

**RAVENNA  
FARMACIE  
Srl**

**PRECONSUNTIVO 2021**

**BUDGET 2022 - 2024**

**CDA del  
29 NOVEMBRE 2021**



## INDICE

Conto Economico Pre-consuntivo 2021 – Budget 2022	pag. 4
Conto Economico Budget triennale 2022-2024	pag. 5
Conti economici riclassificati 2021-2024	pag. 6
Relazione del Consiglio di Amministrazione	pag. 7
Nota tecnica al Pre-consuntivo 2021 ed al Budget triennale 2022-2024	pag. 19
Allegato A) Valore della produzione 2022-2024 (dettagli voci A.1 e A.5)	pag. 29
Allegato B) Costi di gestione 2022-2024 (dettagli voci B.7 - B.8 - B.14)	pag. 30

**RAVENNA FARMACIE S.r.l.**

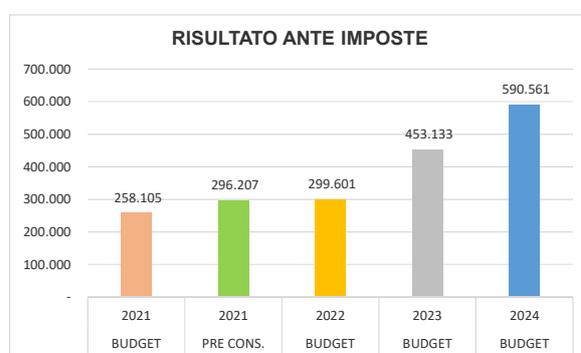
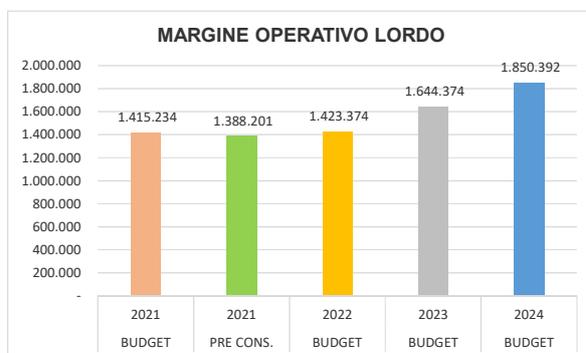
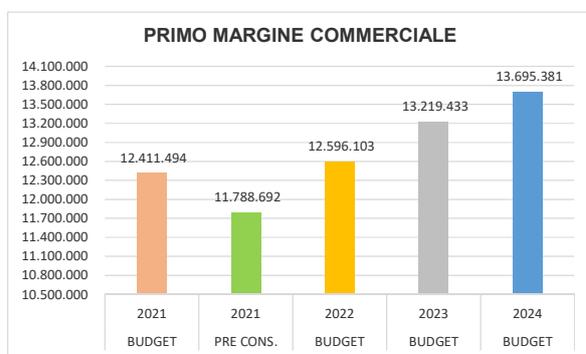
		<b>CONTO ECONOMICO</b>	
		<b>PRE CONSUNTIVO 2021</b>	<b>BUDGET 2022</b>
<b>A)</b>	<b><u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u></b>		
	1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	69.480.409	75.620.000
	2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
	3) Variazioni dei 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	473	0
	b) contributi in conto impianti	0	0
	c) altri	2.736.073	2.592.392
	<b>TOTALE</b>	<b>72.216.955</b>	<b>78.212.392</b>
<b>B)</b>	<b><u>COSTI DELLA PRODUZIONE</u></b>		
	6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	57.691.717	63.023.897
	7) Per servizi	3.601.574	3.548.468
	8) Per godimento di beni di terzi	864.009	984.183
	9) Per il personale:		
	a) salari e stipendi	6.091.888	6.487.667
	b) oneri sociali	1.876.369	1.979.868
	c) trattamento di fine rapporto	445.953	530.965
	d) trattamento di quiescenza e simili	0	0
	e) altri costi	9.090	900
	10) Ammortamenti e svalutazioni:		
	a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	543.536	535.405
	b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	518.562	555.368
	c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0
	d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	50.000	30.000
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	248.154	233.070	
<b>TOTALE</b>	<b>71.940.852</b>	<b>77.909.791</b>	
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>		<b>276.103</b>	<b>302.601</b>
<b>C)</b>	<b><u>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u></b>		
	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	2.646	0
	- da imprese sottoposte al controllo della controllante	0	0
	- da altri	17.907	5.000
	17) Interessi e altri oneri finanziari		
	- verso imprese controllate	0	0
- verso imprese collegate	0	0	
- verso controllanti	0	0	
- verso altri	449	8.000	
17-bis) Utili e perdite su cambi	0	0	
<b>TOTALE (15+16-17+-17 bis)</b>	<b>20.104</b>	<b>-3.000</b>	
<b>D)</b>	<b><u>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</u></b>		
	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	
<b>TOTALE DELLE RETTIFICHE (18-19)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D)</b>		<b>296.207</b>	<b>299.601</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	141.876	144.204	
<b>21) UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>154.331</b>	<b>155.397</b>	

**RAVENNA FARMACIE S.r.l.**

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b><u>A) VALORE DELLA PRODUZIONE:</u></b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	75.620.000	78.340.000	79.875.000
5) Altri ricavi e proventi:			
a) contributi c/esercizio	-	-	-
b) altri	2.592.392	2.546.617	2.482.446
Totale altri ricavi e proventi	2.592.392	2.546.617	2.482.446
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>78.212.392</b>	<b>80.886.617</b>	<b>82.357.446</b>
<b><u>B) COSTI DELLA PRODUZIONE:</u></b>			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	63.023.897	65.120.567	66.179.619
7) Per servizi	3.548.468	3.649.166	3.673.120
8) Per godimento di beni di terzi	984.183	998.600	1.002.600
9) Per il personale:			
a) salari e stipendi	6.487.667	6.656.863	6.783.020
b) Oneri sociali	1.979.868	2.031.502	2.070.002
c) TFR	530.965	544.812	555.137
e) Altri costi	900	923	941
Totale costo del personale	8.999.400	9.234.100	9.409.100
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Ammortam.immobilizzazioni immateriali	535.405	520.275	521.911
b) Ammortam.immobilizzazioni materiali	555.368	634.966	698.920
c) Accantonamento in Fondo svalutazione crediti	30.000	30.000	30.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.120.773	1.185.241	1.250.831
11) Variaz. rimanenze mat. prime, suss.,consumo e merci	-	-	-
12) Accantonamenti per rischi	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	233.070	239.810	242.615
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>77.909.791</b>	<b>80.427.484</b>	<b>81.757.885</b>
<b><u>DIFFERENZA VALORI /COSTI PRODUZIONE (A-B)</u></b>	<b>302.601</b>	<b>459.133</b>	<b>599.561</b>
<b><u>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:</u></b>			
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
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>- 3.000</b>	<b>- 6.000</b>	<b>- 9.000</b>
<b><u>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</u></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b><u>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A+B+-C+-D)</u></b>	<b>299.601</b>	<b>453.133</b>	<b>590.561</b>
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite ed anticipate	144.204	192.452	233.835
<b>21) UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	<b>155.397</b>	<b>260.681</b>	<b>356.726</b>

