



farmacie comunali<sub>spa</sub>

# Piano industriale e budget 2021



## Note previsionali

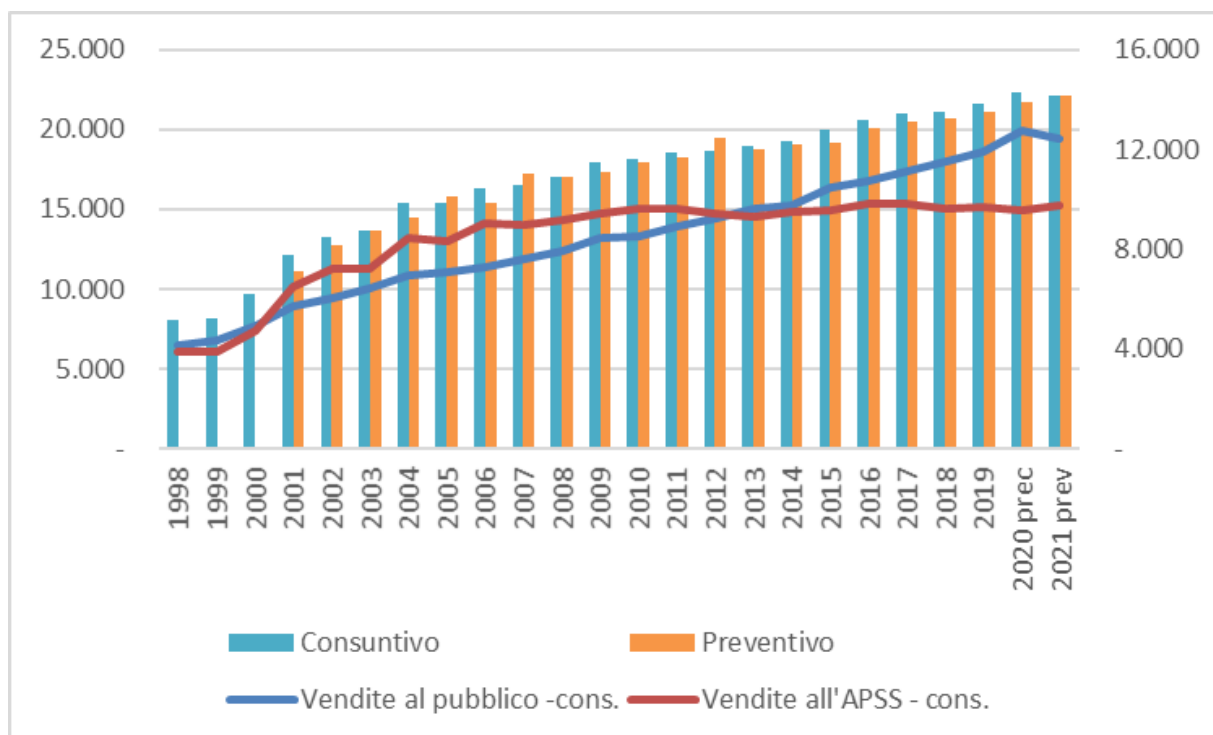
Le vendite del corrente anno, non ancora concluso, sono il risultato di un andamento differenziato tra il canale delle vendite *al pubblico* ed il canale delle vendite *all'A.P.S.S.*:

- Le vendite al pubblico di farmaci e prodotti parafarmaceutici, che rappresentano il 56,4% del fatturato delle farmacie, stanno evidenziando un incremento del 5,8% rispetto ai volumi dello scorso anno;
- Le vendite all'APSS che rappresentano il 43,6% del fatturato delle farmacie, stanno evidenziando un incremento dell' 1,3% rispetto ai volumi dello scorso anno.

Al termine del mese di ottobre il fatturato delle vendite dei prodotti nelle farmacie risulta superiore sia alle previsioni di budget che al fatturato all'anno precedente del 4,9%; ciò è determinato sia dal fatturato aggiuntivo derivante dall'apertura a giugno 2019 della farmacia in Val di Rabbi che dall'andamento non ordinario delle vendite dei farmaci e prodotti quali mascherine e disinfettanti correlati all'emergenza Coronavirus.

