



**RAVENNA
FARMACIE
Srl**

Prot. 2240 del 9/12/2020

PRECONSUNTIVO 2020

BUDGET 2021 - 2023

**BOZZA PER CDA
9 DICEMBRE 2020**

INDICE

Conto Economico Pre-consuntivo 2020 – Budget 2021	pag. 4
Conto Economico Budget triennale 2021-2023	pag. 5
Conti economici riclassificati 2020-2023	pag. 6
Relazione del Consiglio di Amministrazione	pag. 7
Nota tecnica al Pre-consuntivo 2020 ed al Budget triennale 2021-2023	pag. 18
Allegato A) Valore della produzione 2021-2023 (dettagli voci A.1 e A.5)	pag. 29
Allegato B) Costi di gestione 2021-2023 (dettagli voci B.7 - B.8 - B.14)	pag. 30

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

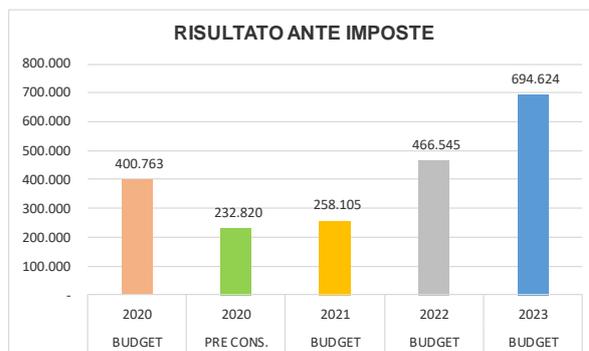
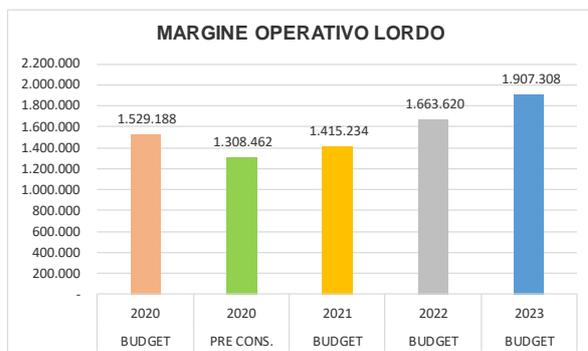
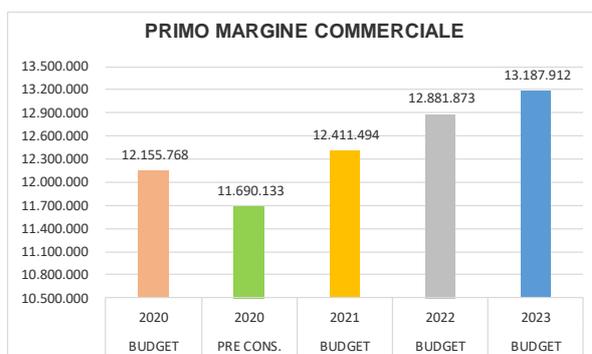
CONTO ECONOMICO		PRE CONSUNTIVO	BUDGET
		2020	2021
A)	<u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u>		
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	67.370.172	70.525.000
2)	Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3)	Variazioni dei lavori in corso su ordinazione	0	0
4)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0
5)	Altri ricavi e proventi:		
a)	contributi in conto esercizio	10.698	0
b)	contributi in conto impianti	0	0
c)	altri	2.041.127	2.075.451
	TOTALE	69.421.997	72.600.451
B)	<u>COSTI DELLA PRODUZIONE</u>		
6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	55.680.039	58.113.506
7)	Per servizi	3.122.084	3.332.815
8)	Per godimento di beni di terzi	885.522	866.206
9)	Per il personale:		
a)	salari e stipendi	5.915.080	6.218.209
b)	oneri sociali	1.821.910	1.897.636
c)	trattamento di fine rapporto	433.010	508.912
d)	trattamento di quiescenza e simili	0	0
e)	altri costi	817	863
10)	Ammortamenti e svalutazioni:		
a)	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	526.962	541.269
b)	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	529.936	562.860
c)	altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0
d)	svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	50.000	50.000
11)	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0
12)	Accantonamenti per rischi	0	0
13)	Altri accantonamenti	0	0
14)	Oneri diversi di gestione	255.073	247.070
	TOTALE	69.220.433	72.339.346
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	201.564	261.105
C)	<u>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u>		
15)	Proventi da partecipazioni	0	0
16)	Altri proventi finanziari:		
a)	da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0
b)	da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	0	0
c)	da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d)	Proventi diversi dai precedenti		
-	da imprese controllate	0	0
-	da imprese collegate	0	0
-	da imprese controllanti	2.020	0
-	da imprese sottoposte al controllo della controllante	0	0
-	da altri	30.167	5.000
17)	Interessi e altri oneri finanziari		
-	verso imprese controllate	0	0
-	verso imprese collegate	0	0
-	verso controllanti	0	0
-	verso altri	931	8.000
17-bis)	Utili e perdite su cambi	0	0
	TOTALE (15+16-17+-17 bis)	31.256	-3.000
D)	<u>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</u>		
18)	Rivalutazioni:		
a)	di partecipazioni	0	0
b)	di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c)	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d)	di strumenti finanziari derivati	0	0
19)	Svalutazioni:		
a)	di partecipazioni	0	0
b)	di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0
c)	di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0
d)	di strumenti finanziari derivati	0	0
	TOTALE DELLE RETTIFICHE (18-19)	0	0
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D)	232.820	258.105
20)	Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	96.658	142.245
	21) UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO	136.162	115.860

RAVENNA FARMACIE S.r.l.

CONTO ECONOMICO	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
<u>A) VALORE DELLA PRODUZIONE:</u>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	70.525.000	73.560.000	75.585.000
5) Altri ricavi e proventi:			
a) contributi c/esercizio	-	-	-
b) altri	2.075.451	2.106.480	2.172.518
Totale altri ricavi e proventi	2.075.451	2.106.480	2.172.518
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	72.600.451	75.666.480	77.757.518
<u>B) COSTI DELLA PRODUZIONE:</u>			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	58.113.506	60.678.127	62.397.088
7) Per servizi	3.332.815	3.434.043	3.539.065
8) Per godimento di beni di terzi	866.206	869.600	873.000
9) Per il personale:			
a) salari e stipendi	6.218.209	6.320.217	6.332.472
b) Oneri sociali	1.897.636	1.928.766	1.932.506
c) TFR	508.912	517.260	518.263
e) Altri costi	863	877	878
Totale costo del personale	8.625.620	8.767.120	8.784.120
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Ammortam.immobilizzazioni immateriali	541.269	526.637	511.508
b) Ammortam.immobilizzazioni materiali	562.860	614.438	642.176
c) Accantonamento in Fondo svalutazione crediti	50.000	50.000	50.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.154.129	1.191.075	1.203.684
11) Variaz. rimanenze mat. prime, suss.,consumo e merci	-	-	-
12) Accantonamenti per rischi	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	247.070	253.970	256.937
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	72.339.346	75.193.935	77.053.894
<u>DIFFERENZA VALORI/COSTI PRODUZIONE (A-B)</u>	261.105	472.545	703.624
<u>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:</u>			
16) Altri proventi finanziari:			
d) Proventi diversi dai precedenti			
- da imprese controllate	-	-	-
- da imprese collegate	-	-	-
- da imprese controllanti	-	-	-
- da imprese sottoposte al controllo della controllante	-	-	-
- da altri	5.000	4.000	3.000
17) Interessi ed altri oneri finanziari:			
- verso imprese controllate	-	-	-
- verso imprese collegate	-	-	-
- verso controllanti	-	-	-
- verso altri	8.000	10.000	12.000
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 3.000	- 6.000	- 9.000
<u>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</u>	-	-	-
<u>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A+B+-C+-D)</u>	258.105	466.545	694.624
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite ed anticipate	142.245	202.171	262.710
<u>21) UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</u>	115.860	264.374	431.914

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2020	PRE CONS. 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
Ricavi commerciali delle vendite	71.080.000	67.370.172	70.525.000	73.560.000	75.585.000
- Costo del venduto	- 58.924.232	- 55.680.039	- 58.113.506	- 60.678.127	- 62.397.088
1' MARGINE COMMERCIALE	12.155.768	11.690.133	12.411.494	12.881.873	13.187.912
Altri ricavi e proventi non commerciali	2.210.760	2.051.825	2.075.451	2.106.480	2.172.518
- Costi operativi esterni	- 4.272.340	- 4.262.679	- 4.446.091	- 4.557.613	- 4.669.002
VALORE AGGIUNTO	10.094.188	9.479.279	10.040.854	10.430.740	10.691.428
- Costo del personale	- 8.565.000	- 8.170.817	- 8.625.620	- 8.767.120	- 8.784.120
MOL (Margine operativo lordo)	1.529.188	1.308.462	1.415.234	1.663.620	1.907.308
- Ammortamenti e accantonamenti	- 1.125.425	- 1.106.898	- 1.154.129	- 1.191.075	- 1.203.684
EBIT (Risultato operativo)	403.763	201.564	261.105	472.545	703.624
Risultato gestione finanziaria	- 3.000	31.256	- 3.000	6.000	9.000
Reddito al lordo delle imposte	400.763	232.820	258.105	466.545	694.624
- Imposte	- 187.383	- 96.658	- 142.245	- 202.171	- 262.710
Risultato d'esercizio	213.380	136.162	115.860	264.374	431.914



RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

L'art. 21) dello Statuto della Società prevede la presente relazione di commento al Budget annuale e pluriennale.