## RAVENNA FARMACIE S.R.L.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET 2021	PRE CONS. 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
Ricavi commerciali delle vendite	70.525.000	69.480.409	75.620.000	78.340.000	79.875.000
- Costo del venduto	- 58.113.506	- 57.691.717	- 63.023.897	- 65.120.567	- 66.179.619
<b>1° MARGINE COMMERCIALE</b>	<b>12.411.494</b>	<b>11.788.692</b>	<b>12.596.103</b>	<b>13.219.433</b>	<b>13.695.381</b>
Altri ricavi e proventi non commerciali	2.075.451	2.736.546	2.592.392	2.546.617	2.482.446
- Costi operativi esterni	- 4.446.091	- 4.713.737	- 4.765.721	- 4.887.576	- 4.918.335
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>10.040.854</b>	<b>9.811.501</b>	<b>10.422.774</b>	<b>10.878.474</b>	<b>11.259.492</b>
- Costo del personale	- 8.625.620	- 8.423.300	- 8.999.400	- 9.234.100	- 9.409.100
<b>MOL (Margine operativo lordo)</b>	<b>1.415.234</b>	<b>1.388.201</b>	<b>1.423.374</b>	<b>1.644.374</b>	<b>1.850.392</b>
- Ammortamenti e accantonamenti	- 1.154.129	- 1.112.098	- 1.120.773	- 1.185.241	- 1.250.831
<b>EBIT (Risultato operativo)</b>	<b>261.105</b>	<b>276.103</b>	<b>302.601</b>	<b>459.133</b>	<b>599.561</b>
Risultato gestione finanziaria	- 3.000	20.104	- 3.000	6.000	9.000
<b>Reddito al lordo delle imposte</b>	<b>258.105</b>	<b>296.207</b>	<b>299.601</b>	<b>453.133</b>	<b>590.561</b>
- Imposte	- 142.245	- 141.876	- 144.204	- 192.452	- 233.835
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>115.860</b>	<b>154.331</b>	<b>155.397</b>	<b>260.681</b>	<b>356.726</b>



## 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 per il 2022 si articolerà, 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) cui si dovrebbe aggiungere a partire dai primi mesi del 2022, operazione ancora soggetta a condizione sospensiva in attesa dell'autorizzazione da parte degli Organi Societari/Amministrativi delle due controparti, la gestione della farmacia Santa Teresa, di proprietà dell'Opera Santa Teresa del Bambin Gesù, che sarà acquisita con contratto di affitto di ramo di azienda.

La costruzione del budget 2022 parte da una stima di chiusura per l'anno 2021 basata sulla proiezione dei dati dei primi 10 mesi dell'anno, includendo anche la gestione della farmacia Santa Teresa, confidando di ottenere la sopra descritta autorizzazione; riteniamo tali stime coerenti e plausibili, nonostante la nota situazione pandemica.

Così come per il 2020, anche per il 2021 non si può fare a meno di considerare la pandemia e tutte le problematiche connesse al centro di qualsiasi considerazione, sia di tipo organizzativo, che di valutazioni e previsioni economiche.

Negli ultimi 20 mesi la pandemia ha cambiato moltissime dinamiche del mercato, che erano stabili e consolidate da decenni.

Inoltre, l'andamento dei cicli pandemici ha causato nelle dinamiche di mercato un andamento paragonabile a vere e proprie montagne russe.

Nei primi mesi della pandemia si era rovesciato il rapporto fra farmacie centrali, vicino ad uffici e ambulatori e farmacie di quartiere/paese ed avevamo assistito al crollo degli ingressi e dei fatturati delle prime a vantaggio delle seconde.

Con la riapertura graduale di uffici ed ambulatori, è iniziata una graduale inversione di rotta pur nella consapevolezza che alcune situazioni sono destinate a non ritornare più come erano prima della primavera del 2020, a causa del cambiato rapporto con i medici prescrittori (grazie alla possibilità di evitare la consegna delle ricette o dei pro-memoria cartacei ai loro pazienti), o dello sviluppo impetuoso delle vendite on-line, specialmente di prodotti dell'area parafarmaco.

Cambi fortissimi anche nei modelli di consumo: si pensi a quanto, specialmente durante i primi mesi della pandemia, sia stata rivoluzionata la tipologia di acquisti, fortemente spostata a favore dei presidi di protezione quali gel, guanti e mascherine. Questi ad inizio pandemia hanno causato una forte impennata dei fatturati ma un parallelo calo dei margini (a causa delle

incertezze normative, dei costi di acquisto, del costo della gestione manuale dello sporzionamento delle mascherine e del costo logistico del procurement). Nei mesi seguenti alcune vendite sono di fatto cessate (es guanti), altre si sono ridimensionate (gel, saturimetri, termometri), altre si sono stabilizzate (mascherine): ma è evidente che si tratta di prodotti che, con l'auspicabile cessazione della pandemia, torneranno a livelli di interesse trascurabili per il business della farmacia.

Grande incertezza ha caratterizzato anche l'area dei servizi: praticamente annullato, per mesi, il servizio CUP; fortemente ridotto anche il servizio DPC (sostituito da consegne effettuate gratuitamente). In compenso sono nati nuovi servizi, come i test sierologici, oppure il servizio di screening tramite tamponi nasali antigenici rapidi: i primi sono cessati dopo una prima fiammata, per i secondi in questo momento la richiesta è molto più alta della possibile offerta, ma è destinata a crollare in caso di estensione dell'obbligo vaccinale. Ovviamente alle dinamiche sopra accennate, corrispondono anche notevoli problematiche organizzative.

Da una parte è molto difficile programmare i fabbisogni organizzativi, vista la difficoltà di programmare con anticipo il livello di impegno necessario per svolgere i servizi connessi alla gestione della pandemia (si pensi, ad esempio, all'impennata di richieste di tamponi legata all'istituzione del green pass, o all'impennata di richieste di prenotazioni dei vaccini), e, naturalmente, alla durata nel tempo di questi servizi che sono legati ad un periodo di emergenza, la cui scadenza è stata ripetutamente rinviata nel tempo.

