

FARMACIE SONA SRL

**Programma di Valutazione del rischio
di crisi aziendale**

*Documento redatto ai sensi dell'art. 6,
D. Lgs. n. 175/2016*

19 APRILE 2024

INDICE

- 1. PREMESSA**
- 2. OBIETTIVI DEL PROGRAMMA**
- 3. CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO**
- 4. DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE**
- 5. STRUTTURA DEL PROGRAMMA**
- 6. CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETA'**
- 7. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO INERENTE I RISCHI AZIENDALI**
- 8. ASPETTI INERENTI LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO -FINANZIARIA DELLA SOCIETA'**
- 9. IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI SOTTO OSSERVAZIONE**
- 10. DEFINIZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME QUALITATIVE E QUANTITATIVE**
- 11. MONITORAGGIO E REPORTING**
- 12. VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2020-2022**
- 13. RISULTATO ANALISI DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE SUI DATI QUANTITATIVI**

Allegati

Allegato 1 – Mappatura dei rischi aziendali

1 PREMESSA

L' articolo 6, comma 2, del D. Lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, nel seguito anche "TUSP") fa obbligo alle società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito della Relazione sul governo societario. Nel caso specifico l'Amministratore non predispose alcuna relazione alla gestione, essendo il bilancio redatto in forma abbreviata ai sensi dell'art. 2435-bis del C.c.. Pertanto, è in sede di approvazione bilancio che il presente Programma viene predisposto ed allegato per la sua approvazione, nonché pubblicato sul sito della Farmacia nella sezione "Amministrazione Trasparente". In tale contesto FARMACIE SONA SRL ha quindi predisposto il presente documento, illustrativo del Programma di valutazione adottato in materia di rischio di crisi d'impresa e delle modalità di gestione delle attività di monitoraggio delle aree di rischio individuate. Il Programma è stato elaborato sulla base della specifica operatività della Società ed in tal senso sono state definite le grandezze economiche e gli indicatori di riferimento, nonché le relative soglie di allarme.

2 OBIETTIVI DEL PROGRAMMA

Più in dettaglio, il Programma:

- è funzionale (i) al costante monitoraggio dello stato di salute della Società alla luce del principio di continuità aziendale e (ii) alla anticipazione dell'emersione del rischio di crisi, attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari (approccio "*forward looking*") e consentirne quindi l'attenta attivazione prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di "*early warning*"), assicurando la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne;
- consente al Socio pubblico di analizzare e valutare lo stato di salute della Società partecipata e, quindi, tra l'altro, la convenienza economico-finanziaria di tale modalità di gestione del servizio rispetto ad altre alternative possibili.

La funzione di prevenzione della crisi, che l'Organo amministrativo è chiamato a svolgere, è particolarmente significativa per le società a controllo pubblico, la cui attività è spesso incentrata sullo svolgimento di servizi generali e servizi di interesse economico generale ed è solitamente caratterizzata da un rilevante coinvolgimento di risorse pubbliche, in generale. Nel caso specifico l'attività svolta dalla società è sì di carattere pubblico, rivolta alla generalità della popolazione, ma nella sostanza riguarda una tipica attività commerciale, la vendita di farmaci al consumatore finale. Si tratta come ben vedremo di un'attività ad alta marginalità, basata sulla vendita di prodotti farmaceutici alla generalità della popolazione, locale e non, collocata geograficamente nel nord Italia, in un centro commerciale di alta affluenza giornaliera.

3 CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L' articolo 6, comma 2, del citato D. Lgs. n. 175/2016 fa obbligo alle società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informarne l'Assemblea nell'ambito dell'approvazione del bilancio di esercizio.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove "*emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento*". La mancata adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.

Tali disposizioni si pongono in un rapporto di complementarietà con le disposizioni civilistiche che

impongono analoghi obblighi di monitoraggio del rischio di crisi aziendale. In particolare, in relazione al profilo della prevenzione della crisi, si fa riferimento all'obbligo dell'organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2381, commi 3 e 5 c.c., di curare e valutare che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa; obbligo all'interno del quale già si riteneva compreso quello di predisporre assetti organizzativi tali da consentire di monitorare in modo costante l'attività al fine di prevedere e gestire tempestivamente il sopravvenire di un "rischio crisi".

Le citate norme del TUSP completano dunque la disciplina già presente nel codice civile con riferimento all'obbligo per l'Organo amministrativo di fornire ulteriori informazioni relativamente ai principali fattori di rischio che caratterizzano le dinamiche aziendali in Nota integrativa.

In linea di continuità e funzionalità reciproca con il TUSP e con la disciplina di diritto comune ad esso previgente, si pone il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Le due discipline, tuttavia, si distinguono per il fattore temporale in quanto le disposizioni contenute nell'articolo 6 del TUSP rilevano in una fase prodromica, con la finalità di favorire l'emersione di segnali di allerta di una potenziale crisi. Il menzionato Codice della crisi interviene, invece, in una fase successiva, quando la crisi è già in atto ovvero risulta molto probabile che possa insorgere. Tale differenza è di fondamentale importanza in quanto incide direttamente sulla determinazione delle soglie di allarme e di rilevanza degli indici e degli indicatori, sia quantitativi che qualitativi.