La gestione caratteristica dell'Azienda è articolata, analogamente agli ultimi anni, sicuramente sulle attuali 16 farmacie, di cui dieci di titolarità del Comune di Ravenna, tre rispettivamente dei Comuni di Alfonsine, Cotignola e Fusignano e tre del Comune di Cervia (e precisamente a Pinarella, nel quartiere Malva e la succursale estiva a Tagliata).

La costruzione del budget 2021 parte da una stima di chiusura per l'anno 2020 basata sulla proiezione dei dati dei primi 10 mesi dell'anno; riteniamo tali stime coerenti e plausibili, nonostante la nota situazione pandemica.

Per quanto concerne costi e marginalità, si è tenuto conto, oltre che dell'andamento dei mesi passati, delle variabili legate alle dinamiche di fine anno.

Per l'anno in corso, e per il prossimo anno, è evidente che la problematica legata alla pandemia Covid-19 è destinata a dominare qualsiasi considerazione.

La pandemia ha cambiato moltissime dinamiche del mercato, che erano stabili e consolidate da decenni.

Rovesciato il rapporto fra farmacie centrali, vicino ad uffici e ambulatori, vincenti prima della pandemia e ad oggi fortemente penalizzate, e farmacie di quartiere/paese, che hanno visto crescere gli ingressi in farmacia.

Stravolto il rapporto con i medici prescrittori, grazie alla possibilità di evitare la consegna delle ricette o dei pro-memoria cartacei ai loro pazienti.

Cambiata radicalmente, specialmente durante i primi mesi della pandemia, la tipologia di acquisti, fortemente spostata a favore dei presidi di protezione dalla pandemia.

Praticamente annullato, per mesi, il servizio CUP; fortemente ridotto anche il servizio DPC (scaltramente sostituito da consegne effettuate gratuitamente).

Nuovi servizi richiesti, specie nel secondo semestre (si pensi ai sierologici effettuati in farmacia), ma destinati, auspicabilmente, a non essere replicabili nel futuro.

Per non parlare dell'aumento delle spese per la protezione dei lavoratori e della clientela, e il grosso impatto organizzativo che le assenze per la gestione familiare e delle quarantene ha comportato.

E' quindi evidente che, molto più di quanto già successo negli anni passati, la stima dei risultati economici dei prossimi mesi ed anni è sottoposta ad un livello di incertezza veramente elevato.

In generale il mercato delle farmacie ha subito una ulteriore contrazione, che ha avuto la caratteristica, per quanto esposto sopra, di andare a esacerbare le differenze fra le aziende

che già negli anni passati erano riuscite a mettere in sicurezza il proprio equilibrio economico, che, pur subendo la crisi, sono finora riuscite a mantenere l'equilibrio ed a garantire bilanci positivi, e quelle che ancora avevano difficoltà a mantenersi a galla, che subiscono più delle altre i colpi della crisi inaspettata.

In un articolo sulla stampa specializzata, il direttore generale della nostra associazione di categoria, così sintetizza la generale situazione del settore.

*«Quello che stiamo vivendo oggi» afferma **Francesco Schito**, segretario generale Assofarm «è un momento particolarmente complicato e i farmacisti, nonostante i rischi, sono sempre in prima linea al fianco della popolazione. ...». «Dobbiamo rilevare che tra le tante conseguenze della emergenza sanitaria c'è anche l'accelerazione impressa alla crisi economica che, da tempo, sta investendo il settore delle farmacie. Nei primi sei mesi dell'anno si registra una diminuzione del 3,3% del fatturato rispetto allo stesso periodo del '19. Tra il 10 e il 15% delle farmacie si trova oggi in una condizione di crisi ormai irreversibile, con sempre più pratiche di concordato che vengono concluse. Il 12% del totale - circa 2500 farmacie - alla fine della prima ondata ha chiesto una maggiore dilazione nei pagamenti. Sono tutti segnali, questi, che mostrano l'intensità della crisi economica che stiamo attraversando.*

Ma la situazione di crisi non riguarda solo le farmacie, ma anche, e forse ancora più fortemente, i grossisti farmaceutici. Questi appartengono in gran parte a grossi gruppi internazionali (Admenta-Gehe-MkKesson, Alliance...) o nazionali (Unico, Comifar), e solo in minima parte sono piccoli grossisti come Ravenna Farmacie.

In questo comparto è in atto una evidentissima contrazione dei margini (dovuta all'attività di promozione per contendersi il sempre più esiguo mercato), contrazione che alcuni osservatori definiscono come ormai insostenibile. Per questa ragione questi grossisti sono alla ricerca di alleanze (come quella fra Alliance e Gehe, per il momento limitata alla Germania, ma con grande probabilità destinata ad estendersi ad altri paesi europei come il nostro) e ad integrazioni a valle con l'acquisto sempre più massiccio di farmacie, favorito dalla nota legge che consente l'ingresso delle società di capitali nelle farmacie. Addirittura Pharmacy scanner, una testata giornalistica specializzata nel settore, supportata da Iqvia, prevede una *“Wholesaling Apocalypse» dalla quale si salveranno soltanto i distributori che riusciranno a trovare nuove “vene” dalle quali estrarre redditività.”*

In un contesto di questo genere, la nostra azienda ha messo a frutto l'equilibrio guadagnato negli scorsi anni, e le professionalità presenti nell'organizzazione, per cercare di sfruttare le poche opportunità offerte dalla situazione, cercando di limitare i danni e riuscendo a mantenere un equilibrio economico e persino una positività di bilancio che certo non è stata semplice da ottenere.

Ma la cosa più importante è che possiamo rivendicare con orgoglio che l'azienda è riuscita nel contempo a supportare la gestione della salute pubblica con le proprie attività ed i propri sforzi, contribuendo via via alla gestione delle urgenze del territorio.

Ciò è stato reso possibile prima di tutto dal grande sforzo nell'andare a reperire, anche su mercati esteri, i prodotti, per noi del tutto nuovi, resi necessari per la gestione della pandemia. Gel disinfettanti e mascherine chirurgiche, che sono state fornite non solo alle nostre farmacie, ma anche a tutti i clienti ed alle istituzioni, a prezzo calmierati, ma anche schermi per il viso, camici monouso, kit per la ricerca degli anticorpi.

Abbiamo saputo sviluppare in maniera decisamente superiore alle aspettative le vendite online, rispondendo all'esigenza di una clientela che era forzatamente o volontariamente confinata nella propria abitazione.

A questo si è aggiunto il supporto, del tutto gratuito, alla distribuzione dei prodotti alle persone che ne avevano necessità, ma erano confinate a casa a causa di condizioni di debolezza, il supporto alla distribuzione delle mascherine messe a disposizione dei comuni nostri soci, la disponibilità alla gestione delle ricette dematerializzate scaricabili in farmacia senza promemoria cartaceo, ma anche, nei primi momenti di urgenza, delle ricette "bianche" inviate tramite mail o WhatsApp agli utenti.

Nei momenti in cui altri grossisti hanno ridotto o sospeso temporaneamente le spedizioni alle aziende del territorio, il nostro magazzino ha risposto con un enorme sforzo dei propri dipendenti, disponibili a turni molto onerosi (addirittura lavorando a Pasqua e Pasquetta) per non fare mancare i medicinali al territorio.

Non dobbiamo inoltre dimenticare il grande contributo dato dalla nuova strategia commerciale, che combinando l'attività del nuovo responsabile commerciale con rinnovate proposte e servizi ha consentito l'arruolamento di molti nuovi clienti, tanto da ottenere, sui nuovi clienti privati, una crescita in grado di compensare le perdite subite sui clienti già consolidati.

Nel contempo abbiamo, come da tradizione, mantenuto e, se possibile, intensificato, il grande controllo dei costi, con l'unica e comprensibile eccezione, dei costi sostenuti per proteggere clienti e lavoratori quanto più possibile dai rischi di contagio.

Nell'ambito del controllo dei costi è rilevante sottolineare la conclusione del progetto, che ha visti coinvolti i soci di Ravenna Farmacie, che ha portato ad una rivalutazione dei canoni di gestione delle attività delle farmacie e di locazione delle farmacie che occupano stabili di proprietà dei Comuni di Cervia, Alfonsine, Fusignano e Cotignola.