Per il 2021 la previsione è quella di ridurre gli attuali volumi di vendita, con la previsione di mantenere il fatturato all'APSS e ridurre quello delle vendite al pubblico, con un fatturato aziendale complessivo per vendite e servizi caratteristici, comprese le vendite del magazzino centrale, di circa ai 22,2 milioni di Euro.

Il grafico sottostante, che riporta l'andamento delle **vendite di farmacia per linea** e per valori totali (in milioni di Euro), mostra chiaramente come le vendite all'A.P.S.S. sono sostanzialmente ferme da oltre dieci anni mentre sono in progressiva e continua crescita quelle al pubblico.



Si ricorda ancora che:

- il decreto sulle liberalizzazioni dell'inizio del 2012, che ha ridotto a 3.300 abitanti il rapporto tra farmacie e residenti in ogni comune ed impedito ai Comuni di esercitare la prelazione per il 50% delle nuove aperture, non ha ancora prodotto gli effetti sperati ma si avvicina il momento in cui apriranno queste nuove farmacie - 15 farmacie sul territorio provinciale (una a Trento è già stata aperta) – che indurranno una riduzione del fatturato medio di alcune farmacie gestite, con conseguente contrazione del margine di contribuzione netto e quindi dell'utile, effetti che riteniamo inizieremo a vedere nel corso del 2021;
- la revisione del nuovo sistema di remunerazione delle prestazioni svolte dai farmacisti nell'ambito del S.S.N., più volte annunciata e non ancora definita, potrà leggermente modificare le marginalità sulle vendite di tale canale;
- durante il corrente anno non ci sono state alcune modifiche negli orari di apertura o nelle modalità di svolgimento dei turni di servizio nei Comuni ove hanno sede le farmacie gestite e che hanno determinato un incremento delle ore lavorative del personale necessario a svolgere tale servizio aggiuntivo;
- per quanto riguarda la ricetta elettronica, introdotta a fine 2013 nelle ricette del SSN ed estesa da ottobre 2019 alla quasi totalità delle ricette dell'assistenza integrativa, comprende ora, merito del Coronavirus, anche le ricette in D.P.C.

L'azienda continuerà in ogni caso a seguire con attenzione l'evoluzione di uno scenario ancora fluido, anche a seguito degli effetti del DDL sulla cosiddetta liberalizzazione dei servizi, per adottare tempestivamente le migliori misure in termini organizzativi e continuare ad assicurare l'equilibrio economico e finanziario.

## Budget economico e del personale

Coerentemente agli indirizzi ricevuti dalla Conferenza Enti si riporta il budget annuale per il prossimo 2021 nonché le previsioni di assunzione di personale a tempo indeterminato ed il piano formativo.

	BDG 2021
A 1. Ricavi da vendite e prestazioni	22.700.000
A 2. Variazione rimanenze	
A 3. Variazione lavori in corso	
A 4. Incrementi di immobilizzazioni	
A 5. Altri ricavi e proventi	322.000
<b>A Tot. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>23.022.000</b>
B 6. Per mat.prime, sussid, di cons. e m	-15.375.000
B 7. Per servizi	-1.285.000
B 8. Per godimento di beni di terzi	-710.000
B 9. Per il personale	-4.256.000
B 10. Ammortamenti e svalutazioni	-532.000
B 11. Variazione rimanenze	
B 12. Accantonamenti per rischi	
B 13. Altri accantonamenti	
B 14. Oneri diversi di gestione	-92.000
B 14. Quota spese generali	
<b>B Tot. COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>-22.250.000</b>
<i>DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI PROD</i>	<i>772.001</i>
C 15. Proventi da partecipazioni	8.000
C 16. Altri proventi finanziari	
C 17. Interessi e altri oneri finanziari	
<b>C Tot. PROVENTI E ONERI FINANZ.</b>	<b>8.000</b>
D 18. Rivalutazioni	
D 19. Svalutazioni	
<b>D Tot. RETTIFICHE</b>	
E 20. Proventi straordinari	
E 21. Oneri straordinari	
<b>E Tot. ONERI E PROVENTI STRAORD.</b>	
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE (A+B+C+D+E)</b>	<b>780.000</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-280.000</b>
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>500.000</b>

