

**RAVENNA  
FARMACIE  
Srl**

Protocollo n. 3121 del 25 novembre 2024

**PRE CONSUNTIVO 2024**

**BUDGET 2025 - 2027**

**CDA del  
27 NOVEMBRE 2024**



## INDICE

Conto Economico Pre-consuntivo 2024 – Budget 2025	pag. 4
Conto Economico Budget triennale 2025-2027	pag. 5
Conti economici riclassificati 2024-2027	pag. 6
Relazione del Consiglio di amministrazione	pag. 7
- Situazione finanziaria	pag. 13
- Commento al raggiungimento degli obiettivi	pag. 14
- Valutazione del rischio di crisi aziendale	pag. 17
- Dotazione organica 2025-2027	pag. 19
- Piano degli investimenti 2025-2027	pag. 20
Nota tecnica al Pre-consuntivo 2024 ed al Budget triennale 2025-2027	pag. 23
Allegato A) Valore della produzione 2025-2027 (dettagli voci A.1 e A.5)	pag. 34
Allegato B) Costi di gestione 2025-2027 (dettagli voci B.7 - B.8 - B.14)	pag. 35

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

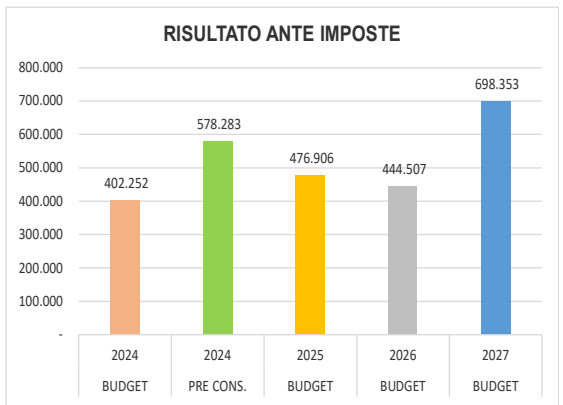
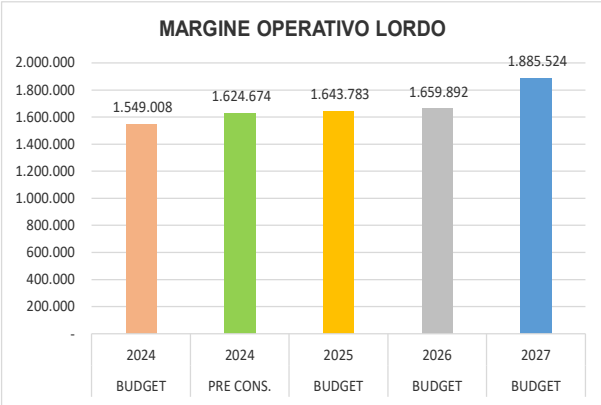
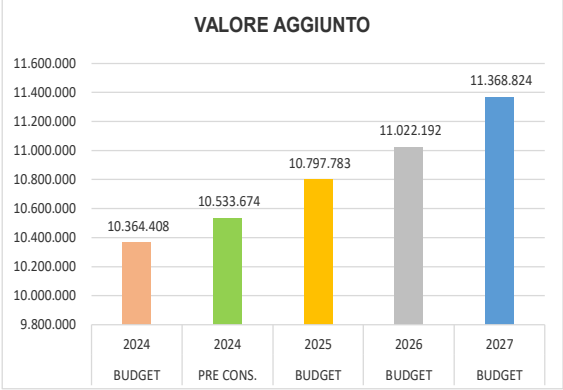
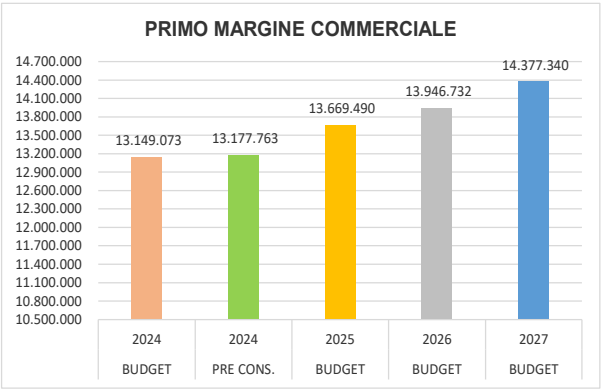
<b>CONTO ECONOMICO</b>		<b>PRE CONSUNTIVO 2024</b>	<b>BUDGET 2025</b>
<b>A)</b>	<b><u>VALORE DELLA PRODUZIONE</u></b>		
1)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	81.089.172	83.190.000
2)	Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3)	Variazioni dei lavori 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	32.657	0
b)	contributi in conto impianti	0	10.000
c)	altri	2.792.705	2.780.732
	<b>TOTALE</b>	<b>83.914.534</b>	<b>85.980.732</b>
<b>B)</b>	<b><u>COSTI DELLA PRODUZIONE</u></b>		
6)	Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	67.911.409	69.520.510
7)	Per servizi	4.208.588	4.392.016
8)	Per godimento di beni di terzi	963.935	967.940
9)	Per il personale:		
a)	salari e stipendi	6.422.498	6.599.119
b)	oneri sociali	1.959.980	2.013.880
c)	trattamento di fine rapporto	525.631	540.086
d)	trattamento di quiescenza e simili	0	0
e)	altri costi	891	915
10)	Ammortamenti e svalutazioni:		
a)	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	557.593	584.205
b)	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	572.258	594.672
c)	altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0
d)	svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	20.000	20.000
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	296.928	302.483
	<b>TOTALE</b>	<b>83.439.711</b>	<b>85.535.826</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>474.823</b>	<b>444.906</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	95.674	30.000
-	da imprese sottoposte al controllo della controllante	0	0
-	da altri	7.994	5.000
17)	Interessi e altri oneri finanziari		
-	verso imprese controllate	0	0
-	verso imprese collegate	0	0
-	verso controllanti	0	0
-	verso altri	208	3.000
17-bis)	Utili e perdite su cambi	0	0
	<b>TOTALE (15+16-17+-17 bis)</b>	<b>103.460</b>	<b>32.000</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>578.283</b>	<b>476.906</b>
20)	Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	211.788	196.457
<b>21)</b>	<b>UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>366.495</b>	<b>280.449</b>

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

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>Budget 2026</b>	<b>Budget 2027</b>
<b><u>A) VALORE DELLA PRODUZIONE:</u></b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	83.190.000	83.900.000	87.100.000
5) Altri ricavi e proventi:			
a) contributi c/esercizio e c/impianti	10.000	10.000	10.000
b) altri	2.780.732	2.787.122	2.798.418
Totale altri ricavi e proventi	2.790.732	2.797.122	2.808.418
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>85.980.732</b>	<b>86.697.122</b>	<b>89.908.418</b>
<b><u>B) COSTI DELLA PRODUZIONE:</u></b>			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	69.520.510	69.953.268	72.722.660
7) Per servizi	4.392.016	4.448.798	4.523.632
8) Per godimento di beni di terzi	967.940	971.140	974.340
9) Per il personale:			
a) salari e stipendi	6.599.119	6.749.282	6.836.511
b) Oneri sociali	2.013.880	2.059.706	2.086.326
c) TFR	540.086	552.376	559.515
e) Altri costi	915	936	948
Totale costo del personale	9.154.000	9.362.300	9.483.300
10) Ammortamenti e svalutazioni:			
a) Ammortam.immobilizzazioni immateriali	584.205	590.900	472.171
b) Ammortam.immobilizzazioni materiali	594.672	625.485	705.000
c) Accantonamento in Fondo svalutazione crediti	20.000	20.000	20.000
Totale ammortamenti e svalutazioni	1.198.877	1.236.385	1.197.171
11) Variaz. rimanenze mat. prime, suss.,consumo e merci	-	-	-
12) Accantonamenti per rischi	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	302.483	301.724	318.962
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>85.535.826</b>	<b>86.273.615</b>	<b>89.220.065</b>
<b><u>DIFFERENZA VALORI /COSTI PRODUZIONE (A-B)</u></b>	<b>444.906</b>	<b>423.507</b>	<b>688.353</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	30.000	20.000	10.000
- 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	3.000	3.000	3.000
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>32.000</b>	<b>21.000</b>	<b>10.000</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>476.906</b>	<b>444.507</b>	<b>698.353</b>
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite ed anticipate	196.457	201.382	277.405
<b><u>21) UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</u></b>	<b>280.449</b>	<b>243.125</b>	<b>420.948</b>