La situazione è peggiorata in modo significativo dall'aumento dell'assenteismo legato alla pandemia (quarantene per i malati e i loro contatti, genitori di bambini in quarantena per rischi legati alla scuola, massima prudenza nella gestione di malesseri che in passato non avrebbero causato assenze...) porta, molto più che in condizioni normali, ad assenze dei dipendenti improvvise e del tutto inaspettate, cui è necessario sopperire in qualche modo sfruttando la disponibilità dei colleghi per garantire i servizi.

Dall'altra sta diventando molto difficile, analogamente a quanto succede con i medici, reclutare personale farmacista. L'aumento di richieste, unito con un improvviso calo delle lauree in farmacia, ha creato enormi difficoltà a tutte le farmacie di Italia nel reclutamento di farmacisti collaboratori.

Questo, contrariamente a quanto qualcuno potrebbe essere portato a pensare, porta ad un aumento, e non ad una contrazione, dei costi del personale: è infatti il personale disponibile che in gran parte si fa carico di assicurare il servizio, attraverso le prestazioni straordinarie e la riduzione del godimento delle ferie, con conseguente sovraccarico di stress e tensione generale, oltre che di costi maggiorati.

Ed i costi di personale subiranno a partire dal 2022 un ulteriore significativo incremento causato dal previsto imminente rinnovo del Contratto Nazionale, scaduto oramai da molti anni. È 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,

paragonabile solamente a quanto analogamente sottolineato in occasione delle previsioni dello scorso anno.

Se il mercato farmaceutico, inteso come produttori di farmaci, certamente è fra quelli con il più alto tasso di sviluppo in questo periodo, per motivi talmente evidenti che non vale la pena di ribadirli, il mercato della distribuzione in farmacie vive una situazione veramente incerta, di cali e crescite contrapposti, di difficile previsione.

Nei primi 3 mesi dell'anno (fonte dati new line Pharma) "il giro d'affari complessivo del canale registra una contrazione del 9,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Se scendiamo nel dettaglio dell'extra-farmaco, notiamo andamenti differenti tra i vari mercati: l'automedicazione (i farmaci da banco senza obbligo di prescrizione medica), che incide in termini di fatturato sul totale per oltre il 70%, registra trend in forte calo (-15,8% a fatturato e -22,7% a pezzi).

Mentre nella seconda parte dell'anno si è assistito ad un (parziale) recupero, che ha portato ad un avvicinamento ai livelli generali del 2020, anche se non ancora ai livelli dell'ultimo anno pre-Covid.

La composizione di tale mercato è inoltre molto differente dai dati pre-crisi pandemica.

Forte il ricorso degli italiani all'e-commerce, specialmente per i prodotti parafarmaceutici e cosmetici, in farmacia cresce il consumo dei prodotti legati alla pandemia, come protezioni individuali e servizi diagnostici, mercati questi ultimi destinati per definizione ad un repentino ridimensionamento con la cessazione della pandemia (auspicabilmente vicina). Calano invece i consumi di certe classi di farmaci, e gli acquisti dell'area parafarmaco, se si fa eccezione di quanto venduto on-line.

Grandi gruppi nazionali ed internazionali continuano la loro campagna di integrazione verticale tramite l'acquisto di numerosi punti vendita, che si pongono come concorrenti delle nostre farmacie (e del nostro magazzino di distribuzione all'ingrosso).

Queste dinamiche, infatti, impattano anche sulla distribuzione intermedia, portando una forte pressione sui già risicati margini e sulla resistenza dell'intera filiera distributiva.

Anche nell'anno che sta per concludersi siamo stati in grado di mettere a frutto le strategie che negli anni passati sono state dirette a mettere l'azienda e la sua organizzazione quanto più possibile al riparo dalle turbolenze del mercato, salvaguardandone l'equilibrio economico.

Le farmacie si sono adattate con grande flessibilità e disponibilità, pur con le limitazioni e le problematiche sopra elencate, alla nuova gestione delle ricette elettroniche, alla domanda di prodotti le cui vendite prima della pandemia erano trascurabili e soprattutto alla nuova e pressante richiesta di servizi legati alla gestione della pandemia, attivando e progressivamente ampliando le farmacie nelle quali potere richiedere i test sierologici prima, ed i tamponi antigenici rapidi poi.

Forte anche l'attività di formazione che è stata svolta per prepararsi ad una eventuale attivazione delle vaccinazioni, nel momento in cui la pressione sulle strutture della Ausl e le

condizioni di svolgimenti delle inoculazioni in farmacia fossero tali da consigliare un disinvestimento sullo screening tramite tamponi rapidi.

Oltre a quanto finora riportato per la gestione della pandemia e delle variabili a questa connesse, molti progetti hanno riguardano le aree informatica e commerciale, tematiche fra loro molto interconnesse.

Dal punto di vista informatico si sta implementando, e sarà completato entro la fine dell'anno 2021, la conversione del sistema gestionale delle farmacie: un progetto molto impegnativo, che, se da una parte aumenta ulteriormente la pressione organizzativa, dall'altro è destinato, nei nostri auspici, a migliorare la gestione delle farmacie ed a metterle a riparo dal rischio concreto che il vecchio sistema informatico non più sufficiente a coprire le nostre esigenze causasse una crisi gestionale con rischio di forti impatti sul servizio e sui ricavi.

Abbiamo rafforzato l'area commerciale, specialmente nell'ambito del crescente mercato e-commerce, con positivi risultati di fatturato.

È invece stato posticipato, a causa della pandemia, il progetto di servizio per i pazienti pluritrattati: il progetto dovrà valutare la fattibilità ed il ritorno di una nuova metodologia per supportare l'aderenza terapeutica tramite l'utilizzo di appositi macchinari. Ma gli investimenti necessari avrebbero necessitato di una sicurezza sull'interesse di alcuni istituti all'acquisto del servizio, e le valutazioni in questo senso hanno subito un rallentamento a causa della situazione sanitaria.

Il test sull'implementazione dell'attività infermieristica si è rivelato di grande interesse specialmente nella stagione turistica, e riteniamo utile riproporre il servizio nei prossimi anni, oltre che sfruttare i rapporti creati con gli infermieri per ampliare l'offerta di servizi diagnostici per il Covid fino a che continuerà la necessità.

