Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

RELAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO AL BILANCIO CONSUNTIVO 2014

La presente relazione viene redatta dal sottoscritto per quanto riguarda la gestione dell'esercizio di bilancio consuntivo chiuso al 31.12.2014 che comprende, fino al 10 marzo 2014 la gestione del precedente Consiglio di Amministrazione presieduto dal Prof. V.M. Saraceni mentre dal successivo 14 marzo subentra la gestione dello scrivente in qualità di Commissario Straordinario ai sensi delle ordinanze sindacali n. 42 e successiva n.85 del 2014.
A differenza del Progetto di Bilancio presentato dal Direttore Generale Dott. Michele Guarino ed acquisito agli atti in data 18/05/15 con protocollo 0412/com, si è proceduto ad una diversa valutazione del sistema degli accantonamenti così come descritto nel seguente paragrafo 12 della presente Relazione.

I Introduzione

1.1 Lo status quo al 14 marzo 2014

L'insediamento di questa gestione Commissariale nasce nel marzo 2014 a fronte di una perdurante situazione di difficoltà finanziaria, economica, organizzativa e operativa di Farmacap, testimoniata da numerose iniziative di analisi sullo stato dell'Azienda (dal 2007 vi sono stati tre studi di Azienda, due Piani Industriali, una Due Diligence, una Indagine Amministrativa sulla gestione degli anni 2008 / 2013) tradotte al massimo in tardive proposte di contenimento dei costi a me frettolosamente indirizzate al momento del mio insediamento dalla direzione aziendale, che non si erano tuttavia tradotte in inversioni significative di tendenza negli ultimi tre anni di gestione.

Fermi restando ulteriori dettagliati rimandi, allo scopo di fornire un rapido sguardo d'insieme sulla gestione proposta con il mio insediamento si tenga presente che Farmacap, all'inizio del 2014, si presenta come una azienda che estende la sua attività alla gestione, oltre che delle Farmacie Comunali, altresì di un articolato sistema di assistenza sociale a favore di utenti anziani (Tele Assistenza, Tele soccorso) nonché di un asilo nido.

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

La gestione di questo insieme, assai disordinato, di attività, comportava un disavanzo di gestione dell'ordine di Euro 500.000 al mese, per un totale di Eur 6 milioni all'anno.
Di ciò, a poco più di venti giorni dal mio insediamento, in occasione di un incontro di Giunta, presente l'On.le Sindaco, lo scrivente aveva già dato conto.

1.2 Principi gestionali della gestione commissariale

E' da queste considerazioni e previsioni di perdita che parte il Piano Industriale commissionato alla Deloitte che affronta il tema della perdita di clientela e da cui si è ripartiti con linee industriali di gestione operativa chiare e coerenti.

In estrema sintesi, le linee gestionali intraprese dal mio insediamento sono state improntate a:

1. razionalizzare alcune spese non proporzionali alla attività di Farmacap
2. razionalizzare alcune attività gestite in maniera non economica e non efficace
3. ottimizzare i processi di acquisto dei farmaci
4. migliorare l'utilizzo delle risorse professionali a disposizione di Farmacap
5. rilanciare l'attività di Farmacap, sfruttando i suoi tratti caratteristici ed i suoi vantaggi competitivi
6. espandere i ricavi derivanti dall'attività delle Farmacie

Se, come è normale, tali azioni porteranno ad un significativo risanamento entro uno o due esercizi (con una situazione di sostanziale equilibrio auspicabile già alla fine del 2015), **già al termine del 2014 alcuni risultati positivi sono evidenti.**

Infatti, punto per punto, riprendendo la numerazione innanzi utilizzata:

1. Razionalizzazione delle spese di gestione
    a. sono state ridotte spese (di cui in dettaglio si dirà più avanti) durante il 2014 per Eur. 667.500 (che sui 12 mesi varranno oltre € 800.000,00 per effetto della chiusura dell'Asilo Nido di via Bossi ed altro), grazie alla riduzione delle consulenze esterne, all'internalizzazione di servizi, alla riduzione degli affitti e alla riorganizzazione delle vigilanze;
2. Razionalizzazione delle attività

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

   a. sono state gradualmente eliminate alcune attività gestite in modo non solo non economico ma anche poco efficace quali il Telesoccorso (si spiegherà più avanti la non perfetta affidabilità del "braccialetto" - portati alla mia attenzione tardivamente, quando non vi erano più possibilità di recupero - e gli impegni presi a riguardo)
   b. è stata razionalizzata l'attività dell'asilo nido (destinato a passare ad una gestione indiretta, non onerosa per Farmacap) che ha comportato un disavanzo pari a circa € 750.000 nel 2014
   c. è stata rimodulata l'attività di Tele Assistenza pur assicurando ai precedenti utenti del servizio, circa 1850, la tele compagnia con altri servizi di prossimità erogati dagli stessi operatori adesso decentrati presso le farmacie territoriali
3. Razionalizzazione degli acquisti
   a. in considerazione della significativa dimensione aziendale Farmacap ha iniziato a rivolgersi direttamente alle ditte farmaceutiche, potendo ottenere maggiori sconti e migliorando la propria posizione competitiva in termini di scontistica a favore del cliente
4. Razionalizzazione organizzativa
   a. sono stati spostati progressivamente sul territorio tutti i 42 operatori sociosanitari, nell'ambito di un piano di decentramento dell'attività.
5. Valorizzazione del potenziale professionale del personale
   a. il decentramento presso le Farmacie di tali risorse, ascritte a ruoli di assistenti sociali, psicologi, educatori e operatori sociali, oltre a permettere di valorizzare la ricaduta della loro azione di assistenza e vicinanza, va nella direzione di riavvicinare ed incrementare il bacino dell'utenza delle farmacie stesse che diventano Farmacie di Servizi
   b. l'iscrizione di Farmacap ad Assofarm, che al di là delle ostinate, pretestuose, dubbie perplessità espresse dalla direzione, costituisce un importante passo avanti alla luce sia delle considerazioni generali (tra le quali anche i risparmi su consulenze private sostituite dal sostegno tecnico giuridico fornito dall'associazione) di cui si dirà più avanti, sia del parere legale recentemente espresso a conferma della non necessarietà dell'applicazione immediata di contratti collettivi più onerosi per l'azienda. Tanto più che già nel 2013, la precedente gestione

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

aveva decretato di applicare il contratto Assofarm ed aveva a tal fine appostato in bilancio € 680.000.