Si fornisce inoltre il dettaglio a livello di conto dei raggruppamenti delle voci di spesa del bilancio CEE:

B 6. Per mat.prima,sussidiarie e merci	BDG 2021
Acquisto di prodotti	-15.310.001
Acquisti diversi	-65.000

B 7. Per servizi	BDG 2021
Acquisti energia, acqua e gas	-125.000
Canoni di assistenza	-160.000
Gestione impianti e manutenzioni	-246.000
Trasporti, smaltimento e postali	-156.000
Assicurazioni	-45.000
Servizi di comunicazione	-49.000
Pulizia	-120.000
Consiglio d'amministrazione	-24.000
Collegio sindacale	-18.000
Revisione e servizi amministr./profess.	-93.000
Servizi tecnico professionali	-50.000
Servizi per il personale	-82.000
Produzione e diff.mat.informativo	-2.000
Promozione marchio	-10.000
Servizi diversi	-105.000

B 8. Per godimento beni di terzi	BDG 2021
Affitti passivi	-268.000
Noleggi	-22.000
Canone affid.servizio farm.	-420.000

B 14. Oneri diversi di gestione	BDG 2021
Tasse, diritti e vidimazioni	-54.000
Quote associative	-15.000
Libri e riviste	-1.000
Altri oneri di gestione	-22.000

Si evidenzia che nella voce B.8 del bilancio preventivo 2021, a seguito della revisione dei contratti di affidamento proposta a fine 2016 e approvata dalla Conferenza degli enti nel maggio 2017, sono inclusi i compensi per la concessione dei compendi per le farmacie di Cognola, Riva del Garda, Arco, Pergine Valsugana, Lavis, Pomarolo, Rabbi, Tenno e Besenello per un valore complessivo di 420.000€.

Tale importo, che comprende la quota fissa del canone e una stima del canone variabile, va opportunamente considerato in caso di confronti storici o di confronti con i bilanci di altre aziende.

## Previsioni di assunzione di personale e piano formativo

L'azienda deve garantire il servizio farmaceutico nelle varie farmacie, a loro volta tenute a svolgere turni e servizi in base a calendari comprensoriali, assicurando una presenza adeguata di personale professionalmente valido e ben motivato. La presenza di molte farmacie di piccole dimensioni (da giugno 2019 anche quella in Val di Rabbi) ove operano uno o due addetti ha indotto già da molti anni l'azienda ad ampliare l'organico di farmacisti riducendo nel contempo l'organico di personale non laureato, in modo da mantenere elevata la qualità del servizio insieme alla massima flessibilità necessaria per affrontare picchi di lavoro e sostituzioni.

	Ore apertura	Ore nott/rep.	Ore lavorative	Unità medie
F. 1 S.Giuseppe	2.279	140	9.250	5,5
F. 2 S.Camillo	2.279	140	7.850	4,7
F. 3 Pio X°	2.279	140	6.250	3,7
F. 4 Clarina	3.472	140	13.350	8,0
F. 5 S.Donà	2.222	140	3.550	2,1
F. 6 Povo	2.856	140	7.300	4,4
F. 7 Meano	2.295	140	4.350	2,6
F. 8 M.Bianca	2.222	140	5.350	3,2
F. 9 Piedicastello	2.222	140	3.750	2,2
F. 10 Cognola	2.295	140	5.850	3,5
F.21 Pergine	2.690	700	5.550	3,3
F.26 Volano	2.155	-	4.100	2,5
F.31 Riva	2.591	420	7.350	4,4
F.36 Arco	2.362	420	4.650	2,8
F.41 Dro	2.365	-	2.200	1,3
F.46 Lavis	2.518	575	4.500	2,7
F.51 Pomarolo	2.388	-	2.800	1,7
F.56 Tenno	2.433	-	2.350	1,4
F.61 Besenello	2.155	-	3.100	1,9
F.51 Dispensario	1.446	-	1.450	0,9
F.63 Rabbi	2.232	1.440	3.400	2,0
<b>Farmacie</b>	<b>49.751</b>	<b>4.955</b>	<b>108.300</b>	<b>64,7</b>
<b>Magazzino</b>				<b>3,5</b>
<b>Uffici</b>				<b>10,0</b>
<b>Pulizie e servizi</b>				<b>1,0</b>
<b>Servizio Dosi unitarie</b>				<b>2,0</b>
<b>Dirigente</b>				<b>1,0</b>
<b>Totale fabbisogno in unità medie</b>				<b>82,2</b>
<b>Previsioni di copertura del fabbisogno totale mediante:</b>				
Personale assunto a T.ind. al 31.12.2020				68,2
<b>Fabbisogno complessivo, di cui:</b>				<b>14,0</b>
Assunzioni/trasformazioni a T.Ind. già autorizzate				4,0
Personale da mantenere a T.det. (x sostituzione Ferie etc.)				4,0
<b>Assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato per le quali si richiede l'autorizzazione ---&gt;</b>				<b>6,0</b>

La determinazione del fabbisogno di personale è riassunto nella tabella a fianco, che riporta i dati annuali dell'orario di apertura al pubblico, degli orari di servizio notturno o, in corsivo, di reperibilità, il conseguente fabbisogno in ore lavorative e in unità medie per ciascuna farmacia, cui si aggiunge il fabbisogno del magazzino, degli uffici, del nuovo servizio attivato per la produzione delle dosi unitarie e del personale dipendente addetto alle pulizie, presente solo in alcune farmacie.

L'adeguatezza del numero dei dipendenti nelle varie farmacie viene costantemente monitorato in base ad appositi indici che relazionano il fatturato, le quantità vendute, i clienti serviti e le ricette dispensate alle ore svolte dal personale; confrontando tali indici l'azienda assicura equilibrio nella gestione di tale importante risorsa, che non deve mancare per garantire il servizio in maniera adeguata ma che non deve essere eccessiva in quanto rappresenta il costo più rilevante nel conto economico dell'azienda, che deve mantenersi in un giusto rapporto con il margine commerciale prodotto dalle vendite.

Da sempre anni l'azienda gestisce con estrema oculatezza il proprio personale,

risorsa di importanza vitale per assicurare la qualità nell'erogazione del servizio, nel rispetto dei vincoli imposti dal conto economico e dall'andamento delle vendite prospettiche.

Il fabbisogno del personale, che varia ogni settimana da un minimo di circa 1600 a circa 2150 ore a settimana in base ai turni di servizio che le farmacie sono tenute a svolgere, insieme alla

costante difficoltà di reperire personale farmacista ed alla politica retributiva dell'azienda, che non può adottare sistemi retributivi discrezionali come avviene nel settore privato, richiede una gestione attenta delle risorse umane, che miri ad assicurare all'azienda risorse motivate e flessibili, ma anche snella, per intercettare le rare figure valide man mano che queste si offrono sul mercato, sviluppando la formazione e percorsi esperienziali che le mantengano nell'orbita della società, in modo da poterne disporre in caso di sostituzioni lunghe o per le ferie o le intensificazioni stagionali dell'attività.

Sottraendo dal totale del **fabbisogno totale annuo**, pari a **82,2** unità medie, il numero dei dipendenti che risulteranno assunti a tempo indeterminato al 31 dicembre o che il Consiglio ha già deliberato di assumere a tempo indeterminato, pari a **68,2** unità medie, si ricava il **fabbisogno da coprire, pari complessivamente a 14 unità medie**.

Considerato che la Giunta del Comune di Trento nel giugno 2019 ha approvato l'assunzione di 10 dipendenti a tempo indeterminato e che l'azienda finora ha utilizzato tale autorizzazione per l'assunzione di 6 farmacisti, resta per l'azienda la possibilità di assumere ancora 4 dipendenti <sup>1</sup>. Delle 10 unità medie che rimangono (14 meno i 4 da assumere), com'è prassi da anni (per assicurare il fabbisogno estivo per le ferie e, coerentemente alle indicazioni ricevute dalla Conferenza, per mantenere la società flessibile di fronte agli scenari futuri derivanti dalle nuove aperture di farmacie) 4 unità medie annue si intendono assicurare mediante assunzioni a tempo determinato e **per le restanti 6 unità si richiede l'autorizzazione all'assunzione a tempo indeterminato** <sup>2</sup>.

Tali assunzioni non comportano un incremento di costi rispetto agli importi del bilancio di previsione più sopra indicati in quanto rappresentano la stabilizzazione di personale che diversamente sarebbe assunto con contratti a tempo determinato. Consolidare rapporti lavorativi, nel rispetto delle apposite procedure già previste dall'azienda, risponde all'esigenza di assicurare un'elevata qualità al rapporto con la clientela; una *politica* spinta di turnazione del personale farmacista, necessariamente con poca esperienza, non favorisce la fidelizzazione della clientela e finisce col penalizzare il fatturato aziendale senza considerare che il vigente CCNL consente le assunzioni di personale a tempo determinato per motivi non strettamente sostitutivi solo entro un certo limite.

Si sottolinea infine che il numero delle **assunzioni a tempo determinato** che l'azienda deve effettuare annualmente è costituito non solo dalle unità medie per cui non viene concessa l'autorizzazione all'assunzione a tempo indeterminato (le 4 unità sopra indicate) ma anche dalle assunzioni effettuate per sostituire personale che ha diritto alla conservazione del posto <sup>3</sup> (maternità, aspettativa, malattie o infortuni di lunga durata) e per assicurare gli organici di servizio finché non è conclusa la selezione e assunto a tempo indeterminato il dipendente. Il totale da autorizzare da parte del Comune di Trento dovrebbe quindi essere aggiornato dalle 4 unità ad almeno 7,3 unità, cui andrebbe aggiunto il personale che non è ancora assunto a tempo indeterminato.

---

<sup>1</sup> Sono in corso o programmate per i prossimi mesi le selezioni per 3 farmacisti, e 1 impiegato.

<sup>2</sup> In totale le unità assumibili a tempo indeterminato dal CdA nel 2021 diventerebbero 10 (4+6).

<sup>3</sup> La media dell'ultimo triennio delle assenze per maternità, aspettativa, infortunio e malattia sono mediamente 5.530 ore, pari a 3,3 unità medie.



Per quanto riguarda la **programmazione delle assunzioni** (cd Piano delle assunzioni) e fermo restando che le selezioni avvengono nel rispetto dei criteri e delle modalità indicate nell'apposito regolamento oltre che nel rispetto di quanto previsto nel CCNL nazionale, il consiglio procede periodicamente ad indire le selezioni per le assunzioni a tempo indeterminato, in particolare del personale farmacista che rappresenta il 70% circa dei dipendenti, seguendo o in certi caso anticipando le necessità aziendali, con una tempistica che tiene conto dei tempi di rilascio dell'autorizzazione da parte della Giunta e della disponibilità sul mercato del lavoro delle figure richieste.

Le assunzioni a tempo determinato avvengono in maniera fluida e poco programmabile in quanto alcune mantengono una certa ripetitività (es. necessità connesse alle ferie del periodo estivo o alla stagionalità), altre non sono programmabili (es. maternità, malattia, dimissioni etc.) e altre dipendono dalle tempistiche derivanti dallo svolgimento delle pubbliche selezioni. Per questi motivi e per la difficoltà di reperire i farmacisti in particolare nell'attuale mercato del lavoro esse sono presidiate dalla direzione generale tramite l'area delle risorse umane, che assicura la selezione continua dei curriculum che l'azienda riceve.

Per quanto riguarda la previsione del costo del lavoro, considerato che il CCNL è scaduto al termine del 2015 e non è ancora stato rinnovato e che è in corso una trattativa di secondo livello, si è previsto prudentemente un potenziale incremento retributivo del 3,3% che verrà compensato dall'anticipazione sul rinnovo del CCNL inclusa nel recente accordo integrativo aziendale, autorizzato dalla Conferenza Enti all'inizi di novembre 2020.