I canoni di gestione sono stati ridotti in base alle condizioni di mercato attuali, e, dopo un periodo transitorio introdotto per compiere le necessarie valutazioni, lo schema definito per la valorizzazione dei canoni può ora considerarsi definitivo per tutti i Comuni coinvolti e destinati

a perdurare fino al 2026, anno di conclusione dei contratti di affidamento. I canoni di locazione sono stati rivisti, alle naturali scadenze dei precedenti contratti, per essere adeguati alle attuali condizioni di mercato, ed i contratti sono stati rinnovati fino alla scadenza dei contratti di affidamento.

Nei prossimi anni speriamo di vedere definitivamente dimenticato il pessimo periodo che stiamo attraversando, e di poterci di nuovo dedicare a pieno ritmo agli investimenti diretti allo sviluppo del nostro business.

In questo quadro del settore della distribuzione farmaceutica si rafforza l'esigenza di ricercare partnership e attivare forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, con la ricerca di forme di cooperazione che consentano di soddisfare in chiave evolutiva l'interesse primario cui è teso il servizio farmaceutico, valorizzando sinergie ed economie di scala. Appare pertanto coerente, in particolare in sinergia con l'attività all'ingrosso del magazzino, ottimizzare l'uso efficiente di risorse qualificate, e mettere in rete, tramite la propria organizzazione (nell'ambito del gruppo), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie.

Oltre a complessi progetti di semplificazione e razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche che possono essere perseguiti, si impone di valutare possibili operazioni di collaborazione della società Ravenna Farmacie S.r.l., sia con altri soggetti pubblici, con riferimento naturale al bacino emiliano-romagnolo, sia con le farmacie private, principalmente del bacino provinciale. Le forme di sinergia attivabili devono essere valutate in maniera aperta e flessibile, richiedendosi azioni proattive per difendere il ruolo delle farmacie pubbliche in un contesto di mercato dinamico e aggressivo. In tale contesto, si ritiene opportuno valutare ogni possibile operazione, anche implicante lo scorporo del patrimonio immobiliare, che consenta di raggiungere economie di scala.

La società, in stretto raccordo con la capogruppo Ravenna Holding, è pertanto fortemente determinata a creare nuove forme di accordi, che ci leghino nel prossimo futuro da una parte con la rete delle farmacie pubbliche della Regione Emilia Romagna, e dall'altra favoriscano accordi di sistema con la rete delle farmacie, anche private, del nostro territorio provinciale.

I principali progetti operativi, fortemente collegati tra loro e agli obiettivi strategici esposti, riguardano le aree informatica e commerciale, tematiche fra loro molto interconnesse.

Dal punto di vista informatico stiamo valutando la conversione del sistema gestionale delle farmacie: un progetto molto impegnativo, anche dal punto di vista organizzativo, che però ci darà nuovi strumenti in grado di servire in modo molto più efficiente anche il rapporto con i

clienti del nostro magazzino, specialmente con l'obiettivo di rafforzare il servizio, e di conseguenza la nostra presenza, nelle farmacie della nostra Provincia.

Dal punto di vista commerciale intendiamo rafforzare la nostra organizzazione in modo da riuscire a gestire in maniera armonica e sinergica farmacie di proprietà, e-commerce e rapporti con i clienti del magazzino.

Si inserisce in quest'ambito anche una sperimentazione per un migliore servizio ad un target sempre più vasto ed importante, vale a dire i pazienti pluritrattati: il progetto dovrà valutare la fattibilità ed il ritorno di una nuova metodologia per supportare l'aderenza terapeutica, con auspicabili significativi risultati in termini di miglioramento dell'aderenza terapeutica e di riduzione di sprechi di investimenti in terapie farmacologiche.

Infine continuerà, e speriamo possa definitivamente avviarsi, con il superamento dell'emergenza Covid, l'attivazione del servizio di prestazioni infermieristiche almeno nelle due farmacie i cui locali sono già predisposti (Comunale 1) o in corso di realizzazione (Pinarella); se il test darà risultati positivi, e se si concretizzerà e stabilizzerà l'interesse delle istituzioni per un ruolo sempre più forte delle farmacie nelle strategie sanitarie regionali, questi servizi saranno estesi, ovviamente previo adeguamento delle strutture, ad altre farmacie.

Nell'area magazzino si valuterà nel prossimo biennio un ulteriore passo nella meccanizzazione di nuovi compiti (picking di prodotti a bassa rotazione), nell'area Farmacie l'automazione almeno parziale delle spedizioni e-commerce, oltre ad altri miglioramenti per la sicurezza (in particolare con il rinnovo della telesorveglianza e antifurto-antirapina).

Le attività di monitoraggio a carico dei vari organismi di controllo (231/2001, Corruzione e trasparenza, Privacy, Sicurezza sul lavoro, Certificazione di qualità) saranno rafforzati e, grazie al coordinamento di Ravenna Holding, verranno supportate anche dalla nuova unità di internal auditing del gruppo, che integra le già forti sinergie attive nelle aree di amministrazione, gestione del personale, supporto legale, informatica.

Infine un importante investimento riguarderà la responsabilità sociale di impresa: in questa area alle attività (di formazione e investimenti sugli aspetti di sicurezza e rispetto delle normative, l'attivazione dei progetti di reinserimento lavorativo di categorie deboli realizzate in collaborazione con le associazioni volontaristiche locali, il sostegno alla soddisfazione dei bisogni legati alla salute degli anziani soli e privi di rete parentale, il progetto "Primi passi/sale della vita" a favore dei nuovi nati, il sostegno alle campagne di prevenzione e di corretto utilizzo dei farmaci condotte in collaborazione con le autorità sanitarie) si aggiunge la forte determinazione di predisporre una reportistica sempre più puntuale, fino alla pubblicazione, nel 2022, del bilancio sociale dell'azienda.

Queste attività ci porteranno, nelle nostre previsioni, ad un recupero di fatturato, specie nell'area del magazzino. Nelle previsioni abbiamo ipotizzato, infatti, l'ampliamento della nostra area di azione al di fuori della provincia di Ravenna, con un incremento della nostra quota di mercato anche nelle province limitrofe, anche attraverso il consolidamento ed il miglioramento, come sopra accennato, dei rapporti commerciali con le farmacie pubbliche regionali, e con le farmacie private della provincia.

Ed a quest'ultimo proposito si stanno valutando anche forme di collaborazione molto intense, che possano comportare, al pari di quanto avviene con le farmacie di alcuni comuni nostri soci, e di quanto già stanno implementando grandi aziende nazionali e multinazionali di distribuzione all'ingrosso, la possibilità di gestione di farmacie di proprietà privata, con la formula dell'affitto di ramo di azienda o con accordi di gestione strutturati.

In sintesi, nel constatare che le strategie avviate negli scorsi anni hanno portato ad un consolidamento dell'equilibrio economico della nostra azienda, evidenziamo anche per il prossimo triennio la previsione di un risultato economico positivo, anche se conseguito in condizioni di mercato non facili.

Situazione finanziaria

	30/09/2020	31/12/2019	Variatione
Depositi bancari e postali	242.350	217.994	24.356
Conti transitori Dep. Bancari	131.472	0	131.472
Denaro e valori in cassa	61.987	98.646	-36.659
Disponibilità Liquide	435.809	316.640	119.169
Crediti finanziari (cash pooling)	992.057	1.457.307	-465.250
Debito verso banche	-265.307	-313.659	48.352
Posizione Finanziaria Netta	1.162.559	1.460.288	-297.729

Le disponibilità liquide al 30/9/2020 ammontano a 436 mila Euro, in aumento di 119 mila Euro rispetto al 31/12/2019.

I Crediti finanziari, pari a 992 mila Euro, sono rappresentati dalle attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria, a seguito dell'accordo di cash pooling con la società controllante Ravenna Holding.

Il debito bancario è rappresentato dal mutuo chirografario acceso per finanziare l'acquisto dell'immobile che ospita la Farmacia n.7.

La Posizione finanziaria netta al 30/09/2020, seppur in diminuzione rispetto al 31/12/2019, è positiva per oltre un milione di euro e non evidenzia criticità. Non si evidenziano criticità nemmeno per i prossimi mesi.

Commento al raggiungimento degli obiettivi

La società nel preconsuntivo 2020 continua a garantire il pieno equilibrio economico-gestionale complessivo, mantenendo elevata la qualità dei servizi resi. Si ritiene opportuno evidenziare che la straordinarietà degli eventi verificatisi a seguito dell'emergenza sanitaria e le condizioni di perdurante incertezza, inducono a ritenere in ogni caso non appropriata l'analisi sul raggiungimento di obiettivi operativi ed economici assegnati alla società prima dell'emergere della crisi pandemica.