RAVENNA FARMACIE S.R.L.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	BUDGET	PRE CONS.	BUDGET	BUDGET	BUDGET
	2024	2024	2025	2026	2027
Ricavi commerciali delle vendite	79.220.000	81.089.172	83.190.000	83.900.000	87.100.000
- Costo del venduto	- 66.070.927	- 67.911.409	- 69.520.510	- 69.953.268	- 72.722.660
<b>1° MARGINE COMMERCIALE</b>	<b>13.149.073</b>	<b>13.177.763</b>	<b>13.669.490</b>	<b>13.946.732</b>	<b>14.377.340</b>
Altri ricavi e proventi non commerciali	2.716.998	2.825.362	2.790.732	2.797.122	2.808.418
- Costi operativi esterni	- 5.501.663	- 5.469.451	- 5.662.439	- 5.721.662	- 5.816.934
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>10.364.408</b>	<b>10.533.674</b>	<b>10.797.783</b>	<b>11.022.192</b>	<b>11.368.824</b>
- Costo del personale	- 8.815.400	- 8.909.000	- 9.154.000	- 9.362.300	- 9.483.300
<b>MOL (Margine operativo lordo)</b>	<b>1.549.008</b>	<b>1.624.674</b>	<b>1.643.783</b>	<b>1.659.892</b>	<b>1.885.524</b>
- Ammortamenti e accantonamenti	- 1.175.756	- 1.149.851	- 1.198.877	- 1.236.385	- 1.197.171
<b>EBIT (Risultato operativo)</b>	<b>373.252</b>	<b>474.823</b>	<b>444.906</b>	<b>423.507</b>	<b>688.353</b>
Risultato gestione finanziaria	29.000	103.460	32.000	21.000	10.000
<b>Reddito al lordo delle imposte</b>	<b>402.252</b>	<b>578.283</b>	<b>476.906</b>	<b>444.507</b>	<b>698.353</b>
- Imposte	- 170.740	- 211.788	- 196.457	- 201.382	- 277.405
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>231.512</b>	<b>366.495</b>	<b>280.449</b>	<b>243.125</b>	<b>420.948</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 2025 si articolerà, sicuramente sulle attuali 17 farmacie, di cui undici di titolarità del Comune di Ravenna (la n° 11 è stata aperta ad aprile 2024), una per ognuno 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 2025 parte da una stima di chiusura per l'anno 2024 basata sulla proiezione dei dati dei primi 10 mesi dell'anno; riteniamo tali stime coerenti con l'attuale situazione di mercato e le attuali notizie relative a futuri modifiche normative, e plausibili.

Come già esplicitato in occasione del report semestrale, nell'anno 2024, usciti finalmente dall'emergenza Covid (anche se non si è del tutto usciti dalla pericolosa diffusione della malattia), le aziende del settore si sono trovate ad affrontare dinamiche differenti a quelle che si trovavano di fronte prima dello "tsunami" covid 19.

Certamente, come si è già spiegato più volte, è sempre più evidente la problematica della carenza di farmacisti: la nostra azienda aveva già evidenziato in passato il trend, che dal 2020 non ha fatto che peggiorare, per arrivare finalmente nell'anno in corso a richiamare per la prima volta un minimo di attenzione da parte di istituzioni e università. A questo inizio di attenzione, ancora non è seguita nessuna iniziativa in grado di migliorare la situazione: le università non adeguano i piani di studio per rendere più interessante e moderno il percorso di laurea (ancora esclusivamente "scientifico", e senza alcun contenuto manageriale o economico, tant'è vero che gli studenti percepiscono erroneamente il lavoro in farmacia come un fallimento rispetto ad impieghi nell'industria o in ospedale); addirittura permangono gli anacronistici esami di ammissione (quando spesso le domande di iscrizione non arrivano neppure a coprire le posizioni disponibili); le Regioni mantengono in piedi istituzioni superate che "assorbono" tempo dei farmacisti in nome di servizi non richiesti, e sguarniscono gli organici che invece dovrebbero essere dedicati ai servizi: caso emblematico è proprio l'organizzazione dei turni nella nostra Regione, che costringe alla permanenza fisica in farmacia anche nelle ore morte (es: dalle 12,30 alle 15,30, o alla domenica) o a fornire obbligatoriamente prodotti facilmente reperibili anche nei supermercati (latte per l'infanzia o alimenti speciali), quando altre regioni consentono già il servizio con metodologie alternative come la reperibilità e limitano gli obblighi di servizio alle reali urgenze.

Un'altra situazione che ha caratterizzato il mercato nell'anno in corso, e riguarda principalmente l'area della distribuzione all'ingrosso, è l'aumento dei costi finanziari e l'esplosione dei costi di trasporto, che rendono non solo non remunerativa, ma persino

sottocosto, la distribuzione del farmaco: una situazione che, se non si troveranno soluzioni in tempi utili, minaccia di mettere a repentaglio la stessa sopravvivenza del sistema di distribuzione intermedia. Nel frattempo, le aziende stanno accelerando percorsi di concentrazione che, oltre che ridurre il servizio per le farmacie e di conseguenza per gli utenti, non si sa se saranno in grado di evitare il disequilibrio economico anche per players veramente importanti.

Si pensi, ad esempio, alla fusione avvenuta nel 2023 tra Comifar ed Admenta, due colossi a livello internazionale: nel 2024 stiamo assistendo alla faticosa integrazione organizzativa, con la progressiva riduzione degli spedizionieri, e con l'imposizione di costi a carico delle farmacie che prima non esistevano (finanziari, di consegna, di resi ecc.). Due grossissime realtà nazionali, nel frattempo, stanno valutando un'analoga fusione, che dovrebbe essere annunciata a breve: si tratta di Unico e Cef, aziende attanagliate da significativi problemi finanziari, che attraverso tale fusione ritengono di poterli risolvere o per lo meno ridurre sfruttando sinergie ed economie di scala.

Infine, sul fronte delle farmacie territoriali, non si può non citare la ulteriore concentrazione di un mercato che fino alla fine degli anni 10 del nostro secolo era estremamente parcellizzato, nelle mani di società di capitali nazionali ed internazionali, che in passato non avevano la possibilità di acquisire quote delle farmacie territoriali: Hippocrates, Dr.Max, Farmagorà, Pharmagreen, Centrofarm, Valoresalute, continuano ad acquisire nuovi punti vendita, approfittando della crescente difficoltà da parte dei farmacisti ad affrontare problematiche gestionali e organizzative mai incontrate prima. In questi anni nessuno di questi gruppi sembra preoccuparsi di garantire un immediato ritorno ai tanti investitori che partecipano ai loro capitali, evidentemente certi di un recupero notevole nel momento in cui la massa critica delle farmacie da loro possedute comincerà a renderli interlocutori privilegiati a livello politico, e questo nel giro di pochi anni cambierà il panorama del servizio farmaceutico italiano. Addirittura, i gruppi più importanti stanno creando i propri magazzini di distribuzione, di fatto riducendo significativamente il mercato disponibile per la vendita all'ingrosso, e facendo prevedere una inedita capacità di influire, con le proprie scelte commerciali, sul mercato dell'area parafarmaco (integratori e cosmetici in primo luogo).

Il governo del nostro Paese, d'altra parte, complice la crisi dell'assistenza medica di base dovuta ai noti problemi legati alla carenza dei medici, e complice l'evidente indispensabile funzione che le farmacie hanno svolto nel fronteggiare la crisi Covid, sta rivalutando il ruolo delle farmacie, ipotizzando per loro un ruolo crescente nei servizi alla popolazione; abbiamo già visto i primi timidi tentativi di ritorno in distribuzione convenzionata di alcuni farmaci (con il passaggio dei prodotti a base di Gliptine dalla DPC/PHT alla distribuzione convenzionata, provvedimenti prontamente impugnati dalle Regioni, ma nonostante ciò confermati); ci sono



ipotesi di attivazione, dopo oltre 15 anni dai decreti che li istituivano, dei servizi in farmacia con convenzione a carico delle Regioni. Bisognerà valutare, anche alla luce delle problematiche organizzative di cui sopra, e degli accordi economici che si negozieranno con le Regioni, quanti e quali di questi servizi si potranno effettivamente attivare.

Si tratta di trend che hanno avuto, ed avranno in futuro, un grosso impatto anche sulle strategie e sui risultati di Ravenna Farmacie.

Per quanto concerne i risultati della gestione, nei primi 10 mesi del 2024 nelle farmacie abbiamo assistito ad una crescita di fatturato, rispetto allo stesso periodo dell'anno 2023, di oltre il 5% (oltre 100mila euro): bisogna sottolineare che la differenza più elevata si è avuta nei mesi di maggio e giugno, che nel 2023 erano stati funestati, come si ricorderà, dalla tragedia dell'alluvione e da un inizio di stagione fortemente piovoso. Tuttavia, il trend si è mantenuto positivo anche nei seguenti mesi, grazie alla crescita sia delle vendite del parafarmaco, che di quelle del farmaco, anche rimborsato dal SSN, e dell'impatto della nuova remunerazione dei farmacisti, partita nel mese di marzo. Si rileva la positività dell'aumento del margine commerciale (0,6%), dovuto allo spostamento del mix delle vendite verso i prodotti dell'area parafarmaco, tradizionalmente a margine più alto, oltre che alla modifica della remunerazione dei prodotti rimborsati dal SSN (che favorisce le vendite di farmaci cosiddetti generici e modifica seppur con leggere percentuali il margine finale sulle vendite dei prodotti rimborsati dal SSN).

Riteniamo che questi risultati positivi dovrebbero mantenersi anche negli ultimi due mesi del 2024, portando il risultato di vendita dell'area farmacie al di sopra di quanto previsto nel budget.

L'area e-commerce, si è stabilizzata ad un livello di fatturato superiore ai 3 milioni, in leggero trend di crescita nell'anno 2024 rispetto al 2023: anche questo contribuisce al miglioramento del margine globale dell'azienda.

L'area del magazzino, nonostante un 2023 particolarmente favorevole, e nonostante quanto sopra detto riguardo alla concorrenza dei grossisti di grandi dimensioni, continua la sua crescita anche nel 2024. Crescita in gran parte concentrata nell'area dei clienti privati, grazie alla prosecuzione delle strategie che si sono rivelate vincenti negli ultimi 18 mesi <sup>1</sup>, ed al buon

---

<sup>1</sup> L'area commerciale, come accennato sopra, ha saputo ben sfruttare alcune decisioni commerciali dei nostri principali concorrenti, come quella di negare le forniture al di sotto di valori minimi, di addebitare le spese di trasporto per fronteggiare l'aumento del costo dei carburanti, o di aumentare notevolmente le spese finanziarie connesse alle dilazioni di pagamento, per fronteggiare l'aumento degli oneri finanziari connessi al fenomeno inflattivo, o anche di ridurre in misura significativa l'accesso al servizio clienti.

lavoro del responsabile commerciale. Non si sono ripetute le eccezionali condizioni del 2024 in termini di margine, e questa è la ragione per cui il margine lordo, a dispetto dell'aumento di fatturato, è in contrazione, contrazione in parte compensata dall'aumento dei servizi (in particolare DPC).

La presenza di Ravenna Farmacie sulle province servite è aumentata ulteriormente, portando un innalzamento delle nostre quote di mercato, prima di tutto Ravenna, dove sfioriamo e addirittura superiamo il 40%.

Questo incremento è avvenuto senza proporzionale incremento del rischio sui crediti: la strategia attivata per la riduzione dei rischi connessi con i mancati pagamenti ha ridotto le perdite legate all'insolvenza dei clienti, anche se prudenzialmente si mantiene uno stretto controllo ed una immediata sorveglianza sui ritardi, e adeguate attenzioni in caso di problematiche emergenti che, in una situazione di mercato come quella descritta nelle pagine precedenti, in effetti potrebbe portare alcune criticità.

Per quanto concerne i costi, come si accennava, il controllo permane molto efficace: i costi operativi sono allineati al budget. Il loro leggero calo, assieme al migliore risultato della gestione finanziaria, compensano abbondantemente il costo del personale, superiore al budget di circa 90.000€, un incremento legato alla capacità di reclutare più personale di quanto ipotizzato e di quanto non siamo riusciti a fare nel 2023, ed i cui risultati sono riflessi nell'aumento dei fatturati.

Per quanto concerne i progetti realizzati nell'anno, certamente il più significativo dal punto di vista del servizio è stata l'apertura, avvenuta in aprile, della farmacia comunale 11, situata in zona Casemurate. Questa farmacia, destinata a servire un piccolo bacino di utenza, al di là delle potenzialità economiche certamente di modeste dimensioni, copre tuttavia l'importante ruolo di offrire un servizio ad una località posta ai margini del territorio Ravennate, molto distante da ogni altro servizio, raggiungibile solamente dopo un trasferimento in auto.

Inoltre, nel magazzino si è conclusa l'importante innovazione, con l'installazione del nuovo grande robot destinato alla gestione dei prodotti a lenta rotazione cui si è accennato sopra;

---

Grazie alla propria invidiabile solidità finanziaria e ad un'accurata gestione dei costi, Ravenna Farmacie ha potuto proporsi come valida alternativa per molti clienti, proponendo condizioni di fornitura più convenienti e meno vincolati, ed un livello di servizio molto più attento.

Ravenna Farmacie si è ultimamente imposta come fornitore privilegiato per qualità di servizio non solo nell'area romagnola, ma sempre di più allargando la propria area di influenza verso le zone limitrofe (imolese, provincia di Bologna e Ferrara) e questo ha consentito risultati lusinghieri nonostante la condizione non proprio favorevole del mercato.

questo sistema dovrebbe portare, integrato nel sistema di gestione del magazzino, e completato il posizionamento dei prodotti al suo interno, un significativo risparmio di spazi, particolarmente importante per Ravenna Farmacie, visto la nota piccola dimensione del magazzino.

Il risultato che ci aspettiamo è quello di una chiusura di bilancio più che positiva, anche al di là delle aspettative del budget.

Le strategie per i prossimi 3 anni non differiscono dalle linee strategiche utilizzate con successo nel 2024.

Per le farmacie lo sforzo principale sarà quello di risolvere o per lo meno mitigare le carenze organizzative attraverso l'inserimento in organico di nuovi farmacisti, che ci permettano di sfruttare meglio le opportunità del mercato attraverso il rafforzamento dei servizi e l'allargamento degli orari.

Si consoliderà il piccolo fatturato della farmacia inaugurata a fine aprile 2024, la Comunale n° 11 di Casemurate.

Come sopra accennato, evidentemente la zona non offre immediate e interessanti potenzialità di fatturato: si tratta di una zona poco popolosa e caratterizzata da scarsa densità abitativa. Non è un caso, infatti, che questa fosse una delle due farmacie che, dopo dieci anni e ben diciassette interPELLI del noto concorso straordinario per l'assegnazione di sedi farmaceutiche (cosiddetto concorsone Monti) non erano state assegnate, evidentemente per la scarsa possibilità di offrire un risultato economico interessante per un farmacista privato. Tuttavia, è molto significativo per il Comune di Ravenna avere la possibilità di offrire un presidio importante ad una fascia di popolazione finora esclusa da ogni supporto sanitario locale.

Anche sul fronte del magazzino si affermeranno ulteriormente le linee strategiche già delineate, cercando di rafforzare la presenza nelle province che sono state raggiunte negli ultimi anni, aumentando ulteriormente la quota di mercato.

Sul fronte dell'efficienza, l'importante investimento fatto nel 2024 (ci riferiamo al macchinario per la gestione automatizzata degli ordini di prodotti a lenta rotazione) esplicherà il suo pieno risultato a partire dalla fine dell'anno 2024: la completa realizzazione delle conseguenti modifiche di lay-out ci consentiranno l'allargamento dell'assortimento e, auspicabilmente, un ulteriore incremento di fatturato. Nell'anno 2025, sempre nell'area del magazzino, verrà implementato un nuovo sistema gestionale, più moderno ed in grado di consentire l'adozione di strategie commerciali (sconti particolari, vendite combinate, condizioni commerciali basate sul numero di pezzi acquistati...) che con il sistema attualmente in uso non sono gestibili. Anche questo nuovo sistema, pur nella consapevolezza che ogni cambio di sistema informatico comporta una fase di adattamento che riduce temporaneamente l'efficienza, è destinato a favorire lo sviluppo commerciale e l'allargamento delle nostre quote di mercato.

E' importante, dal punto di vista dei costi di gestione, accennare al rinnovo del Contratto nazionale di lavoro, in scadenza a fine 2024: come conseguenza, unitamente alla cessazione degli effetti degli sgravi contributivi legati ancora al Jobs act, ci si aspetta un ulteriore incremento del costo del personale, pur in assenza di incrementi significativi del numero di persone in organico, mentre la dinamica inflattiva, pur non così spinta come nello scorso anno, causerà un incremento di costi operativi. Questo aumenti dei costi, come nostra abitudine valutati con una certa prudenza, non metteranno tuttavia a repentaglio l'equilibrio economico, mantenendo i risultati economici positivi in tutto il triennio oggetto del presente documento.

Come del resto in tutti i precedenti anni, specialmente a partire dallo scoppio della pandemia Covid, sono molte le aree di incertezza, anche di tipo normativo. Per chiarire queste aree di incertezza, con un esempio, si pensi alla prossima partenza del progetto che vedrà scomparire dai medicinali rimborsabili SSN il "bollino", che sarà sostituito da un codice univoco, in grado di individuare la singola confezione di ogni prodotto e tracciarne il percorso a partire dallo stabilimento di produzione per terminare nelle mani dell'utente finale. L'impatto di tipo organizzativo sarà enorme, sia a livello di farmacie che a livello di magazzino: dovranno essere modificati i sistemi informativi, cambierà l'operatività, cambierà la modalità di contabilizzazione; tuttavia, nonostante la partenza del nuovo sistema sia teoricamente fissata per legge al 9 di febbraio, ancora a metà novembre il Ministero non ha dato nessuna specifica tecnica né indicazioni operative sul funzionamento di tutto il nuovo sistema. Un altro esempio, più direttamente impattante sulla nostra azienda, è la scadenza della gara di appalto per la fornitura alle farmacie comunali della Regione Emilia-Romagna: teoricamente è prevista una nuova gara di appalto, ma non è ancora stato pubblicato nessun documento sul sito di IntercentER, che è l'ente appaltatore.

Un'altra area di incertezza, questa volta tutta declinabile in senso positivo, è la proposta, inserita nella legge di bilancio dello Stato in discussione proprio nel periodo in cui stiamo presentando questo documento di budget, che modifica i margini commerciali destinati ai magazzini all'ingrosso. Come accennato sopra è stata modificata a partire dal mese di aprile la remunerazione della farmacia, con un nuovo sistema che riduce la proporzionalità diretta fra margine di guadagno del farmacista e prezzo di listino, e favorisce la transizione verso i farmaci equivalenti. Allo stesso modo nella proposta contenuta nella legge di bilancio per l'anno 2025 si prevede un "premio" per la movimentazione dei farmaci generici, ed un aumento del margine destinato a remunerare il grossista. È presto per essere in grado di valutare se e in che misura queste proposte saranno recepite, anche per la forte opposizione dell'industria farmaceutica che non intendere "cedere" alla distribuzione parte dei propri utili, ma evidentemente si tratta di misure potenzialmente positive per la gestione della nostra area di business relativa alla distribuzione del farmaco.

Ma forse l'area di più grande impatto è la scadenza, a fine 2026, delle convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia per la gestione delle farmacie Comunali, oltre che i contratti di locazione per gli immobili che ospitano quasi tutte queste farmacie.