Ma l'iniziativa forse più nuova per l'area farmacie è stata la firma di un accordo che permetterà, per la prima volta nella storia di Ravenna Farmacie, di sfruttare concretamente quanto previsto nelle leggi che consentono alle società di capitali di possedere e gestire delle farmacie private: è stato infatti firmato un accordo preliminare che, se sarà autorizzato da parte degli Organi Societari/Amministrativi delle due controparti, permetterà alla nota farmacia Santa Teresa di Ravenna, di entrare a fare parte del nostro gruppo, attraverso un contratto di affitto di ramo di impresa. Il passaggio avverrà all'inizio dell'anno 2022, e porterà il numero di farmacie gestite da Ravenna Farmacie a 16 (più la succursale estiva di Cervia).

Nell'area magazzino si è proceduto ai programmati investimenti per il miglioramento dello stabile, e si valuterà un ulteriore passo nella meccanizzazione di nuovi compiti (picking di prodotti a bassa rotazione, automazione almeno parziale delle spedizioni), oltre ad altri miglioramenti per la sicurezza (in particolare con il rinnovo della telesorveglianza e antifurto-antirapina).

Si è concretizzato nell'anno 2021 il progetto di ampliamento dell'area di influenza del nostro magazzino al di fuori delle aree geografiche precedentemente coperte, con l'apertura di nuovi

rapporti commerciali con farmacie della città di Bologna e l'aumento dei clienti nelle aree della Romagna.

Ma un evento molto positivo è stata la partecipazione alla gara di appalto per la fornitura di farmaci e parafarmaco alle farmacie comunali della Regione, in associazione temporanea di impresa con FCR Reggio Emilia (azienda molto simile a Ravenna Farmacie, anche se con dimensioni molto maggiori, che gestisce le farmacie comunali di Reggio Emilia ed un magazzino all'ingrosso di grandi dimensioni). Ci siamo aggiudicati la fornitura come secondo fornitore del lotto che copre le provincie di Ferrara e Forlì (la cui fornitura riguarderà principalmente Ravenna Farmacie) e come primo fornitore il lotto che riguarda il resto della Regione (principalmente servita da Reggio Emilia), e questo porterà a partire dall'anno 2022 un interessante aumento di fatturato per il nostro magazzino.

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, già da qualche mese possiamo contare su una 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, soprattutto organizzativo, si è concretizzato nel campo della responsabilità sociale di impresa ed è destinato a rafforzarsi nei prossimi anni: in questa area, oltre alle attività in corso da tempo (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 è realizzato a livello di gruppo il primo report di sostenibilità, che mette in luce l'impegno dell'azienda, e di tutto il gruppo Ravenna Holding, per condividere con cittadinanza e stakeholders le iniziative a carattere sociale intraprese e programmate.

È significativa la possibilità di affermare e rivendicare non senza un certo orgoglio che l'azienda è riuscita nel contempo a supportare la gestione della salute pubblica con le proprie attività ed i propri sforzi, rispondere alle richieste variabili nel tempo di servizi e prodotti, contribuire alla gestione delle urgenze del territorio, mantenendo nel contempo un non facile equilibrio di bilancio.

Le attività finora descritte ci porteranno inoltre, nelle nostre previsioni, che si basano sull'ipotesi di riduzione della pandemia a livelli pre-crisi ad inizio 2022, ad un recupero di fatturato, specie nell'area del magazzino, oltre che alla concretizzazione e all'avvio dei due importanti progetti di inclusione della farmacia Santa Teresa e di attivazione delle forniture conseguenti alla gara di appalto IntercentER.

In sintesi, nel constatare che le strategie avviate negli scorsi anni hanno portato ad un consolidamento dell'equilibrio economico della nostra azienda, e ci stanno consentendo, pur in una situazione di grande tensione, il mantenimento di risultati economici positivi, evidenziamo anche per il prossimo triennio la previsione di risultati economico positivi, anche se conseguito in condizioni di mercato non facili e fortemente incerti.

### Situazione finanziaria

	<b>30/09/2021</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>Variazione</b>
Depositi bancari e postali	370.534	224.713	145.821
Denaro e valori in cassa	78.962	80.248	-1.286
<b>Disponibilità Liquide</b>	<b>449.496</b>	<b>304.961</b>	<b>144.535</b>
<b>Crediti finanziari (cash pooling)</b>	<b>2.084.033</b>	<b>2.208.592</b>	<b>-124.559</b>
Debito verso banche	-200.500	-249.127	48.627
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>2.333.029</b>	<b>2.264.426</b>	<b>68.603</b>

Le disponibilità liquide al 30/9/2021 ammontano a 449 mila Euro, in aumento di 145 mila Euro rispetto al 31/12/2020.

I Crediti finanziari, pari a oltre 2 milioni di 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 30/09/2021 è positiva per €. 2.333.029 euro e rimane sostanzialmente allineata al valore del 31/12/2020. Non si evidenziano criticità.

### Commento al raggiungimento degli obiettivi

La quantificazione numerica degli indicatori relativi all'annualità 2021 è stata determinata tenendo conto dei risultati emersi dal monitoraggio degli obiettivi individuati nell'annualità precedente, e tenendo altresì conto della straordinarietà degli eventi verificatisi con l'emergenza sanitaria da Covid-19. Le condizioni di perdurante incertezza non devono infatti impedire di perseguire la politica di affinamento continuo del complessivo sistema di controllo sulle partecipate; occorre tuttavia ribadire che il perdurare della straordinarietà degli eventi verificatisi e l'indeterminatezza sull'evoluzione dell'emergenza sanitaria, inducono a ritenere non appropriata l'analisi sul raggiungimento di obiettivi, assegnati alla società, che consideravano un graduale ritorno alla "normalità" operativa.

Si ritengono comunque raggiungibili gli obiettivi economici assegnati da Ravenna Holding S.p.A. per l'esercizio 2021; la società nel preconsuntivo 2021 continua a garantire il pieno equilibrio economico-gestionale complessivo, mantenendo elevata la qualità dei servizi resi.

Per quanto riguarda la valorizzazione del rapporto costi/ricavi, perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza, si riporta di seguito il risultato atteso dell'indicatore assegnato:

<b>Indicatori di efficienza ed economicità</b>	<b>OBIETTIVO 2021</b>	<b>RISULTATO Prec.2021</b>
% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 17%	16,15%

\* Per costi operativi esterni si intendono le voci B7 e B8 del bilancio al netto dei canoni di gestione di Ravenna Farmacie, del costo del service con Ravenna Holding e degli oneri, se esistenti, derivanti da partite non ricorrenti.

\*\*I costi del personale si intendono al netto degli scatti e degli automatismi contrattuali.

