Reg. Imp. 11994300157
Rea 1519324

AZIENDA SPECIALE FARMACIE COMUNALI DI RHO

Sede in CORSO EUROPA 219 -20017 RHO (MI)
Capitale di dotazione Euro 275.193,00 I.V.

RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL BILANCIO AL 31/12/2025

Spettabile Comune di Rho,

il presente bilancio, sottoposto al Vostro esame e alla Vostra approvazione, evidenzia un utile d'esercizio pari ad Euro 94.319 dopo aver stanziato ammortamenti ed accantonamenti per Euro 107.776. Il Valore di Produzione dell'Azienda è passato dagli Euro 3.363.259 del 2024 agli Euro 3.666.351 in crescita del 9% circa.

Attività svolte

L'Azienda Speciale Farmacie Comunali di Rho è presente sul territorio con tre Farmacie:

- **Farmacia Comunale N.1 - Corso Europa 219, Rho;**
- **Farmacia Comunale N.2 - Piazza della Chiesa 20, Terrazzano di Rho;**
- **Farmacia Comunale N.3 - Via Salvatore Di Giacomo c/o Nuova Esselunga, Rho**;

I servizi che offre l'Azienda, parallelamente alla vendita dei medicinali, sono di carattere sanitario privilegiando il contatto e la relazione con i clienti in modo da soddisfarne le esigenze. Tra i servizi svolti si evidenziano:

- **La prova gratuita della pressione arteriosa;**
- **La prova gratuita del peso corporeo;**
- **La prova della glicemia ed altre analisi di prima istanza come: colesterolo LDL, colesterolo HDL, trigliceridi, emoglobina glicata, ematocrito e transaminasi profilo lipidico ecc.**
- **La consegna dei farmaci a domicilio qualora richiesta;**
- **Le prenotazioni di visite ed accertamenti tramite il sistema SISS della Regione Lombardia;**
- **La possibilità di pagamento delle quote del servizio mensa nelle scuole di Rho e pagamento dei servizi pre e post scuola e centri ricreativi del Comune di Rho, presso tutte e tre le sedi;**
- **Esecuzione holter cardiaco;**
- **Esecuzione holter pressorio;**
- **Telemedicina (ECG);**
- **Servizio tamponi (COVID-19 e Streptococco);**
- **Servizio finalizzato all'aderenza terapeutica, creazione di pillolieri personalizzati (deblistering);**
- **Il servizio di consegna e stampa dei risultati di esami da laboratorio svolti in strutture presenti all'interno del territorio Rhodense;**
- **Il servizio di scelta e revoca del medico;**
- **Rinnovo di esenzioni dalla compartecipazione alla spesa farmaceutica;**
- **Noleggio tiralatte;**
- **Adesione al programma di prevenzione dei tumori del colon-retto organizzato dall'ATS Città Metropolitana di Milano attraverso uno screening di ricerca del sangue occulto nelle feci;**
- **Vaccinazioni antinfluenzali;**

L'Azienda è dotata di tre strumentari per l'autoanalisi del sangue per eseguire svariati test ad un prezzo calmierato (colesterolo, glicemia, trigliceridi, emoglobina, ematocrito, etc.) che sono stati collocati uno in ciascuna sede farmaceutica.
Sfruttando i nuovi spazi disponibili a seguito del trasferimento della Farmacia Comunale N. 1 a partire dal mese di novembre 2024 l'Azienda ha attivato il servizio di vaccinazione antinfluenzale in convenzione con Regione Lombardia divenendo un importante presidio a livello distrettuale per questo tipo di servizio.

Nell'anno 2025 preso atto dell'importante ruolo socio-sanitario di questo servizio si è provveduto a potenziare l'offerta raddoppiando gli orari di disponibilità. Il numero di somministrazioni vaccinali eseguite in Farmacia Comunale N. 1 sono passate dalle 161 eseguite nel 2024 alle 435 del 2025. Nel 2026 è in previsione di avviare il servizio anche presso la Farmacia Comunale N. 2 oltre ad un ulteriore potenziamento dell'ormai consolidato servizio in Corso Europa.
Per l'Azienda Speciale Farmacie Comunali di Rho, richiamando il primo Statuto della Farmacia Comunale, è ancora fondamentale la politica di "calmierare i prezzi" attuando sconti e promozioni su molti articoli, dai farmaci ai prodotti da banco, dal parafarmaco al cosmetico con particolare attenzione alle categorie economicamente più fragili e deboli e alle persone anziane. L'Azienda è infatti presente in alcuni progetti che promuovono attività solidali, come:

- l'"Agevolazione per le famiglie dei nuovi nati" nella città di Rho con la quale si offre uno sconto del 15% sui prodotti per la prima infanzia e di uno sconto del 10% sul latte;
- l'iniziativa "Vivi la Vita" che offre sconti mirati per le persone ultrasessantacinquenni della città di Rho su alcune categorie merceologiche;
- La fornitura di farmaci a titolo gratuito presso l'ambulatorio medico "Oltre il diritto". Tale attività è svolta in collaborazione con la Caritas Cittadina;
- "Convenzioni a favore di dipendenti di aziende ed enti operanti sul territorio" con la quale l'Azienda offre uno sconto del 15% sul parafarmaco a favore dei dipendenti di enti e aziende operanti sul territorio comunali che ne hanno fatto richiesta;
- "Buono sconto a chi usa gli Eco-Compattatori per la raccolta differenziata della plastica". Si tratta di un'iniziativa congiunta con A.Se.R. S.p.A., con la quale l'Azienda offre uno sconto del 10% a chi matura i punti utilizzando gli Eco-Compattatori per la raccolta differenziata della plastica;

Fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2025 si è conclusa la progettazione finalizzata al trasferimento della Farmacia Comunale N. 2. da Piazza della Chiesa N.2 a Via Monsignor E. Fumagalli N. 7. La scelta, su indirizzo dell'Ente, è finalizzata anche ad aumentare l'attrattività della sede farmaceutica con spazi più ampi ed arredi e attrezzature rinnovate. La nuova Farmacia Comunale 2 sarà di fatto in grado di erogare servizi che al momento risultano vincolati da limitazioni strutturali. I lavori verranno ultimati entro la prima metà del 2026.