Ai fini della pianificazione oggetto di questo documento, si sono considerati alcuni presupposti, che, al momento, si ritiene possano rappresentare la situazione più probabile che si possa stimare.

Abbiamo presupposto prima di tutto il rinnovo delle convenzioni, con accordi riguardanti canoni di gestione e di locazione non dissimili da quelli attuali.

Si è quindi considerato che la gara intercentEr prosegua, oppure che venga aggiudicata nuovamente alla nostra azienda, a condizioni non troppo dissimili dalle attuali. La stessa ipotesi è stata fatta per la gara di appalto per la fornitura alla farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna (che, come si ricorderà, prevedeva la fornitura di farmaci e parafarmaci, e di alcuni servizi, fra cui informatica, e soprattutto la gestione della farmacia attraverso personale dipendente di Ravenna Farmacie). Per quanto riguarda l'implementazione del progetto "data matrix" è previsto nell'area di distribuzione all'ingrosso un incremento di organico nell'anno 2025, che si pensa possa rientrare negli anni successivi.

Le stime dei risultati economici non possono prescindere da tutte le aree sopra citate, e da molte altre, e per questa ragione è bene sottolineare che sono valutate con la massima attenzione, applicando un ragionevole livello di prudenza.

In sintesi, nel constatare che le strategie avviate negli scorsi anni continuano a produrre risultati positivi consentendo inoltre un progressivo e continuo consolidamento dell'equilibrio economico della nostra azienda, pur in una situazione di mercato molto dinamica, e certamente non favorevole ad aziende con le caratteristiche della nostra, con particolare riferimento all'area di distribuzione all'ingrosso, possiamo comunque stimare un risultato positivo per l'anno 2024, anche ad un livello superiore delle aspettative espresse nel budget. Anche per il successivo triennio viene stimato, utilizzando la tradizionale prudenza, un risultato economico positivo, anche se conseguito in condizioni di mercato non facili e fortemente incerte.

### Situazione finanziaria

	30/09/2024	31/12/2023	Variazione
Depositi bancari e postali	30.866	116.372	-81.608
Denaro e valori in cassa	261.361	112.474	144.989
<b>Disponibilità Liquide</b>	<b>292.227</b>	<b>228.846</b>	<b>63.381</b>
<b>Crediti finanziari (cash pooling)</b>	<b>3.848.242</b>	<b>4.426.868</b>	<b>-578.626</b>
Debito verso banche	0	0	0
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>4.140.469</b>	<b>4.655.714</b>	<b>-515.245</b>

Le disponibilità liquide al 30/9/2024 ammontano a 292 mila euro, in aumento di circa 63 mila euro rispetto al 31/12/2023.

I Crediti finanziari sono rappresentanti dalle attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria, a seguito dell'accordo di cash pooling con la società controllante Ravenna Holding. Tali crediti, pari a circa 3,8 milioni di euro, diminuiscono rispetto al 31/12/2023 di 579 mila euro circa, in seguito principalmente per gli importanti investimenti che la società ha effettuato e sta effettuando.

Non vi è l'esistenza di debito bancario a medio-lungo termine.

La Posizione finanziaria netta al 30/09/2024 è positiva per oltre 4 milioni di euro, non si evidenziano, pertanto, criticità nella situazione finanziaria della società.

Al 31/12/2024 si prevede che la situazione finanziaria rimanga ampiamente positiva anche se in lieve diminuzione rispetto a quella rilevata al 30/9/2024 in seguito alla necessità di provvedere al pagamento di alcuni investimenti aziendali e delle imposte.

Si ritiene tale variazione fisiologica e non si evidenziano criticità nella situazione finanziaria della società.

### Commento al raggiungimento degli obiettivi

Si riporta di seguito il risultato di preconsuntivo 2024 degli obiettivi assegnati alla società dalla capogruppo Ravenna Holding.

<b>RAVENNA FARMACIE S.R.L.</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Risultati attesi 2024</b>	<b>Risultati Prec. 2024</b>
<b>Obiettivi economici</b>			
1. Garantire l'andamento economico previsto nei budget previsionali per il triennio 2024/2026, influenzato dalle perduranti difficoltà del contesto, attuando tutte le misure percorribili per dare, in sicurezza, continuità all'erogazione dei servizi, mantenendo elevato lo standard degli stessi.	EBITDA (o MOL) al netto dei canoni di gestione	>=900.000 €	2.381.343 €
2. Valorizzare il rapporto costi/ricavi, perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza (anche con riferimento al contenimento del costo del personale), tenendo conto che gli adeguamenti organizzativi legati all'emergenza sanitaria comportano costi incrementati che non risultano pienamente quantificabili.	% Incidenza della somma dei costi operativi esterni (servizi e godimento beni di terzi)* e del costo del personale** su ricavi***	<= 17,50%	14,82%

\* 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. Si evidenzia che i ricavi di Ravenna Farmacie sono fortemente influenzati dal fatturato realizzato dal magazzino, a bassa marginalità, che incide in modo rilevante sull'indicatore che ha al denominatore il valore della produzione, mentre è "trascurabile" sugli altri indicatori che hanno come denominatore l'utile. L'obiettivo dell'indicatore sopra esposto è riferito a valori della produzione del magazzino maggiori di 40 milioni di euro. Qualora si verificasse un calo della produzione del magazzino tale per cui il valore della produzione ad esso riferibile diminuisca sotto tale soglia, pertanto, l'indicatore dovrà essere riconsiderato.*

Obiettivi	Indicatori	Risultati attesi 2024	Risultati al 30/6/2024
<b>Obiettivi operativi</b>			
3. Apertura di una nuova farmacia a servizio degli abitanti della zona del forese ravennate (Casemurate-Castiglione di Ravenna).	Apertura entro 31/12/2024 (SI/NO)	SI	SI (si veda commento sotto riportato)
4. Attivazione di forme di possibile collaborazione/raccordo, in primis con altre entità pubbliche che gestiscono farmacie comunali, con la ricerca di forme di gestione 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, e mettere in rete, tramite la propria organizzazione (nell'ambito del gruppo), taluni servizi a favore di altre aziende comunali o singole farmacie.	Realizzazione progetto (SI/NO)	SI	SI (si veda commento sotto riportato)
5. Realizzazione dell'automazione della movimentazione dei "basso-rotanti" in magazzino.	Realizzazione progetto (SI/NO)	SI	SI (si veda commento sotto riportato)
6. Raggiungimento di un livello di soddisfazione medio/alto sulla qualità dei servizi offerti nelle farmacie comunali, misurata attraverso l'indagine di customer satisfaction annuale (minimo 500 utenti)	Livello di soddisfazione medio alto degli utenti delle farmacie comunali	>75%	In corso di misurazione
7. Adozione di politiche "green" rivolte al risparmio energetico (es: conversione dell'illuminazione a led dove possibile, adeguamento degli impianti di raffrescamento/riscaldamento), politiche di promozione di trasporti "green".	Politiche "green" sul risparmio energetico (SI/NO)	SI	SI
8. Ottenimento delle certificazioni Uni PdR 125 sulla Parità di genere, Uni ISO 37001 sul Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione e Uni ISO 45001 relativa a Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro.	Rendicontazione (SI/NO)	Inizio Iter	SI (si veda commento sotto riportato)



### **Commento obiettivo 3**

L'apertura della farmacia comunale 11, situata in zona Casemurate, è avvenuta a fine aprile, dopo un significativo lavoro di ristrutturazione della sede fisica, di proprietà del Comune di Ravenna. Questa farmacia, destinata a servire un piccolo bacino di utenza, al di là delle potenzialità economiche certamente di modeste dimensioni, copre tuttavia l'importante ruolo di offrire un servizio ad una località posta ai margini del territorio Ravennate, che finora era priva di qualsiasi servizio legato alla salute.

### **Commento obiettivo 4**

Si rileva il proseguimento dei servizi effettuati attraverso la procedura di gara IntercentER per la fornitura di farmaci e parafarmaci alle farmacie comunali della Regione. In concomitanza con la collaborazione per la gara IntercentER è stato attivato un reciproco servizio di fornitura con FCR (Farmacie Comunali Riunite) di Reggio Emilia, alle stesse condizioni commerciali: con questa azienda sono attive altre forme di collaborazione (come la fornitura specifica di prodotti mancanti, o la formazione del personale). Altre farmacie pubbliche (es: Bagnacavallo, Forlì) vengono fornite tramite procedure trasparenti di acquisto organizzate dalle stesse Aziende. Per quanto concerne la collaborazione con farmacie private, due importanti farmacie del territorio fanno già parte della piccola "rete" costituita per dare servizi specifici ai clienti, ed altre farmacie si stanno interessando a questa forma di organizzazione.

### **Commento obiettivo 5**

Nella prima metà del 2024 è stato installato un nuovo grande robot destinato alla gestione dei prodotti a lenta rotazione. La completa integrazione nel sistema di gestione del magazzino, si è conclusa nei mesi di luglio e agosto ed ha portato ad un significativo risparmio di spazi, particolarmente importante per Ravenna Farmacie, visto la nota piccola dimensione del magazzino.

### **Commento obiettivo 8**

La società è certificata Uni PdR 125 sulla Parità di genere, da fine 2023, certificazione che è stata riverificata anche nell'anno 2024. Sempre a fine 2023, la società ha ottenuto anche il rating di legalità; anche in questo caso ogni due anni verrà riverificata la compliance con le regole attinenti a questa certificazione.