\*\*\*Per ricavi si intendono tutti quelli che compongono il valore della produzione.

Con riferimento agli obiettivi operativi, si evidenzia che:

- è in corso l'indagine di customer satisfaction per la misurazione della soddisfazione degli utenti. I risultati dell'analisi del gradimento verranno esplicitati al termine dell'esercizio;
- la società persegue il contenimento degli oneri contrattuali e continua a vincolare l'erogazione del salario variabile all'andamento aziendale;
- nonostante la situazione emergenziale in corso prosegue il progetto per la ricerca di partner per attivare forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, con la possibilità di mettere in rete, tramite la propria organizzazione (nell'ambito del gruppo), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie. Il progetto è stato condiviso con tutte le farmacie pubbliche della Regione, che in molti casi hanno espresso un forte interesse. Per questa ragione si ritiene che nel corso del prossimo anno possa ragionevolmente prevedersi una concretizzazione del progetto con delle prime adesioni, favorite anche dalla collaborazione già avviata con FCR Reggio Emilia.

### **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, coordinamento e controllo 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 2021-2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 09/12/2020, definendo l'andamento previsionale della gestione, sulla base degli indirizzi e degli obiettivi assegnati.

La situazione semestrale, la situazione al 30 settembre e la situazione di preconsuntivo evidenziano il rispetto delle previsioni di budget ed il rispetto degli obiettivi gestionali individuati.

I dati economici della situazione semestrale e di preconsuntivo 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".

Visto il perdurare della particolare situazione emergenziale da Covid-19, straordinaria ed imprevedibile, che rende applicabile solo in maniera meditata gli indicatori individuati nel Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, riferibili ad una situazione di "normalità", che potrebbero pertanto indurre a determinare segnali prodromici di attenzione o allerta preventiva sull'andamento dell'attività non corretti, si rileva comunque che le soglie di allerta fissate per l'indicatore del fatturato non risultano in ogni caso raggiunte, pur in presenza di una situazione emergenziale da Covid-19, del tutto straordinaria ed imprevedibile.

Si riportano di seguito i dati relativi agli indicatori individuati nel Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, ritenuti i più significativi nel misurare il corretto andamento gestionale e/o evidenziare segnali prodromici di attenzione o allerta preventiva.

INDICATORI GESTIONALI	RAVENNA FARMACIE S.r.l.	
	VALORE SOGLIA	PREC. 2021
Contrazione del fatturato SSN	> 15% rispetto a 2017	2,94%
Contrazione del fatturato commerciale del magazzino	> 20% rispetto a 2017	1,75%

INDICATORE ECONOMICO-PATRIMONIALE	RAVENNA FARMACIE S.r.l.	
	VALORE SOGLIA	PREC. 2021
MOL (EBITDA)	< € 600.000	€ 1.388.201

Si evidenzia peraltro che, in base alle più recenti informazioni, l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza ("CCI" - D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14) è stata ulteriormente differita dal 1 settembre 2021 a maggio 2022 con ulteriore proroga delle misure di allerta al 31/12/2023 (al fine di recepire la nuova direttiva comunitaria 2019/1023 oltre che per alleviare una larga parte di imprese ancora pesantemente condizionate dall'emergenza

sanitaria). Inoltre 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, specifici di settore, 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.

Inoltre i rapporti finanziari sono gestiti prevalentemente con la società capogruppo Ravenna Holding S.p.A attraverso il cash pooling, 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 (in una logica di consolidato) puntuali indicatori di solidità finanziaria, alla luce della consolidata stabilità complessiva.

Nell'ambito di tale progetto si evidenzia, inoltre, che sono state rafforzate le funzioni centralizzate in capo alla società capogruppo e che sono state introdotte adeguate innovazioni in materia di governance, con particolare riferimento al sistema di controlli interni, disciplinato dall'art. 6 comma 3 del TUSP. A tal fine la capogruppo ha costituito la funzione di Audit Interno-Risk Assessment, valutando nel dettaglio, i necessari adeguamenti del modello organizzativo per la più efficace integrazione con le funzioni del Comitato Controllo Interno e con il RPCT (Responsabile Prevenzione Corruzione e della Trasparenza).

Per Ravenna Farmacie saranno quindi applicati i 5 indicatori (alternativi) di settore.

Nel complesso si rileva che 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 ed economico al termine dell'esercizio e, in ogni caso, da escludere il rischio di crisi aziendale relativo alla Società.

## **Dotazione organica**

Nel 2022 la dotazione organica sarà formata da n. 186 dipendenti (FTE) contro i 185,5 previsti per il 2021. A questi si uniranno, se sarà autorizzato il contratto di affitto di ramo d'azienda relativo alla farmacia di Santa Teresa, ulteriori 9 dipendenti.

A queste posizioni a tempo indeterminato si aggiungono n 26 dipendenti con contratto a tempo determinato per far fronte alle esigenze della stagione estiva in farmacia e 3 in magazzino.

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.

Il numero totale non varierà nel 2023, per la combinazione fra la crescita di un operatore di magazzino, e la mancata sostituzione di un dipendente di sede, mentre un altro operatore di magazzino si aggiungerà nel 2024, portando il fabbisogno stimato a 187 FTE (più i 9 dipendenti della Farmacia di Santa Teresa).

Il fabbisogno 2022 evidenzia la necessità di coprire molte posizioni, a causa del turnover iniziato nel 2021, che non è stato possibile coprire per l'indisponibilità di personale proveniente dalle graduatorie in corso di validità. Per questa ragione verranno attivate selezioni pubbliche in special modo per le figure di farmacista e di commesso di magazzino/farmacia.

Analoghe selezioni sono previste negli anni 2023 e 2024 e si attiveranno per il personale che raggiungerà i requisiti contributivi e di anzianità per andare in quiescenza.

## **Piano degli Investimenti 2022-2024**

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 2022 ipotizza alcune opere di ristrutturazione straordinaria per circa € 30.000 al fine di ampliarne gli spazi a disposizione o di crearne dei nuovi per ulteriori servizi da prestare in Farmacia, al momento ipotizzati nelle Farmacie n. 8 e n. 2 di Ravenna.

Per quanto riguarda la parte immobiliare, si prevedono alcune opere di ristrutturazione straordinaria per circa € 370.000, delle quali € 100.000 sono rivolte al magazzino, al fine di favorire ed ampliare l'area di arrivo e di carico/scarico delle merci, € 200.000 all'adeguamento dell'immobile di Via Lissa a servizio della Farmacia n.4, laddove maturassero delle interessanti prospettive per valorizzarlo in maniera diversa rispetto all'attuale situazione, ed € 70.000 per i lavori condominiali dell'immobile che ospita la Farmacia n. 2 di Ravenna.