Sotto altro profilo, l'art. 6, commi 3, 4, e 5, del citato TUSP prevede l'opportunità, di integrare gli strumenti di governo societario mediante:

- regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;
- un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;
- programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

Nell'ambito della Farmacia, sono stati adottati regolamenti interni per quanto riguarda la gestione del personale, è stata attuata una Carta dei Servizi a corredo dello statuto, a livello interno sono state nominate apposite figure legate anche agli adempimenti Anac.

4 DEFINIZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Il rischio di **crisi aziendale** può essere definito come la probabile manifestazione dello stato di difficoltà di un'impresa, non solo per il profilo economico-finanziario, inteso come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, ma più in generale, aziendale.

Il concetto di **rischio** in questione interessa dunque la struttura e l'organizzazione della realtà aziendale nel complesso, comprendendo anche profili non direttamente desumibili da indici contabili quali, ad esempio, quello normativo e/o ambientale.

Più in particolare, il concetto di crisi aziendale accolto dai citati artt. 6 e 14 fa riferimento ad una situazione che è tale da imporre provvedimenti adeguati a determinarne la reversibilità, al fine di scongiurare l'attivazione della procedura concorsuale, e conseguentemente si colloca in una fase anteriore rispetto a quella che funge da presupposto per l'omologazione di accordi di ristrutturazione dei debiti o per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo.

5 STRUTTURA DEL PROGRAMMA

Il Programma di valutazione è stato elaborato sulla scorta della specifica operatività della Società e delle peculiarità dello Statuto sociale, elementi cui si è fatto riferimento per la scelta degli indicatori e la

determinazione delle relative soglie di allarme.

In tale ambito si è privilegiato un impianto di rilevazione basato su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica, oltre che sulla analisi storica dei dati e delle informazioni contabili e gestionali.

Prudenzialmente, l'analisi dei dati riguarda un periodo triennale 2023-2022-2021, dove le performance aziendali sono state in miglioramento.

Più in dettaglio, il Programma è articolato nelle seguenti attività:

- analisi del sistema di controllo interno ed in particolare dei rischi aziendali;
- identificazione e selezione delle grandezze economico-finanziarie e degli indicatori gestionali e contabili utili per la anticipazione di eventuali fenomeni di crisi aziendale;
- gestione, monitoraggio e reporting all'Organo amministrativo.

Ovviamente la declinazione delle attività indicate è preceduta dalla disamina dello specifico contesto operativo della Società, in relazione al quale il Programma è stato elaborato.

6 CONTESTO OPERATIVO DELLA SOCIETÀ

6.1. MISSION

In base all'art. 3 dello Statuto, la Società ha per oggetto l'esercizio di attività delle farmacie comunali ed ha lo scopo di provvedere in particolare:

- all'assistenza farmaceutica (art. 28 L. 23/12/1978, n. 833)
- alla vendita di medicinali al pubblico
- alla vendita di ogni altro prodotto farmaceutico
- ad operare per favorire una maggiore educazione e rispetto all'uso dei prodotti farmacologici per accrescere la sensibilità dei cittadini contro l'abuso e l'uso distorto degli stessi
- alla vendita all'ingrosso e al minuto di medicinali e parafarmaci agli Enti, mutue associazioni, istituti, Aziende speciali, farmacie e ogni altra organizzazione commerciale
- alla realizzazione, privilegiando la collaborazione con le Ulss, di programmi di medicina preventiva, di informazione e di educazione sanitaria ed ogni altra attività di servizio
- ad erogare servizi o prestazioni a terzi in coerenza con quanto sopra descritto.

6.2. FUNZIONAMENTO OPERATIVO

Il funzionamento della Società è improntato al modello *dell'inhouse providing*, sulla base delle previsioni statutarie e delle direttive imposte dal Socio.

In particolare, come da statuto ai sensi dell'art. 12, il Socio pubblico esercita sulla Società un controllo analogo a quello esercitato sui propri uffici e servizi e ne determina gli obiettivi da perseguire, l'approvazione di documenti di programmazione, di piani di investimento e di sviluppo, di piani economici finanziari, dell'organigramma.

Periodicamente e mediamente almeno semestralmente, il Socio pubblico verifica con l'amministratore unico le attività pianificate, ricevendo puntualmente l'aggiornamento sullo stato avanzamento di quanto deliberato, sui costi di ordinaria gestione, sull'andamento dei ricavi.

Il Socio pubblico viene inoltre informato in tali sedi (assemblee), sulle attività che devono essere pianificate.

Al Socio pubblico spetta la verifica periodica dello stato di attuazione di quanto programmato e degli obiettivi, attraverso controlli, verifiche sull'andamento della gestione, il tutto nel rispetto dello statuto e delle delibere.

La documentazione (verbali, budget, piani triennali) è messa a completa disposizione presso la sede della società o presso l'ufficio amministrativo.