Nel 2024 è iniziato il percorso molto impegnativo per il conseguimento della certificazione di sicurezza attraverso l'ottenimento del certificato Uni ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro". Il lavoro di adeguamento dei sistemi di sicurezza e delle relative procedure ha impegnato la società durante i primi mesi dell'anno, fino al primo stadio di audit di fine maggio. Dopo questa prima verifica da parte dell'ente certificatore, che è risultata molto



positiva, nel mese di ottobre si è svolto il secondo stadio di verifica, con la visita di molte sedi che ha permesso di ottenere con esito positivo la certificazione finale.

### 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 2024-2026 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione in data 29/11/2023, definendo l'andamento previsionale della gestione, sulla base degli indirizzi e degli obiettivi assegnati.

La situazione semestrale, la situazione al 30/9 e quella di preconsuntivo evidenziano il rispetto delle previsioni di budget ed il rispetto degli obiettivi gestionali individuati.

I dati economici delle situazioni infrannuali 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 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	Dati 2023	Prec. 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Contrazione del fatturato SSN	> 15% rispetto a 2017	1,66%	-3,02%	-5,96%	-8,91%	-11,44%
Contrazione del fatturato commerciale del magazzino	> 20% rispetto a 2017	-22,28%	-23,24%	-19,80%	-21,97%	-24,62%

Nota: il segno "-" (meno) indica una crescita.

INDICATORI ECONOMICO-PATRIMONIALI	RAVENNA FARMACIE S.r.l.					
	VALORE SOGLIA	Dati 2023	Prec. 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
UTILE NETTO	< 50.000	€ 1.048.121	€ 366.495	€ 280.449	€ 243.125	€ 420.948
MOL (EBITDA)	< €. 1.200.000	€ 2.397.463	€ 1.624.674	€ 1.643.781	€ 1.659.892	€ 1.885.524

Si riporta di seguito lo stato delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 del Codice della Crisi

Creditore	Inadempienza	Criterio	Ritardo/Scadenza	Stato al 30/9/2024
<b>Dipendenti</b>	Retribuzioni non pagate	Importo retribuzioni non pagate > 50% totale retribuzioni mensili	> 30 giorni	NON ESISTENTI
<b>Fornitori</b>	Debiti verso fornitori scaduti	Importo scaduto > Debiti vs fornitori non scaduti	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>Banche e altri intermediari finanziari</b>	Rischi a revoca e autoliquidanti e rischi a scadenza	Esposizioni scadute > limite affidamenti ottenuti e ≥ 5% del totale esposizioni	> 60 giorni	NON ESISTENTI
<b>INPS</b>	Contributi previdenziali non versati	Contributi previdenziali per somme > 30% dei contributi relativi all'anno precedente e > € 15.000 (ridotti a € 5.000 in assenza di dipendenti)	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>INAIL</b>	Debiti per premi assicurativi scaduti e non versati	Debiti per premi assicurativi > € 5.000	> 90 giorni	NON ESISTENTI
<b>Agenzia delle Entrate</b>	Debito IVA scaduto e non versato	Debito Iva > € 5.000 e comunque > 10% volume d'affari (anno di imposta precedente)	Immediata	NON ESISTENTI
		La segnalazione viene in ogni caso inviata se > € 20.000		
<b>Agente della riscossione delle imposte</b>	Crediti definitivamente accertati e scaduti	Crediti accertati e scaduti > € 500.000 per le società	> 90 giorni	NON ESISTENTI

Si rileva il pieno rispetto di tutti gli indicatori sopra evidenziati.

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. Non sono presenti debiti verso banche né a breve, né a lungo termine.

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).

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.

Nonostante ciò, alla luce di quanto richiamato dal legislatore del codice della crisi e dell'insolvenza, sulla base dei dati di budget 2025 che tengono conto sia delle operazioni ordinarie che di quelle non ordinarie (quali investimenti, pagamento di dividendi, ecc.), è stata effettuata una simulazione sui flussi di cassa prospettici al fine di determinare l'ammontare delle disponibilità liquide mensili per l'esercizio 2025. Tale proiezione, evidenzia la positività dei flussi di cassa per tutto il periodo preso in esame e, pertanto, l'assenza di instabilità finanziaria e rischi di liquidità.

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 2025-2027**

Nel 2025 la dotazione organica sarà formata da n. 195,25 dipendenti (FTE) contro i 192,25 previsti per il 2024.

A queste posizioni a tempo indeterminato si aggiungono n 30 dipendenti con contratto a tempo determinato per far fronte alle esigenze della stagione estiva. Si confida così, al pari di quanto

avvenuto nell'anno 2024, nella possibilità di integrare l'organico necessario per affrontare la stagione estiva per tutti gli anni oggetto del presente documento, sperando che le migliori condizioni di mercato ed un rinnovato interesse per la professione di farmacista, rendano meno difficoltoso il reclutamento del personale temporaneo stagionale, rispetto a quanto avvenuto negli anni Covid ed in quelli immediatamente successivi.

Nella dotazione organica è considerato il contratto in essere per la gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, in scadenza nell'anno 2025 e per il quale è stato previsto il rinnovo per tutta la durata del piano triennale, oltre alle persone che sono in distacco presso Ravenna Holding.

Il fabbisogno 2025 evidenzia la necessità di coprire limitate posizioni rispetto a quelle attuali, privilegiando la ricerca di ulteriori due figure di farmacista, soprattutto laddove si aprissero nuove aree di business profittevoli, grazie all'attivazione di nuovi servizi in farmacia con convenzioni a carico delle Regioni, e per essere pronti ad affrontare l'impatto organizzativo che le novità sulla tracciabilità del farmaco (il famoso "data matrix" di cui si è detto sopra) certamente comporterà. La partenza di questo progetto influenzerà all'inizio anche il magazzino centrale; è stato pertanto previsto l'inserimento di una unità a tempo determinato per un anno, confidando che la partenza del robot che gestisce i prodotti a bassa rotazione possa migliorare l'organizzazione interna e supporti così l'aumento previsto del fatturato all'ingrosso.

Si valuterà quali selezioni trasparenti si renderà necessario attivare per la copertura delle posizioni vacanti, tenendo anche in considerazione l'evoluzione dei bandi di gara per la fornitura alle farmacie comunali della Regione Emilia-Romagna e, soprattutto, della farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna.

Per quanto riguarda gli ultimi 2 anni di piano, è stata prevista la possibilità di inserire altre 2,5 figure di farmacista confidando, soprattutto, nello sviluppo di nuovi servizi in farmacia e nella crescita del fatturato della farmacia comunale n.11.

### **Piano degli Investimenti 2025-2027**

Il budget 2025 prevede alcuni investimenti immobiliari per circa € 270.000 per opere di ristrutturazione straordinaria rivolte, principalmente, alla progressiva sostituzione negli anni degli infissi della sede per favorire il risparmio energetico e all'ammodernamento di alcune farmacie, tra le quali si segnala, per l'importanza dell'investimento, quelle della Farmacia comunale n.8 che porterà a significative modifiche, con la creazione di nuovi spazi da destinare a nuovi servizi.

Sono previsti anche ulteriori investimenti complessivamente per € 240.000, tra i quali si segnalano il rinnovamento di alcuni impianti anche per favorire il risparmio energetico (condizionamento e raffrescamento della Farmacia n.5 di Marina di Ravenna e della Farmacia n.10 di Ravenna, impianto solare sopra gli ambulatori della Farmacia n.4 di Ravenna), oltre all'acquisto di un macchinario per supportare e facilitare la gestione delle terapie farmacologiche di pazienti pluritrattati, laddove si verificassero interessanti opportunità commerciali.

Il budget 2025 inoltre ipotizzata il rinnovo dell'automobile di servizio e degli autocarri aziendali per un valore complessivo di € 90.000, oltre a quelli che sono considerati investimenti ordinari in hardware (€ 30.000) e macchinari utilizzati nelle Farmacie (€ 15.000).

Infine, ma non per importanza, si segnala l'investimento ordinario e straordinario (complessivamente € 135.000) nel software dovuto principalmente all'implementazione nell'area magazzino di nuovo sistema gestionale di cui si è detto precedentemente.

Per quanto riguarda gli investimenti del 2026 e del 2027, lasciando aperta la possibilità di anticipare al 2025 investimenti previsti nei due anni finali del triennio sempre negli importi massimi indicati nel presente documento.

Per quanto riguarda invece gli investimenti immobiliari, è stata riproposta per la Farmacia n. 2 di Ravenna, al pari di quanto già avvenuto nei precedenti budget, 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. Sono stati previsti, inoltre, nei due ultimi anni del piano, altri due investimenti immobiliari subordinati alla riconferma dell'affidamento del contratto di servizio per la gestione delle Farmacie di Alfonsine e Cervia (Malva) per un valore complessivo di € 1.050.000, destinati rispettivamente alla gestione del servizio farmaceutico e all'ampliamento di nuovi servizi e ambulatori; entrambi gli investimenti immobiliari porterebbero con sé anche l'acquisto di arredi, impianti ed attrezzature per € 300.000 circa.