Valutazione del rischio di crisi aziendale

La Società ha condotto la misurazione del rischio di crisi aziendale utilizzando gli strumenti di valutazione indicati nel **Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale** elaborato ai sensi dell'art. 6, comma 2, D.Lgs. 175/2016 e verificando l'eventuale sussistenza di profili di rischio di crisi aziendale, secondo quanto di seguito indicato.

L'attività di valutazione del rischio è stata inserita nel modello di *governance* già sviluppato dal Gruppo, anche per garantire la effettiva possibilità per i soci di indirizzare e verificare l'andamento gestionale delle società, e disporre di una visione organica sul complesso della attività del Gruppo.

L'attività di direzione e coordinamento della capogruppo Ravenna Holding nei confronti della società è stata esercitata partendo dalla definizione degli indirizzi e degli obiettivi gestionali assegnati dalla Direzione Aziendale, anche sulla base degli indirizzi dei soci, ai quali la società deve attenersi nella definizione dei budget e nello svolgimento delle attività gestionali.

Il budget per il periodo 2020-2022 è stato approvato dall'Assemblea dei soci in data 15/01/2020, definendo l'andamento previsionale della gestione, sulla base degli indirizzi e degli obiettivi assegnati.

I dati economici della situazione semestrale e della situazione al 30 settembre e di preconsuntivo 2020 sono stati oggetto di apposita analisi e riclassificati ad opera del Servizio Controllo di gestione della capogruppo, come stabilito in apposita Procedura indicata all'interno del "Modello 231" valida per Ravenna Holding e per tutte le società del "gruppo".

Si rileva che le soglie di allerta fissate per gli indicatori economici non risultano in ogni caso raggiunte, pur in presenza di una situazione emergenziale da Covid-19, del tutto straordinaria ed imprevedibile, che rende ragionevolmente applicabili solo in maniera meditata gli indicatori individuati nel Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, con valori riferibili ad una situazione di "normalità", e che potrebbero pertanto indurre a rilevare segnali prodromici di attenzione o allerta preventiva sull'andamento dell'attività in modo non corretto o appropriato.

Si segnala peraltro che il documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), in luglio 2020, avente ad oggetto

“L’applicazione ragionata della discipline della pre-allerta nelle società a controllo pubblico ai tempi del Covid-19” fornisce le seguenti indicazioni:

“E’ avvertita la preoccupazione che l’assunzione da parte degli amministratori delle società a controllo pubblico di determinazioni consequenziali in ragione dei parametri (gli indicatori di cui all’art. 6 co.2 del TUSP) destinati a operare in un contesto di normalità ed evidentemente distorti da un quadro di eccezionale e imprevedibile emergenza, possa indurre proprio a quelle irrimediabili conseguenze che la disciplina stessa mira a prevenire.

Il complesso di tali considerazioni induce a suggerire ai professionisti che operino negli organi delle società a controllo pubblico a rifuggire dalla richiesta di automatiche e acritiche applicazioni dei meccanismi approntati in adempimento di quanto prescritto ex artt. 6, co. 2 e 14, co. 2, 4 e 5, TUSP, promuovendo invece l’apertura, in seno alla società, di una fase interlocutoria che permetta una gestione conservativa dell’impresa.....”

Si evidenzia, inoltre, che è stata differita al 1 settembre 2021 l’entrata in vigore del Codice della Crisi d’impresa e dell’Insolvenza (“CCI” - D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14) e non è ancora stato approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico il documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC), ai sensi dell’art. 13 comma 2 del medesimo CCI, relativo agli indici di allerta necessari al completamento del sistema di valutazione della crisi d’impresa.

Il modello proposto dal CNDCEC consiste in un sistema di indicatori di tipo gerarchico, che tracciano valori soglia degli indici di bilancio differenziati per settore. Il segnale di allerta dovrebbe essere considerato in uno dei 3 seguenti casi: 1) Il patrimonio netto negativo; 2) DSCR a 6 mesi inferiore a 1; 3) in assenza del DSCR, 5 specifici indici di bilancio fuori dai valori soglia prestabiliti.

Per Ravenna Farmacie il patrimonio netto è ampiamente positivo, il DSCR non è utilmente applicabile in quanto i debiti di carattere finanziario per la società sono del tutto trascurabili. Si evidenzia, infatti, che le passività finanziarie comprendono prevalentemente debiti commerciali verso fornitori per fatture i cui termini di pagamento non sono ancora scaduti. L’unico debito a lungo termine è un debito verso la banca di modesto importo, rappresentato da un mutuo chirografario.

L’ambito finanziario peraltro è stato considerato in una logica di Gruppo, in quanto i rapporti finanziari sono gestiti prevalentemente attraverso il cash pooling con la capogruppo Ravenna Holding S.p.A., improntato all’ottimale gestione unitaria delle disponibilità finanziarie, che consente di prevenire ed evitare possibili squilibri finanziari riconducibili alle singole realtà aziendali facenti parte del Gruppo. Si è ritenuto, pertanto, corretto individuare per la sola società capogruppo (secondo logiche da “bilancio consolidato”) puntuali indicatori di solidità finanziaria, alla luce della consolidata stabilità complessiva.

Per quanto riguarda gli strumenti finanziari, si precisa che:

- le attività finanziarie sono costituite principalmente da crediti verso clienti, iscritti al valore presunto di realizzo;
- le passività finanziarie comprendono i debiti verso fornitori per fatture i cui termini di pagamento non sono ancora scaduti e il debito verso la banca, rappresentato da un mutuo chirografario.

Si rileva che nel complesso la società si conferma un soggetto solido, in situazione di equilibrio patrimoniale e finanziario e di tenuta dei risultati economici.

I risultati dell'attività di monitoraggio condotta anche in funzione degli adempimenti prescritti ex art. 6, co. 2 e 14, co. 2, 3, 4, 5 del d.lgs. 175/2016, inducono l'organo amministrativo a ritenere, in base alle informazioni disponibili, che sia perdurante una situazione di equilibrio gestionale, credibile l'obiettivo di un pieno equilibrio economico al termine dell'esercizio e, in ogni caso, da escludere il rischio di crisi aziendale relativo alla Società.

Dotazione organica

Nel 2021 la dotazione organica sarà formata da n. 185,5 dipendenti (FTE) a tempo indeterminato ai quali si aggiungono n 27 dipendenti con contratto a tempo determinato per far fronte alle esigenze della stagione estiva, che comprendono 2 nuove figure a supporto della direzione, vale dire un responsabile della comunicazione ed una figura di coordinamento delle farmacie.

Nella dotazione organica è considerato il contratto in essere per la gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, oltre alle persone che sono in distacco presso la Ravenna Holding.

Per i due anni seguenti non si prevedono variazioni significative.

Il fabbisogno 2021 evidenzia la necessità di coprire 10 posti di cui 5 vacanti (in particolare 3 farmacisti collaboratori e 2 impiegati amministrativi) e 5 per turnover (un direttore di farmacia, un farmacista collaboratore, un commesso di farmacia, un magazziniere e un impiegato). A questi si aggiungono ben 8 farmacisti, che hanno lasciato l'azienda nel 2020 per pensionamento (7 persone) o per dimissioni (1 persona).

Per gli anni successivi 2022-2023 sono previsti limitati inserimenti. In particolare si evidenzia il pensionamento di 2 direttori, 1 farmacista ed un magazziniere, che verranno sostituiti da analoghe figure, senza ulteriori incrementi nella dotazione organica.

Piano degli Investimenti 2021-2023

Proseguendo nel programma di rinnovo delle farmacie per renderle più funzionali e rispondenti alle esigenze del mercato e vicine alle esigenze degli utenti, il budget 2021 ipotizza alcune opere di ristrutturazione straordinaria per circa € 80.000 al fine di ampliarne gli spazi a disposizione o di crearne dei nuovi per ulteriori servizi da prestare in Farmacia, come sopra

accennato. Tali adeguamenti, iniziati sulle farmacie n.1 e Cervia (Pinarella), potranno essere progressivamente estesi ad altre farmacie qualora le strategie sanitarie regionali favorissero l'utilizzo degli spazi nelle farmacie per l'erogazione dei servizi. L'investimento sulla Farmacia n. 1 di Cervia (Pinarella) era del resto già stato previsto l'anno scorso per l'anno in corso, ma non è stato completamente realizzato a causa dell'emergenza COVID-19.

Per quanto riguarda la parte immobiliare, si prevedono alcune opere di ristrutturazione straordinaria per circa € 300.000, delle quali le principali sono € 100.000 rivolte al secondo step per il consolidamento strutturale del magazzino e € 200.000 all'adeguamento dell'immobile di Via Lissa a servizio della Farmacia n.4, laddove maturassero delle interessanti prospettive per valorizzarlo.

Sono previsti anche ulteriori investimenti per l'acquisto e il rinnovamento di alcuni impianti (allarme, condizionamento e raffrescamento), per l'acquisto ordinario di alcuni macchinari utilizzati nelle Farmacie (per un totale di circa € 45.000), oltre che di n. 2 sistemi automatici di allestimento e di picking delle referenze a più alta rotazione per la Farmacia di Marina di Ravenna e per la Farmacia n. 8 per favorire l'automazione almeno parziale delle spedizioni e-commerce (€ 200.000) che permetterà un complessivo efficientamento della gestione, ed infine l'investimento (€ 150.000) in un nuovo macchinario per supportare e facilitare la gestione delle terapie farmacologiche di pazienti pluritrattati.

Il budget 2021 contempla anche la partenza di investimenti straordinari nell'area software (€ 50.000) per l'implementazione e lo sviluppo del software che gestisce le vendite on line.

Per quanto riguarda l'area del magazzino centrale si prevedono alcuni investimenti, con un impegno finanziario di circa € 100.000, al fine di favorire ed ampliare l'area di arrivo e di carico/scarico merci.

Si prevedono infine quelli che sono considerati investimenti ordinari in hardware e software (€ 45.000) di ogni esercizio.

Per quanto riguarda gli investimenti del 2022 e del 2023, lasciando aperta la possibilità di anticipare al 2021 investimenti previsti nei due anni finali del triennio sempre negli ammontari massimi indicati nel presente documento, oltre a quelli che sono considerati investimenti ordinari in hardware e software di ogni esercizio (€ 45.000 annuali), è prevista anche per la Farmacia n. 2, in particolare, la possibile finalizzazione dell'acquisto con permuta o con dismissione dell'attuale sede, di un nuovo immobile. Infatti per questa farmacia da anni si ipotizza lo spostamento, in un contesto più favorevole rispetto a quello attuale, laddove maturassero opportunità di investimenti immobiliari a favorevoli condizioni di mercato. L'impegno finanziario complessivo, tenendo conto del possibile valore di dismissione dell'attuale immobile di proprietà della Farmacia n. 2, è stimato in massimo € 700.000 nel triennio. Si è anche ipotizzato l'acquisto di arredi per € 80.000 circa collegato sia a questo

investimento immobiliare, sia anche valutando altri possibili cambiamenti che potrebbero presentarsi nelle sedi delle Farmacie.

Sempre parlando degli investimenti del 2022 - 2023, si segnala il preventivato acquisto di attrezzature (complessivamente € 260.000) per l'automazione di alcune fasi di stoccaggio e prelievo dei prodotti a bassa rotazione del magazzino, valutando le opportunità organizzative più favorevoli che via via si presenteranno, oltre che del possibile consolidamento del macchinario per supportare e facilitare la gestione delle terapie farmacologiche di pazienti pluritrattati, valutando i risultati ottenuti nel primo anno di funzionamento e le opportunità commerciali che si apriranno.

Proseguiranno inoltre, negli ultimi due anni presi a riferimento per questo budget, alcune opere di ristrutturazione straordinaria per circa € 60.000 per il rinnovamento di alcuni impianti di condizionamento e raffrescamento, gli acquisti di attrezzature specifiche per le farmacie per un valore complessivo di € 30.000 ed è stato, infine, ipotizzato anche il rinnovo dell'automobile di servizio e degli autocarri aziendali per un valore complessivo di € 90.000.

Per finanziare gli investimenti 2021-2023 si ricorrerà al cash flow generato dalla gestione corrente, valutando all'occorrenza l'accensione di finanziamenti bancari laddove l'avanzamento di tutti questi investimenti evidenziasse una tensione nella gestione finanziaria corrente della società.

Il Presidente

Bruna Baldassarri

NOTA TECNICA AL PRE CONSUNTIVO 2020 ED AL BUDGET TRIENNALE 2021-2023

Il pre consuntivo 2020 ed il budget 2021-2023 di Ravenna Farmacie S.r.l. sono stati redatti utilizzando gli stessi criteri di valutazione ed i medesimi principi per la formazione del bilancio del precedente esercizio e del budget 2020.

La valutazione delle voci è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività della società.

Il pre consuntivo 2020 ed il budget 2021-2023 di Ravenna Farmacie S.r.l. sono costituiti da un conto economico preventivo preparato in conformità allo schema di cui agli artt. 2425 del C.C. Il conto economico è arricchito da uno schema riclassificato che evidenzia alcuni indicatori di bilancio, il confronto con il budget ed alcune tabelle di dettaglio, laddove all'interno di una voce del conto economico confluiscono più tipologie di costi e di ricavi.

COMMENTO AL PRE CONSUNTIVO 2020 ED AL BUDGET 2021

Per commentare le voci più importanti del pre consuntivo 2020 e del budget 2021 si è preso a riferimento il conto economico riclassificato della società che evidenzia alcuni risultati intermedi (primo margine commerciale, valore aggiunto, margine operativo lordo, risultato operativo) ritenuti indicatori significativi della gestione aziendale, commentando anche le altre poste economiche del conto economico che determinano questi risultati intermedi.

Si premette che l'attività aziendale nel corso del 2020 è stata esercitata regolarmente, senza sospensioni, ma ha risentito degli eventi negativi legati alla pandemia, in particolare sulle prenotazioni CUP e sulle vendite del parafarmaco delle farmacie, non compensate dalla crescita delle vendite on-line e di altre categorie di prodotti, prima insignificanti, quali le mascherine e i disinfettanti per le mani.

Le misure dettate dal Governo durante il cosiddetto "lockdown" hanno determinato nelle farmacie la presenza solo di clientela con necessità strettamente legate alla richiesta di prodotti per la tutela della salute, venendo meno le richieste per altri prodotti (non di prima necessità) quali quelli di parafarmacia: dietetici, cosmetici, integratori, ecc. che rappresentano prodotti a più alta marginalità. Inoltre il ritardo delle presenze nelle località turistiche legato alla situazione emergenziale, ha comportato anche un calo dell'utenza di riferimento per le farmacie presenti in tali zone, rimaste comunque aperte.

Nei mesi successivi il "lockdown", la ripresa delle vendite non è stata tale da compensare gli effetti negativi subiti nei mesi precedenti. Infatti se i mesi estivi hanno visto un graduale recupero, soprattutto legato (rispetto agli anni passati) alla scelta di non andare in vacanza o di preferire le mete italiane fra cui la nostra provincia, questo non ha bilanciato gli effetti avuti nella fase di lockdown.

A seguito di quanto sopra evidenziato, i dati economici di preconsuntivo 2020 rilevano un andamento del fatturato inferiore alle previsioni ma che, abbinato ad una oculata gestione dei costi, ha garantito in ogni caso l'equilibrio economico della società.

RICAVI COMMERCIALI DELLE VENDITE

La voce in oggetto raggruppa sia i ricavi delle vendite al dettaglio realizzati dalle 16 Farmacie, sia quelli all'ingrosso del magazzino. Completano inoltre i ricavi delle vendite alcuni servizi complementari prestati in farmacia (misurazione pressione, noleggi, autotest diagnostici, analisi, ecc.).

L'allegato A che dettaglia il valore della produzione evidenzia un fatturato in contrazione rispetto al budget 2020, frutto di diverse variabili per le quali Vi rimandiamo anche alle informazioni contenute nella Relazione del Consiglio di Amministrazione che formano parte integrante di questo documento.

L'attività ordinaria delle farmacie (vendite per contanti e al S.S.N) registra un risultato delle vendite in diminuzione rispetto al budget, ma che viene in parte compensato dalla crescita non preventivata delle vendite della piattaforma e-commerce che sta riscuotendo un buon successo tra i clienti, certamente oltre le aspettative, in parte anche favorita dalla situazione generale. Rispetto alle previsioni di budget, tale "nuovo mercato" on-line ammortizza in parte la diminuzione dell'attività commerciale di vendita "standard" delle farmacie che, come illustrato nella Relazione del Consiglio di Amministrazione, ha sofferto la situazione generale che si è creata ed inoltre continua ad essere negativamente impattata dal calo della spesa farmaceutica convenzionata e dalla concorrenza, sia diretta (dovuta all'apertura di nuove farmacie) che indiretta (dovuta agli investimenti della grande distribuzione sull'area parafarmaceutica).

Nell'area del magazzino l'incremento del fatturato verso le farmacie private è in miglioramento nei dati di pre consuntivo rispetto a quanto previsto a budget 2020, grazie alla capacità di ricercare nuovi clienti anche nelle Province limitrofe. Tale risultato positivo non è stato però sufficiente per compensare la diminuzione di fatturato che ha interessato, in particolare, le vendite destinate alle farmacie pubbliche e agli altri distributori.

In ogni caso il magazzino continua a registrare progressi organizzativi in tutte le fasi (gestione degli acquisti e dei resi, ricevimento e stoccaggio della merce, consegna della merce ai clienti), già evidenziati nelle precedenti relazioni, che ha permesso di raggiungere un miglioramento nel primo margine commerciale.