Attraverso la conoscenza di tali documenti il Socio pubblico verifica lo stato di attuazione degli obiettivi prefissati, il rispetto degli obblighi contenuti nel contratto di servizio, la coerenza degli atti con i

documenti di programmazione e i piani approvati, il tutto nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, economicità della gestione.

In base alle disposizioni statutarie, oltre l'ottanta per cento del fatturato della Società è effettuato con riferimento ai servizi oggetto di affidamento diretto e la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite di ricavi è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso della attività principale della Società.

La Società redige inoltre, su base annuale, il *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza*, che include misure programmatiche finalizzate a migliorare il contesto organizzativo funzionale alla prevenzione della corruzione, mantenendo un approccio di gestione del rischio che include sia il corretto utilizzo delle risorse, sia il buon andamento delle azioni amministrative. Tale piano è pubblicato sul Sito istituzionale della Farmacia.

6.3. MODELLO DI REMUNERAZIONE

La società riceve le proprie risorse finanziarie attraverso la vendita dei farmaci, parafarmaci e servizi vari (misurazione della pressione, holter, analisi diabete, ecc).

Al di là del capitale sociale iniziale che ha rappresentato la dotazione finanziaria nella fase di start up, ad oggi la società ha una struttura finanziaria solida, alimentata dalle vendite di prodotti farmaceutici e parafarmaci, che garantiscono una marginalità tale da coprire i costi e realizzare margine. Finanziariamente la situazione è speculare in quanto non vi sono problemi di insolvenza da parte dei creditori perchè le vendite sono fatte al pubblico che paga in contanti o tramite strumenti finanziari (bancomat principalmente) e verso il Servizio Sanitario Nazionale per il rimborso dei prodotti venduti tramite ricetta (*ticket*).

Vi è uno sfasamento temporale tra la data degli incassi (rimessa diretta principalmente, solitamente entro 30 giorni con il SSN) rispetto ai pagamenti dei fornitori (entro 30 per i contratti di appalto o entro 60/90 giorni mediamente per gli accordi commerciali extra appalto).

La società sostanzialmente è autoliquidante.

Non risultano indebitamenti verso il sistema bancario.

6.4. GOVERNANCE SOCIETARIA

La normativa di riferimento è quella attinente alle Società in controllo pubblico, per quanto di competenza, e a quella civilistica per le imprese, per quanto attinente alle attività societarie svolte.

La Società, nell'ambito delle attività, considerata la sua natura giuridica, è oggetto di controllo da parte dei seguenti organi principali:

- Corte dei Conti;
- Organo di revisione legale;
- Organo di controllo che svolge funzioni di OIV (incarico esterno, nella persona dell'ODV);
- Organismo di vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- Direttore di farmacia (preposto, personale interno);
- Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT, personale interno)

La Società adempie costantemente alla redazione della reportistica richiesta e alle conseguenti pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, come previsto dalla normativa vigente. Per l'Organo amministrativo, il Socio unico ha optato per un Amministratore Unico.

7 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO INERENTE I RISCHI AZIENDALI

La Società ha definito un sistema efficiente di intercettazione e risoluzione delle difficoltà, che permette il contenimento delle esternalità negative derivanti da possibili inefficienze gestionali e garantisce il mantenimento della continuità aziendale.

Costituiscono parte integrante di tale sistema gli eventuali rilievi sollevati dagli organi di controllo, in

particolare da parte del Revisore Legale, dell’Odv, dell’OIV, dell’RPCT, di cui l’organo amministrativo deve dare evidenza nel bilancio annuale, descrivendo, altresì, le eventuali azioni risolutive intraprese.

L’impianto dei controlli interni è strutturato sui controlli di primo livello assicurati dai responsabili interni evidenziati nel paragrafo della “*Governance societaria*”, essendo personale dipendente interno.

Verifiche di secondo livello, se possiamo definirle in questo modo, sono attuate da parte del Revisore Legale e da parte dell’Odv, organismi indipendenti ed esterni.

Verifiche ulteriori sono messe in atto dall’organo amministrativo (primo livello).

In merito all’adozione di codici di condotta propri, aventi ad oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell’attività della società, la Società si è dotata:

- del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (recentemente aggiornato),
- del Codice Etico
- del Regolamento interno in merito al personale
- della Carta di Servizi
- di procedure interne adottate per prassi

il tutto in conformità alla normativa vigente e agli indirizzi espressi dal Socio Unico, Comune di Sona, nella persona del Sindaco.

Inoltre, al fine di favorire l’interazione tra i sistemi di prevenzione dei fenomeni corruttivi attivi e passivi, il succitato Modello Organizzativo è integrato con il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

A completamento, periodicamente il personale interno viene formato, informato ed aggiornato sulle novità normative in materia di sicurezza, privacy, antiriciclaggio.

L’Organismo di Vigilanza ed il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza svolgono, ciascuno per la propria area di competenza, le verifiche periodiche finalizzate al controllo sull’osservanza delle norme di legge. L’attività di coordinamento tra i due soggetti è garantita da un incontro periodico in merito alle attività svolte.