6. Espansione dei ricavi delle Farmacie:
   a. è in corso di studio la ragionata riapertura di alcune farmacie notturne, almeno 4 tra le dieci improvvidamente chiuse nel 2013. I dati dimostrano infatti che la decisione presa di chiudere 10 farmacie notturne nel settembre del 2013 (immediatamente sostituite da farmacie private), basata su dubbie o superficiali valutazioni, ha comportato una perdita di ricavi di euro 3.700.000 su base annua.
   b. è stata sottoscritta una convenzione con la Regione Lazio per l'installazione di n. 20 postazioni RECUP nelle Farmacie e 12 Sportelli Sociali che già negli ultimi mesi del corrente anno hanno registrato la presenza di oltre 1400 utenti (persone che probabilmente non sarebbero mai entrate nelle nostre farmacie e che sono nuovi potenziali utenti/clienti)
   c. sono stati elaborati protocolli di intesa con i Municipi finalizzati ad inserire nel ***sistema dei servizi di prossimità*** gli utenti nelle liste d'attesa per l'assistenza domiciliare (SAISA).

1.3 La nuova cifra organizzativa di Farmacap

E' del tutto evidente come le nuove strategie volte a realizzare ***"la farmacia dei servizi"*** basandosi sul recupero dei **temi della "prossimità"** o **"dell'andare incontro"** siano in linea con le nuove forme di intervento sociale.
Il futuro possibile della Farmacap, in qualsiasi connotazione aziendale la si voglia considerare, sarà legato ad un processo di diffusa presenza sul territorio con proprie figure professionali esperte nelle tecniche di relazione per, allo stesso tempo, valorizzare le proprie risorse e contrastare l'attrazione dell'utenza da parte della concorrenza privata.
Ma l'incremento di ricavi aziendali non deve far perdere di vista l'obiettivo centrale di realizzare "una farmacia dei servizi" e di dare risposta ad un sentito bisogno di servizi sociali da parte della cittadinanza in stato di bisogno. Piuttosto ne deve essere lo strumento.

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

Purtroppo, non ha giovato al rilancio di Farmacap, la recente decisione, da me non condivisa e formalmente contestata sulla quale sarà necessario una ulteriore riflessione con al nuova direzione di Farmacap, di chiudere la Farmacia di Ponte Vittorio quando non vi era nessuna ordinanza ad imporla. Mentre era già disponibile la nuova sede a pochi mt di distanza di maggiore superficie ed a costo di locazione dimezzato. Il risultato è che si è determinata una situazione di evidente perdita di ricavi per almeno 4 mesi ed una sicura perdita di utenza.

Il decentramento comporta l'integrazione tra i due settori aziendali, quello farmaceutico e quello sociale, con l'innesco di un virtuoso meccanismo di potenziamento reciproco; il sociale richiama cittadini in farmacia che possono essere anche clienti, a loro volta i clienti della farmacia trovano e possono usufruire, se lo richiedono, dei servizi di prossimità.
La Farmacia Comunale, che diventa ***farmacia di servizi*** a disposizione del cittadino sopratutto se in condizioni di fragilità e di bisogno, è spesso una delle poche alternative in aree marginali dove si registra una pesante carenza di presidi sociali di sostegno e di servizio.
Saranno rivolti preminentemente a quella fascia di utenza più fragile e meno autosufficiente e, ribadiamo, con difficoltà di accesso ai servizi centralizzati, attività di servizio all'utenza quali:

- ritiro ricette dal medico curante;
- la consegna di farmaci a domicilio;
- il disbrigo di pratiche burocratiche;
- la compagnia telefonica;
- il monitoraggio della situazione socio-sanitaria;
- la consulenza e il supporto psicologico;
- l'orientamento e l'indirizzamento presso i Servizi Territoriali e Centrali;
- l'attivazione della rete sociale sul territorio;
- interventi straordinari domiciliari in occasione di particolari situazioni di emergenza ad esempio di tipo climatico (allarme caldo);
- gli interventi c.d. di "stare vicini" alla persona anziana in occasioni significative quali compleanni, ricorrenze, perdite affettive;

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

- prenotazioni di prestazioni sanitarie quali visite specialistiche ed esami strumentali attraverso il sistema RecupWeb Lazio e orientamento ai servizi sanitari (a costo zero per l'Amministrazione di Roma Capitale)
- servizi di tipo diagnostico in Farmacia (Holter pressorio, Holter cardiaco, ECG, MOC ad ultrasuoni, ecc.).

2. Crediti verso la Regione Lazio e tutte le ASL romane

Fermo restando il rimando agli ulteriori approfondimenti contenuti nell'apposito dossier **"Farmacap Crediti PA"**, ***redatto nella forma di una Due diligence*** si consideri per estrema sintesi la situazione dei crediti vs Regione Lazio e ASL in quanto foriero di pesanti riflessi negativi in bilancio (tecnicamente determinati dalle scelte di abbattimento di interessi maturati su crediti impagati, ancorché legittimamente dovuti) rappresentata nella seguente tabella relativa allo stato dei contenziosi allo scopo di consentire un'immediata presa di coscienza da parte del lettore della rilevanza delle partite e dell'incomprensibilità del rifiuto di adempiere i pagamenti (viste le sei sentenze passate in giudicato).