Nel budget 2021 la società si è posta l'obiettivo di sviluppare il fatturato di tutte le aree di business del magazzino, in particolare quella rivolta verso le Farmacie private che, con i loro acquisti, dimostrano di apprezzare la competitività commerciale e il servizio che Ravenna Farmacie è in grado di proporre, recuperare una parte del mercato rivolto verso le Farmacie pubbliche, consolidare quello verso gli altri distributori.

Per quanto riguarda il fatturato delle Farmacie, confidando che gli effetti della pandemia possano nel frattempo esaurirsi o quanto meno ridursi, è stato previsto una crescita limitata del fatturato verso il SSN che, si ritiene, abbia toccato il limite inferiore, una crescita delle vendite on line e una ripresa delle altre vendite (farmaco libero e parafarmaco) che nelle previsioni si riavvicinano ai valori pre pandemia, ma ancora non raggiungono i valori che erano stati ipotizzati nel budget 2020.

COSTO DEL VENDUTO

La voce rappresenta il costo dei prodotti acquistati per le farmacie e il magazzino (medicinali ed altro materiale) destinati alla vendita, rettificato con la variazione delle rimanenze iniziali e di quelle finali che, per semplicità di calcolo, si sono ipotizzate sempre con valori allineati.

Il magazzino acquista i prodotti oggetto della propria attività di vendita all'ingrosso destinata agli altri clienti allo sconto di legge per i farmaci di Classe A ed alle condizioni commerciali pattuite per gli altri prodotti.

Sull'utile dell'attività all'ingrosso influiscono gli sconti praticati alle farmacie esterne e agli Enti nei confronti dei quali il magazzino opera in qualità di grossista ed è quindi soggetto anche a quanto previsto dalla normativa vigente in materia.

Il prevedibile costo del venduto 2020 presenta un valore in diminuzione in valore assoluto rispetto al budget che rispecchia l'andamento delle vendite di cui si è detto precedentemente e un leggero miglioramento in valore percentuale che riflette il diverso mix di vendite che, rispetto ai valori di budget, hanno registrato le vendite delle Farmacie, a più alta marginalità in valore %, rispetto alle vendite all'ingrosso del magazzino, a più bassa marginalità in valore %. Nella determinazione del costo del venduto, sia per il preconsuntivo 2020 che per il budget 2021-2023, si è tenuto conto del valore della marginalità attuale, rispecchiando anche la diversa percentuale che emerge nel mix tra fatturato previsto delle farmacie (a più alta marginalità in valore %) e fatturato previsto della distribuzione all'ingrosso (a più bassa marginalità in valore %), tenendo in considerazione anche come influisce il rimborso dei resi di merci all'ASS.INDE (Associazione delle Industrie del settore).

PRIMO MARGINE COMMERCIALE

Rappresenta la differenza tra i ricavi delle vendite ed il costo del venduto.

Nel preconsuntivo 2020 è previsto che il margine commerciale si assesti a circa € 11.690.133, in diminuzione rispetto al valore di budget 2020 che era previsto essere pari a € 12.155.768 e dipende esclusivamente dalla contrazione del fatturato rispetto a quanto preventivato.

A questa contrazione in valore assoluto, si contrappone un leggero miglioramento in valore percentuale, come si è già detto nel paragrafo precedente.

Nel budget 2021 si prevede di ottenere una marginalità pari a € 12.411.494 in decisa crescita rispetto quella prevista nel preconsuntivo 2020, allineata all'ipotizzato aumento di fatturato di

tutti i settori, in particolare di quello delle Farmacie che è stato previsto stimando che gli effetti della pandemia possano nel frattempo esaurirsi o quanto meno decisamente limitarsi, e che tiene anche conto della modifica ipotizzata, rispetto alla situazione attuale, del rapporto tra fatturato delle farmacie e fatturato della distribuzione all'ingrosso.

ALTRI RICAVI E PROVENTI

La voce racchiude i ricavi e gli altri proventi non commerciali. L'allegato A, che dettaglia il valore della produzione, evidenzia nel pre consuntivo 2020 una flessione della voce da attribuire principalmente alla diminuzione della DPC e delle prenotazioni CUP, i cui motivi sono già stati ampiamente commentati nella Relazione del Consiglio di Amministrazione.

Nel budget 2021 la voce è prevista invece in aumento rispetto al dato di pre consuntivo 2020 confidando che gli effetti negativi della pandemia si esauriscano e quindi alcuni servizi fondamentali quali CUP e DPC riprendano regolarmente. Nel budget 2021 sono stati considerati i ricavi collegati alla gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo.

COSTI OPERATIVI ESTERNI

La voce raggruppa le diverse tipologie di costo necessarie per la produzione dei ricavi che nel bilancio civilistico confluiscono nelle voci costi per servizi (B.7), per godimento beni di terzi (B.8) e per oneri diversi di gestione (B.14). L'allegato B dettaglia e mostra per queste tipologie di costi il confronto con il budget 2020.

L'allegato che dettaglia i costi operativi esterni evidenzia un dato sostanzialmente allineato al budget e che evidenzia una diminuzione generalizzata, rispetto alle previsioni, dei costi variabili di produzione, direttamente collegati alla diminuzione del fatturato. Gli unici aumenti significativi sono riferiti ai servizi per il personale, voce nella quale confluiscono, tra l'altro, i costi per i servizi relativi alla sanificazione dei locali e alla messa in sicurezza del personale e i costi per prestazioni professionali che presentano un incremento collegato a procedure esecutive, andate a buon fine, poste in essere dalla società per il recupero crediti e che pertanto sono state rimborsate dal creditore inadempiente, oltre che da un incremento delle prestazioni informatiche collegate alla crescita delle vendite on line che comporta anche un aumento dei costi relativi alle commissioni bancarie.

I costi per godimento beni di terzi presentano valori sostanzialmente allineati al budget 2020 mentre una leggera crescita non significativa si evidenzia negli oneri diversi di gestione.

Nel budget 2021 è stato previsto un aumento dei costi per servizi dovuto:

- 1) All'ulteriore aumento dei costi legati all'area distributiva, commerciale e di servizi bancari strettamente collegati allo sviluppo delle vendite on line;
- 2) Ad una diminuzione dei costi per i servizi principalmente relativi alla sanificazione dei locali e alla messa in sicurezza del personale, confidando che la pandemia possa

mostrare una flessione dopo i primi mesi del 2021 e quindi permetta un rallentamento delle misure protettive messe in atto dall'azienda;

- 3) Allo sviluppo della revisione organizzativa iniziata l'anno scorso nell'area legale e informatica, realizzata in stretta collaborazione con Ravenna Holding, attraverso il pieno inserimento di nuovi servizi all'interno del service prestato dalla capogruppo: rafforzamento dell'area contratti, dell'area servizio legale-riscossione crediti che permetterà di limitare il ricorso a prestazioni legali esterne e dell'area informatica che permetterà una migliore manutenzione e gestione dell'ampio pacchetto di computer, terminali e stampanti di cui la società è dotata, un miglior coordinamento del settore e un migliore utilizzo delle persone dedicate a questo servizio, anche visti i progetti e la conversione del sistema gestionale delle farmacie, indicati dal Consiglio di Amministrazione nella sua Relazione. Tali sviluppi comporteranno una revisione del service prestato dalla capogruppo.

Nel budget 2021 – 2023 sono stati inoltre previsti canoni di gestione in linea con il valore del pre consuntivo 2020, che riflettono l'accordo raggiunto con gli Enti Soci proprietari delle Farmacie fuori dal Comune di Ravenna, superando l'assetto transitorio precedentemente introdotto e consolidando uno schema che si può considerare definitivo anche con il Comune di Cervia. Si ricorda che tali canoni di gestione sono stati rideterminati prendendo a riferimento i valori dell'anno 2014, prevedendo una riduzione del 20% rispetto all'analogo valore, così come risultante nell'anno 2012.

Per quanto riguarda i canoni di locazione delle Farmacie di Alfonsine e Cotignola, i cui contratti scadranno il 31 dicembre 2020, i budget dei tre anni considerano i valori già revisionati in accordo con gli stessi Comuni, così come già avvenuto per la Farmacia di Fusignano e per quella di Pinarella, che li riporta a condizioni di mercato.

VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto rappresenta la misura dell'incremento che si verifica nell'ambito della distribuzione di beni e servizi finali grazie all'intervento dei fattori produttivi (capitale e lavoro). E' calcolato come differenza tra il primo margine commerciale e gli altri ricavi e i costi operativi esterni, diversi dalla componente del lavoro.

Il dato previsto nel pre consuntivo 2020 pari a € 9.479.279 presenta un valore in diminuzione di € 614.909 rispetto al budget dello stesso anno che si assestava a € 10.094.188, come conseguenza della diminuzione dei ricavi commerciali delle vendite, che incidono negativamente sul primo margine commerciale atteso, oltre che dalla riduzione di alcuni servizi prestati quali CUP e DPC indicati nella voce degli altri ricavi e proventi di cui si è detto precedentemente.