Si espone infine il **piano formativo** che rappresenta il principale strumento per ampliare e rafforzare le conoscenze, competenze ed abilità indispensabili al percorso professionale del personale dipendente, indispensabili per il mantenimento della qualità nell'offerta e della fidelizzazione del cliente all'Azienda.

Il Piano Annuale è suddiviso in due grandi aree:

- **formazione generale** che interessa l'area della sicurezza, della comunicazione e l'area giuridica-amministrativa, che vedrà almeno due incontri per il personale coinvolto nelle varie tematiche;
- **formazione commerciale** che riguarda gli aspetti tecnico-scientifici di settore e gli aspetti connessi e di supporto alle tecniche di vendita, che vedrà la pianificazione di almeno una decina di incontri durante l'anno destinati al personale dell'area vendite.

Sulla base dei corsi indicati si prevede che l'offerta formativa sarà complessivamente di circa 2.700 ore, in linea con quelle programmate nel biennio precedente, con una partecipazione attesa non inferiore al 60%.

Tale Piano potrà comunque essere integrato da iniziative formative che si rendesse necessario avviare nel corso dell'anno, in quanto legate ad esigenze aziendali e/o individuali sopraggiunte, non tralasciando la possibilità di frequentare momenti di formazione organizzati esternamente alla nostra Azienda.

## Linee strategiche e organizzazione dei servizi

---

Nell'ambito delle linee strategiche si ricorda che il consiglio ha praticamente concluso il percorso di *riassetto contrattuale con i Comuni soci* andando a:

- sottoscrivere con i Comuni di Riva del Garda, Arco e Trento, Pergine Valsugana, Lavis, Tenno, Pomarolo e Besenello i rinnovi dell'affidamento del servizio fino al 31.12.2040 e i relativi contratti di concessione amministrativa. Il Comune di Dro ha deliberato il rinnovo dell'affidamento del servizio ma non è per ora interessato alla sottoscrizione del contratto di concessione amministrativa.
- offrire agli altri Comuni di svolgere lo stesso percorso anche eventualmente anche ad anticipare la naturale scadenza contrattuale. Il Comune di Volano hanno recentemente dimostrato interesse a tale prospettiva ed eventualmente si procederà ad affidare l'incarico al perito dott.ssa Michela Zambotti per la valutazione del rispettivo compendio, contando di perfezionare i relativi contratti in pochi mesi.

Al Comune di Trento è stato proposto di adottare analoga modalità contrattuale per le prime nove farmacie, al fine di migliorare sensibilmente le entrate complessive e si rimane in attesa di eventuali decisioni in merito. Con l'intenzione di consentire un aumento della partecipazione azionaria dei Comuni soci che hanno poche azioni e considerato che l'azienda non ha bisogno di aumentare il proprio capitale sociale, è stato altresì prospettato al Comune di Trento, nell'ambito dell'eventuale modifica dei rapporti contrattuali con la società, di acquistare un pacchetto di circa 13.500 azioni che poi la società potrebbe cedere ai Comuni interessati ad aumentare la propria partecipazione.

Con riferimento anche all'organizzazione dei servizi, coerentemente agli indirizzi strategici finora ricevuti, le strategie che l'azienda intende mantenere sono le seguenti:

- Mantenere la disponibilità ad avviare nuovi rapporti convenzionali con quei Comuni che intendessero affidare alla società la gestione del servizio farmaceutico, in particolare con quelli limitrofi come Bolzano o Rovereto. A tale riguardo nella seconda metà del 2019 col Comune di Bolzano ci sono stati incontri e contatti interlocutori ed è emersa chiaramente la loro intenzione di aderire alla società, giudicandola la scelta migliore per la gestione delle loro sei farmacie, ma spetta al Comune adottare le conseguenti decisioni in merito alla modalità di gestione del servizio farmaceutico e finora non è stata presa ancora alcuna decisione.
- Coltivare rapporti e collaborazioni con aziende che gestiscono farmacie a titolarità pubblica per sviluppare efficienze e sinergie nell'offerta di prodotti e servizi;
- Mantenere elevato il livello qualitativo del servizio in tutte le farmacie:
  - andando ad introdurre e sperimentare nuovi servizi, secondo le linee guida approvate dalla G.P. con delibera 2325 del 4.11.2011, predisposte dall'apposito Tavolo tecnico, cui hanno partecipato l'Azienda sanitaria, l'Ordine dei Farmacisti, l'Ordine dei Medici e le associazioni rappresentative delle farmacie;
  - favorendo la formazione continua e la crescita professionale del personale aziendale;
  - elevando il livello della comunicazione e della promozione delle iniziative aziendali rivolte alla clientela sia nelle farmacie che nel sito Internet comunicando sistematicamente le iniziative ed i servizi disponibili ed andando anche a monitorare il gradimento del servizio;
- Rinnovare periodicamente gli arredi e le attrezzature necessarie per l'attività delle farmacie.

- Mantenere le iniziative di formazione ed educazione sanitaria svolte sul territorio, con interventi presso le scuole, i circoli anziani, le trasmissioni radio-televisive e altre manifestazioni, anche in collaborazione con le principali e riconosciute istituzioni attive nel campo della prevenzione e dell'assistenza.

Le previsioni riguardo la società partecipata Sanit Service s.r.l. vedono il mantenimento del controllo e dell'operatività in quanto perché, dopo che nel 2019 l'Assemblea dei soci aveva autorizzato il Consiglio a cedere la partecipazione, una mozione in consiglio comunale ha sospeso tale operazione che quindi verrà riconsiderata quando sarà tolto tale vincolo.

## **Investimenti**

---

Le previsioni di investimento per il 2021, che comprendono anche gli investimenti già programmati per il corrente anno che si sono spostati in avanti a causa del Coronavirus (1,3 ml di Euro), riguarderanno essenzialmente:

- a) La demolizione e ricostruzione dell'immobile di via Vittorio Veneto a Trento, dopo il trasferimento della farmacia nella sede provvisoria (già avvenuto agli inizi di ottobre 2020), con i lavori di spostamento della caldaia dell'immobile comunale attiguo e delle relative utenze, e la demolizione dell'immobile ove aveva sede la farmacia (che probabilmente avverrà a gennaio 2021). Al termine del cantiere, quindi nel corso del 2022, si dovrà rinnovare gli arredi della farmacia di via Vittorio Veneto, con l'inserimento di un sistema di automazione simile a quello già funzionante presso la farmacia della Clarina ma posizionato al primo piano del nuovo immobile (circa € 2,0 ml nel biennio 2021-2022);
- b) La ristrutturazione dell'immobile sopra la sede della farmacia di San Cristoforo, che è slittato in avanti di un anno per dare precedenza ai lavori di ampliamento della farmacia che sarà riaperta (dopo tre settimane di chiusura per lavori) entro Natale 2020 (circa € 0,3 ml);
- c) Il rinnovo dell'impianto semiautomatico presente nel magazzino centrale (che ha ormai 18 anni, con componenti non vengono più prodotti e con una tecnologia che può essere migliorata sia in termini di efficienza che di spazio di stoccaggio) (circa € 0,3 ml);
- d) il rinnovo periodico di qualche arredo e di alcune attrezzature, in particolare informatiche, delle farmacie e della sede con l'installazione in tutte le altre farmacie di un sistema integrato di supervisione remota (videocontrollo, controllo accessi, sistema di allarme, monitoraggio dei parametri ambientali), per aumentare il livello di sicurezza ed efficientare i consumi, includendo in tal senso anche un sistema di sicurezza per la conservazione e il versamento del denaro contante (circa € 0,4 ml).

Gli investimenti descritti impegneranno circa 3 milioni di € nel biennio, di cui circa 1,9 nel 2021, e verranno interamente finanziati con risorse proprie già disponibili a bilancio.

Trento, 25 novembre 2020

per il Consiglio di Amministrazione

Il presidente

dott.ssa Cristiana Sartori