ESTRATTO DA "Farmacap Crediti PA" DELLE SOLE POSIZIONI CREDITORIE DISCUSSE.

Debitore e descrizione	**Linea Capitale**	**Interessi e spese riconosciute in giudizio**	**Stato dell'Acceramento Giudiziale**
Per prestazioni SICUP Vs Regione Lazio	583.000	150.000	Sentenza definitiva
Per mancati rimborsi di farmaci Vs Asl RMC suddivisi tra: /Asl RMA /Asl RMB /Asl RMC /Asl RMD /Asl RME	 136.000 447.000 123.000 204.000 120.000	 Totale interessi 63.000 Spese Legali 40.000	Sentenza definitiva
Per corrispettivi relativi all'assistenza integrativa Vs Asl RMB	44.000 (importo residuo)	213.000	Sentenza definitiva
Per corrispettivi da prestazioni rese Vs	(Capitale già	62.000	Sentenza defintiva

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

Tor Vergata	restituito)		
ASL RMC Per differenze di prezzo su ossigeno terapeutico	150.000		E' in corso una complessa azione giudiziaria con esiti positivi
Roma Capitale (gestione commissariale) Del. 1162 (servizi di prevenzione sociosanitaria)	1.018.000		
Roma Capitale (gestione commissariale) Servizi di teleassistenza FT 2007	78.000		

Si tenga conto che il totale che Farmacap ha inserito nel bilancio 2014 per **crediti da interessi maturati sui ritardati pagamenti ammonta ad oltre Euro 8.300.000 (di cui 4,7 mln relativi a posizioni creditorie incagliate),** in via prudenziale, **già integralmente neutralizzati da appositi fondi svalutazione.**
Tuttavia, nel valutare la situazione odierna di Farmacap, è necessario considerare attentamente che il diritto di Farmacap al pagamento di tali crediti, eventualmente definito al tasso di tesoreria (globalmente meno vantaggioso per Farmacap rispetto alle legittime pretese legali), **non corrisponderebbe ad un arricchimento indebito ma al diritto di ristorare in capo alla gestione di Farmacap il danno emergente dal maggiore, sproporzionato e prolungato utilizzo delle risorse liquide di tesoreria, comportato da tali ritardati pagamenti.**
In definitiva i bilanci di Farmacap riflettono da molti anni un onere gestionale per interessi passivi che non competerebbe alla gestione Farmacap e che la ha mantenuta stabilmente in perdita nel recente passato.
Ebbene, in estrema sintesi, le posizioni creditorie per interessi, presenti in Bilancio (integralmente coperte da fondo svalutazione) sono:

- **verso Roma Capitale Euro 2.500.000 (che ricalcolate al costo di Tesoreria è pari a Eur 1.700.000)**
- **verso Regione Lazio e varie ASL della Regione Lazio, Euro 5.800.000,** provvedendo **(che ricalcolate al costo di Tesoreria è pari ad oltre Euro 2.700.000)**

Si tenga allora conto che grazie alle politiche di svalutazione, qualora nel prossimo futuro si dovessero registrare incassi relativi a tali crediti, si determineranno equivalenti sopravvenienze attive in bilancio.

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

E che, anche al netto degli effetti non ancora del tutto realizzati delle altre economie di gestione e del rilancio dell'attività di cui si è detto, **tali sopravvenienze,** da registrarsi solo al momento dell'effettivo incasso dei crediti, ***sarebbero in grado di consentire a Farmacap di raggiungere immediatamente una situazione di equilibrio gestionale*** *che diverrebbe via via* ***duraturo grazie alla riorganizzazione e ristrutturazione prospettata.***

3. Il settore Farmaceutico: la dimensione economico produttiva dell'Azienda: costi, ricavi e criticità

Con il biennio 2010 – 2011, si registra per il comparto farmaceutico l'avvio di una fase di considerevoli perdite di gestione, come da fonti di bilanci delle Società IMF, confermate anche da altre valutazione di agenzie accreditate che hanno comparato i ricavi per Farmacie Comunali di Reggio Emilia, Firenze, Viareggio, Torino, Verona, Prato, Milano e quindi Roma.

In tal senso valgono i prospetti ricavi riferiti agli anni 2013/2014 di Farmacap di seguito riportati.

Ciò premesso il comparto farmaceutico dell'Azienda si compone di n.44 Farmacie Comunali site, per impostazione e scelta sia politica che statutaria in zone periferiche della città, più un Dispensario.

Solo a fine luglio 2014, allorquando è stato possibile acquisire la somma di 15 mln di euro stabiliti dalla delibera di Consiglio n. 8 del 6 marzo 2014, l'Azienda ha avviato una linea operativa coerente con le indicazione del Piano Industriale della Deloitte.

Sta di fatto che la mancanza di effettiva competitività dell'Azienda rispetto il settore privato, molto più agguerrito e più efficiente, ha determinato a favore delle farmacie private inevitabili vantaggi.

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

Un esempio tra i tanti è la situazione determinatasi con l**a decisione di chiudere il servizio notturno di 10 farmacie come già in precedenza evidenziato.** Immediatamente supplite da farmacie private.

Una chiusura più ponderata avrebbe potuto mantenere in esercizio almeno 4 farmacie tra quelle a ricavi più consistenti ed orientarsi magari su altre a maggiore garanzia di ricavi.
Una questione, questa, che merita di essere ripresa viste le insistenti segnalazioni che ci vengono da più direttori responsabili.