Nel budget 2021 si prevede di ottenere un valore aggiunto in miglioramento rispetto ai dati del preconsuntivo 2020, che si assesterebbe a € 10.040.854, a seguito delle dinamiche già sopra

evidenziate che prevedono il consolidamento dei ricavi commerciali di vendita, con un effetto positivo sul primo margine commerciale, accompagnato da una crescita degli altri ricavi e proventi, oltre che dall'ipotizzata crescita di alcuni costi operativi esterni, principalmente quelli variabili riferibili ai costi della distribuzione, commerciali e dei servizi bancari.

COSTO DEL PERSONALE

I costi per il personale rappresentano l'importo più rilevante del bilancio dopo quello per l'acquisto dei prodotti destinati alla vendita. I dati del pre consuntivo 2020 evidenziano un valore (€ 8.170.817) in decisa diminuzione rispetto a quanto previsto a budget (€ 8.565.000), e questo malgrado sia stato mantenuto un atteggiamento prudente sia sul conteggio del premio di produzione da riconoscere ai dipendenti, che sull'impatto di un eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015.

Tale risultato è frutto della capacità dell'azienda di sapere adeguare la propria organizzazione alla straordinaria situazione emergenziale del COVID 19, proseguendo quel qualificato processo di razionalizzazione volto a contenere questa tipologia di costi, consolidando però i livelli occupazionali e mantenendo, al contempo, un elevato standard del servizio prestato. Inoltre il dato premia le attività di razionalizzazione intraprese negli anni passati (razionalizzazione dei turni, riduzione degli straordinari e delle ferie, ecc.).

Sul valore del budget 2021 inciderà principalmente il ritorno a una normalità operativa, confidando nel progressivo superamento della crisi pandemica, l'impatto di un eventuale rinnovo del contratto di categoria, scaduto a fine 2015, un atteggiamento prudente nel determinare l'ipotizzabile premio di produzione, la cessazione di alcuni sgravi contributivi, gli automatismi legati agli scatti di anzianità, oltre ad alcuni preventivati inserimenti, rispetto all'attuale pianta organica, per i quali vi rimandiamo all'apposito capitolo all'interno della Relazione del Consiglio di Amministrazione.

Nella determinazione della pianta organica è stato anche stato pienamente considerato la gestione del contratto in essere per la gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo.

MARGINE OPERATIVO LORDO

Il margine operativo lordo (MOL) rappresenta un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. E' un indicatore che permette di verificare se l'azienda è in grado di generare ricchezza tramite la gestione operativa ed evidenzia se la gestione caratteristica della società è in grado di autofinanziarsi.

E' calcolato come differenza tra il valore aggiunto ed il costo della componente del lavoro.

Il dato del pre consuntivo 2020 pari a € 1.308.462 stima un importo in valore assoluto in diminuzione per € 220.726 rispetto al budget 2020 che prevedeva un valore pari a € 1.529.188; la situazione recupera quindi buona parte dello differenza rispetto al dato di budget, grazie alla positiva gestione del costo del personale di cui si è detto sopra.

Il budget 2021 ha come obiettivo quello di mantenere un MOL di poco superiore al € 1.415.000, sia ricercando una crescita dei ricavi commerciali di vendita, agendo conseguentemente nel primo margine commerciale, sia adottando un atteggiamento prudente nel determinare le componenti variabili del costo del lavoro, per il quale si è ipotizzato il ritorno ad un valore più allineato a quello prima dell'avvento della situazione pandemica, considerando anche l'inserimento di alcune figure professionali ritenute necessarie per implementare i progetti che il Consiglio di Amministrazione ha illustrato nella propria Relazione.

AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI

La voce rappresenta principalmente il costo per l'ammortamento dei beni ad utilità ripetuta rilevati dal registro dei cespiti patrimoniali soggetti all'ammortamento, come presenti al 31/12/2019, e di quelli acquisiti o dei quali è previsto l'acquisto nel 2020.

Il relativo importo complessivo è determinato secondo le norme civilistiche in materia.

In particolare occorre evidenziare la voce relativa all'ammortamento del diritto di gestione pari a circa € 342.000, iscritto a seguito della stima effettuata dal perito per la trasformazione dell'Azienda Speciale in S.r.l., avvenuta in data 26 luglio 2005, nonché al maggior valore attribuito agli immobili.

La medesima operazione è stata effettuata per le farmacie ex convenzionate, conferite dai Comuni per venti anni, con iscrizione del diritto di gestione e conseguente ammortamento nella misura di 1/20 annuo pari a circa € 123.000.

Il valore del preconsuntivo 2020 contiene anche un prudenziale accantonamento di € 50.000 al fondo svalutazione crediti per tenere conto di alcune generali difficoltà del settore, a seguito della continua contrazione della spesa farmaceutica, ed in particolare di alcuni clienti nel rispettare i tempi di pagamento concordati; con tale accantonamento il fondo svalutazione crediti si assesterebbe intorno ad € 1.000.000, valore ritenuto prudente anche per fronteggiare futuri rischi di inesigibilità, al momento peraltro non prevedibili.

La voce ammortamenti e accantonamenti prevede pertanto un valore del pre consuntivo 2020 pari ad € 1.106.898, leggermente inferiore rispetto al valore previsto a budget pari a € 1.125.425, dovuto allo slittamento di alcuni investimenti programmati nello scorso budget.

La voce "ammortamenti e accantonamenti" nel budget 2021 comprende, oltre ai beni che si presume saranno presenti a fine 2020, anche gli investimenti programmati per i quali Vi rimandiamo all'apposita sezione all'interno della Relazione predisposta dal Consiglio di Amministrazione

RISULTATO OPERATIVO

Il risultato operativo mostra la capacità dell'impresa di produrre reddito prima della gestione straordinaria, di quella finanziaria e di quella tributaria.

E' calcolato come differenza tra il margine operativo lordo e la componente degli ammortamenti e degli accantonamenti.

Il dato del pre consuntivo 2020 pari a € 201.564 presenta un risultato inferiore al valore di budget 2020 (€ 403.763) ed è il frutto delle diverse situazioni e dinamiche sopra descritte.

Il risultato operativo del budget 2021 risente delle incertezze evidenziate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione e pertanto si assesta ad un valore di € 261.105. In un contesto così difficile, dove le previsioni sul fatturato risentono di molti fattori non facilmente controllabili, si è preferito adottare un atteggiamento prudente e questo inevitabilmente porta ad una limitata crescita del risultato operativo dell'anno 2021, rispetto alle previsioni del pre consuntivo 2020.

GESTIONE FINANZIARIA

La gestione finanziaria nel pre consuntivo 2020 si prevede positiva per € 31.256 e presenta un importo migliorativo rispetto al budget di € 34.256, grazie alla capacità dell'impresa di incassare gli interessi di mora da alcuni clienti inadempienti e dalla grande attenzione nel tenere sotto controllo l'aspetto finanziario, malgrado gli importanti investimenti attuati negli anni passati.

Il budget 2021 presenta una esposizione finanziaria leggermente negativa (- € 3.000) per tenere conto di un potenziale incremento dell'euribor, che attualmente continua a presentare livelli straordinariamente contenuti, ed a seguito di un atteggiamento prudente nel determinare gli interessi di mora o di ritardato pagamento che l'azienda sarà in grado di incassare e recuperare dai clienti morosi ed inadempienti.

RISULTATO DEL PERIODO AL LORDO DELLE IMPOSTE

Il risultato prima delle imposte previsto nel pre consuntivo 2020 pari a € 232.820 si presenta in diminuzione rispetto al valore ipotizzato nel budget 2020 pari a € 400.763. La positività della gestione finanziaria permette di recuperare una parte della differenza evidenziata nei commenti al risultato operativo.

Il budget 2021 presenta per questa voce un risultato stimato di € 258.105, in leggero miglioramento rispetto al pre consuntivo 2020, a seguito delle motivazioni sopra esposte.

IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO

Nella determinazione delle imposte si è applicata la normativa fiscale attualmente in vigore.

Il conteggio dell'ipotetica IRES è stato effettuato considerando il risultato ante imposte ed utilizzando l'aliquota del 24,00%, attualmente in vigore.

Per quanto riguarda il conteggio dell'IRAP si è utilizzata l'aliquota del 3,90% considerando le componenti di costo e di ricavo rilevanti per questa imposta, continuando ad applicare le disposizioni legislative in tema di deducibilità del costo del lavoro (cosiddetto cuneo fiscale).

I valori sono indicati senza considerare l'eventuale beneficio che potrebbe derivare dal beneficio per l'adesione al consolidato fiscale.

I conteggi delle imposte nel pre consuntivo 2020 risentono dei benefici introdotti dal Decreto Legge 19 Maggio 2020 n. 34, "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali, connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" che stabilisce la cancellazione del debito IRAP risultante dall'esercizio 2019 e la cancellazione del primo acconto IRAP 2020, escludendolo di fatto dal calcolo dell'imposta da versare a saldo per il 2020.