Andamento economico generale ed italiano

Nel 2025 l'economia globale ha continuato a essere condizionata da forti tensioni commerciali, soprattutto legate ai dazi introdotti dagli Stati Uniti nei confronti dell'Unione Europea e di altri partner. Queste misure hanno contribuito a una contrazione del commercio mondiale e a un aumento dell'incertezza sulle prospettive economiche internazionali. Nel primo trimestre del 2025, il PIL italiano ha registrato una variazione positiva dello 0,3%, sostenuta principalmente dall'aumento dei consumi interni e dagli investimenti. Tuttavia, nel secondo trimestre si è osservata una lieve contrazione dell'attività economica, attribuibile in gran parte al marcato calo delle esportazioni, fenomeno comune a molti Paesi dell'area Euro in risposta al mutato contesto commerciale internazionale. Nel terzo trimestre, l'economia italiana è tornata a crescere, seppure in misura moderata, grazie a un nuovo impulso degli investimenti e a un lieve incremento dei consumi delle famiglie. I settori dei servizi e delle costruzioni hanno registrato un'espansione, mentre la manifattura ha continuato a mostrare segnali di debolezza. Le proiezioni complessive elaborate dalla Banca d'Italia indicano una crescita del PIL pari allo 0,6% nell'intero anno. Nel corso del 2025, l'occupazione ha continuato a crescere nei primi due trimestri, pur mostrando un rallentamento nel secondo. Nel terzo trimestre si è invece registrata una fase di stabilizzazione, con il numero di occupati rimasto pressoché invariato. Il tasso di partecipazione ha continuato a migliorare, soprattutto tra i lavoratori più anziani, mentre il tasso di disoccupazione si è mantenuto su livelli storicamente contenuti. Le retribuzioni contrattuali hanno mostrato un incremento moderato nei primi mesi dell'anno, ma tale crescita si è attenuata durante la primavera. L'inflazione al consumo si è mantenuta attorno al 2% nel secondo trimestre del 2025, con una dinamica dei prezzi caratterizzata da una crescita molto debole dei beni non energetici e da un aumento più sostenuto del costo dei servizi.

Sviluppo della domanda e andamento dei mercati in cui opera l'Azienda

Il Monitoraggio della spesa farmaceutica nazionale e regionale – gennaio/settembre 2025, presentato al Consiglio di Amministrazione di Agenzia Italiana del Farmaco, evidenzia che nei primi nove mesi del 2025 la

spesa farmaceutica complessiva del Servizio Sanitario Nazionale ha raggiunto 18.420 milioni di Euro, con uno scostamento dal tetto programmato pari a 2,85 miliardi di Euro.
La spesa convenzionata, relativa ai medicinali dispensati dalle farmacie aperte al pubblico, si è attestata a 6.425 milioni di € (6,33% del Fondo Sanitario Nazionale), evidenziando un avanzo rispetto al tetto del 6,8% pari a 478 milioni di €. La spesa per acquisti diretti da parte delle strutture sanitarie pubbliche ha invece raggiunto 11.811 milioni di € (11,64% del FSN), con uno sforamento rispetto al tetto dell'8,3% pari a 3.384 milioni di Euro.
Permane inoltre una significativa variabilità territoriale, con un'incidenza della spesa per acquisti diretti che varia dal 14,67% della Sardegna al 9,91% della Lombardia e al 9,65% della Provincia autonoma di Trento.
Si precisa che i dati fanno riferimento all'ultimo monitoraggio disponibile (gennaio–settembre 2025) pubblicato da Agenzia Italiana del Farmaco, in attesa della pubblicazione del consuntivo annuale definitivo gennaio–dicembre 2025.
In tale contesto, le farmacie comunali della Lombardia continuano a rappresentare un presidio sanitario territoriale rilevante, contribuendo alla diffusione dei servizi, al supporto alla prevenzione e al miglioramento dell'accesso dei cittadini alle cure.
Segnaliamo che le considerazioni contenute nella presente relazione riguardano esclusivamente la Farmacia. Per quanto concerne l'Azienda nel suo complesso, l'esercizio trascorso può essere considerato positivo.

Clima sociale, politico e sindacale

Il contesto sociale, politico e sindacale si caratterizza per una situazione stabile e positiva, favorendo un clima collaborativo e privo di criticità significative.

Gestione del Personale e Costi del Lavoro

La voce "salari e stipendi" per il personale attivo, tutto a tempo indeterminato, nel 2025 è stata pari ad Euro 608.489. Attualmente, il numero complessivo di dipendenti è di 14. L'organico al 31/12/2025 è così composto:

- 1 Direttore di Azienda;
- 3 Direttori di Farmacia;
- 6 Farmacisti Collaboratori (di cui 1 part-time);
- 3 Magazzinieri (di cui 1 part-time) ;
- 1 Impiegata Amministrativa;

Nel corso dell'esercizio l'Azienda ha assunto:

- N. 3 farmacisti collaboratori. L'incremento è riconducibile alla sostituzione di un collaboratore dimissionario negli anni precedenti, alla sostituzione di una risorsa che è andata in pensione al 31.12.2025 ed una risorsa aggiuntiva per rafforzare l'organico per la maggiore attività della nuova sede della Farmacia Comunale N. 1 e le previsioni di potenziamento dei servizi. Entrate a regime le assunzioni a partire dal mese di Luglio 2025 non si è fatto più ricorso ai liberi professionisti;
- N. 1 impiegato amministrativo incaricato del supporto alla direzione per gli adempimenti amministrativi e prospetticamente per l'organizzazione eventi, servizi, vendita a distanza;

Per garantire l'apertura settimanale del servizio nel primo semestre l'Azienda si è avvalsa della collaborazione di liberi professionisti. A seguito dell'assunzione dei collaboratori nel corso del 2025 l'Azienda si è organizzata con il solo personale interno.
Nel corso dell'esercizio dato il risultato dell'Azienda e gli obiettivi parzialmente raggiunti è stato riconosciuto e stanziato un "premio di produttività" pari ad Euro 10.500 lordi ripartiti tra il personale in funzione dell'inquadramento e del periodo di lavoro in Azienda.

Considerazioni in merito alla valorizzazione delle merci.

Ad inizio 2026 è stato effettuato con la supervisione dei Direttori di Farmacia un inventario fisico presso le tre sedi. Lo svolgimento di questo inventario, che ha permesso un analitico allineamento dei valori di giacenza, si è svolto nei giorni di chiusura delle farmacie e precisamente 18.01.2026 presso la Farmacia Comunale N.1 e la Farmacia Comunale N. 3 ed il 25.01.2026 presso la Farmacia Comunale N. 2.

Viene confermata anche per l'esercizio 2025 l'adozione del criterio di valorizzazione delle merci che era stata rivisto secondo nuovi criteri con l'inventario al 31 Dicembre 2008.

Tabella comparativa di applicazione del ricarico su fasce merceologiche	
Farmaco mutuabile	22,75
Farmaco non mutuabile	24,00
Parafarmaco	30,00
Omeopatico	22,50
Veterinario	22,00
SOP	24,50
OTC	29,00
Generico mutuabile	24,75
Generico non mutuabile	25,00
Altri prodotti	24,75
Media	**24,75**

Alla luce di quanto sopra esposto la valorizzazione delle merci è stata così effettuata:

- sul valore netto IVA ottenuto è stato effettuato un abbattimento medio pari all'ipotizzato ricarico, del 24,75%;
- a questi valori sono stati aggiunti valori riferiti agli scaduti da rendere il cui importo è stato interamente svalutato;

Nelle tabelle di seguito esposte si riassume quanto sopra illustrato:

TABELLA N. 1 - Valore delle merci al netto IVA al 31 Dicembre 2025

Farmacia	Prezzo Netto IVA
Magazzino Farmacia 1	255.188,48
Magazzino Farmacia 2	126.272,12
Magazzino Farmacia 3	327.144,40
Totale Rimanenze Finali	**708.606,00**

TABELLA N. 2 - Valore merci valorizzate con nuovo criterio, con abbattimento medio del 24,75%:

Farmacia	Prezzo Netto IVA
Magazzino Farmacia 1	192.029,33
Magazzino Farmacia 2	95.019,77
Magazzino Farmacia 3	246.176,16
Totale Rimanenze Finali	**533.225,26**

Premesso quanto sopra, l'ammontare delle giacenze al 31.12.2025 risulta essere pari ad Euro 533.225,26. Nel corso dell'esercizio il fondo è stato adeguato in previsione del cambio di metodo di valutazione del magazzino al "costo ultimo" previsto per il 2026. Nel corso del 2025 con l'introduzione dell'ufficio amministrativo e grazie al nuovo software sono stata avviate le attività per addivenire al cambio di metodologia. In un'ottica prudenziale ed in linea con le analisi effettuate l'Azienda ha accantonato al "Fondo Obsolescenza Magazzino" Euro 120.000 al netto del quale il valore delle rimanenze ammonta ad Euro 414.382. del magazzino rispetto all'esercizio precedente è riconducibile principalmente ai maggiori acquisti per rifornire il nuovo punto vendita della Farmacia Comunale N. 1 ed è correlato all'incremento del fatturato aziendale e degli spazi espositivi.
Nel corso del 2025 sono proseguite le ormai consolidate politiche atte a ridurre ottimizzare la rotazione del magazzino. A tale scopo si sono ribadite le scelte di:

- attuare una politica attenta degli acquisti;
- procedere a vendite promozionali e scontate su prodotti a bassa rotazione;
- procedere a resi o a sostituzioni merci durante l'anno;
- porre in essere le procedure di reso per termodistruzione, come da normative vigenti, per merci non più vendibili o scadute o obsolete, di cui non era possibile il cambio o il reso alla ditta produttrice;

Si è inoltre continuato ad utilizzare il sistema gestionale in uso per tenere sotto controllo le giacenze al fine di:

- valutare la composizione delle merci durante l'ordine diretto alle ditte: composizione basata sulla statistica delle vendite che tiene conto anche della rotazione delle stesse merci;
- valutare lo sconto massimo realizzato con particolari campagne e promozioni;
- valutare l'effettiva giacenza nelle tre sedi e nel magazzino;
- valutare l'indice di rotazione della singola referenza.

Tutti questi elementi hanno consentito di rendere gli acquisti più equilibrati e mirati alle effettive necessità commerciali. Si deve anche tenere conto che la valutazione dell'indice di rotazione è strettamente legato alla singola referenza ed un ipotetico dato omogeneo per categoria merceologica non sarebbe d'aiuto nell'individuare prodotti che non vengono più prescritti o non vengono più richiesti.
Inoltre, si deve anche considerare che l'andamento delle merci nel settore farmacia, sia per il farmaco che per il parafarmaco, è influenzato da vari fattori ovvero:

- dalla prescrizione del medico o da parte delle strutture pubbliche, aspetti che sono influenzati dalle ditte produttrici e dalla continua e determinata azione di contenimento della spesa farmaceutica; da un giorno all'altro si potrebbe verificare la riduzione della prescrizione di un farmaco;
- dalla stagionalità;
- dalle scelte commerciali delle Aziende produttrici. Queste ultime, infatti, secondo le logiche del marketing, variano nel corso dell'anno il packaging dei prodotti, il costo e molto spesso la composizione, suscitando l'abbandono dell'acquisto del prodotto già presente in farmacia con quelli di nuova produzione;
- dalle scelte delle Aziende di utilizzare un doppio canale di vendita: quello della farmacia e quello della grande distribuzione;
- dagli investimenti pubblicitari effettuati dalle ditte produttrici;
- in taluni casi dai pareri di importanti studiosi e ricercatori.

L'attività della nostra Azienda, anche se in prima istanza è legata alla fornitura di beni per la salute in regime convenzionato, è anche di natura prettamente commerciale. Nonostante questo, la nostra Azienda cerca di intervenire attraverso:

- la proposta di sconti e promozioni;
- una collaborazione con le ditte produttrici attraverso l'accredito o il cambio merce a pari valore commerciale;
- l'effettuazione di riordini in base alle effettive necessità commerciali.

La soluzione ideale per non avere prodotti a basso indice di rotazione sarebbe l'acquisto al venduto, o meglio al prenotato, ma questo non è possibile nell'odierna e complessa realtà commerciale. Anzi nella gestione del magazzino occorre anche offrire una scelta adeguata di prodotti per soddisfare le esigenze dei clienti. Inoltre, si sottolinea che il "ciclo di vita" di un prodotto si è ridotto notevolmente. Nel seguito di evidenziano i seguenti fatti che hanno riguardato di recente la concorrenza ed il mercato:

- si registra una notevole difficoltà nel reperire farmacisti interessati ad una posizione a tempo indeterminato in quanto il mercato dei farmacisti a seguito dell'evento epidemiologico COVID-19 è entrato in una fase particolare in cui i farmacisti sono orientati verso la libera professione, l'ASFC è riuscita a selezionare dei collaboratori per garantire il servizio;
- l'apertura del centro commerciale di Arese e Pero e di altri supermercati ha influito attraendo alcuni Clienti di passaggio presso i centri commerciali;
- la vendita sia di parafarmaco che di integratori, generalmente di pertinenza della farmacia presso strutture in franchising che si occupano dell'igiene della persona (ad esempio ACQUA&SAPONE, D.E.M, LILLAPOIS, TIGOTA') e presso la GDO;
- l'incremento delle vendite on-line di buona parte di prodotti parafarmaceutici, soprattutto integratori e dispositivi medici;
- la politica regionale di associare i medici in un unico ambulatorio non favorisce logisticamente la Farmacia Comunale N. 1 che, tra le nostre farmacie, è quella maggiormente sottoposta allo stress concorrenziale;

- L'acquisto di alcune sedi farmaceutiche presenti nel Comune di Rho da parte di multinazionali specializzate nella gestione di catene di farmacie in grado di effettuare importanti economie di scala ha modificato alcuni equilibri concorrenziale consolidati nel tempo.

A livello gestionale:

- sono state confermate alcune scelte gestionali per sostenere le vendite quali, come già accennato, sconti e promozioni proposte all'utenza, tenendo in considerazione delle fasce più deboli come indicato in premessa;

- . nonostante le difficoltà nel selezionare i collaboratori l'ASFC di Rho è riuscita a selezionare personale per garantire il servizio. Parallelamente al fine di gestire delle fasi di picco ha pubblicato una manifestazione di interesse per collaboratori farmacisti ed infermieri per creare una "albo fornitori" a cui attingere in caso di necessità e di sviluppo di servizi;

- l'Azienda sostiene ormai da anni il progetto "Oltre il Diritto" a supporto delle politiche sociali per extra comunitari non regolari, con l'erogazione a titolo gratuito di medicinali e parafarmaco, in collaborazione con la Cooperativa Intrecci e la Caritas cittadina; si sottolinea che l'assistenza a titolo gratuito interessa anche buona parte dei cittadini italiani economicamente disagiati e senza fissa dimora oltre che extra comunitari. Questo comporta l'acquisto di beni che non generano nessun ricavo;

- nel corso dell'esercizio l'Azienda ha aggiornato le informazioni pubblicate sul proprio sito internet al fine di promuovere i prodotti ed i servizi offerti, aumentare la visibilità dell'Azienda ed essere allo stesso tempo compliant con la normativa sulla trasparenza;

- nel corso del 2025 l'ammontare degli sconti effettuati è stato pari a circa Euro 98.543,68 Ciò ha un'incidenza sul margine di ricarico del prodotto acquistato;

- nel corso del 2025 è stata assunta una impiegata per le attività amministrative e di compliance a supporto della Direzione, per gestire la parte marketing ed organizzazione dei servizi;

- l'attività relativa al SSN mostra un andamento discretamente disomogeneo nelle tre Sedi Farmaceutiche:

    - la **FARMACIA COMUNALE N.1** è sicuramente la Farmacia che necessita un maggior approfondimento per interpretare correttamente i risultati.
      Per questa sede farmaceutica, infatti, risulta complicato effettuare dei paragoni rispetto l'anno 2024. Si ricorda che il trasferimento dei locali nella nuova sede di Corso Europa è avvenuto il 26 Aprile 2024 e quindi, per quasi tutto il primo quadrimestre, il confronto è riconducibile solo verso una sede meno performante da un punto di vista commerciale e strutturalmente non adeguata all'erogazione dei servizi che sono stati attivati nella nuova sede farmaceutica.
      Al fine di evidenziare la notevole differenza tra le due sedi basti pensare che, il numero di ricette convenzionate con il SSN (dato che spesso viene utilizzato per valutare i carichi di lavoro) dispensate nel 2023 dalla Farmacia Comunale N. 1 in via Cardinal Ferrari fu di 13.360 ricette contro le 20199 ricette SSN dispensate nel 2025 in Corso Europa 219, un incremento percentuale del 51,19%.
      Altro elemento che non può essere ignorato per poter effettuare un confronto tra il 2024 ed il 2025 sono i giorni di chiusura estiva della sede farmaceutica.
      Nel corso dell'anno 2024, infatti, strategicamente, si prese la decisione di spalmare le canoniche due settimane di chiusura della Farmacia Comunale N. 1 sulle altre due sedi farmaceutiche, facendo ruotare il personale e portando a tre settimane le chiusure estive delle altre due Farmacie Comunali.
      Al netto di queste importanti variabili possiamo attestare una crescita della sede farmaceutica, ormai stabilizzata da un punto di vista operativo.
      Come dato a supporto della sopracitata affermazione possiamo riportare che in Farmacia Comunale N. 1 sono state vendute 97.034 confezioni di prodotti nel 2025 contro le 87.641vendute nel 2024 con un incremento percentuale pari al 10,72%.

Il risultato di crescita è confermato anche analizza il confronto tra i mesi del 2024 e del 2025 non soggetti alle distorsioni sopracitate.
Eliminando dal confronto quindi i mesi da gennaio ad aprile dove l'incremento in termini di confezioni vendute supera il 40% perché la sede farmaceutica risultava ancora posizionata in via Cardinal Ferrari ed i mesi di luglio ed agosto per l'opportunistica variazione delle chiusure estive e considerando solo i mesi di maggio, giugno, settembre, ottobre, novembre e dicembre il numero di confezioni vendute passa da 47.915 nel 2024 a 51288 con un incremento del 7,04%.
Una volta forniti gli elementi necessari per formulare una corretta interpretazione dei dati l'analisi generale dell'andamento del comparto mutualistico della Farmacia Comunale N. 1 mostra un aumento di poco superiore al 16% sia in termine di numero di ricette SSN dispensate che in termine di ricavi mutualistici.
Il valore della ricetta media in questa sede appare stabile e non aver risentito in maniera significativa del cambio di sistema remunerativo.

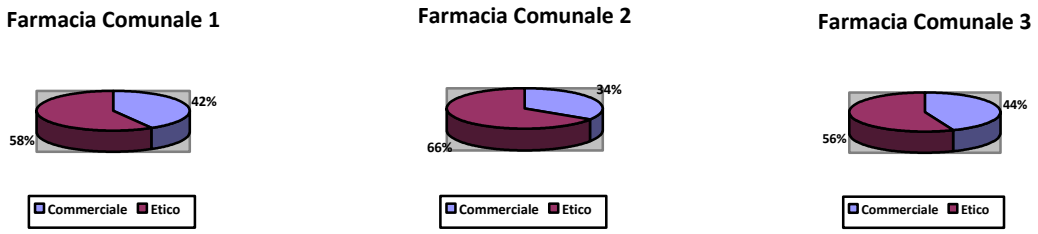
- la **FARMACIA COMUNALE N.2.** mostra invece un lieve miglioramento (+1,66%) del comparto mutualistico in termini di volumi (13.949 ricette dispensate nel 2024 contro le 14.180 del 2025). Questa sede però mostra un aumento di oltre 30 centesimi di euro per ricetta che passa da 20,64 euro del 2024 a 20,95 euro nel 2025, questo dato porta un discreto aumento di ricavi mutualistici che si attestano ad un +3,16%

- la **FARMACIA COMUNALE N.3** mostra un risultato assolutamente positivo.
  Visto il posizionamento di questa Sede Farmaceutica all'interno della pianta organica comunale e preso atto dell'importante aumento registrato dalla nuova Farmacia Comunale 1, per questa sede era lecito attendersi una flessione.
  Trascinata da un forte aumento del valore della ricetta media, probabilmente riconducibile al nuovo sistema remunerativo, registra un +13,77% in termini di ricavi mutualistici che passano da 698.841,12 euro a 795.072,61 euro con un incremento di oltre 90.000 euro.
  Anche in termini di numero di ricette convenzionate dispensate la Farmacia Comunale 3 mostra un buon andamento passando dalle 37.753 ricette SSN dispensate nel 2024 alle 39.387 del 2025, un incremento che si attesta in temini percentuali al 4,33%.

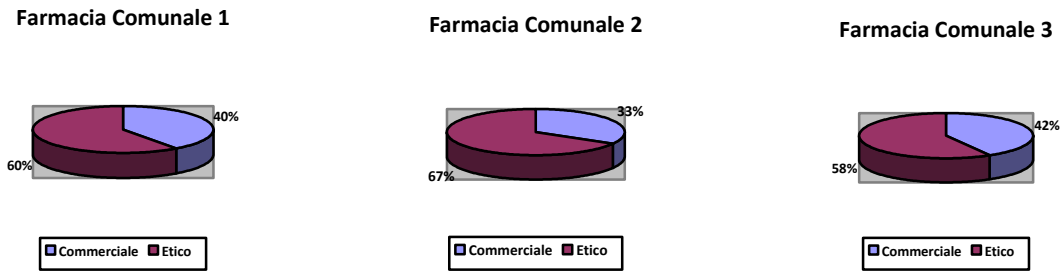
Farmacia	Nr. Ricette 2024	Nr. Ricette 2025	Variazione %	Valore Ricette 2024	Valore Ricette 2025	Variazione %	Valore Medio Ricetta 2024	Valore Medio Ricetta 2025
Farmacia Comunale N. 1	17319	20199	+16,63%	360837,60	419377,88	+16,22	20,83	20,76
Farmacia Comunale N. 2	13949	14180	+1,66	287927.75	297081,43	+3,16	20,64	20,95
Farmacia Comunale N. 3	37753	39387	+4,33	698841,12	795072,61	+13,77	18,51	21,85

- I ricavi provenienti dal comparto mutualistico nel 2025 sono per la prima volta completamente ascrivibili al nuovo sistema di remunerazione adottato a livello nazionale. Nel corso del mese di marzo 2024, infatti, è entrato in vigore un nuovo sistema di remunerazione finalizzato a stabilizzare il valore delle ricette. Si è passati così da un sistema per la contabilizzazione del valore erogato puramente commerciale ad un sistema misto, dove vengono diminuiti i margini di ricarico ma viene, in maniera compensatoria, riconosciuta una quota fissa per l'atto tecnico della dispensazione. Per l'anno 2025, poi, è definitamente cessato il finanziamento alla c.d. "remunerazione aggiuntiva" presente nel 2024 per il solo mese di gennaio che ha portato dei ricavi per l'appunto aggiuntivi all'Azienda di circa 2.238,80 Euro.
  Durante l'esercizio 2025 il rapporto tra il comparto commerciale e quello derivante dalla componente mutualistica appare in linea con le aspettative. Di seguito si riportano alcuni grafici:

ANNO 2024



ANNO 2025



La Farmacia Comunale 2 ha infatti una componente commerciale che si attesta al 33% dei ricavi contro il 40% della Farmacia Comunale N. 1 ed il 42% della Farmacia Comunale N. 3.
La ragione di questa sofferenza del comparto commerciale a Terrazzano è fondamentalmente riconducibile a due fattori: il primo è intrinseco nella natura di questa sede farmaceutica che nasce come servizio alla comunità della frazione e quindi gode solo marginalmente di clientela occasionale e di passaggio, il secondo, invece, è riconducibile alla struttura della sede farmaceutica non in grado di fruttare appieno le logiche comunicative e commerciali. Con lo spostamento della sede in via Monsignor Fumagalli e con il conseguente rinnovo è lecito attendersi una significativa crescita del reparto commerciale. Le altre due Sedi Farmaceutiche, invece, mostrano un andamento paragonabile.

Le Risorse Umane presenti in Azienda e l'attività sul territorio hanno continuato a migliorare l'immagine della nostra Azienda, guadagnando la fiducia dei clienti presso le nostre Farmacie. Tutto ciò si può riassumere nei seguenti punti su cui l'Azienda punta in modo particolare:

- l'impegno di tutto il personale dipendente che è stato soprattutto stimolato ed invitato ad ascoltare con attenzione e possibilmente a risolvere i problemi dei clienti;
- disponibilità risolvere le problematiche dovute alla introduzione della ricetta dematerializzata;
- servizio di prenotazioni con l'Azienda Ospedaliera Salvini (CUP), che ha trovato nell'utenza un servizio utile e di intervento sociale;
- servizio di supporto alla ATS Città Metropolitana Milano per la regolarizzazione delle esenzioni E30 e delle esenzioni per disoccupazione con la registrazione e rilascio dei relativi certificati;
- disponibilità nell'illustrare i nuovi servizi (scelta e revoca del medico e refertazioni esami da laboratorio) finalizzati ad agevolare i pazienti delle farmacie;
- continua informazione alla clientela sui nuovi servizi ad alto valore sanitario offerti dall'Azienda come le analisi di prima istanza, ECG, Holter cardiaco e pressorio
- un aiuto a tutti i clienti ed in particolar modo a quelli più "fragili" nel percorso vaccinale, accompagnati da professionisti competenti dalla fase di prenotazione fino alla fase di somministrazione

Va ricordato che tutto il personale presente in Azienda è stato formato ed è abilitato all'utilizzo dei defibrillatori garantendo così una maggior "cardio protezione" all'interno del Comune di Rho.

Andamento della gestione dell'Azienda

Segnaliamo che le considerazioni contenute nella presente relazione riguardano esclusivamente la Farmacia. Per quanto concerne l'Azienda nel suo complesso, l'esercizio trascorso può essere considerato positivo.
Nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguenti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte.

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Valore della Produzione	***3.687.602***	***3.363.259***	***3.116.841***
Margine operativo lordo (EBITDA)	***174.346***	***113.358***	***135.675***
Risultato prima delle imposte (EBT)	***90.383***	***58.875***	***138.098***

Principali dati economici

Il Conto Economico riclassificato dell'Azienda confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

Descrizione	*31/12/2025*	*31/12/2024*	*Variazione*
Ricavi netti	*3.666.351*	*3.347.747*	*318.604*
Costi esterni	*2.883.516*	*2.687.911*	*195.605*
Valore Aggiunto	***782.835***	***659.836***	***122.999***
Costo del lavoro	*608.489*	*546.478*	*62.011*
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	***174.346***	***113.358***	***60.988***
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	*107.776*	*51.334*	*56.442*
Risultato Operativo (EBIT)	***66.570***	***62.024***	***4.546***
Proventi non caratteristici	*21.251*	*15.512*	*5.739*
Proventi e oneri finanziari	*2.562*	*(18.661)*	*21.223*
Risultato Ordinario (EBT)	***90.383***	***58.875***	***31.508***
Imposte sul reddito	*(3.936)*	*13.549*	*(17.485)*
Risultato netto (NI)	***94.319***	***45.326***	***48.993***

A migliore descrizione della situazione reddituale dell'Azienda si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti:

Indici	*31/12/2025*	*31/12/2024*	*31/12/2023*
ROE netto	***0,14***	***0,07***	***0,18***
ROE lordo	***0,14***	***0,09***	***0,23***
ROI	***0,04***	***0,04***	***0,07***
ROS	***0,02***	***0,02***	***0,05***

Principali dati patrimoniali

Lo Stato Patrimoniale riclassificato dell'Azienda confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

Descrizione	*31/12/2025*	*31/12/2024*	*Variazione*
Immobilizzazioni immateriali nette	*329.336*	*311.639*	*17.697*
Immobilizzazioni materiali nette	*228.264*	*269.228*	*(40.964)*
Immobilizzazioni finanziarie	*17.933*	*304.958*	*(287.025)*
Capitale immobilizzato	***575.533***	***885.825***	***(310.292)***
Rimanenze di magazzino	*414.382*	*404.876*	*9.506*
Crediti verso Clienti	*170.374*	*138.541*	*31.833*
Altri crediti	*77.597*	*51.603*	*25.994*
Ratei e risconti attivi	*30.073*	*9.783*	*20.290*
Attività d'esercizio a breve termine	***692.426***	***604.803***	***87.623***
Debiti verso fornitori	*537.159*	*492.162*	*44.997*
Debiti tributari e previdenziali	*56.102*	*39.729*	*16.373*
Altri debiti	*94.940*	*142.107*	*(47.167)*
Ratei e risconti passivi	*42.529*	*50.624*	*(8.095)*

