



farmacie comunali<sub>spa</sub>

# Piano industriale e budget 2022



## Note previsionali

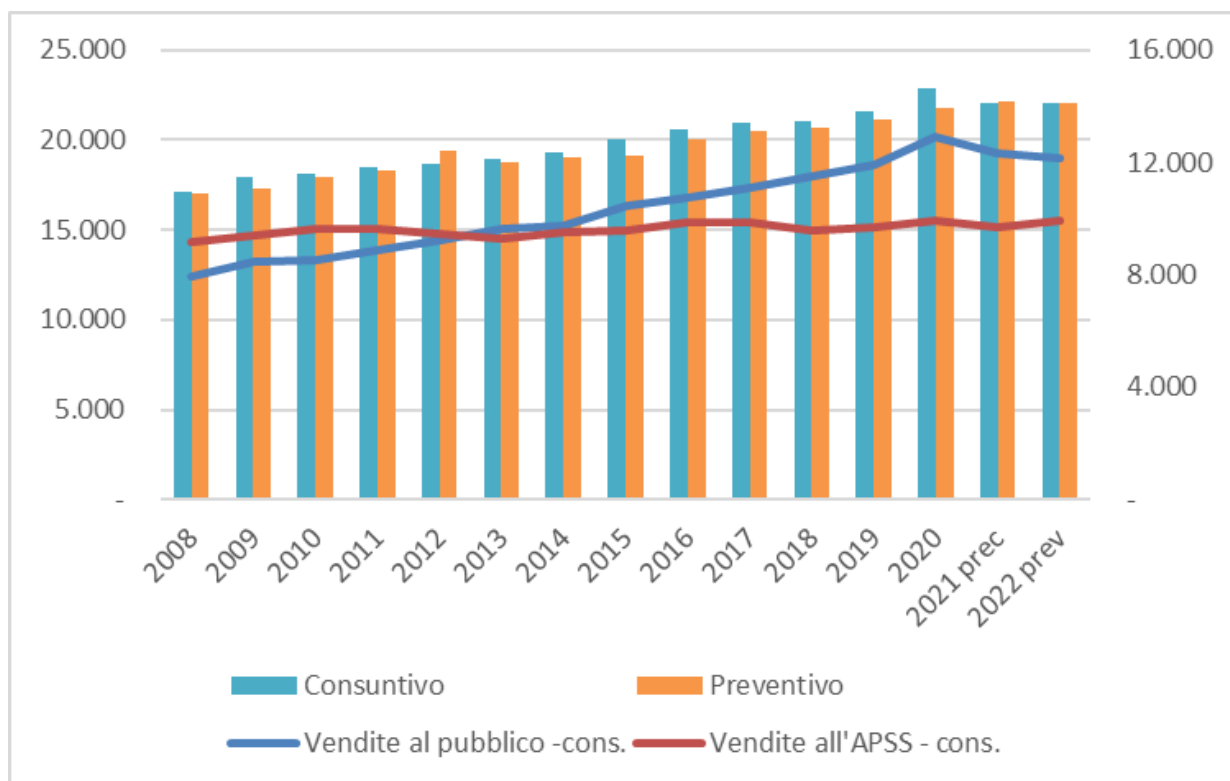
Le vendite del corrente anno, non ancora concluso, sono il risultato di un andamento differenziato tra il canale delle vendite *al pubblico* ed il canale delle vendite *all'A.P.S.S.*:

- Le vendite al pubblico di farmaci e prodotti parafarmaceutici, che rappresentano il 56,0% del fatturato delle farmacie, stanno evidenziando un decremento del 4,7% rispetto ai volumi dello scorso anno;
- Le vendite all'APSS che rappresentano il 44,0% del fatturato delle farmacie, stanno evidenziando un incremento dell' 2,3% rispetto ai volumi dello scorso anno.

Al termine del mese di ottobre il fatturato delle vendite dei prodotti nelle farmacie risulta leggermente inferiore alle previsioni di budget ed inferiore al fatturato dell'anno precedente del 3,7%; ciò è determinato sia dall'andamento atipicamente in crescita del 2020, che conteneva prodotti venduti durante la pandemia che quest'anno si sono ridimensionati, che alla mancanza di morbilità per la tradizionale influenza che le misure adottate per il Covid ha di fatto bloccato.

Per il 2022 la previsione è quella di mantenere gli attuali volumi di vendita, sia per fatturato APSS che per le vendite al pubblico, con un fatturato aziendale complessivo per vendite e servizi caratteristici, comprese le vendite del magazzino centrale, di circa ai 22,5 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, con l'impennata del 2020.



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, sta iniziando a produrre gli effetti in quanto stanno aprendo i battenti nuove farmacie sul territorio provinciale - 15 farmacie sul territorio provinciale (due a Trento sono state aperte e altre ?? sono state aperte sul territorio provinciale) – che indurranno una riduzione del fatturato medio di alcune farmacie gestite, come via Veneto a Trento;
- 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, ha visto a fine ottobre un passo in avanti con la previsione di una remunerazione aggiuntiva a favore delle farmacie, preludio ad un prossimo passo verso la remunerazione della prestazione professionale sganciata dal valore di vendita del farmaco, che potrà leggermente modificare anche le marginalità sulle vendite di tale canale;
- per quanto riguarda infine la ricetta elettronica, introdotta a fine 2013 nelle ricette del SSN, estesa da ottobre 2019 alla quasi totalità delle ricette dell'assistenza integrativa, e che dall'anno scorso, merito del Coronavirus, ha compreso anche le ricette in D.P.C., dovrebbe vedere a breve l'introduzione anche delle ricette cd "bianche", completando quindi il processo di digitalizzazione del sistema prescrittivo del S.S.N.

L'azienda continuerà in ogni caso a seguire con attenzione l'evoluzione di uno scenario che resta fluido, in quanto si stanno leggermente ampliando gli effetti del D.D.L. 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 2022 nonché le previsioni di assunzione di personale a tempo indeterminato ed il piano formativo.

	BDG 2022
A 1. Ricavi da vendite e prestazioni	22.480.000
A 2. Variazione rimanenze	
A 3. Variazione lavori in corso	
A 4. Incrementi di immobilizzazioni	
A 5. Altri ricavi e proventi	376.000
<b>A Tot. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>22.856.000</b>
B 6. Per mat.prime, sussid, di cons. e m	-14.995.000
B 7. Per servizi	-1.479.000
B 8. Per godimento di beni di terzi	-667.000
B 9. Per il personale	-4.280.000
B 10. Ammortamenti e svalutazioni	-540.000
B 11. Variazione rimanenze	
B 12. Accantonamenti per rischi	
B 13. Altri accantonamenti	
B 14. Oneri diversi di gestione	-91.000
B 14. Quota spese generali	
<b>B Tot. COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>-22.052.000</b>
<i>DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI PROD</i>	<i>804.000</i>
C 15. Proventi da partecipazioni	12.000
C 16. Altri proventi finanziari	
C 17. Interessi e altri oneri finanziari	0
<b>C Tot. PROVENTI E ONERI FINANZ.</b>	<b>12.000</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>816.000</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>-221.000</b>
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>595.000</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 2022
Acquisto di prodotti	-14.860.200
Acquisti diversi	-134.800

B 7. Per servizi	BDG 2022
Acquisti energia, acqua e gas	-170.000
Canoni di assistenza	-150.000
Gestione impianti e manutenzioni	-195.000
Trasporti, smaltimento e postali	-191.000
Assicurazioni	-40.000
Servizi di comunicazione	-36.000
Pulizia	-120.000
Consiglio d'amministrazione	-24.000
Collegio sindacale	-18.000
Revisione e servizi amministr./profess.	-88.000
Servizi tecnico professionali	-140.000
Servizi infermieristici COVID	-55.000
Servizi per il personale	-92.000
Lavoro Interinale	-47.000
Produzione e diff.mat.informativo	-6.000
Promozione marchio	-12.000
Servizi diversi	-95.000

B 8. Per godimento beni di terzi	BDG 2022
Affitti passivi	-265.000
Noleggi	-22.000
Canone affid.servizio farm.	-380.000

B 14. Oneri diversi di gestione	BDG 2022
Tasse, diritti e vidimazioni	-54.000
Quote associative	-15.000
Libri e riviste	-1.000
Altri oneri di gestione	-21.000

Si evidenzia che nella voce B.8 del bilancio preventivo 2022, 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 compensi per le farmacie di Cognola, Riva del Garda, Arco, Pergine Valsugana, Lavis, Pomarolo, Rabbi, Tenno e Besenello per un valore complessivo di 380.000€.

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 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	2.226	126	9.600	5,7
F. 2 S.Camillo	2.236	126	6.750	4,0
F. 3 Pio X°	2.236	126	5.750	3,4
F. 4 Clarina	3.719	126	11.900	7,1
F. 5 S.Donà	2.366	126	3.100	1,9
F. 6 Povo	3.233	126	8.450	5,1
F. 7 Meano	2.386	128	4.250	2,5
F. 8 M.Bianca	2.162	126	5.550	3,3
F. 9 Piedicastello	2.162	126	4.550	2,7
F. 10 Cognola	2.236	126	6.400	3,8
F.21 Pergine	3.390	609	7.450	4,5
F.26 Volano	2.338	-	4.100	2,5
F.31 Riva	2.982	490	7.700	4,6
F.36 Arco	2.395	490	4.700	2,8
F.41 Dro	2.479	-	2.500	1,5
F.46 Lavis	2.462	575	4.600	2,8
F.51 Pomarolo	2.388	-	2.650	1,6
F.56 Tenno	2.321	-	2.000	1,2
F.61 Besenello	2.093	-	2.800	1,7
F.51 Dispensario	1.446	-	1.650	1,0
F.63 Rabbi	2.403	1.080	3.450	2,1
<b>Farmacie</b>	<b>51.657</b>	<b>4.506</b>	<b>109.900</b>	<b>65,6</b>
Magazzino				3,5
Uffici				11,0
Pulizie e servizi				0,5
Servizio Dosi unitarie				2,0
Dirigente				1,0
<b>Totale fabbisogno in unità medie</b>				<b>83,6</b>
<b>Previsioni di copertura del fabbisogno totale mediante:</b>				
Personale assunto a T.ind. al 31.12.2021				63,6
<b>Fabbisogno da coprire mediante:</b>				<b>20,0</b>
Assunzioni/trasformazioni a T.Ind. già autorizzate				<b>8,0</b>
Personale a T.det. (x sostituzione ferie etc.)				<b>4,0</b>
<b>Assunzioni/trasformazioni a tempo indeterminato per le quali si richiede l'autorizzazione</b>			<b>---</b>	<b>8,0</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 servizio per la produzione delle dosi unitarie e del personale dipendente addetto alle pulizie, presente solo in alcune farmacie.

Dopo l'esperienza con la farmacia Clarina e considerati alcuni contesti che lo possono giustificare, si sta ampliando il numero delle farmacie che svolgono un orario aggiuntivo rispetto al normale orario spezzato; questo ha determinato un aumento delle ore lavorative che però rafforza nel tempo il ruolo della farmacia sul territorio.

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 1675 a circa 2250 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 dipendenti motivati e flessibili, ma anche snella, per intercettare le rare figure valide man mano che 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 **83,6** 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 **63,6** unità medie, si ricava il **fabbisogno da coprire, pari complessivamente a 20 unità medie**.

Considerato che la Giunta del Comune di Trento <sup>1</sup> ha autorizzato finora l'assunzione di 20 dipendenti e che l'azienda finora ha utilizzato tale autorizzazione per l'assunzione di 12 farmacisti, resta per l'azienda la possibilità di assumere ancora 8 dipendenti <sup>2</sup>.

Delle 12 unità medie che rimangono (20 meno 8 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 8 unità si richiede l'autorizzazione all'assunzione a tempo indeterminato** <sup>3</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

---

<sup>1</sup> Nel giugno 2019 10 dipendenti, nel novembre 2020 3 dipendenti, nell'agosto 2021 7 dipendenti.

<sup>2</sup> Sono programmate per i prossimi mesi le selezioni per almeno 3 farmacisti e 1 impiegato.

<sup>3</sup> In totale le unità assumibili a tempo indeterminato dal CdA nel 2022 diventerebbero 16 (8+8).



assunzioni effettuate per sostituire personale che ha diritto alla conservazione del posto <sup>4</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 a tale titolo da parte del Comune di Trento dovrebbe essere di conseguenza pari ad almeno 7,3 unità (4 unità più 3,3 unità per le altre assenze), senza considerare il personale che è assunto in attesa del completamento delle varie selezioni per le assunzioni a tempo indeterminato.

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 casi 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, finora non è ancora stato rinnovato ma potrebbe esserlo nel corso del 2022, si è previsto prudentemente un potenziale incremento retributivo del 3% che verrà compensato dall'anticipazione sul rinnovo del CCNL inclusa nell'accordo integrativo aziendale, già autorizzato dalla Conferenza Enti all'inizi di novembre 2020.

Per quanto attiene al **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 si comunica che 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.

Considerato che è in corso un ampio ricambio generazionale dei nostri direttori di farmacia si intende organizzare un percorso specifico per tali figure che interesserà il prossimo biennio e andrà a richiedere circa 800 ore di formazione distribuite su 13 incontri di mezza giornata ciascuno.

---

<sup>4</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.

Sulla base dei corsi indicati si prevede che l'offerta formativa sarà complessivamente di circa 3.200 ore, 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 ancora che il Consiglio ha 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 (Trento per le prime nove farmacie e Volano) lo stesso percorso.

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 anche prospettato al Comune di Trento, nell'ambito dell'eventuale modifica dei rapporti contrattuali con la società, di alienare 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 assicurare 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 <sup>5</sup> o Rovereto.
- Coltivare rapporti e collaborazioni con aziende che gestiscono farmacie a titolarità pubblica per sviluppare efficienze e sinergie nell'offerta di prodotti e servizi <sup>6</sup>;
- Mantenere elevato il livello qualitativo del servizio in tutte le farmacie:
  - o 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;
  - o favorendo la formazione continua e la crescita professionale del personale aziendale;
  - o mantenendo elevato il livello della comunicazione 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.

---

<sup>5</sup> 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 il Comune, cui spetta adottare le conseguenti decisioni in merito alla modalità di gestione del servizio farmaceutico, non ha poi preso alcuna decisione.

<sup>6</sup> Dal 2020 la società fa da capofila alla rivista *Pharcom* e al sito <https://www.pharmacom.news/>, in collaborazione con altre 6 aziende che gestiscono farmacie comunali sul territorio nazionale.

- 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 dell'azienda, poiché, dopo che nel 2019 l'Assemblea dei soci aveva autorizzato il Consiglio a cedere la partecipazione, una mozione in consiglio comunale aveva sospeso tale operazione. Recentemente si sta ricercando - tramite un avviso pubblico esplorativo indagine di mercato che scade il 15 dicembre 2021 – un operatore economico disposto ad acquisire una quota di partecipazione sociale minoritaria nella società finalizzata ad una partnership strategica.

## Investimenti

---

Le previsioni di investimento per il 2022, 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 ricostruzione dell'immobile di via Vittorio Veneto a Trento, dopo il trasferimento della farmacia nella sede provvisoria (già avvenuto agli inizi di ottobre 2020). Al termine del cantiere, quindi agli inizi del 2023, si dovranno 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 € 1,9 ml nel biennio 2022-2023);
- b) Il completamento della ristrutturazione dell'immobile sopra la sede della farmacia di San Cristoforo, che è in fase avanzata, dopo lo slittamento in avanti di un anno per dare precedenza ai lavori di ampliamento della farmacia che è stata riaperta nel dicembre 2020 (circa € 0,1 ml);
- c) Il rinnovo periodico di qualche arredo e di alcune attrezzature, in particolare informatiche, delle farmacie e della sede con il completamento dell'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 € 0,3 ml).

Attenzione verrà inoltre riservata al progetto "Dose unitaria" che, dopo la fase di avviamento e monitoraggio, potrebbe richiedere un ulteriore investimento per una soluzione più automatizzata e performante.

Gli investimenti descritti impegneranno circa 2,3€ milioni nel biennio, di cui circa 1,5 nel 2022, che verranno interamente finanziati con risorse proprie già disponibili a bilancio.

Trento, 29 novembre 2021

per il Consiglio di Amministrazione  
La presidente  
dott.ssa Cristiana Sartori