RISULTATO D'ESERCIZIO

Si prevede che il preconsuntivo 2020 si chiuderà con un utile netto di circa € 136.162 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi due mesi si assesterà sui valori stimati.

Si confida quindi che il pre consuntivo 2020 possa confermare i positivi risultati della gestione degli ultimi anni, seppur in una situazione generale difficile e di continuo calo della spesa farmaceutica. Si ritiene anche ancora possibile il raggiungimento di molti degli obiettivi economici, fissati dagli Enti Soci in un periodo ante pandemia e pertanto da considerarsi non più appropriati e quindi superati, in particolare gli indicatori di redditività e di efficienza.

Il budget 2021 prevede invece un utile netto € 115.860, in diminuzione rispetto al pre consuntivo 2020, a seguito delle incertezze evidenziate e quindi dell'atteggiamento prudenziale tenuto, oltre che per il diverso impatto della componente delle imposte.

Il risultato del budget 2021 sarà fortemente influenzato dalla capacità dell'impresa di migliorare le vendite del magazzino, ampliando e ricercando nuovi clienti in aree geografiche limitrofe a quelle storicamente di riferimento, di incrementare quelle delle Farmacie, contando anche su un consolidamento del commercio on line, presidiando nel contempo i costi di gestione, con particolare riferimento ai costi del personale il cui incremento rispetto ai valori del pre consuntivo 2020 è da ricondurre ad una ipotizzata situazione di normalità operativa, oltre che ai necessari investimenti in risorse umane fondamentali per far crescere l'azienda e raggiungere gli ambiziosi progetti che la Società si è posta, indicati nella Relazione del Consiglio di Amministrazione.

CONCLUSIONI

Nonostante la situazione emergenziale, che ha portato ad una sostanziale riduzione del fatturato, la società è stata capace di mantenere in equilibrio il risultato dell'esercizio grazie all'impegno rivolto alla razionalizzazione ed a una oculata gestione delle varie voci di costo, a

riprova di una solidità strutturale molto forte, che hanno consentito a Ravenna Farmacie di far fronte alle problematiche eccezionali verificatesi in questo 2020.

Allo stato attuale, pur rimarcando la straordinarietà degli avvenimenti verificatisi e delle incertezze sugli eventi che potrebbero manifestarsi negli ultimi mesi del 2020, non vi sono informazioni che possono far ritenere compromesso tale equilibrio economico.

BUDGET PLURIENNALE

Il budget relativo al triennio 2021/2023 è stato redatto adottando gli stessi criteri applicati al budget annuale.

I risultati degli esercizi 2021/2023 saranno influenzati dalla ipotizzata graduale ripresa economica del mercato farmaceutico e dalla capacità dell'azienda di ampliare e migliorare nel tempo il fatturato dell'area distributiva all'ingrosso, confidando altresì sul mantenimento del positivo trend di vendite delle Farmacie nell'area extra SSN, anche grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni ed a quelli previsti a budget.

Relativamente al personale, nei tre prossimi anni sono previsti limitati inserimenti; due figure in più, una nel magazzino e l'altra nell'area e-commerce per supportare l'ipotizzata crescita del fatturato delle due attività, oltre a un coordinatore dell'area Farmacie e ad un assistente marketing che supporti l'attività di marketing e di comunicazione delle varie aree in cui l'azienda opera. Un altro fattore preponderante che inciderà sul costo del lavoro nei prossimi tre anni è da ricondurre agli scatti di anzianità già certi ed agli aumenti contrattuali ipotizzabili a seguito dell'eventuale rinnovo del contratto di categoria scaduto a fine 2015 ed alla cessazione di alcuni sgravi contributivi.

Si continuerà, infine, a perseguire un efficientamento di tutti gli altri costi di gestione, anche se necessariamente la crescita del fatturato del magazzino all'ingrosso e dell'area e-commerce comporteranno l'aumento di alcuni costi variabili di produzione, in primis i costi della distribuzione, oltre che dei costi commerciali e dei servizi finanziari.

Per quanto riguarda gli investimenti del budget triennale 2021-2023 vi rimandiamo alle informazioni contenute in apposito capitolo presente nella Relazione del Consiglio di Amministrazione. La società continuerà nel qualificato programma di riqualificazione e miglioramento delle Farmacie gestite, oltre che nella ricerca degli investimenti che possano migliorare e rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro nelle diverse attività in cui l'azienda opera.

Fatte queste necessarie considerazioni, si ritiene che per il prossimo triennio 2021-2023 la società sarà in grado di mantenere gli equilibri di bilancio, per come stimati, qualora sia confermata la prevista piena operatività aziendale, che è condizione necessaria, ma non sufficiente, per permettere il raggiungimento degli obiettivi stimati. Sarà costantemente monitorato l'andamento dei ricavi e dei costi del personale e, laddove possibile e se necessario, si agirà anche sul contenimento degli altri costi di gestione, in particolare i costi

fissi. Nonostante le incertezze sulla situazione generale e sugli eventi e cambiamenti che potrebbero manifestarsi nel prossimo triennio nel settore farmaceutico, allo stato attuale, non vi sono informazioni che possono far ritenere compromessi gli equilibri di bilancio.

VALORE DELLA PRODUZIONE					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2020	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Ricavi delle vendite, di cui:	67.370.172	71.080.000	70.525.000	73.560.000	75.585.000
Vendite Farmacie per contanti e servizi	17.510.299	19.137.600	18.708.900	19.229.280	19.530.180
Vendite Farmacie al S.S.N.	7.350.000	7.442.400	7.716.100	7.930.720	8.054.820
Vendite Farmacie con fatture	2.408.284	1.500.000	3.200.000	3.800.000	4.200.000
Vendite Magazzino	40.101.589	43.000.000	40.900.000	42.600.000	43.800.000
Altri Ricavi e Proventi, di cui:	2.051.825	2.210.760	2.075.451	2.106.480	2.172.518
Contributi in conto esercizio	10.698	0	0	0	0
Ricavi e proventi da investimenti immobiliari	60.646	65.000	52.891	53.000	53.000
Indennizzi assicurativi	2.080	0	0	0	0
Rimborso mensa	808	6.000	500	500	500
Rimborso resi da ASS.INDE	125.373	130.000	130.000	130.000	130.000
Altri ricavi e proventi commerciali	849.853	692.560	792.060	782.980	789.018
Ricavi da prenotazioni CUP e F.O.B.	323.395	400.000	400.000	400.000	400.000
Ricavi D.P.C. (distribuzione per conto)	392.784	657.200	440.000	480.000	540.000
Ricavi da contratti di global service	256.188	260.000	260.000	260.000	260.000
Sopravvenienze e plusvalenze attive	30.000	0	0	0	0
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	69.421.997	73.290.760	72.600.451	75.666.480	77.757.518

COSTI PER SERVIZI					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2020	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Costi per servizi, di cui:	3.122.084	3.142.904	3.332.815	3.434.043	3.539.065
Manutenzione ed assistenza tecnica	137.137	150.000	150.000	150.000	150.000
Utenze ed altre spese di gestione	383.078	418.000	397.000	404.940	413.039
Servizi per la produzione	1.039.319	1.102.000	1.126.400	1.268.220	1.318.074
Servizi commerciali	191.511	195.000	209.500	220.300	241.800
Servizi per il personale	313.864	262.750	269.950	253.150	261.892
Prestazioni e servizi professionali	684.873	651.646	781.110	723.110	723.110
Compensi al Consiglio di Amministrazione con contribuzione	34.803	35.000	35.000	35.000	35.000
Compensi al Collegio Sindacale ed al Revisore Contabile	41.920	41.920	41.920	41.920	41.920
Contributi Enpaf e convenzionali	82.304	85.588	88.735	91.203	92.630
Altri costi per servizi	140.986	131.000	160.200	173.200	188.600
Assicurazioni	72.289	70.000	73.000	73.000	73.000
TOTALE COSTI PER SERVIZI (B.7)	3.122.084	3.142.904	3.332.815	3.434.043	3.539.065

COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2020	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Costi per godimento beni di terzi, di cui:	885.522	890.173	866.206	869.600	873.000
Canoni di locazione beni immobili e costi accessori	164.783	167.512	141.206	143.900	146.600
Noleggi vari	63.216	62.661	65.000	65.700	66.400
Canoni di gestione	657.523	660.000	660.000	660.000	660.000
TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI (B.8)	885.522	890.173	866.206	869.600	873.000

COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2020	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Costi per oneri diversi di gestione, di cui:	255.073	239.263	247.070	253.970	256.937
Spese generali	111.011	99.570	103.570	104.790	105.963
Imposte e tasse	140.949	139.693	143.500	149.180	150.974
Sopravvenienze passive e minusvalenze ordinarie	3.113	0	0	0	0
TOTALE COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE (B.14)	255.073	239.263	247.070	253.970	256.937