La Società, in considerazione della struttura organizzativa e dell’attività svolta, non ha ritenuto necessaria la predisposizione di regolamenti interni volti a garantire la conformità della propria attività alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale, non sussistendone le motivazioni di fondo.

Il sistema dei controlli interni include la identificazione e valutazione qualitativa dei rischi aziendali, la cui mappatura è soggetta ad aggiornamento annuale od in occasione di significativi mutamenti nella struttura organizzativa o nel modello operativo della Società.

L’analisi condotta in tale ambito ha evidenziato 7 tipologie di rischio, a fronte delle quali sono stati identificati 20 eventi di rischio. La distribuzione di tali eventi all’interno delle citate categorie è illustrata nella tavola successiva.

TAVOLA 1 – NUMEROSITÀ DEGLI EVENTI DI RISCHIO PER CATEGORIA

Tipologia di rischio	Numero di eventi di rischio
Rischio politico	1
Rischio strategico	2
Rischio normativo	1
Rischio legale	1
Rischio operativo	8
Rischio finanziario	4
Rischio informatico	3
Totale	20

Sotto altro profilo, gli eventi di rischio definiti sono stati valutati sia con riferimento al potenziale rischio assoluto, sia in relazione al rischio residuo, cioè dopo l'effetto di mitigazione assicurato dai presidi interni. La successiva tavola riporta tali giudizi in base ad una metrica fondata su tre valori per entrambe le tipologie (Rischio Alto, Medio e Basso), in considerazione delle singole valutazioni assegnate a ciascun evento definito. Si rappresenta che non si sono definiti rischi con giudizio "Alto". Le valutazioni esprimono l'effetto di mitigazione fornito dai presidi interni: in termini di impatto il giudizio "Medio" passa dal 33% (rischio assoluto) all'18% (rischio residuo).

TAVOLA 2 – VALUTAZIONE DEL RISCHIO ASSOLUTO E RESIDUO PER CATEGORIA

Tipologia di rischio	Assoluto			Residuo		
	Basso	Medio	Totale	Basso	Medio	Totale
Rischio politico		1	1	1		1
Rischio strategico	2		2	2		2
Rischio normativo	1		1	1		1
Rischio legale	1		1	1		1
Rischio operativo	6	2	8	6	2	8
Rischio finanziario	4		4	4		4
Rischio informatico	3		3	3		3
Totale	17	3	20	18	2	20
inc. %	85%	15%	100%	90%	10%	100%

Il dettaglio delle valutazioni è incluso nell'Allegato 1 al presente documento, di cui costituisce parte integrante.

8 ASPETTI INERENTI LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ

La Società ha adottato atti di programmazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi e i criteri fissati dal Socio, in conformità ai budget triennali presentanti ed approvati, in tema di spese di funzionamento. Il tutto in linea con le linee direttive ricevute dal Socio pubblico, ai sensi dell'art. 19 comma 5 del TUSP.

La società si muove, quindi, nell'ambito di impegni di ricavo e di spesa in linea di massima definiti dai budget, sulla base dei dati storici, costantemente aggiornati periodicamente (ogni anno sono oggetto di revisione).

Si ricorda inoltre che, costantemente la società viene monitorata per quanto concerne le spese sostenute, i ricavi realizzati, le uscite e le entrate finanziarie, le analisi di bilancio infrannuali attraverso indicatori economico finanziari che ad oggi non hanno evidenziato criticità in merito alla gestione finanziaria societaria e dimostrano al contrario una solidità economica, patrimoniale e finanziaria. Così come si evince anche dal bilancio chiuso al 31/12/2023.

La società ha i maggiori indicatori economici positivi, lo stesso per quanto riguarda gli indicatori finanziari:

- non ha mutui/finanziamenti in essere,
- non ricorre al capitale di rischio,
- non risulta indebitata verso gli istituti di credito,
- i pagamenti risultano regolari
- è autoliquidante

e pertanto il rischio di insolvenza dei crediti è minimo come già sopra evidenziato.

9 IDENTIFICAZIONE DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI SOTTO OSSERVAZIONE

9.1. DEFINIZIONE DELLE GRANDEZZE ECONOMICHE E FINANZIARIE DI RIFERIMENTO

La Società ha definito le grandezze e gli indicatori contabili e gestionali validi per il costante monitoraggio della propria operatività economica e finanziaria, sia in ottica di analisi ex post sia in chiave forward looking, allo scopo di intercettare con largo anticipo l'emersione di eventi che possono minarne la solidità economica e finanziaria.

In particolare, le seguenti grandezze sono tenute nella massima considerazione e costantemente monitorate sia in fase di budgeting che di analisi storica dei bilanci di esercizio:

- ✓ Valore delle produzioni, con particolare riferimento alla contribuzione dei singoli atti attuativi, ove si alloca il margine;
- ✓ Costi della produzione;
- ✓ Risultato di esercizio;
- ✓ Crediti;
- ✓ Debiti commerciali;
- ✓ Disponibilità liquide;
- ✓ Flussi di cassa prima delle variazioni del CCN.

In considerazione della assenza del ricorso all'indebitamento, gli oneri finanziari (a servizio del debito) non sono allo stato attuale oggetto di monitoraggio. Peraltro si precisa che la Società non dispone di alcun affidamento bancario.