4. Tabella andamento ricavi 2013/2014:

	2014 Totale Pronti/ssn	2013 Totale Pronti/ssn	Var 2014/2013
GENNAIO	4.544.109,33	4.949.599,04	-8,19%
FEBBRAIO	4.189.283,43	4.627.570,99	-9,47%
MARZO	4.319.002,79	4.870.667,62	-11,33%
APRILE	4.188.410,03	4.568.551,36	-8,32%
MAGGIO	4.492.989,82	4.961.634,24	-9,45%
GIUGNO	4.155.872,25	4.502.465,02	-7,70%
LUGLIO	3.407.800,95	3.616.994,29	-5,78%
AGOSTO	2.197.204,59	2.344.099,66	-6,27%
SETTEMBRE	4.285.103,50	4.294.378,82	-0,22%

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

OTTOBRE	4.521.922,72	4.726.554,72	-4,33%
NOVEMBRE	4.107.371,72	4.266.470,29	-3,73%
DICEMBRE	4.485.777,80	4.527.956,16	-0,93%
Totale	**48.894.848,93**	**52.256.942,21**	**-6,43%**

Tabulato ricavo farmacia notturna

DAL 01/01/2013 AL 30/09/2013	
FARMACIE (solo notturno)	**TOTALE**
BORGATA FIDENE	217.461,53
CASALOTTI	332.691,19
CASTEL FUSANO	317.513,95
COLLE PRENESTINO	227.608,30
FERRATELLA	184.097,19
PALMAROLA	152.223,22
PRATO FIORITO	248.989,69
TORRACCIO	434.560,16
GASPERINA	198.680,39
TOT. RICAVI NOTTURNI	**2.313.825,62**

DAL 01/01/2012 / 31/12/2012	
FARMACIE (solo notturno)	**TOTALE**
BORGATA FIDENE	376.605,75
CASALOTTI	547.344,57
CASTEL FUSANO	502.887,70
COLLE PRENESTINO	321.508,26
FERRATELLA	315.824,00
PALMAROLA	256.412,85
PRATO FIORITO	385.379,69
TORRACCIO	700.171,39
GASPERINA	288.532,13
TOT. RICAVI NOTTURNI	**3.694.666,34**

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

5. Il settore Sociale
5.1 Le strategie di attrazione dell'utenza.

Al settore del sociale ed al sistema di RECUP viene conferito il compito di portare avanti ***il progetto di attrazione dell'utenza.***

Un progetto che parte dal potenziamento delle farmacie, specie quelle logisticamente più predisposte, mediante un trasferimento totale degli operatori addetti ai servizi di tele assistenza dalla sede centrale di Via Ostiense alle varie sedi presenti nel territorio cittadino.

Un altro elemento di forza del progetto è stata la convenzione con la Regione Lazio per l'installazione di n. 20 postazioni RECUP che già negli ultimi mesi del corrente anno hanno registrato la presenza di oltre 1400 utenti e che al momento in cui si redige il presente consuntivo il numero degli utenti ha superato le 7.300 unità.

Persone che probabilmente non sarebbero mai entrati nelle nostre farmacie.

Il servizio Sociale e il RECUP viene assicurato da 42 operatori ascritti a funzioni di psicologi, assistenti sociali, educatori, operatori sociali, allocati, fino al settembre 2014 presso i locali della sede centrale di Via Ostiense, che allora occupava una superficie di oltre 1.300 mq per consentire l'erogazione di servizi di Tele assistenza e di Tele soccorso che pur in assenza di una convenzione, scaduta da circa 10 anni, con il Dipartimento alle Politiche Sociali veniva comunque sostenuta mediante trasferimento annuale di risorse finanziarie, oscillanti nel corso degli anni da € 3.500.000 agli attuali € 1.400 .000,00

Un calo determinato, in parte dalla graduale carenza di risorse da parte del Dipartimento e in parte dalla inarrestabile perdita di utenza, ridotta a poco meno di 1.800 unità, dalle 7.000 iniziali che, in quanto anziana, veniva meno e non veniva più integrata.

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

E' del tutto evidente che la situazione preesistente mancava di ogni ipotesi di integrazione e di potenziamento di utenza essendo il servizio totalmente slegato dal territorio e senza un ipotesi di progetto che recuperasse il rapporto con le varie municipalità offrendo nuovi servizi.

L'incremento pertanto dell'utenza veniva individuato nel rapporto con i servizi territoriali in quanto unici soggetti istituzionali in grado di veicolare una jutenza fragile che conoscono bene.

Vi è inoltre da dire che mentre la Tele assistenza manteneva e mantiene tutt'ora, anche dopo i cambiamenti radicali, una sua posizione di contatto e di relazione con l'utenza essendo il contatto telefonico un prezioso strumento di relazione, lo stesso non si poteva evidenziare per il Telesoccorso affidato, in definitiva, all'utilizzo del famoso "braccialetto" la cui condizione di funzionalità era drasticamente ed irrimediabilmente compromessa, i 217 braccialetti non erano funzionanti mentre la situazione di parziale compartecipazione ai costi di servizio da parte dell'utenza ***non garantiva la certezza di un servizio rispondente agli scopi per i quali era stato istituito.***

Onde evitare il rischio che siffatta situazione potesse evidenziare critiche rilevanti anche sotto il profilo penale il servizio è stato soppresso con l'impegno di ripristinarlo una volta stabilito un nuovo percorso basato su una diversa presa in carico dell'utenza, caratterizzata da patologie di tipo cardiologico, sempre che venga creato un quadro di accordi con la dimensione sanitaria territoriale che non può essere in alcun modo elusa.