Sempre parlando degli investimenti del 2026 - 2027 si segnala, laddove si verificassero interessanti opportunità commerciali, il possibile acquisto di ulteriori macchinari (€ 60.000) e di un robot per l'automazione di alcune fasi di stoccaggio e prelievo per resi e DPC (€ 300.000). Proseguirà inoltre, nell'ultimo biennio del piano, il rinnovo delle farmacie che comporterà investimenti in impiantistica e in mobilio (€ 180.000), oltre all'acquisto di macchinari analisi (€ 30.000).

Negli ultimi due anni presi a riferimento per questo budget, sono stati inoltre ipotizzate, alcune opere di ristrutturazione straordinaria nel fabbricato della sede di circa € 120.000 per l'adeguamento sismico e l'ampliamento del pergolato, il proseguimento della sostituzione di infissi della sede per favorire il risparmio energetico di circa € 60.000, oltre a quelli che sono considerati investimenti ordinari in hardware e software (€ 65.000 annuali).

Per finanziare gli investimenti 2025-2027 si ricorrerà alle disponibilità liquide attualmente presenti, al cash flow generato dalla gestione corrente, valutando all'occorrenza l'accensione di finanziamenti bancari laddove l'avanzamento di tutti questi investimenti, in particolare quelli immobiliari, evidenziasse una tensione nella gestione finanziaria corrente della società.

La Presidente  
Bruna Baldassarri

## **NOTA TECNICA AL PRE CONSUNTIVO 2024 ED AL BUDGET TRIENNALE 2025-2027**

Il preconsuntivo 2024 ed il budget 2025-2027 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 2024.

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

Il preconsuntivo 2024 ed il budget 2025-2027 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.

Riprendendo quanto già evidenziato nella Relazione del Consiglio di amministrazione, si evidenzia come i dati esposti nella pianificazione triennale 2025 - 2027 risentano di alcuni presupposti che, al momento, sono considerati rappresentare la situazione più probabile e che inevitabilmente influenzeranno i valori per come adesso esposti.

In primo luogo, nell'anno 2025 sono in scadenza sia la gara di appalto per la fornitura alle farmacie comunali della Regione Emilia-Romagna, sia la gara di appalto per la fornitura alla farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna. Al momento non è ancora stato pubblicato alcun documento per il rinnovo delle gare sui siti degli Enti appaltatori.

Altra area di grande impatto sarà la scadenza, alla fine dell'anno 2026, delle convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia per la gestione delle farmacie Comunali, oltre che i contratti di locazione per gli immobili che ospitano quasi tutte queste farmacie.

Nella pianificazione triennale è stato considerato che sia la gara di appalto intercentEr, sia quella per la fornitura alla farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna, proseguano, oppure che vengano aggiudicate nuovamente a Ravenna Farmacie a condizioni non troppo dissimili dalle attuali.

È stato anche stimato il rinnovo delle convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia con accordi riguardanti canoni di gestione e di locazione non dissimili da quelli attuali.

La mancata conferma di questi presupposti certamente comporterà una revisione dei numeri e, conseguentemente, dei risultati per come esposti nel budget triennale 2025 – 2027.

## **COMMENTO AL PRE CONSUNTIVO 2024 ED AL BUDGET 2025**

Per commentare le voci più importanti del preconsuntivo 2024 e del budget 2025 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 di preconsuntivo 2024 evidenziano che, nonostante la situazione continui ad essere influenzata da diversi fattori non sempre controllabili, l'attenta gestione ha comunque consentito di mantenere in pieno equilibrio la società e di migliorare i risultati stimati.

I risultati attesi nel 2024 evidenziano una graduale ripresa economica del mercato farmaceutico rispetto all'esercizio precedente, che ha permesso di mantenere positiva la tendenza delle vendite delle Farmacie nell'area SSN, anche grazie alla modifica della remunerazione dei prodotti rimborsati, ai quali si accompagna una ripresa del mercato libero, in special modo nell'area del parafarmaco, per i motivi ampiamente descritti nella relazione del Consiglio di amministrazione.

Si amplia e migliora il fatturato dell'area distributiva all'ingrosso grazie alle forniture conseguenti alla gara di appalto IntercentER ed alla capacità di ampliare le vendite alle Farmacie private, malgrado l'ulteriore concentrazione di farmacie clienti del magazzino nelle mani di società di capitali nazionali ed internazionali, a seguito di acquisizione, come peraltro ben descritto nella relazione dell'Organo Amministrativo, alla quale vi rimandiamo per maggiori chiarimenti.

## **RICAVI COMMERCIALI DELLE VENDITE**

La voce in oggetto raggruppa sia i ricavi delle vendite al dettaglio realizzati dalle 17 Farmacie (dal mese di aprile 2024 si è aggiunta la Farmacia n.11 di Casemurate), inclusa la succursale estiva di Cervia, che 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 aumento complessivo dei Ricavi delle vendite rispetto alle previsioni di budget (+2,36%), grazie alla crescita di tutte le aree di business, con la sola eccezione delle vendite on line che non hanno raggiunto il livello di fatturato previsto, a seguito del cambiamento di alcune strategie commerciali che sono risultate non profittevoli, a differenza di quanto invece era stato ipotizzato.

Il fatturato del magazzino ipotizza una chiusura di anno oltre i 51 milioni di euro (+ 2,88% rispetto al budget) e 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 sconta un leggero peggioramento del primo margine commerciale per le motivazioni ampiamente descritte nella Relazione del Consiglio di amministrazione.



Per quanto riguarda invece le vendite delle Farmacie, si registrano risultati di chiusura confortanti nelle due aree di business più importanti. Infatti, l'attività ordinaria delle farmacie (vendite libere) ipotizza un fatturato di chiusura pari a oltre 18,5 milioni di euro (+2,77% rispetto al budget), mentre l'area SSN presenta una ipotesi di fatturato annuale leggermente inferiore agli 8 milioni di euro (+ 2,7 rispetto al budget); entrambi i fatturati ipotizzati risultano finalmente in crescita rispetto ai dati di chiusura dell'esercizio 2023.

Solo il fatturato dell'area e-commerce delle Farmacie registra una diminuzione rispetto al risultato stimato, le cui ragioni sono da ricercare nell'ingresso di nuovi concorrenti, nelle loro aggressive strategie commerciali e nel cambiamento di alcune strategie commerciali che sono risultate non profittevoli, rispetto a quanto invece era stato previsto. In ogni caso anche l'area e-commerce dovrebbe chiudere l'anno in crescita rispetto all'analogo valore dell'anno 2023.

Nel budget 2025 la società si è posta l'obiettivo di consolidare il fatturato del magazzino che ha raggiunto livelli davvero ragguardevoli e di sviluppare, rispetto ai dati di preconsuntivo, il fatturato delle farmacie in tutte le aree di business, confidando anche in una crescita della farmacia comunale n.11, aperta ad aprile 2024, e che l'inserimento in organico di nuovi farmacisti permetta di sfruttare meglio le opportunità del mercato che si potrebbero aprire con l'attivazione dei nuovi servizi nelle farmacie con convenzione a carico delle Regioni.

## **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.

Sulla marginalità 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 2024 presenta un aumento in valore assoluto rispetto al budget, seguendo l'andamento del fatturato che quest'anno è fortemente influenzato dalla crescita registrata dalle vendite del magazzino centrale e dalle farmacie.

Nella determinazione del costo del venduto, sia per il pre consuntivo 2024 che per il budget 2025-2027, 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 2024 è previsto che il margine commerciale si assesti a circa € 13.177.763, in leggero aumento (+0,2%) rispetto al valore di budget 2024 che era previsto essere pari a € 13.149.073 e che riflette le dinamiche di vendita sopra descritte, con particolare riferimento alla contrazione dei margini del magazzino centrale, per come descritta nella Relazione del Consiglio di amministrazione.

Il mix di fatturato previsto alla fine dell'esercizio che comprende le vendite del magazzino centrale, a più bassa marginalità ed in contrazione rispetto a quelle delle farmacie, porta ad ipotizzare nel 2024 una marginalità complessiva aziendale del 16,25%, a fronte del 16,60% previsto.

Nel budget 2025 si prevede di ottenere una marginalità pari a € 13.669.490, in crescita rispetto a quella prevista nel preconsuntivo 2024, per l'ipotizzato aumento, in percentuale, del fatturato del mercato farmaceutico, rispetto a quello del magazzino all'ingrosso. Il valore della marginalità risente del mix e del relativo rapporto tra fatturato delle farmacie e fatturato della distribuzione all'ingrosso; nel determinare quest'ultimo non si è tenuto conto dei possibili miglioramenti che il margine commerciale dei distributori all'ingrosso potrebbe ottenere a seguito della proposta, inserita nella legge di bilancio dello Stato italiano, essendo la stessa ancora in discussione e non conoscendone, quindi, i meccanismi applicativi.

## **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 preconsuntivo 2024 un valore pari a € 2.825.362, in incremento rispetto a quanto ipotizzato (€ 2.716.998), per effetto del miglioramento registrato in alcuni servizi, in particolare per l'ampliamento della DPC e dei servizi di global service prestati nei confronti della Farmacia Santo Monte.

Nel budget 2025 la voce è prevista invece in diminuzione rispetto al preconsuntivo 2024 in quanto non sono stati più considerati i contributi in conto esercizio erogati fino a marzo 2024 dall'AUSL a titolo di remunerazione aggiuntiva, oltre ad un calo delle prenotazioni CUP a seguito dello sviluppo nell'utilizzo del fascicolo sanitario.

Come indicato nella premessa di questa nota tecnica, nel budget 2025 sono stati ancora considerati i ricavi (e conseguentemente anche i costi) collegati alla gestione della Farmacia Santo Monte di Bagnacavallo la cui convenzione terminerà il 31 marzo 2025, ma per la quale è stato ipotizzato il rinnovo della stessa a condizioni similari.

## **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 2024.

I dati del preconsuntivo 2024 evidenziano complessivamente un valore in linea rispetto alle previsioni di budget 2024, seppur frutto di diverse variabili.

L'allegato B che dettaglia i costi operativi esterni evidenzia un dato in diminuzione rispetto ai valori previsti a budget nella voce B.7 (costi per servizi) e nella voce B.8 (godimento beni di terzi), mentre registra un aumento nella B.14 (oneri diversi di gestione). La diminuzione della voce costi per servizi è da ricondurre principalmente alle utenze, grazie alla riduzione del costo dell'energia elettrica rispetto a quanto atteso nel budget ed agli investimenti effettuati orientati al risparmio energetico, ed alle spese di consegna delle merci ai clienti collegate alle vendite on line che non si sono sviluppate per come previste.

L'aumento nella voce di costo B14 dipende in larga misura da tutta una serie di spese residuali sul cui importo finale incidono anche alcuni servizi straordinari, quali il facchinaggio per il trasferimento di tutto il materiale presente nel vecchio archivio non previsti a budget.

L'allegato B che dettaglia i costi operativi esterni evidenzia tali differenze.

Nel budget 2025 è stato previsto un aumento dei costi per servizi dovuto ad un aumento dei costi per il trasporto dei farmaci, a seguito della chiusura di un bando di gara valido per i prossimi quattro anni, sia per l'impatto sempre più importante dei costi dell'informatica; infatti, il budget considera anche i prevedibili costi per la cybersecurity, per la gestione dei salvataggi dei dati in cloud, oltre al passaggio ad un nuovo gestionale del magazzino. Il budget include anche le somme a disposizione dell'ODV, per attività di formazione, e del Comitato Pari Opportunità per iniziative legate alla parità di genere.

Il budget 2025 – 2027 prevede anche i canoni di locazione e di gestione collegati alle convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia.

Come indicato nella premessa di questa nota tecnica, nel piano triennale è stato considerato il rinnovo delle convenzioni (scadenti a fine 2026), con accordi riguardanti canoni di gestione e di locazione non dissimili da quelli attuali.

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, mentre per quanto riguarda i canoni di locazione delle Farmacie di Alfonsine, Cotignola, Fusignano e Pinarella, i valori riflettono gli importi 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).

È calcolato come differenza tra il valore della produzione (ricavi commerciali delle vendite + altri ricavi) e i costi esterni (costo del venduto + costi operativi), escludendo il costo della componente del lavoro.

Il dato previsto nel preconsuntivo 2024 pari a € 10.533.674 presenta un valore in aumento di € 169.266 rispetto al budget dello stesso anno che si assestava a € 10.364.408, come conseguenza della crescita dei ricavi commerciali delle vendite, che incidono positivamente sul primo margine commerciale atteso, oltre che per la crescita degli altri ricavi e proventi, ai quali si affianca una sostanziale riconferma dei costi operativi esterni per come ipotizzati al momento della stesura del budget dell'anno precedente.

Nel budget 2025 si prevede di ottenere un valore aggiunto in leggero miglioramento rispetto ai dati del preconsuntivo 2024, che si assesterebbe a € 10.797.783, a seguito delle dinamiche già sopra evidenziate che prevedono 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 e da un aumento dei costi per servizi a seguito delle dinamiche già sopra indicate.

### **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 preconsuntivo 2024, che recepiscono pienamente gli incrementi dei rinnovi contrattuali di primo e di secondo livello firmati nel 2022, evidenziano un valore (€ 8.909.000) in leggera crescita rispetto a quanto previsto a budget (€ 8.815.400), a seguito della possibilità di reclutare alcuni farmacisti collaboratori in più rispetto a quanto previsto a budget, specialmente nel periodo estivo, come descritto nella Relazione del Consiglio di amministrazione, ed i cui risultati sono il riflesso nell'aumento dei fatturati rispetto a quanto pianificato.

Sul valore del budget 2025 inciderà invece il rinnovo del contratto nazionale di lavoro in scadenza a fine 2024, l'effetto dell'ultima tranche del rinnovo del contratto di categoria e dell'integrativo aziendale, la perdita di alcuni sgravi contributivi sulle assunzioni degli anni precedenti, oltre che il costo di alcuni preventivati inserimenti, rispetto all'attuale pianta organica, per i quali vi rimandiamo alle maggiori informazioni contenute all'interno dell'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 risultato della società basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti. È 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.

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

Il dato del preconsuntivo 2024, pari a € 1.624.674, stima un importo in valore assoluto in leggero miglioramento (+€ 75.666) rispetto al budget 2024 che prevedeva un valore pari a € 1.549.008, grazie prevalentemente al positivo impatto del primo margine commerciale, all'apporto positivo degli altri ricavi e proventi ed al contenimento dei costi operativi esterni.

Il budget 2025 ha come obiettivo quello di mantenere un MOL a € 1.643.783, 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 e dei costi di trasporto, confidando altresì che gli altri costi che impattano fortemente sull'operatività dell'azienda, quali ad esempio quelli energetici, abbiano già pienamente scontato la crescita inflattiva in atto e si mantengano non oltre i livelli attuali.

## **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 31/12/2023, e di quelli acquisiti o dei quali è previsto l'acquisto nel 2024.

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 2024 comprende anche un prudenziale accantonamento di € 20.000 al fondo svalutazione crediti per tenere conto di alcune generali difficoltà del settore, a seguito della mancata crescita, per come auspicata, 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 € 1.180.000, 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 preconsuntivo 2024 pari ad € 1.149.851, leggermente inferiore rispetto al valore previsto a budget pari a € 1.175.756, dovuto allo slittamento di alcuni investimenti programmati nello scorso budget.

La voce "ammortamenti e accantonamenti" nel budget 2025 comprende, oltre ai beni che si presume saranno presenti a fine 2024, 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.

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

Il dato del preconsuntivo 2024 pari a € 474.823 presenta un risultato superiore al valore di budget 2024 (€ 373.252) ed è il frutto delle diverse situazioni e dinamiche sopra descritte.

Il risultato operativo del budget 2025 risente delle incertezze evidenziate nella Relazione del Consiglio di amministrazione e pertanto si assesta ad un valore di € 444.906. In un contesto così difficile, dove le previsioni sul fatturato risentono di molti fattori non facilmente controllabili, chiaramente evidenziati nella Relazione del Consiglio di amministrazione (leggasi l'attivazione della "Farmacia dei servizi" piuttosto che la proposta sulla nuova remunerazione dei distributori all'ingrosso, inserita nella legge di bilancio dello Stato italiano), e dove giocano una componente importante sul lato costi sia la situazione economica generale, fortemente influenzata dalla instabilità politica in atto, sia le dinamiche di sviluppo del contesto inflattivo, si è preferito adottare un atteggiamento prudente e questo inevitabilmente porta ad una leggera contrazione del risultato operativo dell'anno 2025, rispetto alle previsioni del preconsuntivo 2024.

## **GESTIONE FINANZIARIA**

La gestione finanziaria nel preconsuntivo 2024 si prevede positiva per € 103.460 e presenta un importo migliorativo rispetto al budget di € 74.460, in quanto beneficia ancora del mantenimento di alti tassi d'interesse, che permettono di ottenere interessi attivi sul saldo del cash pooling, oltre che della capacità dell'impresa di incassare gli interessi di mora da alcuni clienti inadempienti. La società continua a dimostrare grande attenzione nel tenere sotto controllo l'aspetto finanziario, malgrado gli importanti investimenti attuati negli anni passati ed in quello in chiusura.

Il budget 2025 presenta una esposizione finanziaria positiva (+ € 32.000) per tenere conto della diminuzione dell'Euribor che, in parte, influirà sulla remunerazione delle disponibilità liquide della società, stimando inoltre 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 preconsuntivo 2024 pari a € 578.283 si presenta in aumento (+€ 176.031) rispetto al valore ipotizzato nel budget 2024 pari a € 402.252. La positività della gestione finanziaria rafforza i miglioramenti già evidenziati nei commenti al risultato operativo.

Il budget 2025 presenta per questa voce un risultato stimato di € 476.906, in diminuzione rispetto al valore del preconsuntivo 2024, 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).

## **RISULTATO D'ESERCIZIO**

Si prevede che il preconsuntivo 2024 si chiuderà con un utile netto di circa € 366.495 che può essere considerato prudenziale se il fatturato degli ultimi due mesi si assesterà sui valori stimati.

Si confida quindi che il preconsuntivo 2024 possa confermare i positivi risultati della gestione degli ultimi anni, seppur in una situazione economica generale difficile.

Nonostante le incertezze sugli eventi che potrebbero manifestarsi, alla luce di quanto sopra indicato, si ritengono prudenzialmente confermabili gli obiettivi economici per il 2024 assegnati da Ravenna Holding S.p.A. e dagli Enti Soci.

Il budget 2025 prevede invece un utile netto € 280.449, in diminuzione rispetto al preconsuntivo 2024, a seguito delle incertezze evidenziate, sia per quanto riguarda la componente dei ricavi che quella dei costi. Lato ricavi l'incertezza riguarda, in particolare, alcuni fattori, al momento non prevedibili, quale il meccanismo della nuova remunerazione previsto per i distributori all'ingrosso nella Legge di Bilancio 2025 e l'ulteriore evoluzione della distribuzione diretta a favore della distribuzione convenzionata o, al limite, della distribuzione per conto.