Sono previsti anche ulteriori investimenti per l'acquisto e il rinnovamento di alcuni impianti (allarme sede, condizionamento e raffrescamento magazzino e farmacie) per un totale di € 95.000, per l'acquisto ordinario di alcuni macchinari utilizzati nelle Farmacie (per un totale di circa € 15.000), oltre che di n. 1 sistema automatico di allestimento e di picking delle referenze a più alta rotazione per favorire l'automazione almeno parziale delle spedizioni per € 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 2022 contempla il proseguimento di investimenti nell'area software per € 20.000 per l'implementazione e lo sviluppo del gestionale relativo all'area e-commerce, oltre all'ipotesi di rinnovo degli autocarri aziendali per € 50.000.

La partenza della gestione della nuova Farmacia ha fatto anche ipotizzare un investimento di € 100.000 per il rinnovo dei locali e degli impianti, laddove se ne ravvisasse l'opportunità, in particolare pensati per la sostituzione del mobilio o il miglioramento della parte impiantistica o dell'illuminazione.

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

Per quanto riguarda gli investimenti del 2023 e del 2024, lasciando aperta la possibilità di anticipare al 2022 investimenti previsti nei due anni finali del triennio sempre negli importi 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 ed illuminazioni per € 300.000 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 2023 - 2024, si segnala il preventivato acquisto di attrezzature (complessivamente € 210.000) 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 al possibile consolidamento dell'investimento 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 € 310.000 per il rinnovo impianti, per i lavori di adeguamento sismico e di efficientamento energetico. Sono previsti anche acquisti di attrezzature specifiche per le farmacie per un valore complessivo nel biennio di € 30.000, ed

è stato anche ipotizzato il rinnovo dell'automobile di servizio per un valore complessivo di € 40.000.

Per finanziare gli investimenti 2022-2024 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 2021 ED AL BUDGET TRIENNALE 2022-2024**

Il pre consuntivo 2021 ed il budget 2022-2024 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 2021.

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 2021 ed il budget 2022-2024 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 2021 ED AL BUDGET 2022**

Per commentare le voci più importanti del pre consuntivo 2021 e del budget 2022 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.

Riprendendo quanto già ampiamente argomentato nella relazione dell'Organo Amministrativo, l'esame dei dati consuntivi del 2021 evidenzia come la Società continui a risentire degli effetti derivanti dalla situazione emergenziale; il volume delle vendite risulta inferiore rispetto alle aspettative, ma l'attenta gestione consente di mantenere in pieno equilibrio l'intera gestione e di raggiungere i risultati stimati, anche grazie ai nuovi servizi offerti per far fronte all'emergenza sanitaria (quali prenotazioni delle vaccinazioni anti – covid, test sierologici e tamponi nasali), e per coadiuvare l'utenza (fascicoli sanitari elettronici, Spid, ecc.).

### **RICAVI COMMERCIALI DELLE VENDITE**

La voce in oggetto raggruppa sia i ricavi delle vendite al dettaglio realizzati dalle 16 Farmacie, (inclusa la gestione della Farmacia Santa Teresa, più la succursale estiva di Cervia) sia quelli all'ingrosso del magazzino. Completano inoltre i ricavi delle vendite alcuni servizi complementari prestati in farmacia (misurazione pressione, noleggi, autotest diagnostici, analisi, tamponi, ecc.).

L'allegato A che dettaglia il valore della produzione evidenzia un fatturato in contrazione rispetto al budget 2021, 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 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 2021, 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, anche se deve scontare una contrazione del primo margine commerciale per le motivazioni ampiamente descritte nella Relazione del Consiglio di Amministrazione.

Nel budget 2022 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. Il fatturato del magazzino dovrebbe anche recuperare fortemente nel mercato rivolto verso le Farmacie pubbliche, anche grazie alla aggiudicazione, come secondo fornitore del lotto, della gara Intecenter che copre le forniture delle Province di Ferrara e Forlì e consolidare quello verso gli altri distributori.

Il fatturato delle Farmacie risentirà, inevitabilmente e positivamente, dell'ingresso nella gestione della Farmacia Santa Teresa, previsto per i primi mesi del 2022, se l'accordo sarà autorizzato da parte degli Organi Societari/Amministrativi delle due controparti. Escludendo questa nuova gestione e confidando che gli effetti della pandemia possano nel frattempo esaurirsi o quanto meno ridursi, per il fatturato delle Farmacie è stata prevista 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 2021.

## **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 2021 presenta in valore assoluto un valore in diminuzione rispetto al budget, che rispecchia l'andamento delle vendite, mentre percentualmente sconta le problematiche di cui si è detto precedentemente.

Nella determinazione del costo del venduto, sia per il preconsuntivo 2021 che per il budget 2022-2024, 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 2021 è previsto che il margine commerciale si assesti a circa € 11.788.692, in diminuzione rispetto al valore di budget 2021 che era previsto essere pari a € 12.411.494 e che riflette sia la contrazione del fatturato, sia il calo della marginalità rispetto a quanto preventivato.

Nel budget 2022 si prevede di ottenere una marginalità pari a € 12.596.103 in crescita rispetto quella prevista nel preconsuntivo 2021, che risente sia dell'ingresso della nuova gestione che dell'ipotizzato aumento di fatturato del magazzino verso le Farmacie pubbliche e private. Si confida anche in una leggera ripresa del mercato farmaceutico, stimando che gli effetti della pandemia possano nel frattempo esaurirsi o quanto meno decisamente limitarsi. Il valore della marginalità risente del mix e del relativo 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 2021 un consistente incremento della

voce rispetto al budget, attribuibile prevalentemente ai ricavi derivanti dalla ripresa dei servizi di FarmaCup (in particolare per le prenotazioni delle vaccinazioni anti –covid) e dai nuovi servizi “di comunità” offerti, non solo per far fronte all’emergenza sanitaria (quali test sierologici e tamponi nasali), ma anche per coadiuvare l’utenza (fascicoli sanitari elettronici, Spid, ecc.), facendo così diventare le farmacie un punto di riferimento importante per il cittadino.

Nel budget 2022 la voce è prevista invece in diminuzione rispetto al dato di pre consuntivo 2021 in quanto non si ritengono ripetibili alcuni servizi strettamente collegati alla pandemia, malgrado si preveda una inversione di tendenza, quindi finalmente una crescita, del fatturato della DPC. Nel budget 2022 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 2021.

L’allegato B che dettaglia i costi operativi esterni evidenzia un dato in crescita nella voce B.7 (costi per servizi) ed un sostanziale allineamento ai valori previsti a budget nelle voci B.8 (godimento beni di terzi) e B.14 (oneri diversi di gestione). La crescita della voce B.7, rispetto alle previsioni, dipende in larghissima misura dell’incremento dei costi variabili di produzione (trasporti, commerciali, servizi finanziari) direttamente collegati alla crescita, superiore alle aspettative, delle vendite e-commerce, oltre che da un incremento delle prestazioni informatiche collegate alla partenza del nuovo gestionale delle Farmacie, che ha comportato una sovrapposizione di costi, superiori a quanto preventivato, tra il vecchio ed il nuovo gestionale.

Nel budget 2022 è stato previsto un leggero incremento dei costi per servizi che deriva dall’aumento dei costi legati all’area distributiva, commerciale e di servizi bancari strettamente collegati all’ulteriore sviluppo previsto delle vendite on line, al quale si contrappone una diminuzione dei costi per i servizi professionali a seguito della definitiva partenza nel 2021 del nuovo gestionale delle Farmacie e del service in essere con la capogruppo, derivante da una diversa organizzazione del servizio che riguarda l’area contratti.

Nel budget 2022 – 2024 sono stati inoltre previsti canoni di gestione in crescita rispetto al valore del pre consuntivo 2021, a seguito del trasferimento della titolarità, tramite affitto di ramo di azienda, della Farmacia Santa Teresa. Il valore riflette altresì l’accordo raggiunto con gli Enti Soci proprietari delle Farmacie fuori dal Comune di Ravenna, superando l’assetto transitorio precedentemente introdotto. 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.

Anche i canoni di locazione presentano un valore in crescita a seguito della partenza del contratto di locazione dell'immobile che ospita i locali della Farmacia Santa Teresa. Per quanto riguarda i canoni di locazione delle Farmacie di Alfonsine, Cotignola, Fusignano e Pinarella, i budget dei tre anni considerano i valori già revisionati in accordo con gli stessi Comuni, 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 2021 pari a € 9.811.501 presenta un valore in diminuzione di € 229.353 rispetto al budget dello stesso anno che si assestava a € 10.040.854, come conseguenza della diminuzione dei ricavi commerciali delle vendite, che incidono negativamente sul primo margine commerciale atteso, solo in parte compensati dalla crescita di alcuni servizi prestati quali CUP, DPC e FSE indicati nella voce degli altri ricavi e proventi, di cui si è detto precedentemente.

Nel budget 2022 si prevede di ottenere un valore aggiunto in miglioramento rispetto ai dati del preconsuntivo 2021, che si assesterebbe a € 10.422.774, a seguito delle dinamiche già sopra evidenziate che prevedono l'ingresso nella gestione della Farmacia Santa Teresa, il consolidamento dei ricavi commerciali di vendita, con un effetto positivo sul primo margine commerciale, solo in parte compensato da una diminuzione della voce altri ricavi e proventi.

### **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 2021 evidenziano un valore (€ 8.423.300) in diminuzione rispetto a quanto previsto a budget (€ 8.625.620), a seguito della difficoltà di reclutare farmacisti collaboratori, come descritto nella Relazione del Consiglio di Amministrazione.

Sul valore del budget 2022 inciderà principalmente il pieno 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 di imminente rinnovo, e del contratto integrativo aziendale, 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 e quello della Farmacia Santa Teresa.

### **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 2021 pari a € 1.388.201 stima un importo in valore assoluto sostanzialmente allineato rispetto al budget 2021 che prevedeva un valore pari a € 1.415.234, grazie al positivo impatto degli altri ricavi e proventi ed al contenimento dei costi del personale di cui si è detto sopra.

Il budget 2022 ha come obiettivo quello di mantenere un MOL di poco superiore al € 1.423.000, sia ricercando una crescita dei ricavi commerciali di vendita, agendo conseguentemente nel primo margine commerciale, cercando così di controbilanciare l'inevitabile aumento del costo del lavoro, a seguito dell'imminente rinnovo del contratto di categoria e dell'integrativo aziendale, oltre al prevedibile aumento di altri costi legati al momento inflattivo che si sta vivendo.

### **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 31/12/2020, e di quelli acquisiti o dei quali è previsto l'acquisto nel 2021.

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 2021 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 € 1.040.000, 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 2021 pari ad € 1.112.098, leggermente inferiore rispetto al valore previsto a budget pari a € 1.154.129, dovuto allo slittamento di alcuni investimenti programmati nello scorso budget.

La voce “ammortamenti e accantonamenti” nel budget 2022 comprende, oltre ai beni che si presume saranno presenti a fine 2021, 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 2021 pari a € 276.103 presenta un risultato superiore al valore di budget 2021 (€ 261.105) ed è il frutto delle diverse situazioni e dinamiche sopra descritte.

Il risultato operativo del budget 2022 risente delle incertezze evidenziate nella Relazione del Consiglio di Amministrazione e pertanto si assesta ad un valore di € 302.601. In un contesto così difficile, dove le previsioni sul fatturato risentono di molti fattori non facilmente controllabili e dove il rinnovo del contratto di lavoro può giocare una componente importante sul lato costi, si è preferito adottare un atteggiamento prudente e questo inevitabilmente porta solo ad una limitata crescita del risultato operativo dell'anno 2022, rispetto alle previsioni del pre consuntivo 2021.

## **GESTIONE FINANZIARIA**

La gestione finanziaria nel pre consuntivo 2021 si prevede positiva per € 20.104 e presenta un importo migliorativo rispetto al budget di € 23.104, 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 2022 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 2021 pari a € 296.207 si presenta in aumento rispetto al valore ipotizzato nel budget 2021 pari a € 258.105. La positività della gestione finanziaria rafforza i miglioramenti già evidenziati nei commenti al risultato operativo. Il budget 2022 presenta per questa voce un risultato stimato di € 299.601, sostanzialmente allineato al valore del pre consuntivo 2021, 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 nei prossimi esercizi dal beneficio per l'adesione al consolidato fiscale.

## **RISULTATO D'ESERCIZIO**

Si prevede che il preconsuntivo 2021 si chiuderà con un utile netto di circa € 154.331 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi due mesi si assesterà sui valori stimati.

Si confida quindi che il pre consuntivo 2021 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 2022 prevede invece un utile netto € 155.397, allineato rispetto al pre consuntivo 2021, a seguito delle incertezze evidenziate sia per quanto riguarda la componente dei ricavi che quella dei costi, in particolare quelli legati alla componente lavoro.