5.2 Piano di Riorganizzazione

Il piano di riorganizzazione del settore sociale risponde allo scopo di contestualizzare la tipologia del servizio precedente, integrandolo, ed allo stesso tempo attivando una serie di prestazioni più articolate e complesse affidate al nostro personale di servizio sociale, allo scopo di riavvicinare un utenza ormai lontana dalla farmacia comunale.
Tale piano si concretizza con il programma di attivazione, iniziato nel mese di agosto, di circa nr. **12** Sportelli Sociali presso le farmacie aziendali e di previsti nr.

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

20 Punti Recup (servizio di prenotazione delle prestazioni sanitarie ambulatoriali specialistiche e strumentali Recup Web Regionale Lazio), al 31/12/2014 sono stati attivati già n. **9** Sportelli Sociali e n.**12** Punti Recup. Alla data del 31/12/14 risultano effettuate **n. 1452** prenotazioni al Recup, questo presuppone un consistente movimentazione di cittadini che gravitano in attorno al circuito delle farmacie comunali destinato ad accrescersi con il consolidamento del servizio.

Concretamente, una ricerca di attrazione come strategia per avvicinamento dei servizi ai cittadini, utenti e clienti. Tra i risultati auspicati un incremento di ricavi aziendali senza perdere di vista l'obiettivo centrale della farmacia del domani e la risposta ad un sentito bisogno di servizi sociali da parte della cittadinanza in stato di bisogno.

Il programma già al mese di dicembre del c.a. si è completato con il decentramento presso le sedi delle farmacie dove sono ubicati gli Sportelli Sociali e i Punti RECUP, degli operatori sociali ascritti alle qualifiche di psicologi, assistenti sociali, educatori professionali, operatori sociali, etc. prima operanti presso la sede centrale.

Sul territorio è stato assicurato ai precedenti utenti del servizio di teleassistenza, circa 1850, ancora rimasti in "carico" al servizio, la telecompagnia con gli altri servizi di prossimità collegati che usufruiranno delle forme di sostegno e delle prestazioni erogate dagli stessi operatori decentrati presso le farmacie territoriali preposte alla erogazione dei servizi di prossimità.

Ricadute delle azioni previste:

- Il decentramento di fatto comporta l'integrazione tra i due settori aziendali, quello farmaceutico e quello sociale, con l'innesco di un virtuoso meccanismo di potenziamento reciproco; il sociale richiama cittadini in farmacia che possono essere anche clienti, a loro volta i clienti della farmacia trovano e possono usufruire, se lo richiedono, dei servizi di prossimità.
- La Farmacia Comunale gradualmente assumerà ***la connotazione della farmacia di servizi.*** Una risorsa essenziale a disposizione del cittadino sopratutto se in condizioni di fragilità e di bisogno, specie nelle aree marginali,

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

dove sono ubicate la maggior parte delle farmacie, spesso caratterizzate da una pesante carenza di presidi sociali di sostegno e di servizi.

L'azione e la presenza sul territorio è destinata ad assumere con il tempo una funzione sempre più preminente. Si stanno mettendo le basi di accordi, che si concretizzeranno nei prossimi mesi, con i Municipi. Le Linee Guida che stiamo elaborando, alle quali conseguirà un accordo di programma, si concentrano sull'ipotesi di presa in carico di utenti posti in liste di attesa per l'assistenza domiciliare le cui richieste potrebbero tardare ad essere accolte. Saranno interventi che potrebbero essere definiti di "bassa soglia", incardinati sul concetto di "prossimità" e non di "domicilio", che avranno un notevole impatto sul benessere psico fisico dell'anziano.

Saranno rivolti preminentemente a quella fascia di utenza più fragile e meno autosufficiente e, ribadiamo, con difficoltà di accesso ai servizi centralizzati.

6. Le Farmacie

Le Farmacie con Sportelli Sociali e/o Punti RECUP sono:

- TUFFELLO MUN III: attivo da 11/08/14; servizi erogati: tutti i servizi di prossimità come sopra specificati compreso il Recup.
- CASTEL GIUBILEO MUN III: attivo da 01/11/14; servizi erogati: Recup.
- VAL MELANIA MUN III: attivazione programmata e prevista per gennaio 2015; servizi erogati che saranno erogati: Recup.
- LA CINQUINA MUN III: attivazione prevista di un Punto Recup entro il 2015;
- MESSI D'ORO MUN III: attivazione programmata dal febbraio 2015; servizi programmati: consulenza psicologica e Recup in fase successiva.
- COLLI ANIENE MUN IV: attivazione prevista entro il primo semestre 2015: servizi che vi saranno erogati: Recup
- PRIMAVERA MUN V: attivo ottobre '14 (27/10/14), servizi erogati: tutti i servizi di prossimità come sopra specificati compreso Recup.

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

- TORRACCIO DI TORRENOVA MUN VI: attivazione predisposta da dicembre '14; servizi erogati: preposto un assistente sociale per le attività di competenza, Punto Recup.
- PRATO FIORITO MUN IV: attivazione prevista di un Punto Recup entro il 2015
- GASPERINA MUN VII: attivo da 11/08/14, servizi erogati: tutti i servizi di prossimità come sopra specificati compreso Recup
- BRUNO PELIZZI VII: attivo da 01/10/14, servizi erogati: tutti i servizi di prossimità dello sportello sociale come sopra specificati compreso Recup;
- FORTE TIBURTINO VII: attivo da 9/12/14; servizi erogati: tutti i servizi di prossimità come sopra specificati compreso Recup.
- LAURENTINO MUN IX: attivo dal 13/10/14; servizi erogati: tutti i servizi di prossimità come sopra specificati compreso Recup.
- DIVISIONE TORINO MUN IX: attivazione prevista entro il primo semestre 2015 del servizio Recup;
- DELLE ANTILLE MUN X: attivo dal 2002: servizi erogati: tutti servizi di prossimità dello sportello sociale come sopra specificati compreso Recup;
- NUOVO DRAGONCELLO MUN X: attivo da 01/10/14, servizi erogati: tutti i servizi di prossimità dello sportello sociale come sopra specificati compreso Recup;
- CORVIALE MUN XI : attivazione programmata entro le prime settimane del mese di gennaio p.v.; servizi che vi saranno erogati: in pianta stabile un assistente sociale per le attività di competenza e prenotazioni delle prestazioni sanitarie Recup;
- PALMAROLA MUN XIV: attivo da 06/11/14, servizi erogati: tutti i servizi di prossimità nello sportello sociale come sopra specificati compreso Recup;
- PIETRO BEMBO MUN X: attivo da 02/12/14, servizi erogati: Recup;
- CASALOTTI MUN XIII: attivazione programmata le prime settimane del gennaio p.v.; servizi che saranno erogati: Recup;
- SELVA CANDIDA MUN XIII: attivazione programmata le prime settimane del gennaio p.v.; servizi che saranno erogati erogati: Recup;