Passività d'esercizio a breve termine	**730.730**	**724.622**	**6.108**
Capitale d'esercizio netto	**(38.304)**	**(119.819)**	**81.515**
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	250.715	216.580	34.135
Altre passività a medio e lungo termine	50.000	50.000	
Passività a medio lungo termine	**300.715**	**266.580**	**34.135**
Capitale investito	**236.514**	**499.426**	**(262.912)**
Patrimonio Netto	(759.833)	(685.514)	(74.319)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	(51.508)	(130.643)	79.135
Posizione finanziaria netta a breve termine	574.828	316.732	258.096
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	**(236.513)**	**(499.425)**	**262.912**

Dallo Stato Patrimoniale riclassificato emerge la solidità patrimoniale dell'Azienda (ossia la sua capacità mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine). A migliore descrizione della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia (i) alle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che (ii) alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti:

Indici	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Margine primario di struttura	**144.831**	**(239.780)**	**150.211**
Quoziente primario di struttura	**1,24**	**0,74**	**1,27**
Margine secondario di struttura	**536.523**	**196.912**	**666.465**
Quoziente secondario di struttura	**1,87**	**1,21**	**2,19**

I seguenti indici di bilancio (indici di rotazione) completano l'informativa riguardo all'efficienza patrimoniale:

Indici (espressi in giorni)	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Rotazione delle rimanenze	**63**	**68**	**66**
Rotazione dei crediti	**17**	**15**	**13**
Rotazione dei debiti	**68**	**66**	**101**

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2025, era la seguente (in Euro):

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	Variazione
Depositi bancari	643.149	375.820	267.329
Denaro e altri valori in cassa	10.814	10.235	579
Disponibilità liquide	**653.963**	**386.055**	**267.908**
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	**-**	**-**	**-**
Debiti verso banche (entro l'esercizio successivo)	-	564	(564)
Quota a breve di finanziamenti	79.135	68.759	10.376
Debiti finanziari a breve termine	**79.135**	**69.323**	**9.812**
Posizione finanziaria netta a breve termine	**574.828**	**316.732**	**258.096**
Quota a lungo di finanziamenti	90.977	170.112	(79.135)
Crediti finanziari	(39.469)	(39.469)	-
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine	**(51.508)**	**(130.643)**	**79.135**
Posizione finanziaria netta	**523.320**	**186.089**	**337.231**

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

Indici	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Liquidità primaria	**1,15**	**0,74**	**1,37**
Liquidità secondaria	**1,66**	**1,25**	**1,77**
Indebitamento	**1,46**	**1,65**	**1,92**
Tasso di copertura degli immobilizzi	**1,79**	**1,16**	**2,10**

L'indice di liquidità primaria è pari a 1,15. La situazione finanziaria della società è da considerarsi buona. L'indice di liquidità secondaria è pari a 1,66. Il valore assunto dal capitale circolante netto è sicuramente soddisfacente in relazione all'ammontare dei debiti correnti. L'indice di indebitamento è pari a 1,46. Dal tasso di copertura degli immobilizzi, pari a 1,79, risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi. I mezzi propri

unitamente ai debiti consolidati sono da considerarsi di ammontare appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi.

Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

Tenuto conto del ruolo sociale dell'impresa come evidenziato anche dal documento sulla relazione sulla gestione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti Contabili, si ritiene opportuno fornire le seguenti informazioni attinenti il personale e l'ambiente.

Sicurezza

L'Azienda opera in tutti i suoi ambienti in conformità alle disposizioni del D. Lgs. 81/08 per la sicurezza dei lavoratori. L'attività svolta in questo campo prevede:

− la formazione dei dipendenti e collaboratori e per i nuovi assunti;
− l'effettuazione di visite mediche periodiche;
− il monitoraggio continuo aziendale del RSPP;
− la predisposizione e la diffusione dei documenti del D. Lgs. 81/08.
− aggiornamento del documento aziendale di Valutazione dei Rischi;

Infortuni

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati infortuni al personale dipendente.

Contenzioso

L'Azienda non ha allo stato attuale nessun contenzioso.

Ambiente

L'Azienda si avvale di fornitori specializzati per lo smaltimento di farmaci e toner.

Modello 231

L'Azienda adotta un Modello Organizzativo 231/01 e Codice Etico. Nel corso dell'esercizio si è tenuto un momento formativo per formare il personale in materia D.Lgs 231/01 e L.190.

Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	*Acquisizioni dell'esercizio*
Immobilizzazioni in corso	***37.168***
Attrezzature industriali e commerciali	***1.850***
Altri beni	***5.424***

L'incremento delle "*immobilizzazione in corso ed acconti*" si riferisce ai lavori edili di ristrutturazione ed ai compensi professionali relativi al trasferimento della Farmacia Comunale N. 2 di cui si è detto in premessa. Si prevede di ultimare i lavori ed il conseguente trasferimento nel primo semestre 2026.
L'incremento della voce "*altri beni*" fa riferimento al rinnovo di macchine elettroniche per Euro 2.574, a arredi e scaffalature dell'archivio per Euro 2.850 e "*attrezzature specifiche*" per Euro 1.850.

Attività di ricerca e sviluppo

Azienda Speciale Farmacia Comunale nel corso dell'anno 2025 non ha svolto attività di ricerca e sviluppo.

Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

In conformità con l'Art. 114 del Testo Unico degli Enti Locali (D.lgs. 267/2000), la nostra Farmacia Comunale è un'azienda speciale, ovvero uno strumento dell'ente locale dotato di personalità giuridica autonoma. Di seguito, riportiamo i principali articoli che ne regolano il funzionamento:

- l'azienda speciale è un ente strumentale dell'ente locale, dotato di personalità giuridica, autonomia imprenditoriale e un proprio Statuto;
- gli organi dell'azienda e dell'istituzione sono: il Consiglio di Amministrazione, il Presidente e il Direttore, a cui spetta la responsabilità gestionale. Le modalità di nomina e revoca degli amministratori sono disciplinate dallo statuto dell'Azienda Speciale;
- nel rispetto delle normative vigenti, l'ordinamento e il funzionamento delle aziende speciali sono regolati dal loro statuto e dai relativi regolamenti.
- l'ente locale svolge diverse funzioni fondamentali, tra cui: il conferimento del capitale di dotazione, la definizione di finalità e indirizzi strategici, l'approvazione degli atti fondamentali, l'attività di vigilanza e la verifica dei risultati di gestione;
- lo Statuto dell'Azienda Speciale prevede, inoltre, un organo di revisione dedicato e specifiche forme autonome di verifica della gestione.

Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile

Ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice Civile di seguito si forniscono le informazioni in merito all'utilizzo di strumenti finanziari, in quanto rilevanti ai fini della valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria. Di seguito sono fornite, poi, una serie di informazioni quantitative volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi da parte dell'impresa.

Rischio di prezzo

Data la natura del settore in cui opera l'Azienda ASFC, non si riscontrano particolari rischi legati alla volatilità dei prezzi.

Rischio di credito

Si deve ritenere che le attività finanziarie della società abbiano una buona qualità creditizia.

Rischio di liquidità

ASFC adotta una politica di gestione prudente della tesoreria, implementando strumenti di pianificazione finanziaria per ottimizzare la gestione dei flussi di cassa.

Rischio di mercato

Non si rilevano specifici rischi di mercato da segnalare.

Obiettivi e politiche dell'azienda speciale in materia di gestione del rischio finanziario.

L'Azienda ASFC non utilizza strumenti finanziari derivati.

Evoluzione prevedibile della gestione

Investimenti e iniziative per il recupero del fatturato ed il potenziamento delle attività

Nel corso dell'esercizio si prevede di completare il trasferimento della Farmacia Comunale N.2 , apportare dei lavori di ristrutturazione al piano primo della Farmacia Comunale N. 1, nonché potenziare i servizi delle sedi farmaceutiche.
In particolare si prevede di mettere a disposizione di professionisti l'ambulatorio della Farmacia Comunale N. 1 e quello che sarà disponibile presso la Farmacia Comunale N. 2 al fine di potenziare servizi sinergici a quelli della farmacia a favore dei cittadini.

Ulteriori Adempimenti

Parallelamente, verranno adottati provvedimenti mirati a garantire la sicurezza e il rispetto della normativa, tra cui:

- adozione di misure routinarie per la sicurezza degli ambienti, del personale, anticorruzione e trasparenza;
- aggiornamenti sulla normativa in materia di privacy, per assicurare la conformità alle disposizioni vigenti;

E' inoltre prevista nel corso del 2026 un aggiornamento del Modello 231/01 al fine di recepire le modifiche normative ed organizzative,

Destinazione del Risultato d'Esercizio

L'Organo Amministrativo propone di destinare parte del risultato d'esercizio alla riserva *"Fondo Investimenti Azienda"* al fine di rafforzare patrimonialmente l'Azienda in vista degli investimenti attesi per il trasferimento della Farmacia Comunale N.2 e progetti di potenziamento dei servizi.

Conclusioni

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dr. ALBERTO GARAVAGLIA

Il Direttore dell'ASFC di Rho

Dr. DAVIDE COLOMBO

Reg. Imp. 11994300157
Rea 1519324

AZIENDA SPECIALE FARMACIE COMUNALI DI RHO

Sede in CORSO EUROPA 219 -20017 RHO (MI)
Capitale di dotazione Euro 275.193,00 I.V.

RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO E PROGRAMMA DI MISURAZIONE DEL RISCHIO

ai sensi dell'articolo 6 e 14 del D.LGS. 19 agosto 2016 n. 175 Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica

PROFILO DELL'AZIENDA

L'Azienda Speciale Farmacia Comunale è ente strumentale del Comune di Rho, dotato di autonomia amministrativa e patrimoniale e di personalità giuridica. La strumentalità sta a significare che l'Ente Locale, attraverso l'Azienda, realizza una forma diretta di gestione del servizio Pubblico al quale spetta la determinazione degli obiettivi e della vigilanza per il proseguimento ed il raggiungimento degli stessi.

INFORMAZIONI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI

Il Capitale di Dotazione ammonta ad Euro 275.193,00. L'Azienda è interamente detenuta dal Comune di Rho.

NORME CHE REGOLANO L'ORGANIZZAZIONE ED IL FUNZIONAMENTO

Il documento che regolamenta l'organizzazione e il funzionamento dell'Azienda è lo Statuto Sociale. Le disposizioni relative alla composizione e nomina dell'Organo di Amministrazione e la Direzione sono contenuti nell'articolo 16 e seguenti dello Statuto sociale. Il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda è composto dai seguenti membri:

- *ALBERTO GARAVAGLIA - Presidente del Consiglio di Amministrazione*
- *SALVATRICE CARUSO - Consigliere*
- *ALDO VIOLINO - Consigliere*

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Il controllo sull'amministrazione dell'Azienda e le altre funzioni previste dalla legge sono affidati ad un Collegio dei Revisori le cui funzioni sono disciplinate dall'Art. 20 e seguenti dello Statuto Sociale. L'attuale Collegio dei Revisori è composto dai seguenti membri:

- *ALBERTO GARAVAGLIA - Presidente del Collegio dei Revisori*
- *SALVATRICE CARUSO - Membro del Collegio dei Revisori*
- *ALDO VIOLINO - Membro del Collegio dei Revisori*

L'Azienda dispone di un sistema di governance consolidato nel tempo, attualmente articolato attraverso:

- un Regolamento Aziendali , procedure e istruzioni nei principali ambiti di attività;
- un modello 231/01, Codice Etico e Sanzionatorio. L'efficace attuazione di tale sistema è soggetta al monitoraggio mediante una serie di audit interni, svolti periodicamente dal ODV Monocratico. Il

Ruolo di ODV è attualmente svolto dalla Dr.ssa ANNALISA FADINI la quale svolge anche le funzioni di OIV ai fini della trasparenza;

- un Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ai sensi della legge 190/2012. L'efficace attuazione di tale sistema è soggetta a monitoraggio mediante una serie di audit interni, svolti periodicamente dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione attualmente ricoperto dal Dr. DAVIDE COLOMBO;
- un organigramma e funzionigramma aggiornato;
- un DPO e RSPP esterni;

L'Azienda ha ottenuto il Bollino Etico Sociale® nell'ambito della gestione organizzativa. Il Bollino Etico Sociale® è uno Standard specifico in materia di etica e responsabilità sociale avente lo scopo di avvicinare le organizzazioni pubbliche, private e del noprofit alla responsabilità sociale e alla gestione etica. Si basa sui principi di riferimento delle norme internazionali ISO UNI 26000:2010 "Guida alla Responsabilità Sociale" e SA8000:2008 SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 - Responsabilità Sociale 8000" ed ai relativi riferimenti legali e normativi.

PREMESSA

L'articolo 6 c.2 del D.Lgs. 175/2016 recante "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica", ha introdotto l'obbligo per tutte le società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informare al riguardo i Soci nell'ambito della relazione annuale sul governo societario. Nello specifico si ricorda che il predetto articolo 6 c.2 prevede che:

"Le Società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4. Al c.4: gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del c.3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le Società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio di esercizio. "

Il cuore del programma di valutazione del rischio è costituito dalla individuazione ed il monitoraggio di un set di indicatore ritenuti idonei a segnalare preventivamente la crisi aziendale e che siano gli amministratori delle Società ad essere demandati ad adottare senza indugio provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.

L'Azienda con cadenza mensile monitora gli incassi della gestione ed ai sensi dello Statuto e dell'Art. 114 del TUEL elabora i seguenti atti fondamentali:

a. il piano programma e bilancio previsionale;

b. il budget economico triennale;

c. il bilancio di esercizio;

d. il piano degli indicatori di bilancio;

LA DICOTOMIA INSOLVENZA E CRISI D'IMPRESA

L'analisi delle condizioni di rischio di crisi aziendali, costituiscono un tema ben più complesso la cui risoluzione parte prioritariamente dall'identificazione della distinzione, ad oggi non ancora definitivamente normata, tra i termini insolvenza e crisi aziendale. È bene pertanto chiarire in modo preciso e puntuale il significato delle locuzioni "*crisi aziendale*" ed "*insolvenza*". Lo stato di *crisi aziendale*, introdotto per la prima volta nell'ordinamento concorsuale italiano dall'art. 2 c. 1 lett. a) dello schema di D.lgs., recante il "Codice della crisi di impresa e di insolvenza", in attuazione della L. 155/2017, è individuato con lo stato di difficoltà economico finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, in particolare si manifesta quando i flussi di cassa prospettici risultano inadeguati a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate. L'*insolvenza* a norma dell'articolo 5 L.F., è una condizione statica ed irreversibile che prende atto al termine di un processo di crisi aziendale e pone la stessa nell'impossibilità definitiva di poter adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni contratte.

Il "going concern" e la valutazione del rischio di crisi aziendale

Per quanto testé citato, si evince come, al fine di valutare il rischio di crisi aziendale, essendo esso un fenomeno non cristallizzato, si presuppone una visione non più unicamente storica, ma anche prospettica, ovvero tesa ad individuare l'incapacità anche futura dell'impresa ad adempiere non solo alle obbligazioni già assunte, ma anche a quelle prevedibili nel normale corso dell'attività. Per converso, la assenza di fattori indicanti un potenziale rischio di crisi, presuppone la sussistenza del principio di **continuità aziendale**, di cui all'articolo 2423-bis c.c., in cui si stabilisce che "*la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato".*

Pertanto, la sussistenza dei requisiti di continuità ed il suo concetto complementare, ovvero l'assenza di fattori di potenziale crisi, sono già ripresi nel citato articolo 2423 bis c.c., nonché all'articolo 2428 c.c. che prevede la descrizione nella relazione sulla gestione dei principali rischi incertezze a cui la Società è esposta: *"il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele equilibrata ed esauriente della situazione della Società e dell'andamento del risultato della gestione nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi incertezze cui la Società è esposta".*

Per quanto attiene invece al periodo temporale di valutazione circa la sussistenza delle condizioni e dei requisiti di continuità aziendale, lo IAS 1 considera ai fini della valutazione della continuità aziendale un futuro prevedibile che abbia un orizzonte temporale di **almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio d'esercizio**. La stessa prassi contabile italiana fa riferimento ad un intervallo di 12 mesi con espresso richiamo, in tal senso, nel principio di revisione n. 570. Parimenti, il principio contabile OIC 5, in piena coerenza, attribuisce il concetto di "going concern", ad una "*azienda come complesso funzionante destinato a continuare a funzionare almeno per i 12 mesi successivi alla data di riferimento del bilancio".*

Il principio internazionale di revisione ISA Italia 570 individua al contempo alcuni esempi di eventi o circostanze che possono comportare il rilevamento di fattori di rischio di crisi aziendale che possano pertanto essere presi come riferimento per la modellizzazione richiesta dall'articolo 6 del D.lgs. 175/2016. Essi rappresentano la sintesi delle principali cause di dissesto delle imprese e si dividono in:

Indicatori finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettivi verosimili di rinnovo o di rimborso; Oppure successiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
- principali indici economico finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano cash flow;
- incapacità di saldare i debiti della scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;

Indicatori gestionali

- perdita di amministratori o di dirigenti chiavi senza riuscire a sostituirli;
- perdita di contratti di gestione di natura rilevante;
- difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali e non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative delle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

L'articolazione del modello

Il sistema di controllo interno è stato strutturato in modo dinamico nella consapevolezza che la gestione dei rischi aziendali ne è una componente essenziale.

Del sistema di controllo interno fanno parte:

- il controllo da parte del revisore;
- le attività di gestione della trasparenza;
- il controllo di gestione mensile degli incassi e l'elaborazione del fascicolo previsionale;
- il sistema di governance precedentemente descritto;

Ove si verifichi una situazione di soglia d'allarme l'Organo Amministrativo ne dà notizia al Socio.

DESCRIZIONE DEL MODELLO ANTICRISI

Il modello adottato dall'Azienda si fonda sulle linee guida emanate da Utilitalia che individua una "soglia di allarme". Per "Soglia di allarme" si intende una situazione di superamento anomalo dei parametri fisiologici di normale andamento, tale da generare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Azienda. Si è in presenza di una "Soglia di allarme" qualora si verifichi almeno una delle condizioni sotto elencate:

1) la gestione operativa dell'Azienda sia negativa per tre esercizi consecutivi;
2) le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi al netto degli eventuali utili di esercizio nel medesimo periodo, abbiano eroso il patrimonio netto in misura superiore al 30%;
3) la relazione redatta dal Revisore rappresentano dubbi di discontinuità aziendale;
4) l'indice di struttura finanziaria dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio lungo termine è attivo immobilizzato sia inferiore al 60%;
5) il peso degli oneri finanziari sul fatturato sia foriero di generare squilibrio nella gestione.

Sulla base dei bilanci degli ultimi tre esercizi chiusi al 31/12/2023, 31/12/2024, 31/12/2025 si procede a verificare le seguenti soglie di allarme.

Soglia n. 1: La gestione operativa dell'Azienda è negativa per tre esercizi consecutivi? NO

Si prende in considerazione il MOL (o EBITDA) che rappresenta un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte (gestione fiscale), il deprezzamento dei beni, gli ammortamenti e gli accantonamenti. L'analisi dei periodi sopra indicati esclude il verificarsi della soglia di allarme atteso che i valori del MOL (o EBITDA) risultano sempre positivi.

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Margine operativo lordo (EBITDA)	174.346	113.358	60.988

Nel triennio il MOL è sempre stato positivo. Rispetto al precedente esercizio si evidenzia un MOL in crescita.

Soglia n. 2: Le perdite di esercizio cumulate negli ultimi tre esercizi al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, hanno eroso il patrimonio netto in misura superiore al 30%? NO

L'Azienda nei periodi sopra indicati ha realizzato i seguenti risultati di esercizio:

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Risultato dell'esercizio (NI)	94.319	45.326	48.993

L'esercizio ha chiuso con un'utile sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio precedente.

Soglia n. 3: Le relazioni redatte dagli organi di controllo rappresentano dubbi di continuità aziendale? NO

Il Collegio dei Revisori non ha mai sollevato ad oggi i rilievi sulla continuità aziendale.

Soglia n.4: L'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra patrimonio più debiti a medio lungo termine e attivo immobilizzato, è inferiore a uno in misura superiore al 40%? NO

Indici	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Quoziente primario di struttura	1,24	0,74	1,27
Quoziente secondario di struttura	1,87	1,21	2,19

Gli indici rappresentano una situazione di solidità aziendale.

Soglia n. 5: L'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato è superiore al 5%? NO

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Oneri Finanziari/Fatturato	0,33	0,56	0,55

CONCLUSIONI:

Dall'analisi dei dati economici, patrimoniali e finanziari sopra esposti si può evincere che l'Azienda NON ha superato una o più soglie di allarme che, unitamente ai risultati economici per l'esercizio 2025, induce a ritenere che l'Azienda NON presenta un andamento tale da generare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Con la presente relazione l'Azienda ritiene di aver ottemperato a quanto previsto dalla normativa, sottolineando che sui temi di quell'art. 6 c. da 2 a 5, l'attuale assetto appare sostanzialmente coerente a quanto prescritto. L'Azienda alla luce di quanto sopra riportato, presuppone la sussistenza del principio di continuità aziendale, di cui all'articolo 2.423 bis C.C.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

Dr. ALBERTO GARAVAGLIA

Il Direttore dell'ASFC di Rho

Dr. DAVIDE COLOMBO