Lato costi, invece, l'incertezza riguarda, in particolare, la componente lavoro e la componente energetica e dei trasporti.

Il risultato del budget 2025 sarà fortemente influenzato dalla capacità dell'impresa di consolidare le vendite del magazzino, in particolare alle Farmacie private ed a quelle pubbliche, di incrementare le vendite delle Farmacie, continuando la positiva tendenza dell'anno 2024, contando anche su un ulteriore consolidamento del commercio on line e



presidiando allo stesso tempo i costi di gestione, confidando che gli stessi abbiano già pienamente scontato l'incremento inflazionistico in atto.

## **CONCLUSIONI**

Nonostante le difficoltà ampiamente descritte nella Relazione del Consiglio di amministrazione, Ravenna Farmacie sarà capace di raggiungere e migliorare il risultato del periodo previsto a budget, grazie anche alle strategie avviate negli scorsi anni che continuano a produrre risultati positivi, consentendo inoltre un progressivo e continuo consolidamento dell'equilibrio economico dell'azienda, pur in una situazione di mercato molto dinamica, e certamente non favorevole ad aziende con le caratteristiche di Ravenna Farmacie, con particolare riferimento all'area di distribuzione all'ingrosso.

Ciò è stato possibile grazie alla crescita del fatturato in tutte le aree di business della società e al continuo impegno rivolto all'attenta gestione delle varie voci di costo, a riprova di una solidità strutturale molto forte, che ha consentito alla società di continuare ad offrire i propri servizi, mantenendo elevata la qualità degli stessi, dimostrando competenza e disponibilità nell'assistenza degli utenti e collaborando a tutte le iniziative di carattere sociale e sanitario a favore dei cittadini.

Allo stato attuale, nonostante le incertezze sulla situazione generale e sugli eventi che potrebbero manifestarsi nel prossimo futuro nel settore farmaceutico, non vi sono informazioni che possono far ritenere compromessi gli equilibri di bilancio. Alla luce di quanto sopra indicato l'Organo amministrativo ritiene raggiungibili gli obiettivi assegnati e i risultati previsti.

## **BUDGET PLURIENNALE**

Il budget relativo al triennio 2025/2027 è stato redatto adottando gli stessi criteri applicati al budget annuale.

Si ricordano i presupposti chiave indicati in premessa di questa nota tecnica che hanno influenzato i valori per come adesso esposti nella pianificazione triennale 2025 – 2027 che riguardano:

1. La scadenza nel 2025 sia della gara di appalto per la fornitura alle farmacie comunali della Regione Emilia-Romagna, sia quella per la fornitura alla farmacia Santo Monte di Bagnacavallo, di proprietà dell'ASP della Bassa Romagna;
2. La scadenza a fine anno 2026 delle convenzioni in atto con i Comuni di Alfonsine, Fusignano, Cotignola e Cervia per la gestione delle farmacie Comunali.

La mancata conferma di questi presupposti certamente comporterà una revisione dei numeri e, conseguentemente, dei risultati per come esposti nel budget triennale 2025 – 2027.

I risultati degli esercizi 2025/2027 saranno anche influenzati dall'impatto effettivo della nuova remunerazione prevista per la distribuzione intermedia nella Legge di Bilancio 2025, dalla possibile evoluzione della distribuzione diretta, oltre che dalla ipotizzata graduale ripresa



economica del mercato farmaceutico e dalla capacità dell'azienda di consolidare 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.

Altro fattore preponderante, che influenzerà i dati del prossimo triennio, sarà il controllo dei costi di gestione, confidando che gli stessi abbiano già scontato l'incremento inflazionistico in atto che si è generato dall'inizio della situazione bellica in Ucraina.

Relativamente al personale, per il quale vi rimandiamo alla Relazione del Consiglio di amministrazione, nei tre prossimi anni sono previsti limitati inserimenti, alcuni dei quali collegati alla partenza della "Farmacia dei Servizi" e alla auspicabile crescita della nuova farmacia comunale n. 11, la cui piena operatività è iniziata ad aprile 2024.

Saranno fattori preponderanti che incideranno sul costo del lavoro nei prossimi tre anni anche gli effetti collegati al rinnovo del contratto di categoria e del contratto integrativo aziendale (in scadenza a fine 2024) oltre alla cessazione di alcuni sgravi contributivi, ai quali si aggiungeranno gli scatti di anzianità già certi nel 2026.

Si continuerà, infine e necessariamente, a perseguire un efficientamento di tutti gli altri costi di gestione, anche se inevitabilmente la crescita dei fatturati del magazzino all'ingrosso e soprattutto 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 2025-2027 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 favorire il risparmio energetico e 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 2025-2027 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.

Allegato A)

VALORE DELLA PRODUZIONE					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2024	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Ricavi delle vendite, di cui:</b>	<b>81.089.172</b>	<b>79.220.000</b>	<b>83.190.000</b>	<b>83.900.000</b>	<b>87.100.000</b>
Vendite Farmacie per contanti e servizi	18.559.624	18.060.000	19.089.000	19.621.000	20.076.000
Vendite Farmacie al S.S.N.	7.954.125	7.740.000	8.181.000	8.409.000	8.604.000
Vendite Farmacie con fatture	3.445.808	3.720.000	3.620.000	3.820.000	4.120.000
Vendite Magazzino	51.129.615	49.700.000	52.300.000	52.050.000	54.300.000
<b>Altri Ricavi e Proventi, di cui:</b>	<b>2.825.362</b>	<b>2.716.998</b>	<b>2.790.732</b>	<b>2.797.122</b>	<b>2.808.418</b>
Contributi in conto esercizio e conto impianti	32.657	0	10.000	10.000	10.000
Ricavi e proventi da investimenti immobiliari	78.897	64.438	72.372	69.082	70.464
Rimborso mensa	1.087	500	500	500	500
Rimborso resi da ASS.INDE	143.134	170.000	170.000	160.000	150.000
Altri ricavi e proventi commerciali	1.022.384	995.160	971.860	985.660	989.536
Ricavi da prenotazioni CUP e F.O.B.	415.000	470.000	400.000	380.000	370.000
Ricavi da altri servizi prestati	9.184	10.000	10.000	10.000	10.000
Ricavi D.P.C. (distribuzione per conto)	740.731	670.000	762.000	780.000	798.000
Ricavi da contratti di global service	382.288	336.900	394.000	401.880	409.918
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>83.914.534</b>	<b>81.936.998</b>	<b>85.980.732</b>	<b>86.697.122</b>	<b>89.908.418</b>

Allegato B)

COSTI PER SERVIZI					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2024	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Costi per servizi, di cui:</b>	<b>4.208.588</b>	<b>4.253.325</b>	<b>4.392.016</b>	<b>4.448.798</b>	<b>4.523.632</b>
Manutenzione ed assistenza tecnica	171.033	170.000	170.000	171.000	171.000
Utenze ed altre spese di gestione	480.315	489.400	494.400	504.288	514.374
Servizi per la produzione	1.706.608	1.756.720	1.826.774	1.845.682	1.871.585
Servizi commerciali	236.091	234.200	246.200	256.600	271.500
Servizi per il personale	301.812	266.800	295.300	297.800	308.485
Prestazioni e servizi professionali	868.731	916.785	887.160	892.160	896.160
Compensi al Consiglio di Amministrazione con contribuzione	32.000	37.820	37.820	39.040	39.040
Compensi al Collegio Sindacale ed al Revisore Contabile	34.720	34.720	35.360	35.520	35.840
Contributi Enpaf e convenzionali	85.583	92.880	98.172	100.908	103.248
Altri costi per servizi	213.802	179.000	220.830	225.800	232.400
Assicurazioni	77.893	75.000	80.000	80.000	80.000
<b>TOTALE COSTI PER SERVIZI (B.7)</b>	<b>4.208.588</b>	<b>4.253.325</b>	<b>4.392.016</b>	<b>4.448.798</b>	<b>4.523.632</b>

COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2024	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Costi per godimento beni di terzi, di cui:</b>	<b>963.935</b>	<b>979.800</b>	<b>967.940</b>	<b>971.140</b>	<b>974.340</b>
Canoni di locazione beni immobili e costi accessori	156.313	163.200	153.100	155.800	158.500
Noleggi vari	50.953	55.000	52.000	52.500	53.000
Canoni di gestione	756.669	761.600	762.840	762.840	762.840
<b>TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI (B.8)</b>	<b>963.935</b>	<b>979.800</b>	<b>967.940</b>	<b>971.140</b>	<b>974.340</b>

COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
C A T E G O R I A	Prec.tivo 2024	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>Costi per oneri diversi di gestione, di cui:</b>	<b>296.928</b>	<b>268.538</b>	<b>302.483</b>	<b>301.724</b>	<b>318.962</b>
Spese generali	140.750	128.038	152.983	146.564	158.029
Imposte e tasse	149.164	140.500	149.500	155.160	160.933
Sopravvenienze passive e minusvalenze ordinarie	7.014	0	0	0	0
<b>TOTALE COSTI PER ONERI DIVERSI DI GESTIONE (B.14)</b>	<b>296.928</b>	<b>268.538</b>	<b>302.483</b>	<b>301.724</b>	<b>318.962</b>