Le farmacie sedi territoriali dei servizi di prossimità sono state individuate tenendo conto:

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

- della distribuzione delle farmacie nei vari Municipi,
- della necessità, come sopra rappresentata, di richiamare e/o potenziare il flusso degli utenti nelle varie sedi farmaceutiche,
- della disposizione e superficie edilizia, quindi della capacità di accogliere del personale aggiunto,
- del materiale logistico presente e della possibilità di incrementarlo,
- della possibilità di raccordarsi con i Municipi riguardo alla presa in carico degli utenti in lista d'attesa per l'accoglienza della domanda di servizi.

E tra le altre le seguenti svolgono servizi di prossimità:

- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA TUFELLO: **7** unità 3 delle quali ruotano e/o ruoteranno a turno presso il Servizio di Prenotazione Recup Web Lazio delle seguenti farmacie: VAL MELAINA, CASTEL GIUBILEO, COLLI ANIENE, LA CINQUINA.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA GASPERINA: **4** unità 1 delle quali ruota anche presso il Servizio di Prenotazione Recup Web Lazio della farmacia TORRACCIO DI TORRENOVA.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA PRIMAVERA: **3** unità.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA DELLE ANTILLE: **5** unità.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA NUOVO DRAGONCELLO: **4** unità.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA LAURENTINO: **4** unità.
- SPORTELLO SOCIALE FARMACIA BRUNO PELIZZI: **4** unità 3 delle quali ruotano anche presso lo SPORTELLO SOCIALE FARMACIA FORTE TIBURTINO.
- SPORTELLO SOCIALE PALMAROLA: **5** unità, 1 delle quali i Punti RECUP presso le seguenti farmacie: PIETRO BEMBO, CASALOTTI, SELVA CANDIDA.
- SPORTELLO SOCIALE TORRACCIO DI TORRENOVA: **1** + **1** unità predisposta + 1 unità per il Punto Recup (vedi GASPERINA).
- SPORTELLO SOCIALE CORVIALE: **1** unità.
- SPORTELLO SOCIALE DIVISIONE TORINO: **1** unità prevista per il Punto Recup.

Farmacap
Azienda Speciale
Farmasociosanitaria
Capitolina
P.Iva 05903241007
Reg. Ip. 360101/97

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

7. L'Asilo Nido di Via Bossi (zona Infernetto)

La valutazione dell'unico asilo nido tra i 9 che la Farmacap sembrava dovesse gestire in passato e che si riferisce a quello sito in Via Bossi si è rivelato una sorte di vaso di Pandora.

Un ingorgo di situazioni paradossali sotto il profilo organizzativo, economico e gestionale.

L'organico presente per la sua gestione era di 14 educatori, di due figure di coordinatrici, di una cooperativa per le funzioni di confezione pasti e di governo con una perdita gestionale che nell'anno in corso si è aggirata attorno ad € 750.000 pur utilizzando una struttura di proprietà dell'Ente.

L'obbligo di rispettare la convenzione in atto con Roma Capitale ci dava tempi molto stretti per procedere ad una immediata chiusura del servizio fin dal corrente anno e nonostante le diverse iniziative adottate per la riduzione delle perdite l'Asilo è rimasto attivo per tutto il 2014.

"Solo dal febbraio 2015 è stato possibile decidere percorsi di gestione con il Dipartimento alla Scuola tali da consentire il mantenimento a capo di Farmacap della convenzione per la gestione, in continuità, dell'Asilo di Via Bossi per andare incontro alle esigenze dei cittadini di quel quartiere.
Una gestione indiretta consente al soggetto esterno di farsi carico dei costi di gestione, ivi compresi quelli del personale oltre che al pagamento dei costi di locazione per l'utilizzo di tre locali di proprietà Farmacap."

"In definitiva, mediante il nuovo modello di gestione autorizzato da Roma Capitale con la formula della gestione indiretta, la Farmacap potrebbe utilizzare per servizi educativi i locali di Via Bossi, di Via Gentiloni e di Quartaccio di Torrenova

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

mettendoli , come predetto, a reddito mediante corresponsione di locazione oltre alla presa in carico del personale educativo Farmacap con la formula del distacco funzionale."

Un quadro questo che sarà definitivamente codificato con l'approvazione della delibera di Roma Capitale, avvenuta ai primi di agosto 2015.

8. La Sede Centrale

Ospita la Direzione e gli Organi Istituzionali oltre agli uffici che svolgono attività una volta "esternalizzate" che provvedevano alla contabilità ed alla gestione del personale oltre al personale dipendente addetto ai settori di governo del circuito farmaceutico, al settore tecnico ed affari generali, al settore informatico, mentre si registrava una consistente presenza di vigilanza privata che presiedeva, tra l'altro anche al governo di servizi a contatto con l'utenza ed una nutrita compagine di consulenti tecnici e legali che nell'insieme hanno gravato sul bilancio del 2013 per oltre 600.000 euro.