9.2. IDENTIFICAZIONE DEGLI INDICATORI CONTABILI

Parimenti sono stati selezionati determinati indicatori quantitativi di natura contabile illustrati nella successiva tavola, per ciascuno dei quali sono indicate le grandezze di riferimento.

In particolare, gli indicatori contabili sono stati definiti sulla base dei dati storici di bilancio, tenuto conto sia della loro utilità in termini di intercettazione degli eventi oggetto di monitoraggio, sia della loro necessità per la verifica del rispetto della conformità alle norme di legge.

TAVOLA 3 – INDICATORI CONTABILI

Categoria	Descrizione	Natura	Grandezze utilizzate
Marginalità	Mdc operativo%	Contabile	(Ricavi - consumi) / Ricavi
	Ebitda%	Contabile	(Ricavi - costi di produzione al lordo degli ammortamenti e svalutazioni) / Ricavi
	Ebit%	Contabile	(Ricavi - costi di produzione) / Ricavi
	Risultato dell'esercizio%	Contabile	(Ricavi - costi dell'esercizio) / Ricavi
Redditività	Cash flow dell'esercizio%	Contabile	(Ricavi monetari - costi dell'esercizio monetari) / Ricavi
	Roe	Contabile	Risultato dell'esercizio / Patrimonio netto
	Roi	Contabile	Risultato operativo (Ebit) / Totale attivo
Finanza	PFN complessiva	Contabile	Indebitamento finanziario netto a breve e a lungo termine
	PFN/Ebitda	Contabile	PFN complessiva / (Ricavi - costi di produzione al lordo ammortamenti e svalutazioni)
	PN/PFN	Contabile	Patrimonio netto / PFN complessiva
	CCN op/Pfn a breve	Contabile	(Attività a breve termine - Passività a breve termine) / Indebitamento finanziario a br. termine
Struttura	Copertura Immobilizzazioni	Contabile	Fonti finanziarie a medio e lungo termine / Immobilizzazioni
	Capitalizzazione	Contabile	Patrimonio netto / Totale passività
	Tasso medio i	Contabile	Gestione finanziaria / PFN complessiva
Circolante	GG rotazione crediti	Contabile	(Crediti commerciali / Ricavi) * 365
	GG rotazione magazzino	Contabile	(Magazzino / Ricavi) * 365
	GG rotazione debiti	Contabile	(Debiti commerciali / Costi della produzione) * 365
	GG rotazione CCN comm	Contabile	GG rotazione crediti + GG rotazione magazzino - GG rotazione debiti

Si rappresenta che la Società, come anticipato, non fa ricorso all'indebitamento bancario, conseguentemente, non sono stati considerati in tale fase gli indicatori finanziari deputati all'analisi della capacità di restituzione dei finanziamenti utilizzati.

10 DEFINIZIONE DELLE SOGLIE DI ALLARME QUALITATIVE E QUANTITATIVE

La Società ha definito specifiche soglie di allarme di carattere preventivo e consuntivo di natura qualitativa e quantitativa, come di seguito illustrato.

Dette soglie, attentamente determinate e calibrate sulla specifica operatività della Società, sono costantemente monitorate affinché consentano di intercettare quelle situazioni di difficoltà che, se non venissero tempestivamente e idoneamente affrontate, potrebbero diventare rilevanti anche in base alle previsioni contenute nel Codice Civile.

In particolare, le soglie di allarme di natura qualitativa fanno riferimento ai seguenti aspetti:

- ✚ presenza di gestione operativa della società negativa per tre esercizi consecutivi;
- ✚ perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, con erosione del patrimonio netto;
- ✚ relazioni del revisore legale che presentano dubbi di continuità aziendale;
- ✚ Mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano impegni finanziari di rilevante entità;

- ✚ Difficoltà con il personale (reperimento organici, mantenimento personale rilevante, ecc.);
- ✚ Elevati rischi di compliance;
- ✚ Decreti ingiuntivi ricevuti ed atti ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti.

Le soglie di allarme di tipo quantitativo sono illustrate dalla seguente tavola ove si sono definiti dei range medi al di sotto dei quali scatta la soglia di allarme:

**TAVOLA 4 – SOGLIE DI ALLARME DI NATURA QUANTITATIVA
(INDICATORI INTERNI FISSATI DALLA SOCIETA')**

Categoria	Indicatori aziendali	Range 1	Range 2
Marginalità	Mdc operativo%	30%	20%
	Ebitda%	12%	5%
	Ebit%	8%	3%
	Risultato dell'esercizio%	7%	3%
Redditività	Cash flow dell'esercizio%	8%	3%
	Roe	10%	4%
	Roi	12%	6%
Finanza	PFN/Ebitda	4	7
	PN/Pfn	1,1	0,9
	CCN op/Pfn a breve	1,1	0,9
Struttura	Copertura Immobilizzazioni	1,1	0,9
	Capitalizzazione	35%	25%
	Tasso medio i	2,7%	4,7%
Circolante	GG rotazione crediti	60	90
	GG rotazione magazzino	60	90
	GG rotazione debiti	40	60
	GG rotazione CCN comm	90	120

11 MONITORAGGIO E REPORTING

La Società adotta metodologie di controllo di gestione che includono misure di monitoraggio e verifica dell'andamento dei costi e dei ricavi attraverso lo svolgimento delle seguenti attività:

- a livello pluriennale, definizione ed aggiornamento del Budget triennale;
- a livello infrannuale, predisposizione e monitoraggio:
 - ✓ del consuntivo di esercizio al 30 giugno/30 settembre, con analisi degli scostamenti significativi ed eventuale redazione di una versione aggiornata del budget;
 - ✓ del bilancio di esercizio al 31 dicembre.