Il risultato del budget 2022 sarà fortemente influenzato dalla capacità dell'impresa di migliorare le vendite del magazzino, ampliando le vendite alle Farmacie pubbliche e private, di incrementare quelle delle Farmacie, riportandole a valori ante pandemia, contando anche su un ulteriore 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 2021 sarà fortemente influenzato dal contratto di lavoro dei farmacisti pubblici, oramai prossimo al rinnovo.

## **CONCLUSIONI**

Nonostante il perdurare della situazione emergenziale, che ha portato ad una riduzione del fatturato previsto, 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 anche nel corso di questo 2021.

Allo stato attuale, pur rimarcando la straordinarietà degli avvenimenti verificatisi e delle incertezze sugli eventi che potrebbero manifestarsi negli ultimi mesi del 2021, non vi sono informazioni che possono far ritenere compromesso tale equilibrio economico.

## **BUDGET PLURIENNALE**

Il budget relativo al triennio 2022/2024 è stato redatto adottando gli stessi criteri applicati al budget annuale.

I risultati degli esercizi 2022/2024 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 nella ripresa delle vendite delle Farmacie nell'area extra SSN, anche grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni ed a quelli previsti a budget.

Relativamente al personale, per il quale vi rimandiamo alla Relazione del Consiglio di Amministrazione, nei tre prossimi anni sono previsti limitatissimi inserimenti. Un altro fattore preponderante che inciderà sul costo del lavoro nei prossimi tre anni è da ricondurre agli scatti di anzianità già certi, agli aumenti contrattuali oramai imminenti a seguito del rinnovo del contratto di categoria, scaduto a fine 2015, e del contratto integrativo aziendale, oltre 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 dei fatturati 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 2022-2024 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 2022-2024 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.

<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
<b>C A T E G O R I A</b>	<b>Prec.tivo 2021</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Ricavi delle vendite, di cui:</b>	<b>69.480.409</b>	<b>70.525.000</b>	<b>75.620.000</b>	<b>78.340.000</b>	<b>79.875.000</b>
Vendite Farmacie per contanti e servizi	17.486.000	18.708.900	19.038.240	19.993.320	20.868.300
Vendite Farmacie al S.S.N.	7.494.000	7.716.100	8.081.760	8.446.680	8.606.700
Vendite Farmacie con fatture	3.739.440	3.200.000	3.700.000	4.100.000	4.100.000
Vendite Magazzino	40.760.969	40.900.000	44.800.000	45.800.000	46.300.000
<b>Altri Ricavi e Proventi, di cui:</b>	<b>2.736.546</b>	<b>2.075.451</b>	<b>2.592.392</b>	<b>2.546.617</b>	<b>2.482.446</b>
Contributi in conto esercizio	473	0	0	0	0
Ricavi e proventi da investimenti immobiliari	64.112	52.891	61.332	61.332	61.332
Indennizzi assicurativi	0	0	0	0	0
Rimborso mensa	593	500	500	500	500
Rimborso resi da ASS.INDE	170.000	130.000	160.000	150.000	140.000
Altri ricavi e proventi commerciali	983.743	792.060	937.560	902.785	858.114
Ricavi da prenotazioni CUP e F.O.B.	552.270	400.000	552.000	512.000	512.000
Ricavi da altri servizi prestati	156.417	0	50.000	30.000	10.000
Ricavi D.P.C. (distribuzione per conto)	539.819	440.000	591.000	650.000	660.500
Ricavi da contratti di global service	239.119	260.000	240.000	240.000	240.000
Sopravvenienze e plusvalenze attive	30.000	0	0	0	0
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>72.216.955</b>	<b>73.290.760</b>	<b>78.212.392</b>	<b>80.886.617</b>	<b>82.357.446</b>

<b>COSTI PER SERVIZI</b>					
<b>C A T E G O R I A</b>	<b>Prec.tivo 2021</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Costi per servizi, di cui:</b>	<b>3.601.574</b>	<b>3.332.815</b>	<b>3.548.468</b>	<b>3.649.166</b>	<b>3.673.120</b>
Manutenzione ed assistenza tecnica	166.164	150.000	154.000	154.000	154.000
Utenze ed altre spese di gestione	374.581	397.000	382.000	389.640	397.433
Servizi per la produzione	1.261.801	1.126.400	1.369.725	1.428.909	1.431.137
Servizi commerciali	263.593	209.500	264.533	284.200	286.700
Servizi per il personale	267.265	269.950	263.950	262.000	259.593
Prestazioni e servizi professionali	835.818	781.110	691.400	694.160	704.960
Compensi al Consiglio di Amministrazione con contribuzione	34.864	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	82.239	88.735	92.940	97.137	98.977
Altri costi per servizi	203.744	160.200	180.000	189.200	190.400
Assicurazioni	69.585	73.000	73.000	73.000	73.000
<b>TOTALE COSTI PER SERVIZI (B.7)</b>	<b>3.601.574</b>	<b>3.332.815</b>	<b>3.548.468</b>	<b>3.649.166</b>	<b>3.673.120</b>

<b>COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI</b>					
<b>C A T E G O R I A</b>	<b>Prec.tivo 2021</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Costi per godimento beni di terzi, di cui:</b>	<b>864.009</b>	<b>866.206</b>	<b>984.183</b>	<b>998.600</b>	<b>1.002.600</b>
Canoni di locazione beni immobili e costi accessori	141.376	141.206	172.100	177.900	181.200
Noleggi vari	56.016	65.000	65.000	65.700	66.400
Canoni di gestione	666.617	660.000	747.083	755.000	755.000
<b>TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI (B.8)</b>	<b>864.009</b>	<b>866.206</b>	<b>984.183</b>	<b>998.600</b>	<b>1.002.600</b>

<b>COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>					
<b>C A T E G O R I A</b>	<b>Prec.tivo 2021</b>	<b>Budget 2021</b>	<b>Budget 2022</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Budget 2024</b>
<b>Costi per oneri diversi di gestione, di cui:</b>	<b>248.154</b>	<b>247.070</b>	<b>233.070</b>	<b>239.810</b>	<b>242.615</b>
Spese generali	113.802	103.570	102.570	103.650	104.682
Imposte e tasse	130.565	143.500	130.500	136.160	137.933
Sopravvenienze passive e minusvalenze ordinarie	3.787	0	0	0	0
<b>TOTALE COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE (B.14)</b>	<b>248.154</b>	<b>247.070</b>	<b>233.070</b>	<b>239.810</b>	<b>242.615</b>