Dovendo procedere ad una strategia di riorganizzazione dei servizi anche e soprattutto in funzione di economie di gestione, si è proceduto in direzione di:

- ***Internalizzazione dei servizi.*** I servizi di contabilità e di gestione del personale vengono gestiti da personale dipendente.

- ***L'eliminazione del servizio di vigilanza e di Call Center*** prima collegato al servizio di tele soccorso.

- ***La riduzione di quasi tutta la pletora di consulenti*** in rapporto con l'Azienda

- ***Il decentramento di tutto il personale addetto ai servizi di valenza sociale***, di cui si è parlato con evidente riduzione degli spazi di utilizzo per le esigenze della sede centrale che spostandosi al piano immediatamente inferiore **ha *prodotto economie di gestione.***

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

9. Il Personale

A distanza di oltre un anno dal conferimento del mandato di Commissario Straordinario la questione del personale ha fin dall'inizio assunto una rilevante attenzione sia sotto il profilo di una mera analisi di produttività per ogni singolo operatore di farmacia, sia sotto il profilo di strumenti e procedure di sostegno verso una efficiente e moderna gestione dei servizi farmaceutici.

Mentre, sotto il profilo di un inevitabile calo di interesse del personale verso le sorti dell'Azienda, ha avuto molto peso, almeno negli ultimi anni, la percezione di un costante discredito verso l'Azienda medesima accusata generalmente di atteggiamenti e comportamenti non solo ascrivibili a fenomeni di *mala gestio,* ma anche alla consapevolezza della distanza esistente tra l'Azienda Farmacap e le diverse gestioni pubbliche presenti nel territorio nazionale.

Tuttavia mentre in qualche circostanza si sono registrati purtroppo fenomeni di mancanza di fedeltà aziendale, prontamente affrontati e perseguiti dalla attuale gestione, per la gran parte delle situazione si è evidenziata una sincera volontà di miglioramento tale da far esaltare le capacità di molti dipendenti, quadri e non, in grado di distinguersi per dedizione e notevole perizia operativa.

10. Le strategie per una possibile ripresa del sistema Farmacap: verso il primo Piano Industriale

Diverse sono state le riflessioni riguardanti lo stato delle cose ed in merito a queste, giusta ordinanza sindacale, si è proceduto a commissionare alla Deloitte un Piano Industriale che viene terminato nel mese di luglio 2014 e più volte discusso con gli uffici di Roma Capitale, con il Gabinetto del Sindaco, con il Dipartimento alle politiche sociali le cui linee salienti, vanno, per sintetizzare, in direzione di:

- Una analisi della Società
- I coefficienti di produttività individuale

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

- Individuazione di possibili aree di miglioramento
- La ricerca delle possibili soluzioni e stima degli impatti
- Gli scenari possibili

In definitiva il Piano affronta il tema dell'abbandono della clientela dal settore farmaceutico. Una situazione da affrontare con diverse modalità di approccio ivi compresa l'individuazione di nuove strategie di approvvigionamento di prodotti farmaceutici.

Una questione facilitata dall'acquisizione materiale, il 24 luglio, dei 15 mln di euro stabiliti dalla Delibera di Consiglio n. 8 del 6 marzo 2014. Il che ha di fatto consentito la riapertura della linea di credito della Banca Tesoriera e quindi l'avvio di una strategia di approvvigionamento in direzione di ditte fornitrici che avrebbero consentito l'applicazione di margini di sconto molto più consistenti di quanto veniva praticato dal circuito dei soli grossisti.

Non a caso la ripresa del sistema dei ricavi ha cominciato a dare deboli segnali di ripresa già dal mese di novembre dello stesso anno.
Più acquisti, più rifornimenti per le farmacie, più ricavi.

Rimaneva il problema della attrazione dell'utenza. Da qui la scelta in direzione di un sistema di potenziamento della "struttura farmacia" nelle modalità di seguito descritte ma che in sintesi si sostanziano in un diffuso sistema di installazione RECUP ed in un potenziamento della componente sociale a supporto del circuito delle farmacie comunali.

Il Piano Deloitte, definito nel mese di luglio del 2014 per volontà e condivisione dell'Assessore Cutini alle Politiche sociali è stato integrato da un potenziamento mediante la stesura di un Piano Progettuale in cui vi è stato inserita una ***ipotesi di "Servizi di Sussidiarietà"*** che avevano come presupposto progettuale l'utilizzo di locali disponibili di proprietà Farmacap, per più consistenti servizi alla persona come:

- centri per madri con bambini,
- centri di aggregazione persone senza fissa dimora,
- centri di assistenza a nuclei familiari sul modello di Villa Lais.

FARMACAP

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

Seguiva una proposta di delibera predisposta dal Dipartimento che stanziava la somma annua di euro 2.600.000 necessaria a coprire i servizi di Prossimità e di Sussidiarietà consentendo, tra l'altro, la messa a reddito di un patrimonio immobiliare da anni inutilizzato.

L'Assessore ha ritardato la presentazione della delibera e successivamente vi è stato il suo avvicendamento in Giunta.

Il che ha prodotto l'effetto di un notevole ridimensionamento delle risorse disponibili, da euro 2.600.000 previsti ad euro 1.400.000 con evidente contrazione progettuale e con la stesura di un ulteriore Piano Programma con il quale si è preso atto della situazione creatasi senza trascurare peraltro la circostanza che con successivi provvedimenti di Giunta, la Farmacap sarebbe transitata sotto l'esclusiva competenza dell'Assessore al Bilancio e per la Farmacap medesima si prospettavano percorsi orientati ad una sua liquidazione od eventuale trasformazione in SpA.