Le risultanze delle elaborazioni sono oggetto di monitoraggio da parte dell'Amministratore Unico che verifica gli scostamenti significativi e valuta eventuali interventi tecnici e/o organizzativi reputati opportuni. In caso di situazione di rischio viene immediatamente convocata l'assemblea del Socio pubblico al fine di aggiornarlo sulla questione.

Nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, l'Amministratore Unico è chiamato ad attivare, senza indugio, le procedure previste dal citato art. 14, comma 2, del TUSP.

Con specifico riferimento agli indicatori sopra definiti, si rappresenta che la crisi è innanzitutto ipotizzabile quando il patrimonio netto diventa negativo per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate, e rappresenta causa di scioglimento delle società di capitali. Indipendentemente dalla situazione finanziaria, questa circostanza rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale, fino a quando le perdite non sono state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Parallelamente, a fronte di un patrimonio netto positivo la società viene costantemente monitorata attraverso l'analisi dei principali indicatori economico-finanziari di bilancio.

Periodicamente la società verifica la propria posizione economico-finanziaria e patrimoniale attraverso l'elaborazione fatta presso il Cerved.

12 VALORI DELLE GRANDEZZE E DEGLI INDICATORI A CONSUNTIVO 2020_2022

Le tavole successive riportano, rispettivamente, le grandezze economico – finanziarie (tavola 6) e gli indicatori contabili e gestionali (tavola 7) della Società per il triennio 2021_2023 utilizzati per l'analisi del rischio di crisi aziendale.

Si segnala che non sono stati inseriti in tale sede i valori prospettici ricavabili dal budget triennale 2024-2026 predisposto dalla Società e presentato in assemblea.

TAVOLA 6 – GRANDEZZE ECONOMICHE E FINANZIARIE 2021-2023

Riclassifica gestionale	Bil21	Bil22	Bil23
Ricavi operativi	1.614.302	2.055.770	2.275.940
Altri ricavi	16.894	17.457	48.817
Valore della produzione	1.631.196	2.073.227	2.324.757
Acquisti	-907.259	-1.165.822	-1.326.729
Rimanenze	-15.583	20.038	59.027
Servizi	-104.582	-106.856	-121.412
Godimento beni di terzi	-63.780	-76.897	-80.421
Costo del lavoro	-259.123	-345.519	-357.431
Altri oneri operativi	-13.899	-21.264	-23.361
Costi della produzione	-1.364.226	-1.696.320	-1.850.327
Ebitda	266.970	376.907	474.430

Ammortamenti	-10.051	-10.784	-13.585
Gestione finanziaria	-8.751	-9.495	-9.549
Gestione straordinaria	5	258	684
Gestione fiscale	-63.881	-96.787	-122.221
Risultato dell'esercizio	184.292	260.099	329.759
<hr/>			
Ebitda %	16,4%	18,2%	20,4%
Risultato dell'esercizio %	11,3%	12,5%	14,2%

Riclassifica gestionale	Bil21	Bil22	Bil23
Crediti commerciali	43.147	41.190	62.528
Atri crediti operativi	3.750	3.750	3.750
Magazzino	180.459	200.497	259.524
Attività a breve termine	227.356	245.437	325.802
Debiti commerciali	-293.086	-238.248	-257.433
Altri debiti operativi	-94.161	-113.403	-100.649
Ratei e risconti	6.642	4.003	-8.832
Passività a breve termine	-380.605	-347.648	-366.914
Capitale circolante netto	-153.249	-102.211	-41.112
Pfn a breve	672.220	673.412	937.205
Capitale investito netto a breve	518.971	571.201	896.093
Immobilizzazioni	33.295	52.782	68.388
Patrimonio netto	-340.189	-324.480	-584.580
Risultato dell'esercizio	-184.292	-260.099	-329.759
Tfr	-27.781	-39.404	-50.139
Pfn a lungo	0	0	0
Fonti finanziarie a medio lungo	-552.262	-623.983	-964.478
Fonti finanziarie nette	-518.967	-571.201	-896.090

Rendiconto finanziario	Bil22	Bil23
Cash flow operativo	270.883	343.344
Variazione CCN	51.038	61.099
Variazione fondi	-11.623	-10.735
Cash flow corrente	231.468	292.980
Gestione investimenti	30.271	29.191
Free cash flow firm	201.197	263.789
Gestione finanziaria	0	0
Gestione capitale	-200.001	1
Variazione Pfn breve	1.196	263.790
Variazione cassa	1.192	263.793

**TAVOLA 7 – INDICATORI CONTABILI 2021-2023 E RELATIVO RANGE A
CONFRONTO**

Per ogni indicatore viene definito un intervallo (determinato dalla società) che va dal Range 1 al Range 2. Se l'indicatore vi rientra, viene dato valore NEUTRALE (1); se superiore, viene riconosciuto un valore POSITIVO (2); se inferiore, il valore è NEGATIVO (-1).

Nella tabella che segue, vengono riepilogati i risultati ottenuti verificando l'intervallo di appartenenza dei singoli indicatori.

Categoria	Indicatori aziendali	Bil21	Bil22	Bil23	Range 1	Range 2
Marginalità	Mdc operativo%	43,4%	44,5%	45,3%	30%	20%
	Ebitda%	16,4%	18,2%	20,4%	12%	5%
	Ebit%	15,8%	17,7%	19,8%	8%	3%
	Risultato dell'esercizio%	11,3%	12,5%	14,2%	7%	3%
Redditività	Cash flow dell'esercizio%	11,9%	13,1%	14,8%	8%	3%
	Roe	35,1%	44,5%	36,1%	10%	4%
	Roi	45,1%	39,0%	47,2%	12%	6%
Finanza	PFN complessiva	672.220	673.412	937.205		
	PFN/Ebitda	Pfn positiva	Pfn positiva	Pfn positiva	4	7
	PN/Pfn	Pfn positiva	Pfn positiva	Pfn positiva	1,1	0,9
	CCN op/Pfn a breve	CCN op negativo	CCN op negativo	CCN op negativo	1,1	0,9
Struttura	Copertura Immobilizzazioni	16,6	11,8	14,1	1,1	0,9
	Capitalizzazione	82,9%	57,6%	87,4%	35%	25%
	Tasso medio i	Pfn positiva	Pfn positiva	Pfn positiva	2,7%	4,7%

Circolante	GG rotazione crediti	8	6	8	60	90
	GG rotazione magazzino	41	36	42	60	90
	GG rotazione debiti	98	63	61	40	60
	GG rotazione CCN comm	-49	-22	-11	90	120

Nella tabella gli indicatori risultano per tutte le annualità POSITIVI.

TAVOLA 8 – INDICATORI CONTABILI 2021-2023 E AFFIDABILITA'

Categoria	Indicatori aziendali	Bil21	Bil22	Bil23	Bil21	Bil22	Bil23
Marginalità	Mdc operativo%	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Ebitda%	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Ebit%	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Risultato dell'esercizio%	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
Redditività	Cash flow dell'esercizio%	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Roe	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Roi	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
Finanza	PFN/Ebitda	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	PN/Pfn	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	CCN op/Pfn a breve	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
Struttura	Copertura Immobilizzazioni	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Capitalizzazione	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	Tasso medio i	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
Circolante Circolante	GG rotazione crediti	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	GG rotazione magazzino	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	GG rotazione debiti	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2
	GG rotazione CCN comm	POSITIVO	POSITIVO	POSITIVO	2	2	2

34	34	34
34	34	34
100%	100%	100%

Sostanzialmente gli indicatori quantitativi danno risultati positivi rispetto alle performance prese come riferimento dalla società.

In tutte le annualità oggetto di analisi la società ha registrato delle performance positive, che evidenziano un alto grado di affidabilità economico-finanziaria valutato sul triennio appena trascorso 2021-2023, e pertanto il rischio di insolvenza risulta praticamente nullo.

14 AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA

Il presente Programma entra in vigore in data odierna e potrà essere oggetto di aggiornamento in concomitanza della predisposizione del bilancio di esercizio e nel corso dell'anno.

Sona, 19/04/2024
L'Amministratore Unico
Alessandra Demo

All.: 1 TABELLA TIPOLOGIA DI RISCHI

Tipologia di rischio	tipologia di evento	Score	Rischio assoluto	Presidi aziendali	Score	Rischio residuo
Rischio politico	Manifestazione di situazioni o eventi di natura politica che possono influenzare, negativamente, l'operatività dell'impresa.	2	Medio	La Società opera in qualità di <i>In house provider</i> del comune di Sona (VR). In tale ambito è soggetta ad eventi di natura politica che possono potenzialmente influenzare l'attività aziendale. Alla luce del percorso svolto dalla Società nel corso degli ultimi anni ritiene tale rischio allo stato contenuto.	1	Basso
Rischio strategico	Definizione di obiettivi aziendali inadeguati, non realizzabili, incoerenti che possono avere ripercussioni sulle dinamiche finanziarie/economiche dell'impresa	1	Basso	La Società opera in base all'attività ordinaria pianificata dai budget triennali, rivisitati annualmente. Inoltre la revisione periodica dei dati gestionali previsionali e consuntivi assicurano un efficace presidio a mitigazione di tale rischio.	1	Basso
Rischio strategico	Errori / inadeguatezza della pianificazione finanziaria	1	Basso	I dati previsionali predisposti sono elaborati dall'amministratore unico sulla base dei valori storici di bilancio. L'attività è ordinaria e non presenta variazioni o criticità particolari.	1	Basso
Rischio normativo (interno / esterno)	Mancato rispetto delle normative in vigore interne ed esterne con danni economici e reputazionali	1	Basso	La Società dispone di un corpo procedurale idoneo al rispetto delle normative esterne e di quelle interne, tempo per tempo vigenti. In tale ambito assume rilievo il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato dalla Società e periodicamente aggiornato. Corsi di formazione su specifiche normative (Privacy, Prevenzione Corruzione, anticiclaggio) assicurano inoltre un adeguato presidio.	1	Basso
Rischio legale	Irregolarità nella gestione dei contratti	1	Basso	La predisposizione dei contratti con i fornitori è presidiata dall'amministratore unico. I contratti sono soprattutto di natura consuntiva, mentre i contratti di appalto relativamente all'acquisto dei farmaci e parafarmaci sono gestiti direttamente dal Socio Comune di Sona (VR) e pertanto la società non li ha gestiti direttamente.	1	Basso
Rischio finanziario	Inadeguato monitoraggio dei flussi di cassa del sistema aziendale necessari per lo svolgimento delle attività pianificate e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.	1	Basso	L'esame consuntivo e preventivo dei flussi di cassa è svolto periodicamente ed assicura la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio finanziario	Impossibilità di accedere a capitali di rischio e/o di credito per il finanziamento delle attività aziendali	1	Basso	La società non ricorre al capitale di terzi.	1	Basso
Rischio finanziario	Assenza di fondi necessari per adempiere alle obbligazioni in scadenza	1	Basso	I conti correnti sono monitorati costantemente e periodicamente. I pagamenti sono fatti alle scadenze e con regolarità	1	Basso
Rischio finanziario	Mancato rispetto delle obbligazioni assunte dalle controparti finanziarie	1	Basso	Tale rischio non risulta	1	Basso
Rischio operativo	Manifestazione di un evento pandemico con impatti sulla continuità del servizio e/o ripristino delle condizioni di normale operatività	1	Basso	La gestione dell'evento pandemico non ha comportato impatti significativi sulla continuità del servizio e più in generale di quella aziendale.	1	Basso

Tipologia di rischio	tipologia di evento	Score	Rischio assoluto	Presidi aziendali	Score	Rischio residuo
Rischio operativo	Inadeguatezza delle risorse umane	2	Medio	La Società al momento ha un organico adeguato ma la mancanza di un farmacista crea problematiche che possono comunque essere risolte tramite collaborazioni di farmacisti professionisti a partita iva.	2	Medio
Rischio operativo	Inadeguatezza delle risorse per competenze	2	Medio	Il ricorso a risorse esterne professionali legate alla mancanza di farmacisti può creare una mancanza di continuità nei rapporti con la clientela che vedono nel professionista esterno non sempre la persona conosciuta. I frequenti cambiamenti di personale specializzato impediscono la stabilizzazione in azienda delle competenze professionali acquisite. In ogni caso oggi non rappresenta una problematica .	2	Medio
Rischio operativo	Errori nei processi di fatturazione attiva	1	Basso	Il processo di fatturazione attiva è limitato a pochi documenti nel corso del mese	1	Basso
Rischio operativo	Errori o ritardi nella redazione del bilancio (disclosure, principi contabili, contenuti)	1	Basso	La redazione del bilancio coinvolge il settore amministrativo e il consulente fiscale. Ad oggi non vi sono stati ritardi. Le attività sono presidiate adeguatamente, grazie alle situazioni infrannuali richieste per le valutazioni economico-finanziarie fatte	1	Basso
Rischio operativo	Inefficienze nel processo di gestione dei crediti e degli incassi	1	Basso	I controlli interni curati dall'amministrazione da un lato, e la verifica di fine anno prima della chiusura del bilancio dall'altro, assicurano la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio operativo	Inefficienze nel processo di gestione dei pagamenti	1	Basso	Il processo di pagamento delle fatture avviene sulla base di uno scadenzario conservato dall'amministrazione	1	Basso
Rischio operativo	Gestione inadeguata della liquidità	1	Basso	L'esame consuntivo e preventivo dei flussi di cassa è svolto periodicamente ed assicura la mitigazione del rischio in esame.	1	Basso
Rischio informatico	Alterazione, manipolazione e/o perdita dei dati tali da inficiare la completezza, l'affidabilità, la riservatezza delle informazioni	1	Basso	Il Settore IT è presidiato esternamente, costantemente monitorato e assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso
Rischio informatico	Interruzione della normale operatività dell'impresa causata dall'indisponibilità/inaccessibilità dei sistemi informativi	1	Basso	Il Settore IT assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso
Rischio informatico	Inadeguatezza della infrastruttura IT rispetto alle dimensioni e/o alle esigenze aziendali	1	Basso	Il Settore IT assicura l'affidabilità dei sistemi informativi a supporto dell'operatività. L'operatività della Società non è in generale particolarmente esposta a tale rischio.	1	Basso