11. Le economie di gestione

Nel corso del 2014 sono state effettuate le seguenti economie di gestione:

• per effetto di processi di internalizzazione dei servizi quali la gestione del personale si sono effettuate economie pari ad	euro 130.000,00
• Consulenza contabilità del lavoro pari ad	euro 137.000,00
• Consulenza legale pari ad	euro 75.700,00
• Vigilanza Reception pari ad	euro 102.200,00
• Telemonitoraggio notturno pari ad	euro 109.500,00
• Gestione allarmi pari ad	euro 60.100,00
• Riduzione spazi per locazione locali sede centrale, riferiti solo al mese di dicembre 2014 pari ad	euro 15.000,00
• Eliminazione consulenze varie pari ad	euro 38.700,00
TOTALE	euro 667.500,00

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

12. Dal Bilancio 2014 : il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale

Si allegano qui di seguito i dati economici e patrimoniali inerenti il Bilancio 2014 approvato dal quale si evince che la perdita si attesta attorno ad euro 2.399.930 e trova sufficiente copertura nel fondo di dotazione.
La perdita, rapportata alla chiusura del bilancio 2013 che è stata di € 3.101.000 denota una decisa linea di recupero dell'entità di € 700.000 se si considera, come già evidenziato, la condizione di partenza in cui l'Azienda sembrava destinata a perdere circa € 6.000.000 annui anche a causa della condizione delle farmacie ormai prive di prodotti da vendere.

Una tendenza che sembra rafforzare le previsioni di pareggio di bilancio nel 2015 che dai dati analizzati nel corso dei primi 6 mesi del 2015 confermano un trand di vendita di valore + 3,87%.

Il bilancio che si redige si differenzia rispetto al progetto di bilancio presentato dal Direttore Generale per una diversa valutazione del sistema degli accantonamenti determinata dal recente completamento di una complessa analisi resasi necessaria per definire lo stato dei crediti , dei fondi rischi, e dei fondi svalutazione.
In particolare sono state rettificate in diminuzione le voci relative a:

1. Fondo svalutazione crediti SSN (per circa euro 470 mila) per l'annullamento, a seguito di una complessa negoziazione intervenuta tra la ASSOFARM e la Regione Lazio, di tabulati già ricevuti e l'intervenuta prescrizione del diritto da parte delle ASL di emetterne nuovi per i medesimi periodi;
2. Fondo Rischi per cause legali in corso (per circa euro 400 mila) in conformità sia all'esito in primo grado favorevole a Farmacap di uno specifico contenzioso, che alla valutazione prudenziale circolarizzata dello studio legale incaricato di assistere Farmacap;
3. Imposte d'esercizio/Anticipate/Differite ricalcolate in base alla definitiva valutazione delle voci di cui sopra oltre alle intervenute sentenze.

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

STATO PATRIMONIALE	Bilancio al 31/12/2014	
ATTIVO		
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0
B) Immobilizzazioni		8.968.936
I. Immateriali	1.999.021	
II. Materiali	6.739.896	
III. Finanziarie	220.019	
C) Attivo circolante		21.865.503
I. Rimanenze	5.102.652	
II. Crediti	15.285.302	
III. Attività finanziarie che non costituiscono	0	
IV. Disponibilità liquide	1.477.549	
D) Ratei e risconti	145.517	*145.517*
TOTALE ATTIVO	30.969.956	30.969.956
PASSIVO		
A) Patrimonio netto		
I. Capitale	7.866.357	2.364.623
II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni	0	
III. Riserva di rivalutazione	0	
IV. Riserva legale	0	
V. Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	
VI. Riserve statutarie	0	
VII. Altre riserve	0	
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo	(3.101.804)	
IX. Utile (perdita) dell'esercizio	(2.399.930)	
B) Fondi per rischi e oneri	4.133.714	4.133.714
C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato	2.393.523	2.393.623
D) Debiti	22.065.993	22.066.993
E) Ratei e risconti	12.103	12.103
TOTALE PASSIVO	30.969.956	30.969.956

Via Ostiense, 131/L
00154 Roma
Tel. 06/57088.1 (Centralino)
Fax 06/57303370
Internet: http://www.farmacap.it

Il Commissario Straordinario

VALORE DELLA PRODUZIONE	Bilancio al 31/12/2014
1) Ricavi delle vendite e prestazioni (compreso gestione asil	43.189.644
2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in lavoraz., semilav.	
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	
4) Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	
5) Altri ricavi e proventi (compreso servizi teleassistenza)	1.692.473
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	44.882.117
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
6) Materie prime, sussidiarie e di consumo	30.313.265
7) Per Servizi	2.193.486
8) Godimento beni di terzi	1.944.842
9) Per il personale (salari e stipendi, oneri sociali, TFR, a	12.779.322
10) Ammortamenti e Svalutazioni (Amm. Imm. Immateriali, Materiali, Svalutaz. Crediti)	821.218
11) Variazioni delle Rim. di materie prime sussid., di con	(26.684)
12) Accantonamenti per rischi	24.338
13) Altri Accantonamenti	0
14) Oneri diversi di gestione	650.013
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	48.699.799
DIFF.TRA VALORE E COSTI DELLA PROD.(A-B)	(3.817.682)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
15) Proventi da Partecipazioni	0
16) Altri Proventi finanziari	317.395
17) Interessi ed oneri finanziari	(400.669)
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(83.274)
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
20) Proventi	243.743
21) Oneri	(134.816)
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	108.927
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(3.792.029)
IMPOSTE D'ESERCIZIO / IPOTETICHE	1.392.099
PERDITA NETTA	(2.399.930)

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO