



Ygea
Srl

Farmacie comunali
Servizi alla persona
Servizi alla collettività

Città di **TREVIGLIO**

BUSINESS PLAN

2019-2021

INDICE

1. L'idea imprenditoriale	2
1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale	2
1.2 Business idea	2
1.3 Settore di attività e forma giuridica	2
1.4 Stakeholder.....	3
1.5 Rapporti con il socio	3
1.6 Rapporti con il sistema creditizio	4
2. Servizi	4
2.1 Servizi Farmacie	4
2.2 Centro Diurno Integrato "Don Sandro Mezzanotti"	5
2.3 Servizi Centro Idrokin.....	5
2.4 Servizi assistenza scolastica	5
3. La struttura aziendale	6
3.1 Struttura aziendale	6
3.2 Organigramma / Funzionigramma	6
3.3 Informazioni generali attività	8
4. Politiche e progetti attuati	10
4.1 Attività commerciale.....	10
4.2 Attività sociale	14
4.3 Politica tariffaria	20
5. Politiche e piani di sviluppo aziendale.....	23
6. Budget.....	32

1. L'idea imprenditoriale

1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale

Obiettivi principi prefissati nel programma sono di rendere sempre più competitive le 3 farmacie a gestione Ygea con la realizzazione di un piano volto verso l'innovazione tecnologica per rendere più fruibile il servizio al maggior numero di cittadini trevigliesi e non.

Una nuova immagine attraverso cui si possano mantenere i valori che da sempre contraddistinguono la Società, ma che allo stesso tempo possa ancora di più catturare l'attenzione degli utenti mettendo al centro la persona.

Il percorso intrapreso da Ygea nell'ultimo anno (e che proseguirà fino al 2020) ha avuto come parola guida: Accessibilità.

Cosa significa rendere Ygea accessibile? Significa avvicinarla al cittadino attraverso tutti gli strumenti che oggi il mondo digitale ci offre, significa implementare nuovi servizi, significa migliorare l'efficienza delle diverse divisioni, significa ascoltare e interagire con la comunità.

A differenziare e rendere sempre più competitiva la Società del *welfare* trevigliese sarà il tempo dedicato a ogni singolo progetto.

Difatti grande attenzione sarà data al braccio sociale di Ygea, rappresentato dal Centro Diurno Integrato, dal Centro di Idrokinesiterapia, dall'assistenza educativa scolastica dei disabili e dal trasporto disabili.

La società Ygea, in tal senso, ha fatto già tanto, con progetti importanti e mirati: ma a ogni traguardo raggiunto occorre porsi un nuovo obiettivo, elevando la qualità dei servizi e creandone di nuovi. Nel corso della lettura saranno illustrati tutta una serie di progetti in fase di definizione nei vari settori della Società.

Infine Ygea investirà sul proprio capitale umano offrendo la possibilità di crescita attraverso la formazione.

1.2 Business idea

Vision: L'amore è l'essenza della vita ("*Amor est vitae essentia*"). A ogni individuo soddisfatto corrisponde non solo un sorriso, ma anche (e soprattutto) un "buon" cittadino.

Questa la *vision* da cui partire: l'elemento di differenza tra Ygea S.r.l. e i competitor che diventi una "dichiarazione d'intenti" condivisa tra l'intera organizzazione societaria e l'Amministrazione stessa.

Mission: Lo scopo della Società è quello di costituire un qualificato punto di riferimento alla persona cui erogare un'ampia serie di servizi nell'ambito del ciclo socio-sanitario-assistenziale.

1.3 Settore di attività e forma giuridica

La società Ygea è nata il 22/8/2003 dalla trasformazione dell'azienda speciale farmaceutica comunale prima in società per azioni e, in data 4/09/2013 in società a responsabilità limitata con atto notarile rep. n. 45731, racc. n. 20892, ed ha durata prevista fino al 31/12/2050. Lo scopo della società è di costituire un qualificato punto di riferimento alla persona cui erogare un'ampia serie di servizi nell'ambito del ciclo socio-sanitario-assistenziale.

Le attività che compongono l'oggetto sociale sono:

- a) la dispensazione dei farmaci, prodotti da banco e parafarmaci sia al dettaglio, sia all'ingrosso, ivi compreso ogni altro prodotto e/o servizio comunque connesso;
- b) il servizio di assistenza alle persone anziane (centro diurno, rieducazione e recupero psicomotorio), ai diversamente abili (in tutte le forme consentite dalla legge), all'infanzia (compresi asili nido) e ai soggetti in condizioni di disagio e di emarginazione sociale;
- c) la gestione dei servizi pubblici locali rivolti alle persone nel settore socio-assistenziale e opere connesse ai sensi di legge;
- d) i servizi di assistenza domiciliare integrata (quali a titolo esemplificativo e non esaustivo: nutrizionale, post-operatoria, malati terminali e in condizioni di non piena autosufficienza);
- e) i servizi di refezione, compresa la preparazione dei pasti;
- f) il servizio di trasporto disabili, alunni e/o persone in difficoltà psichica e socio-economica;
- g) l'organizzazione e la gestione di strutture residenziali e semiresidenziali dedicate all'erogazione di servizi socioassistenziali, strutture protette, case vacanze, case famiglia per adulti e minori che si propongono per il miglioramento della condizione fisica o psichica, morale e intellettuale, ivi compresa l'assistenza post-ospedaliera o nutrizionale, sia direttamente, sia indirettamente o per conto di Enti pubblici e di terzi, nei confronti di persone in difficoltà, svantaggiate e di chiunque si trovi in condizioni di bisogno o di emarginazione.

Ygea si è dotata del Modello di organizzazione e relativo Organismo di Vigilanza composto da due professionisti esterni. Il Modello è stato integrato ai sensi della L. 190/2012 e del d. lgs. 33/2013. Il Modello e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione sono disponibili sul sito istituzionale della Società. Le attività dell'Organismo sono in corso con particolare riferimento alla formazione e alla revisione del Modello e del Piano Organizzativo Aziendale.

1.4 Stakeholder

I principali stakeholder dell'Azienda sono:

- Comune di Treviso;
- Cittadini di Treviso;
- Utenti delle farmacie;
- Adulti e studenti affetti da disabilità;
- Persone con necessità riabilitative fisiche e posturali;
- Anziani con necessità d'assistenza in struttura diurna;
- Utenti del servizio di trasporto (anziani e studenti);
- Studenti che richiedono assistenza presso l'istituto scolastico di riferimento;
- Organi di controllo (ATS, NAS...);
- Altri soggetti (fornitori, distributori...).

1.5 Rapporti con il socio

Il Comune di Treviso è socio unico della Società Ygea S.r.l. I rapporti tra la Società e il suo Socio sono regolati da un contratto quadro e un contratto farmacie, entrambi sottoscritti in data 8 febbraio 2016.

Il contratto vigente prevede l'affidamento a Ygea di quanto segue:

- gestione delle farmacie comunali (sino al 2050, durata della società)
- gestione del Centro Diurno Integrato (sino al 2050, durata della società)
- gestione del Centro Idrokin (sino al 2050, durata della società)

Per quanto riguarda il servizio prestato agli alunni disabili, scaduto, in virtù dei contratti sopra citati il 31/08/2017, il Comune di Treviglio ha proceduto con un nuovo affidamento a Ygea sino alle scadenze sotto indicate:

- assistenza a disabili e soggetti disagiati (sino al 31/08/2023)
- assistenza per trasporto scuolabus (sino al 31/08/2023).

La società è soggetta alla direzione e al coordinamento da parte del Comune di Treviglio con il quale ha i seguenti rapporti:

- Contratto di locazione commerciale relativamente all'immobile strumentale sede della farmacia 3 di viale Piave 43 (si rimanda al punto 5);
- Comodato d'uso per gli ambulatori del piano 1° di viale Piave 43 (si rimanda al punto 5);
- Condivisione degli oneri connessi a utenze per energia elettrica, acqua e gas relative a immobile di proprietà del comune, ma di utilizzo condiviso (Centro Diurno, Centro Idrokin, uffici comunali);
- Fatturazione del servizio di assistenza scolastica disabili e scuolabus;
- Eventuale fornitura beni per asili nido.

1.6 Rapporti con il sistema creditizio

Alla data attuale la Società non ha in essere alcun mutuo o finanziamento presso terzi. È stata attivata una manifestazione di interesse per un mutuo di massimo € 400.000,00 per il finanziamento degli investimenti di cui al punto 5.

2. Servizi

La società è costituita dal settore commerciale rappresentato dalle farmacie e dal settore sociale che racchiude il servizio di assistenza alle persone anziane (centro diurno, rieducazione e il recupero psicomotorio), ai diversamente abili (in tutte le forme consentite dalla legge), all'infanzia (compresi asili nido) e ai soggetti in condizioni di disagio e di emarginazione sociale; il centro di Idrokinesiterapia; il servizio trasporto disabili, alunni e/o persone in difficoltà psichica e socio economica; il servizio Assistenti educatori scolastici.

2.1 Servizi Farmacie

Tre sono le farmacie a gestione Ygea, attualmente i servizi offerti sono i seguenti:

- Telemedicina, che comprende la possibilità per l'utente di recarsi in farmacia e richiedere l'elettrocardiogramma, holter pressorio e holter cardiaco;
- Autoanalisi (esami ematochimici) che comprende la misurazione di parametri quali la glicemia, colesterolo, i trigliceridi;
- Misurazione pressione (gratuita);
- Consegna farmaci a domicilio;
- Prenotazione on-line (Risparmia Tempo, attivo da gennaio)
- Noleggio attrezzature e bombole d'ossigeno;

- Bilancia pesapersona e pesatura neonati;
- Servizio notturno a chiamata gratuita (F3);
- Erogazione farmaci a indigenti (bando del Comune) (F1-F2);
- Ricariche mense scolastiche per conto del Comune.

2.2 Centro Diurno Integrato "Don Sandro Mezzanotti"

Il Centro Diurno Integrato è un servizio semi-residenziale che eroga prestazioni a elevato contenuto socio-sanitario. Tra i servizi che il centro offre si menzionano:

- il trasporto;
- l'aiuto e sorveglianza nelle attività della vita quotidiana e nella cura della propria persona;
- il parrucchiere;
- il bagno assistito;
- servizi sanitari e riabilitativi;
- attività preventive per rallentare il decadimento fisico e mentale e la tendenza all'isolamento;
- servizi di supporto alla famiglia.

2.3 Servizi Centro Idrokin

Ygea, tramite il Centro Idrokin, eroga numerosi servizi afferenti all'area della riabilitazione e del benessere. I servizi attualmente erogati sono:

Terra – salute:

Rieducazione Posturale Globale
Corso di Ginnastica Posturale
Corso di Ginnastica Dolce
Ginnastica posturale individuale
Riabilitazione pavimento pelvico
Linfodrenaggio Manuale Terapeutico
Bendaggio post-linfodrenaggio
Massaggio decontratturante
Panca ad inversione
Fisioterapia
Valutazione Fisiatrica o fisioterapica

Terra – benessere:

Attività Motoria under 60 (bisettimanale)
Attività Motoria over 60 (bisettimanale)

Vasca – salute:

Idrochinesiterapia individuale
Idrochinesiterapia collettiva

Vasca – benessere:

Acquapsicomotricità
Idrochinesiterapia Post-mastectomia
Acquamotricità Infanzia ("Corso Cuccioli") (3 mesi - 3 anni) base e avanzato
Corso Idrogym
Corso Watsu
Corso gestanti

2.4 Servizi assistenza scolastica

Ygea assiste presso gli istituti scolastici del territorio e tramite assistenti educatori professionali gli studenti affetti da disabilità secondo le indicazioni della Neuropsichiatria infantile e del Comune di Treviglio. La Società fornisce inoltre il trasporto da e verso gli istituti per gli studenti che ne facciano richiesta tramite i Servizi Scolastici del Comune di Treviglio.

3. La struttura aziendale

3.1 Struttura aziendale

Ygea S.r.l. realizza il suo oggetto sociale in diverse sedi:

- sede legale e amministrativa: viale Piave 43
- farmacia n. 3: viale Piave
- farmacia n. 2: via Pontirolo
- farmacia n. 1: viale Monte Grappa
- centro diurno integrato: viale XXIV Maggio
- centro idrokin: viale XXIV Maggio

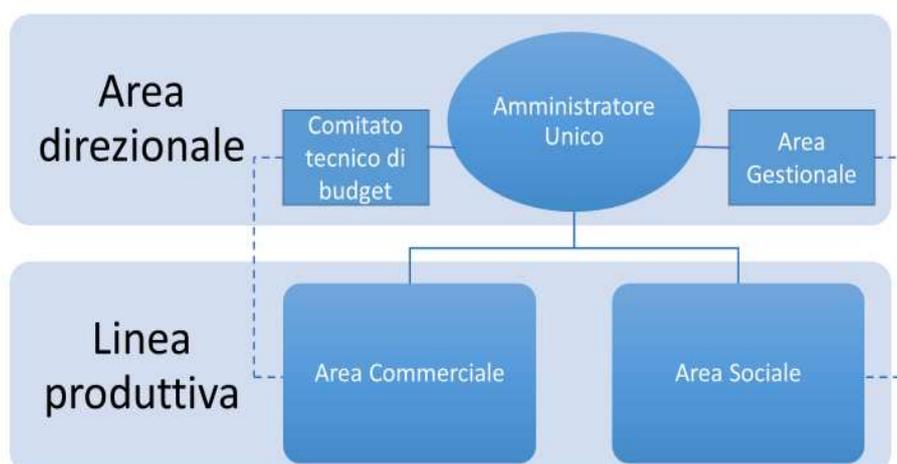
I beni immobili utilizzati da Ygea sono di proprietà del socio controllante, ad eccezione dell'immobile di via Pontirolo acquistato da Ygea ad aprile 2012 e della sede di viale Monte Grappa che è proprietà di terzi.

Per quanto riguarda le sedi, si rimanda al Progetto di ristrutturazione aziendale descritto al punto 5.

3.2 Organigramma / Funzionigramma

In data 20/03/2017 con deliberazione n. 11 è stato approvato il seguente organigramma della società, integrato nel Modello di Organizzazione e Gestione ex d. lgs. 231/01 a base del Piano delle deleghe aziendale:

Macrostruttura aziendale



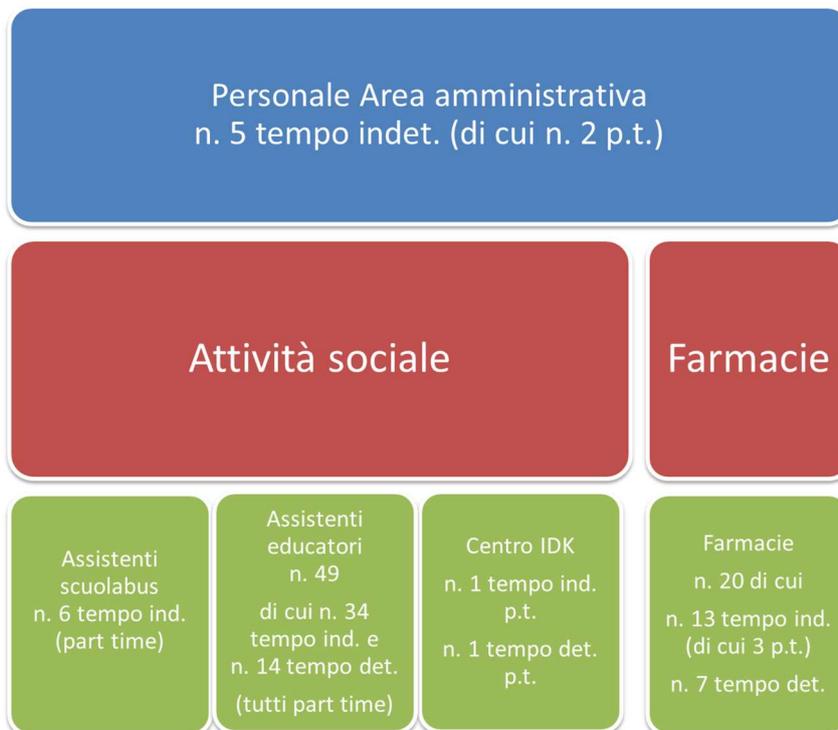
Organizzazione aziendale



L'andamento medio della forza lavoro impiegata presso Ygea, calcolato proporzionalmente al tipo d'impiego (*part time* o *full time*) e ai mesi di lavoro prestati, è:

	2013	2014	2015	2016	2017
Organico medio aziendale	42,06	44,98	45,52	45,16	50,09

Alla data del 31/10/2018 il numero di dipendenti in carico presso Ygea è pari a 82 di cui n. 59 a tempo indeterminato e n. 23 a tempo determinato organizzati come segue:



Il personale a tempo determinato e tempo indeterminato è inquadrato nelle seguenti aree/categorie professionali:

Ass. educatori	49
Farmacisti	15
Area amministrativa (inc. front office idk)	7
Ass. scuolabus	6
Commessi farmacia	4
Referente acquisti/magazzino	1
Totale tempo det. e indet.	82

I contratti di lavoro applicati sono: CCNL per i dipendenti delle aziende farmaceutiche speciali (A.s.so.farm.) 22 luglio 2013, attualmente in rinnovo annuo, CCNL del Commercio 9/6/2016 valido dal 1/1/2017 al 31/12/2019 e CCNL UNEBA 8/5/2013, attualmente in rinnovo annuo, per l'area sociale.

Il costo del personale negli ultimi tre esercizi è stato pari a:

- 2015 € 1.595.863 con un'incidenza pari al 22,13%
- 2016 € 1.615.713 con un'incidenza pari al 21,57%
- 2017 € 1.673.760 con un'incidenza pari al 22,25%

L'incremento in valori assoluti della voce di costo del personale riguarda il ramo secondario, in particolare l'area assistenza scolastica, conseguentemente all'incremento di utenti assistiti e ore assegnate, e al Centro Diurno con l'assegnazione del coordinamento tramite personale interno (antecedentemente in servizio in qualità di assistente educatore e/o in ampliamento orario con mantenimento della qualifica di assistente educatore). Analogo movimento in aumento è previsto per l'anno 2018, per influenza del semestre scolastico di competenza dell'esercizio in corso.

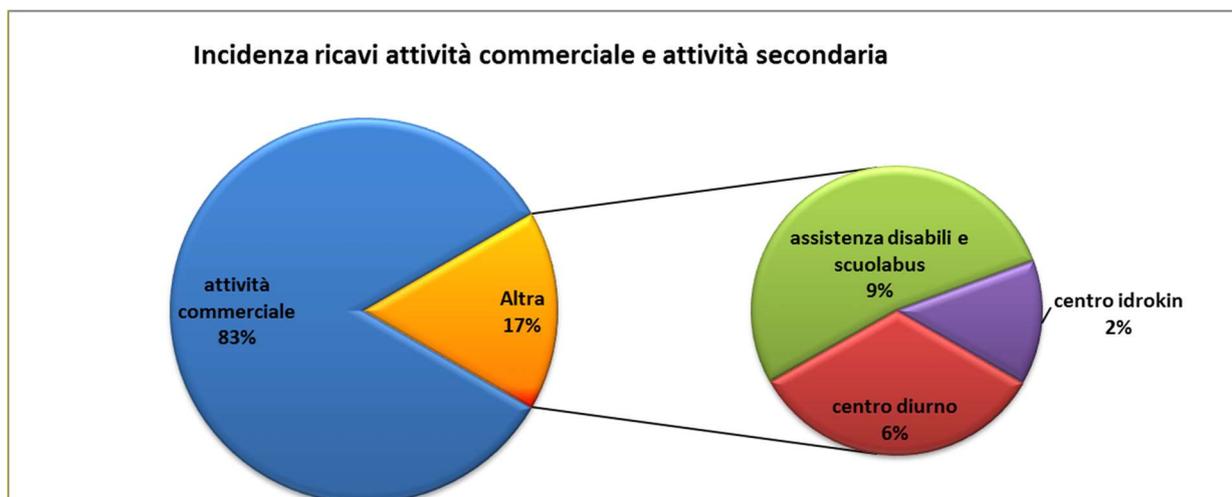
Il dato medio relativamente al numero del personale dipendente impiegato in quest'area è il seguente:

2015	2016	2017
24,42	27,48	25,50

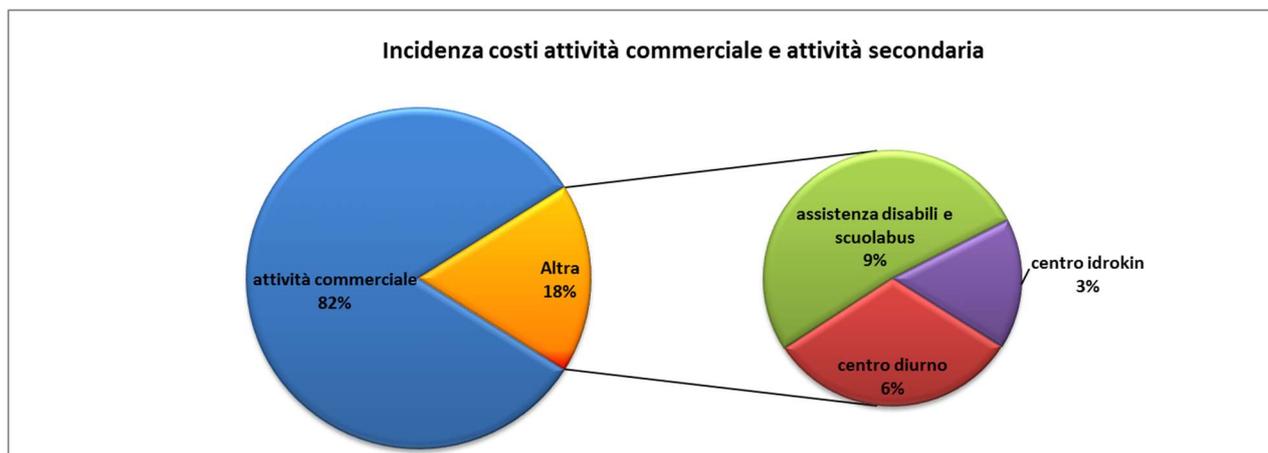
Oltre al personale dipendente, Ygea si avvale di circa una quindicina di liberi professionisti per il servizio notturno della farmacia 3, per l'area fisioterapia - riabilitativa del centro Idrokin e per l'assistenza medica presso il Centro Diurno, con incarichi affidati a seguito di manifestazioni d'interesse pubbliche.

3.3 Informazioni generali attività

Rispetto a un valore della produzione anno 2016 di € 7.450.576, il 2017 ha chiuso con € 7.651.959. Si evidenziano le seguenti incidenze finalizzate a esemplificare il volume di affari dei vari rami aziendali:



Per quanto riguarda i costi, seguono le rispettive incidenze, sostanzialmente speculari ai ricavi:



Per meglio illustrare l'andamento economico-finanziario della Società nell'ultimo quinquennio, la tabella seguente riporta le macro-voci di bilancio:

CONTO ECONOMICO	2013	2014	2015	2016	2017
Valore della produzione	6.885.936,00	7.259.431,00	7.486.458,00	7.811.574,51	7.804.614,95
Costi di produzione	4.954.436,00	5.258.273,00	5.421.090,00	5.742.168,28	5.604.825,60
Valore Aggiunto	1.931.500,00	2.001.158,00	2.065.368,00	2.069.406,23	2.199.789,35
Costi del personale	1.515.136,00	1.592.196,00	1.595.863,00	1.615.713,18	1.673.759,60
Margine operativo lordo	416.364,00	408.962,00	469.505,00	453.693,05	526.029,75
Ammortamenti e accantonamenti	282.264,00	253.316,00	246.476,00	272.832,31	243.673,47
Risultato operativo	134.100,00	155.646,00	223.029,00	180.860,74	282.356,28
+/- Risultato gestione non caratteristica	1.206,00	1.308,00	1.120,00	775,79	3.464,13
Oneri finanziari	1.190,00	1.066,00	7.160,00	174,45	1.044,99
Imposte e tasse	60.204,00	75.439,00	87.185,00	77.810,37	98.323,08
Risultato netto	73.912,00	80.449,00	129.804,00	103.651,71	186.452,34

Il patrimonio netto di Ygea è pari a € 1.253.286 al 31/12/2017.

L'andamento dell'esercizio 2018 e le proiezioni alla fine dell'anno portano a ipotizzare il risultato delineato nel budget riportato a fine relazione.

4. Politiche e progetti attuati

4.1 Attività commerciale

4.1.1 Area farmaceutica

In linea con la *mission* aziendale, Ygea si è focalizzata sul mantenimento dei servizi offerti alla cittadinanza e sui livelli quali-quantitativi consolidati.

La società si è impegnata a mantenere un'ampia offerta oraria. In particolare, dal mese di giugno 2017, la Farmacia di viale Piave opera ad orario 24/7 con apertura dalle ore 8:00 alle ore 20:00 con mantenimento del servizio notturno dalle ore 20:00 alle ore 8:00, riconfermando il ruolo ormai assunto da questo punto vendita come referente per l'acquisto di prodotti farmaco-sanitari. In quest'ambito specifico, è obiettivo di Ygea mantenere il servizio notturno per la distribuzione senza l'inserimento di alcun onere aggiuntivo per la cittadinanza.

È stata organizzata l'estensione degli orari di apertura, parziale e sperimentale, anche della farmacia sita presso il Centro Commerciale Treviglio di viale Monte Grappa con l'apertura estesa alla fascia oraria 12:30-15:00 nelle giornate di venerdì e sabato, dunque con orario continuato dalle 8:30 alle 19:00. La stessa farmacia è stata oggetto di una riorganizzazione tesa all'ampliamento dei servizi offerti, con l'inclusione di: holter cardiaco, ECG, MAP ("holter pressorio"), esami ematochimici.

È inoltre attivo il servizio di consegna farmaci a domicilio sul territorio comunale, con automezzo e linea telefonica dedicati.

4.1.2 Locazioni attive

In seguito al trasferimento del consultorio e del servizio ATS e all'affidamento da parte del Socio Comune di Treviglio con la Società, Ygea si occupa della gestione dei locali del piano 1° della sede di viale Piave 43 con la locazione di studi medici locati a prezzi calmierati. I canoni sono stati stabiliti tenuto conto delle quotazioni dell'OIM per l'area interessata e includono i costi delle utenze e delle pulizie dei locali.

I locali destinabili a locazione sono ora 4: due in locazione e due in uso temporaneo e turnario. Attualmente Ygea ha locato tutti i locali, ospitando n. 4 medici generici e n. 3 specialisti, in sedi separate e dedicate.

Il ricavo di questa voce specifica, al netto del rimborso ASST, nel triennio è: € 6.800 nel 2014; € 19.900 nel 2015, € 27.400 nell'anno 2016 e € 34.400 nel 2017. La previsione al 31/12/2018 è pari a € 31.000.

Per il progetto completo di sviluppo dell'area specifica si rimanda a quanto descritto al punto 5; si anticipa che è stato realizzato un ulteriore studio e un secondo aggiuntivo sarà disponibile entro il mese di gennaio 2019.

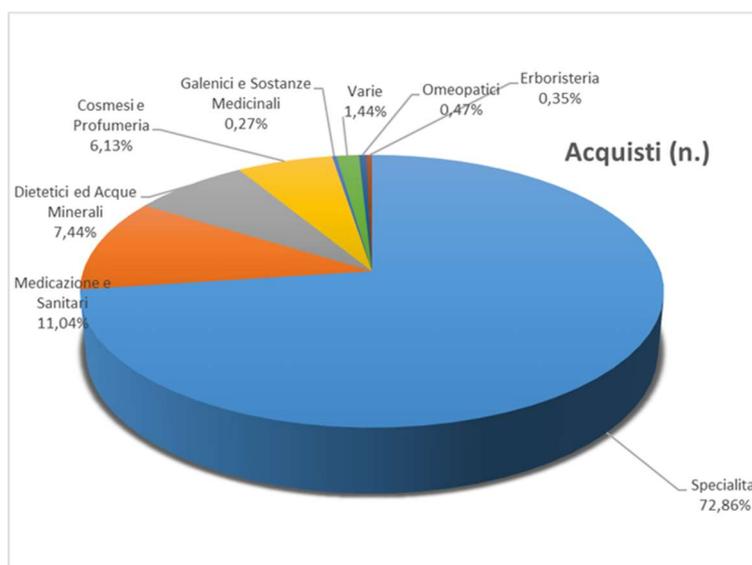
4.1.3. Politiche di acquisto e di stockaggio delle merci

La politica aziendale in tema di acquisti si svolge nel rispetto delle normative vigenti.

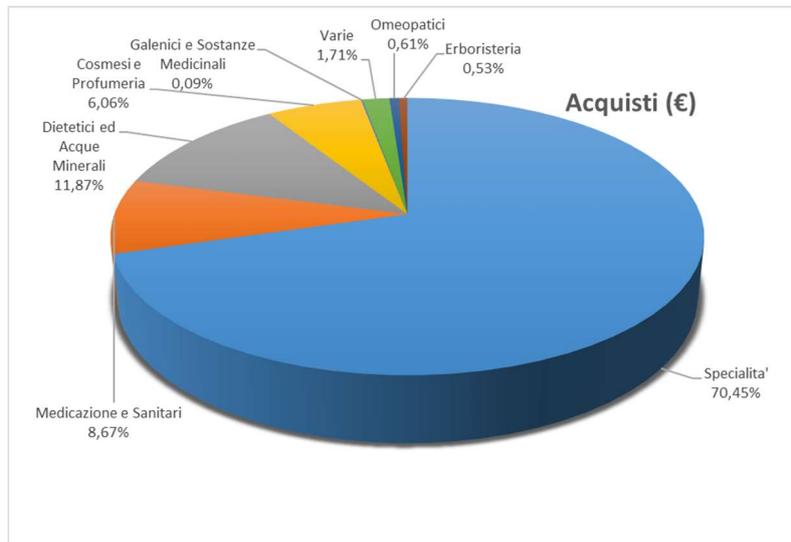
Ygea ha aderito alla centrale di acquisto Confservizi Cispel Lombardia per il biennio 2019-2020 sottoscrivendo il contratto nel mese di febbraio 2018 e procedendo per analogia a quanto effettuato per il biennio precedente. Il ricorso a una centrale di committenza prevalente garantisce un livello di prezzi coerente con il mercato nazionale e, allo stesso tempo, non preclude il ricorso a fornitori specifici per le specialità medicinali o da banco non fornite dalla centrale. Nella logica dell'economicità, si precisa che il margine economico per la società è prevalente in quest'ultima categoria dove è possibile ricorrere a un sistema di scontistica variabile.

È in corso di definizione la redazione di un documento programmatico a respiro biennale che prevede un'analisi propedeutica dello storico e delle caratteristiche demografiche e di acquisto dell'utenza specifica di ogni punto vendita con revisione della procedura di acquisto anche nell'ottica del contenimento del rischio ai fini del d.lgs. 231/2001. In particolare nel 2019, proseguendo l'attività di formazione e di consulenza sulla gestione del magazzino, Ygea si concentrerà sull'ottimizzazione della gestione delle referenze, sul margine di vendita, sulla rotazione di magazzino e sul completamento della regolarizzazione dell'impianto burocratico a supporto delle operazioni di acquisto.

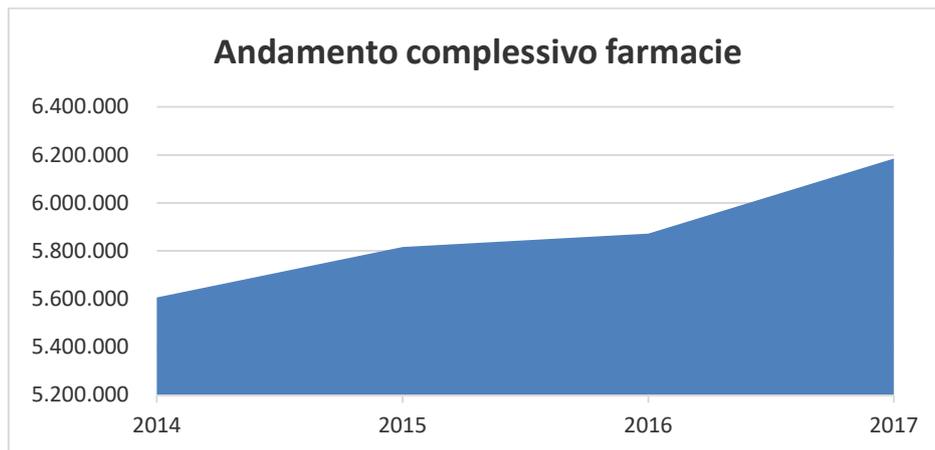
È in corso di approvazione il nuovo Regolamento degli acquisti di beni e servizi per l'area delle farmacie, nonché il Regolamento di funzionamento delle farmacie.



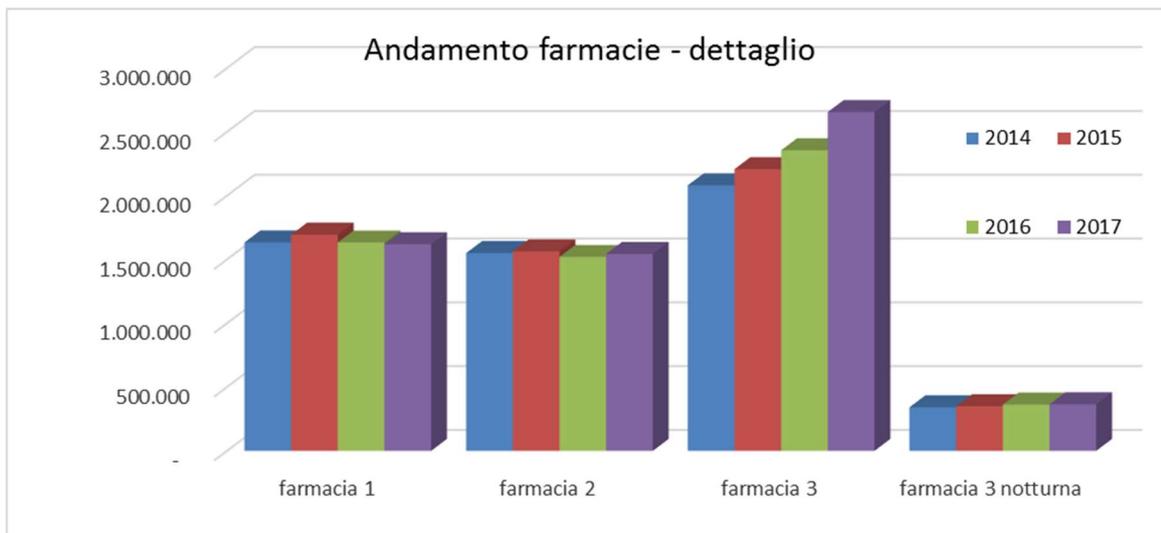
E dal punto di vista economico:



Le analisi al 31/12/2017 individuano il seguente andamento, complessivamente in netto miglioramento rispetto allo scorso triennio:



Nel dettaglio, i tre punti vendita hanno presentato il seguente andamento:



In particolare al 31/12/2017 si è rilevato un incremento complessivo pari al 5% dei ricavi delle farmacie rispetto al 2016. In termini assoluti il dato è il seguente:

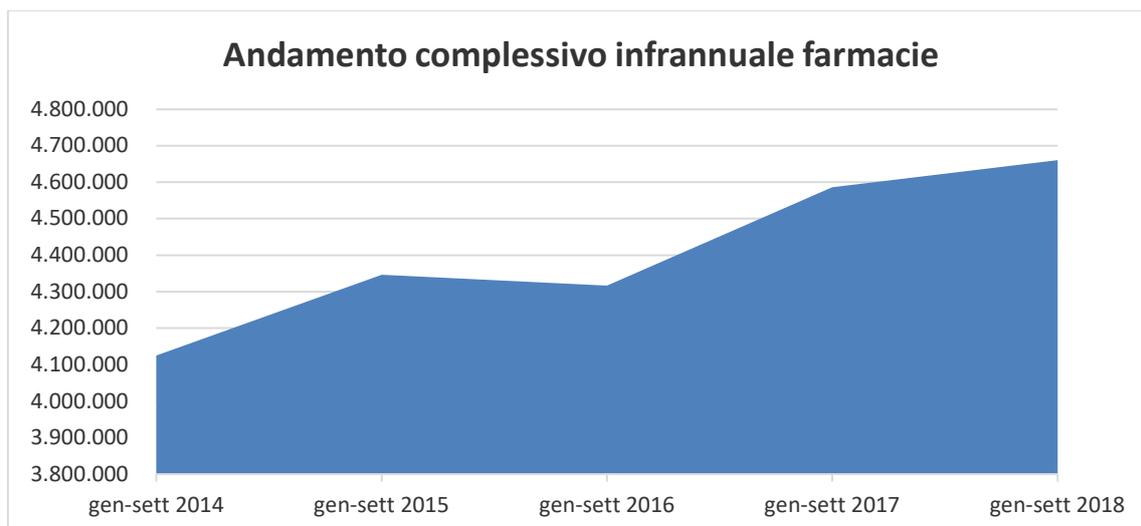
punto vendita	2014	2015	2016	2017
farmacia 1	1.633.155	1.694.852	1.632.878	1.618.781
farmacia 2	1.550.683	1.563.481	1.519.781	1.545.719
farmacia 3	2.081.213	2.207.999	2.356.340	2.655.954
farmacia 3 notturna	341.808	349.968	363.471	365.864
Totale farmacie	5.606.859	5.816.300	5.872.470	6.186.318

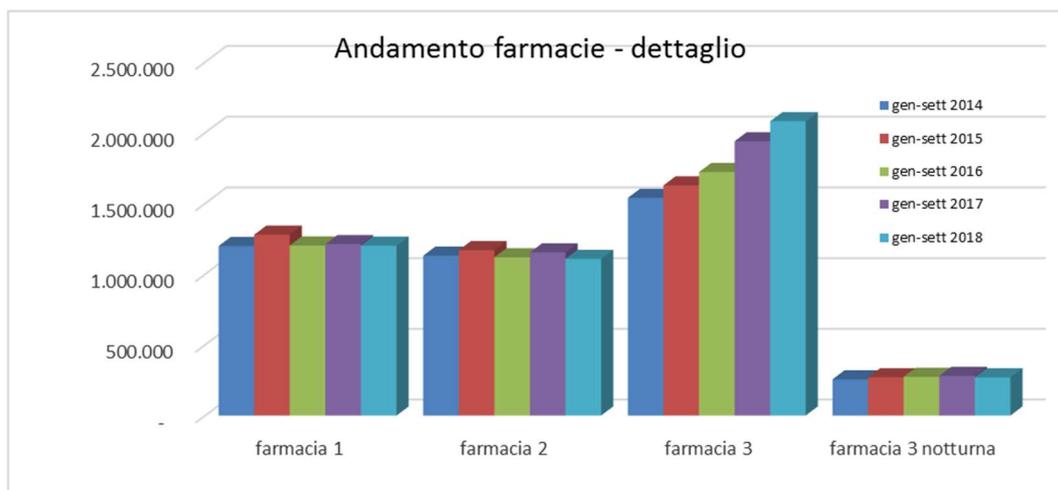
Si segnala l'incremento dell'1% (con un aumento del valore medio pari al 3%) nel numero di scontrini e del 3% nel numero di ricette trattate (con un aumento del valore medio pari al 3%) rispetto al 2016.

Per un utile confronto, l'andamento della spesa farmaceutica attestato da Federfarma La spesa farmaceutica netta SSN nel **2017** ha fatto registrare un calo del -1,9% rispetto al 2016. Tale calo è dovuto alla diminuzione del numero delle ricette SSN (-1,2% rispetto al 2016) e alla riduzione del valore medio della ricetta (netto -0,7%; lordo -0,4) e quindi del prezzo medio dei farmaci prescritti in regime convenzionale (-0,7%).

La spesa farmaceutica netta SSN ha fatto registrare anche nei primi tre mesi del 2018 un calo, pari a -5,2% rispetto allo stesso periodo del 2017. Prosegue quindi il trend di riduzione della spesa per farmaci erogati dalle farmacie nel normale regime convenzionale. Nel **primo trimestre 2018**, tale calo è stato determinato da una diminuzione del -0,8% del numero delle ricette SSN e da una più evidente contrazione del valore medio della ricetta (netto -4,4%; lordo -3,3), conseguente alla diminuzione del prezzo medio dei farmaci prescritti in regime convenzionale da 9,52€ del primo trimestre 2017 a 9,10€ del primo trimestre 2018.

L'andamento al 30/09/2018 mostra una continuità nell'incremento complessivo del fatturato delle farmacie.





I dati numerici più significativi riportano un maggior ricavo (al 30/09/18 rispetto al 30/09/17) di oltre 74.000, +3.769 n. ricette SSN (-0,56 a ricetta) e +6.829 n. scontrini (-0,10 a scontrino). Al 30/09 sono stati effettuati n. 205.663 accessi nelle vostre farmacie per acquisto di prodotti, di cui 115.000 per prodotti farmaceutici (soggetti a ricettazione). L'acquisto medio per prodotto non ricettabile è stato di € 28, mentre per i prodotti farmaceutici è stato di € 17.

Si tenga conto che in Lombardia sono presenti 3.554 farmacie e parafarmacie (queste ultime in numero di 556), al servizio di n. 10.008.349 abitanti con una media di 3.338 abitanti per farmacia. A Treviglio, al 30/09, con un totale di n. 6 farmacie, la media è di 4.064 abitanti.

4.2 Attività sociale

4.2.1. Centro Diurno Integrato "Don Sandro Mezzanotti"

L'obiettivo della Società è di migliorare la qualità dell'offerta del Centro concentrandosi sullo sviluppo quantitativo e qualitativo delle attività ricreative e d'integrazione della vita del centro con la realtà circostante.

A tal fine la Società s'impegna a effettuare un'ampia programmazione delle attività ricreative e risocializzanti, sia attraverso iniziative da svolgersi all'interno e all'esterno del centro anche con il supporto delle associazioni di volontariato che già proficuamente operano nel centro. Anche per l'anno 2018 è stata riconfermata la collaborazione con il progetto Pre.gio i cui volontari si dedicano all'organizzazione di attività ricreative con gli ospiti del Centro.

PROGETTUALITÀ

AREA DELL'AUTOSTIMA:

In quest'area gli obiettivi principali sono il rinforzo e il miglioramento dell'autostima, la promozione delle relazioni, il mantenimento delle capacità residue e il contrasto al decadimento cognitivo. A tal proposito nel 2018 sono stati riproposti e attuati:

- Attività della cura del sé: durante quest'attività le operatrici OSS e ASA, durante il bagno assistito, mediante aiuto e accompagnamento delle operazioni

di lavaggio e cura della persona, stimolano il mantenimento dell'igiene personale. L'attività comprende manicure, pedicure, rasatura barba e acconciatura capelli.

- Laboratorio estetico: laboratorio svolto una volta al mese il mercoledì pomeriggio, rivolto soprattutto alle donne ospiti del centro che con l'aiuto delle ragazze volontarie di Pre-Gio hanno usufruito di iniziative di *nail-care* e acconciature/pettinature.
- Laboratorio manuale e creativo: due volte alla settimana (il martedì e il giovedì) sono svolti i laboratori manuali. Gli obiettivi principali sono il consolidamento e il recupero della creatività e della manualità, e il rafforzamento della relazione. L'educatore divide in gruppi gli ospiti nel salone grande e, a seconda del periodo dell'anno, si preparano decori e lavoretti per abbellire e decorare il centro. Sono utilizzati diversi tipi di materiali e di attrezzi, si passa dall'uso dei pastelli ai pennelli, dall'uso di stoffe alla pasta e ai cotton fioc.
- Attività del Drum Circle: grazie al progetto comunale "all-inclusive-sport" alcuni ospiti del CDI da febbraio 2018 a giugno 2018 tutti i lunedì pomeriggio hanno potuto partecipare all'attività del cerchio dei tamburi. Un esperto musicoterapista, insieme a ragazzi esterni provenienti da varie culture e contesti e di diverse età, ha guidato il gruppo di ospiti mediante l'utilizzo di strumenti a percussione a produrre musica nonostante l'incapacità di suonare uno strumento musicale. L'obiettivo è l'aumento dell'autostima e il confronto generazionale e culturale.

AREA DELLA STIMOLAZIONE COGNITIVA:

In quest'area le attività sono rivolte al recupero e al mantenimento delle abilità residue. A tal proposito nel 2018 sono stati riproposti e attuati:

- Il laboratorio sensoriale: è rivolto alle persone appartenenti al nucleo protetto e si sviluppa in *setting* organizzati e strutturati con materiale apposito che è utilizzato per stimolare le afferenze agli organi sensoriali. Si attua il giovedì mattina principalmente durante l'attività del laboratorio manuale con un fisioterapista che segue appositamente il piccolo gruppo. Percorrendo il filone utilizzato per il laboratorio manuale, viene impiegata l'aromaterapia, la stimolazione visiva attraverso colori e forme, la stimolazione gustativa attraverso la somministrazione di bevande aromatiche e la stimolazione tattile utilizzando materiali di diverse *texture*.
- Aperitivo time: per rispondere a un'esigenza dell'area sanitaria per potenziare l'idratazione è stato riconfermato il momento dell'aperitivo. Tutte le mattine dalle 11:00 alle 11:15 sono servite bevande aromatiche e/o acqua in bicchieri colorati a fine di idratare gli ospiti, il tutto con sottofondo musicale.
- Il programma di stimolazione cognitiva personalizzata: a seconda del punteggio del MMSE gli ospiti sono inseriti nel programma di stimolazione cognitiva individuale. Riguardo alle criticità individuali sono proposti e svolti esercizi, giochi, compiti mirati in rapporto 1:1 con l'operatore al fine di mantenere e potenziare le capacità residue.
- Attività del "mi ritorna in mente": quest'attività è svolta una volta la settimana ed è finalizzata a stimolare il ricordo e la memoria a lungo termine attraverso la rievocazione degli avvenimenti che hanno caratterizzato il periodo di vita delle persone durante il colloquio di gruppo. La scelta degli argomenti di conversazione è fatta tra le tematiche di interesse comune; al termine

dell'attività è preparato un cartellone da appendere nel Centro con le frasi e le immagini rievocate.

- Attività della Lettura: grazie a una volontaria, ex preside di istituti scolastici, ogni due mercoledì al mese è stata proposta l'attività dell'ascolto di letture, romanzi e poesie. La volontaria leggeva al gruppo un piccolo pezzo di romanzo o poesia e insieme agli ospiti conduceva un dialogo seguendo la tematica della lettura.
- Attività ludiche-cognitive: attività di gioco e di socializzazione a grande gruppo attraverso diverse proposte ludiche (tombola, gioco di carte, gioco dell'oca, *memory*...) che sono svolte durante la settimana. Il gioco è inteso come veicolo e stimolo di socializzazione.
- Uscite sul territorio: nel 2018 si sono riproposte le uscite sul territorio insieme ai volontari e alla figura dell'educatore. A piedi, in compagnia, si esce dal Centro e ci si muove sul territorio di Treviglio (al bar per un caffè oppure al mercato per piccoli acquisti, ecc.) al fine di consolidare i ricordi della quotidianità e rafforzare la memoria territoriale, offrendo così anche l'occasione di incontrare altre persone. Quest'anno è stata riproposta la visita al cimitero di Treviglio per commemorare i propri cari in occasione della festa di Ognissanti ed è stata svolta in primavera un'uscita alla biblioteca comunale di Treviglio.
- Recita del rosario: al lunedì pomeriggio, per due volte al mese, è proposta la recita del santo rosario grazie alla presenza di due volontarie.

AREA DI COORDINAZIONE CORPOREA:

- Ginnastica di gruppo: nel 2018 si è proseguito con l'organizzazione della ginnastica; grazie alla compresenza in 4 giorni della settimana delle fisioterapiste si è continuato con la suddivisione in gruppi: uno più grande per la ginnastica dolce e uno più piccolo per operazioni mirate e individuali.
- Progetto di terapia occupazionale a tavola: è stato consolidato e riproposto il progetto fisioterapico rivolto agli ospiti più compromessi e con difficoltà di gestione del pranzo legata sia a deficit cognitivi, sia a difficoltà prassiche o disfagie. Il progetto è svolto da un fisioterapista nell'orario 12.00-12:45 e gli obiettivi principali sono:
 - mantenere/stimolare le capacità dell'utilizzo delle posate e bicchieri durante il pasto finalizzato al recupero del gesto in ospiti con deficit d'ideazione motoria o difficoltà articolari.
 - controllo posturale per facilitare una corretta deglutizione.

In tale progetto la figura del fisioterapista diviene una risorsa formativa per il restante personale interno che, affiancandola, può apprendere tecniche di riabilitazione specifiche per gli utenti.

AREA SANITARIA

Attività di monitoraggio del dolore: grazie alla raccolta anamnestica più dettagliata, consolidata nell'anno 2017, quest'anno si è continuato a inserire il monitoraggio periodico del dolore utilizzando l'apposita scheda, da rivalutare periodicamente o a necessità per il controllo del dolore acuto e cronico.

ANDAMENTO

Da gennaio a settembre 2018 il Centro Diurno ha presentato un numero medio d'iscritti, a tempo pieno e a tempo parziale, pari a 46 (erano 48 nello stesso periodo 2017) con un tasso medio di saturazione, dato dalle presenze effettive degli utenti pari al 76,14% (rispetto a 79,37% dello stesso periodo 2017).

Si riporta l'andamento dell'ultimo quadriennio e dell'esercizio in corso:

ANNO	n° giorni di apertura					n° ospiti*					n° presenze					% TASSO DI SATURAZIONE				
	2014	2015	2016	2017	30/09/2018	2014	2015	2016	2017	30/09/2018	2014	2015	2016	2017	30/09/2018	2014	2015	2016	2017	30/09/2018
gennaio	21	20	19	21	20	41	39	48	53	47	725	534	625	655	610	86,31%	66,75%	82,24%	77,98%	76,25%
febbraio	19	20	20	19	19	42	39	49	48	47	559	528	641	648	558	73,55%	66,00%	80,13%	85,26%	73,42%
Marzo	21	22	22	23	22	39	40	47	46	46	617	603	713	708	670	73,45%	68,52%	81,02%	76,96%	76,14%
Aprile	20	22	20	18	19	35	44	49	45	47	579	562	655	549	607	72,38%	63,86%	81,88%	76,25%	79,87%
Maggio	21	20	22	22	22	36	40	47	46	46	598	568	722	723	694	71,19%	71,00%	82,05%	82,16%	78,86%
Giugno	20	21	21	21	21	36	38	54	48	45	558	592	743	658	660	69,75%	70,48%	88,45%	78,33%	78,57%
Luglio	23	23	21	21	22	38	43	51	48	44	623	667	687	633	607	67,72%	72,50%	81,79%	75,36%	68,98%
Agosto	20	21	22	22	22	41	47	50	49	46	512	624	772	694	615	64,00%	74,29%	87,73%	78,86%	69,89%
settembre	22	22	22	21	20	38	45	50	48	49	611	658	811	699	666	69,43%	74,77%	92,16%	83,21%	83,25%
ottobre	23	22	21	22		38	49	53	47		642	677	766	679		69,78%	76,93%	91,19%	77,16%	
novembre	20	21	21	19		37	53	49	47		568	686	737	664		71,00%	81,67%	87,74%	87,37%	
dicembre	20	21	20	18		35	44	49	47		557	610	629	558		69,63%	72,62%	78,63%	77,50%	
totale	250	255	251	247	187	456	521	596	572	417	7149	7309	8501	7868	5687	71,49%	71,66%	84,67%	79,70%	76,14%

* compresi ospiti in dimissione temporanea

Il tasso di saturazione, così come il numero ospiti totale e medio, è in leggera diminuzione rispetto all'anno 2017, con una flessione economica di -2%. Non è presente alcuna lista d'attesa per l'inserimento.

4.2.2. Centro Idrokin

Mantenendo salda l'intenzione di qualificare il Centro Idrokin come polo riabilitativo dando prioritaria importanza alle attività specifiche di tale area, la società ha aumentato la propria offerta nell'area benessere, con progetti specifici, in particolare nell'area dell'infanzia e acquaticità, nonché con la creazione di nuovi corsi.

Le terapie e i trattamenti ora effettuati si suddividono in terapie in acqua e a terra. Nella prima categoria rientrano sia l'area "Salute" (come l'idrochinesiterapia), sia l'area "Benessere" (come l'attività motoria e acqua-psicomotricità). Nel gruppo di trattamenti a terra nell'area "Salute" sono previsti, ad esempio, trattamenti fisioterapici e rieducazione posturale globale, mentre all'area "Benessere" altri tipi di attività motoria e ginnastica dolce.

Per quanto riguarda i trattamenti elencati in tabella, Ygea ha dato maggiore flessibilità alla possibilità di prenotare sedute, opzione storicamente disponibile solo in numero di 10, per andare incontro alle esigenze terapeutiche degli utenti che possono richiedere un periodo di trattamento non così esteso, garantendo quindi la massima flessibilità.

Nell'ambito non prettamente terapeutico, si segnala che è stato rafforzato l'utilizzo del centro per tutta la giornata del sabato per offrire una più ampia fascia oraria agli utenti e alle associazioni.

Il prospetto e il grafico che seguono evidenziano l'andamento economico dei vari gruppi di ricavi per attività condotte presso il centro al 31/10/2018 con confronto con il triennio precedente (stesso periodo):

TIPO DI ATTIVITA'	2015	2016	2017	2018
ACQUATICITA' E IDROGIM/IDROANTALGICA	4.785,75	7.375,35	7.455,64	7.285,67
AFFITTO PALESTRE	6.833,86	7.998,00	9.852,22	7.822,00
ATTIVITA' MOTORIA	14.305,64	18.711,65	16.531,00	7.568,50
CORSI E VARIE	270,00	288,00	576,00	1.000,00
EX ESENTI - ATTIVITA' MOTORIA	9.966,77	382,47		
EX ESENTI - IDROKINESI	25.800,00	1.085,00		
FISIOTERAPIA	28.170,00	29.887,00	27.511,00	19.525,00
IDROKINESI	61.510,00	76.311,00	70.020,50	67.092,50
MASSAGGI E LINFODRENAGGIO	1.050,00	2.765,00	10.130,00	8.660,00
PSICOMOTRICITA'	834,70	2.248,00	3.880,00	3.080,00
RPG E GINNASTICA CORRETTIVA	4.416,00	6.334,00	6.344,00	11.228,00
VALUTAZIONE FISIATRICA		3.360,00	2.840,00	3.480,00
VALUTAZIONE FISIOTERAPICA	4.940,00	2.450,00	1.408,00	572,00
Totale complessivo	162.882,72	159.195,47	156.548,36	137.313,67

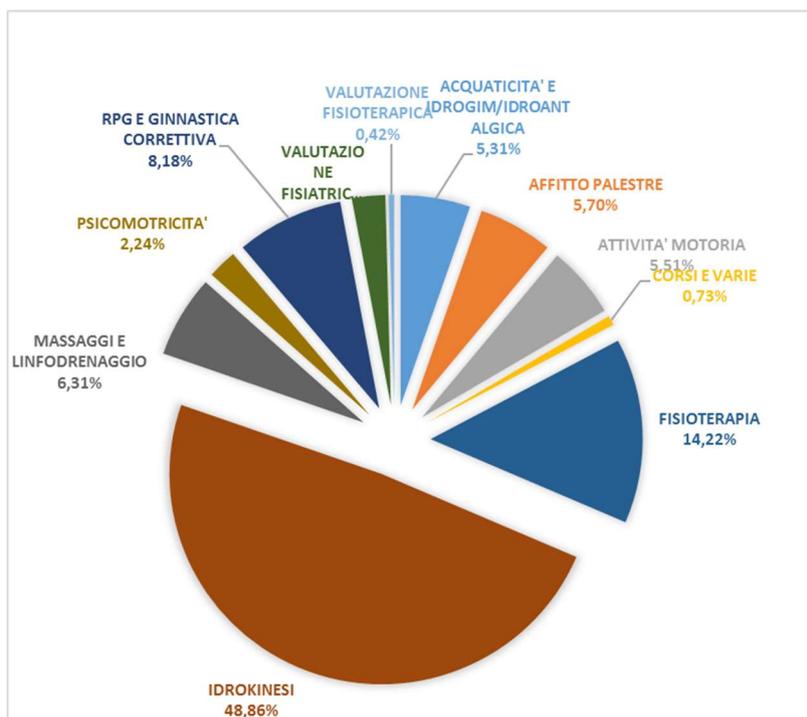
Sul periodo si registra una diminuzione delle voci fisioterapia e attività motoria, mentre aumenta la richiesta di prestazioni come la rieducazione posturale globale e la ginnastica correttiva grazie ai nuovi corsi attivati.

Il dato del 2018, in tendenza negativa, deve essere interpretato anche tenendo conto della cessazione della contribuzione del Comune di Treviglio dall'anno 2016 (nel 2015 pari a oltre € 42.000) per la gestione degli utenti con disabilità superiore al 75%, area che è stata oggetto di riorganizzazione procedurale con l'erogazione da parte del Comune direttamente ai soggetti in possesso dei requisiti previsti che hanno titolo alla contribuzione e con l'applicazione, da parte di Ygea, di una scontistica pari al 15% per l'acquisto multiplo di tessere da 10 sedute per i casi di cronicità. Quest'ultima fattispecie è stata concessa per un importo pari a € 3.077,00.

È tuttora in corso la fase conclusiva dell'intensa operazione riorganizzativa che ha interessato il Centro e che, in parte, ha contribuito al minor ricavo, in particolare per la necessità di chiusura di tutto il mese di agosto, in luogo delle consuete tre settimane, per i lavori strutturali effettuati, di cui si veda il dettaglio al punto 5. Ulteriori due tranches di interventi saranno effettuate durante la chiusura pasquale.

L'anno 2018 ha comportato, per il Centro, un intenso avvicendamento del personale incaricato, sino alla recente stabilizzazione dei due operatori titolari con un ampliamento orario che è stato trasformato, dal mese di settembre 2018, ad orario continuato dalle ore 09.00 alle ore 20.00. È prevista, per il 2019, la formazione specifica per la corretta gestione dell'agenda, vero motore del Centro. La tensione della struttura è verso il raggiungimento della copertura totale.

Segue il grafico dell'incidenza economica dei vari gruppi di attività al 30/10/2018:



Il centro si avvale di professionisti qualificati per lo svolgimento dell'attività riabilitativa. Il ricorso a professionisti esterni garantisce l'uso flessibile della risorsa specializzata in funzione della domanda di prestazioni che è variabile sia per quantità sia per tipologia.

Anche nel 2018 prosegue la collaborazione con il fisiatra per la fase di valutazione propedeutica al percorso terapeutico, continuando così a garantire un servizio di maggior livello qualitativo. Da alcuni mesi, nell'ottica del miglioramento continuo, la valutazione fisiatrica è realizzata in équipe dal fisiatra e da uno dei fisioterapisti del Centro.

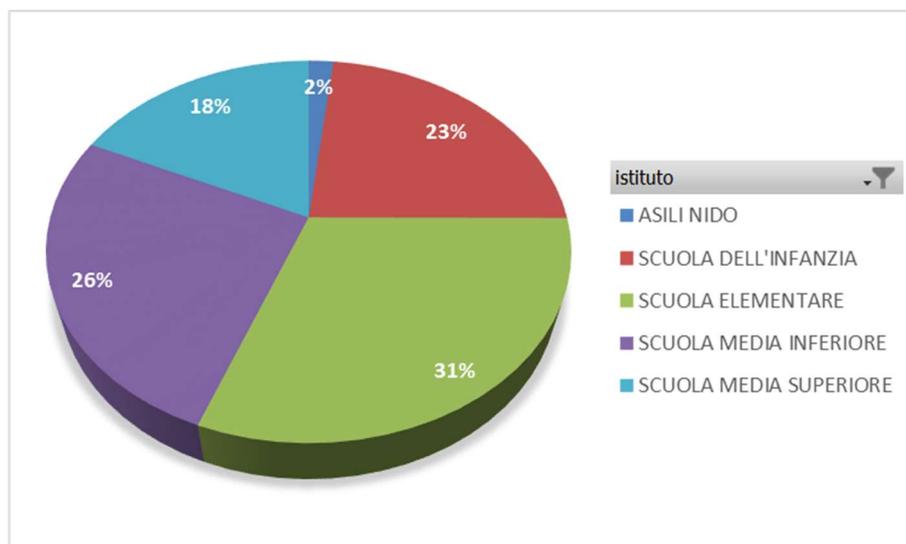
Il calcolo attuale del *break even point* al 31/12/17 riferisce un costo orario di circa € 67 (+5 rispetto al 2016), il costo per giorno di apertura è di circa € 900.

4.2.3. Assistenti educatori ed assistenti scuolabus

L'andamento di quest'area mostra un costante aumento di ore settimanali prestate e di numero studenti assistiti. All'avvio dell'a.s. 2018/2019 il monte ore settimanali assegnato è stato di 1.114 ore settimanali (rispetto alle 974 del 2018) per 88 utenti assistiti (+11 rispetto a 2017) da n. 45 operatori (+6 rispetto al 2017), incluse n. 14 ore di coordinamento e il monte ore dedicato a formazione, incontri e bonus accompagnamento esami e una tantum. L'aumento di ore da prestare, oltre ad comportare l'incremento delle assunzioni e delle ore contrattuali pro capite, ha portato anche alla stabilizzazione di n. 9 assistenti educatori.

A questi dati vanno ad aggiungersi le 120 settimanali con n. 6 operatori sulle linee scuolabus operative.

Segue la rappresentazione distribuzione delle ore di assistenza per tipologia di istituto scolastico:



L'obiettivo perseguito dalla società è di garantire la continuità non solo del servizio, ma anche dell'abbinamento operatore-utente nel rispetto delle indicazioni trasmesse dai quattro interlocutori di area: gli istituti scolastici, i genitori, il servizio di Neuropsichiatria Infantile e il Comune.

L'aspetto qualitativo e la gestione del progetto pedagogico nel suo complesso sono al centro dell'attenzione di quest'area ed è un aspetto che si sta progressivamente organizzando e consolidando, anche grazie alla fattiva collaborazione dell'area comunale preposta. Per l'anno scolastico in corso, si è prevista la realizzazione di un progetto condiviso per ogni studente e il proseguimento del percorso formativo, interno ed esterno, degli operatori.

Sempre in condivisione con i servizi scolastici sono state predisposte specifiche linee guida per gli operatori con l'intento di regolamentare i comportamenti e gli approcci, delineando chiaramente i ruoli e le competenze dei vari attori.

Nell'ipotesi budgetaria si è considerato il 2018 come anno di saturazione.

4.3 Politica tariffaria

4.3.1 Centro Diurno

A seguito delle nuove norme in materia ISEE e alla revisione anche tariffaria effettuata nel 2015 e di cui alla deliberazione del Consiglio Comunale n. 89 del 24/11/2015, cui è seguita la deliberazione del Commissario con i poteri di Giunta Comunale n. 13 del 10/02/2016, le tariffe attualmente applicate sono le seguenti:

- Utenti non appartenenti al Nucleo Protetto € 23,00
- Utenti appartenenti al Nucleo Protetto € 27,00

La tariffa sopra indicata comprende il servizio di trasporto da e verso il Centro agli utenti residenti nel Comune di Treviglio, precedentemente compartecipata dall'utenza (€ 4,00 per andata e ritorno).

Il Centro Diurno è stato inserito nei servizi d'ambito e nel circuito della Prestazione sociale agevolata.

L'analisi effettuata sui costi di gestione del centro fa emergere che il costo medio annuo per giorno di apertura nell'anno 2017 è stato pari a € 1.745 (contro i 1.787 del 2016).

La previsione a fine 2018 è la chiusura in linea con l'anno precedente.

4.3.2 Centro Idrokin

Le prestazioni erogate nel centro sono: fisioterapia, idrochinesiterapia (individuale e collettiva) e corsi specialistici. Con le deliberazioni sopra menzionate, anche le tariffe applicate al Centro Idrokin sono state oggetto di revisione, con successivo adeguamento della tariffa relativa al corso di Idrogym e della riabilitazione posturale globale.

Le tariffe che la Vostra Società propone con decorrenza 1° gennaio 2019 sono:

Vasca	N. Sedute	N. sedute minime	N. utenti minimi per far partire l'attività	durata	Tariffa
<i>Salute</i>					
Idrochinesiterapia individuale	1	3	1	30 min	22,00
Idrochinesiterapia collettiva	1	3	3	30 min	17,00
Acquapsicomotricità	1	5	1	30 min	16,00
Idrokinesiterapia Post-mastectomia	1	5	3	45 min	17,00
<i>Benessere</i>					
Acquamotricità Infanzia ("Corso Cuccioli") (3 mesi - 3 anni) base e avanzato	1	5	3	45 min	16,00
Corso idroantalgica (oppure Ai Chi 1 ora)	1	10	3	30 min	16,00
Corso Idrogym	1	10	3	45 min	10,00
Acqua-stretching	1	10	3	30 min	10,00
Corso gestanti	1	5	3	45 min	16,00
Corso Watsu	1	1	1	60 min	40,00

Terra	N. Sedute	N. sedute minime	N. utenti minimi per far partire l'attività	durata	Tariffa
Salute					
Ried.Posturale Globale	1	3	1	45 min	40,00
Corso di Ginnastica Posturale	1	10	3	45 min	18,00
Corso di Ginnastica Dolce	1	10	3	45 min	18,00
Ginnastica posturale individuale	1	5	1	45 min	30,00
Riabilitazione pavimento pelvico	1	3	1	45 min	45,00
Linfodrenaggio Manuale Terapeutico	1	1	1	45 min	25,00
Bendaggio post-linfodrenaggio (escluso materiale)	1	1	1	30 min	15,00
Massaggio decontratturante	1	1	1	30 min	20,00
Panca ad inversione	1	3	1	30 min	18,00
Fisioterapia	1	3	1	30 min	22,00
Valutazione Fisioterapista	1	1	1	30 min	22,00
Valutazione Fisiatrica	1	1	1	20 min	40,00
Benessere					
Attività Motoria under 60 (bisettimanale)	1 mese	16	10	45 min	28,00
Attività Motoria over 60 (bisettimanale)	1 mese	16	10	45 min	20,00
Fisiopilates	1	10	3	45 min	10,00
Riflessologia plantare	1	3	1	45 min	30,00

Voce a parte è rappresentata dalla gestione delle due palestrine del centro che sono locate a terzi (società sportive e onlus) per corsi mirati al benessere psico-motorio dell'utenza. Al fine di allineare le tariffe applicate a quelle applicate dalle strutture comunali confrontabili per tipologia e dimensioni, si è attuata una riduzione delle tariffe applicate che attualmente sono:

Tipologia	Importo orario	Importo giornata
ONLUS e società sportive (abbonamento annuo)	€ 12,00	
ONLUS e società sportive (abbonamento trimestrale)	€ 13,00	
Associazioni e privati (abbonamento annuo)	€ 18,00	
Associazioni e privati (abbonamento trimestrale)	€ 22,00	
Eventi e manifestazioni	€ 36,00	
Uso palestra		€ 150,00
Uso palestra + vasca		€ 350,00

Le stesse tariffe sono proposte per l'utilizzo a scopo formativo della vasca nelle fasce orarie in cui non è prenotato l'utilizzo istituzionale.

4.3.3 Assistenti educatori e assistenti scuolabus

La gestione di questa voce è stata oggetto di ulteriore revisione per l'anno scolastico 2017/2018 con l'individuazione della tariffa oraria da applicare per il servizio reso al Socio in base al punto di pareggio del servizio. Le attività di riorganizzazione dei costi, la gestione interna delle sostituzioni e la trasformazione del contratto di area con applicazione del CCNL UNEBA hanno reso possibile un ulteriore contenimento dei costi, a partire dal mese di settembre 2017, oltre ad incidere qualitativamente sul servizio in modo significativo.

Tutto ciò ha portato a definire in € 18,50 e € 18,90 rispettivamente il costo orario degli assistenti educatori e degli assistenti scuolabus per l'anno scolastico in corso, attuando un'ulteriore riduzione rispetto a quella, già significativa, effettuata per gli a.s. 2015/2016 e 2016/2017 (oltre € 50.000 cumulativamente). A seguito della revisione corrente, si prevede un risparmio per il Comune pari a circa € 60.000 (a parità di ore assegnate).

Va, tuttavia segnalato che dal 2018, progressivamente, verrà meno la decontribuzione di cui Ygea ha potuto avvalersi grazie alla stabilizzazione del personale. Tale mancato contenimento della contribuzione dovrebbe essere compensato dai nuovi contratti a tempo determinato avviati che, dato il passaggio contrattuale, sono meno onerosi rispetto al CCNL precedentemente applicato.

La chiusura del centro di costo potrebbe manifestare una moderata perdita derivata dai fenomeni sopra indicati che perdurerà a causa della cessazione della contribuzione nel prossimo biennio.

5. Politiche e piani di sviluppo aziendale

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 03.01.2018 che approvava il Business Plan per il triennio 2018 – 2020 della società controllata Ygea S.r.l., unitamente alla relazione previsionale e programmatica dell'Amministratore Unico, recante gli obiettivi di sviluppo della società, si autorizzava il Sindaco pro-tempore ad intervenire all'Assemblea della Società per deliberarne l'approvazione con facoltà di fare quant'altro necessario ed utile per la piena e migliore esecuzione del suddetto atto.

Per tutto ciò, la Direzione di Ygea S.r.l., ha avviato un percorso di analisi e studio per il rilancio della Società che si è evoluto in un progetto di ristrutturazione aziendale vero e proprio. Il progetto mira a rivedere, rinnovare e ristrutturare l'impianto organizzativo, le competenze delle risorse umane e le sedi di proprietà della Società o di terzi, anche con revisione dell'impianto contrattuale attualmente esistente tra Ygea e il Comune di Treviglio.

Il Progetto è complesso e interessa ogni ambito aziendale, in particolare:

1. formazione del personale
2. adeguamento informatico
3. adeguamento struttura organizzativa
4. rilancio dell'immagine societaria
5. ristrutturazione e ampliamento delle sedi aziendali
6. potenziamento dei servizi offerti
7. revisione dei rapporti con il Socio

- 1) Il tema della **formazione** è fondamentale e propedeutico allo sviluppo aziendale. In questa fase il progetto si concentra sulla formazione del personale di farmacia, con particolare riguardo alla *leadership* per i Direttori e al *marketing* e tecniche di vendita per i farmacisti. La gestione del magazzino, e quindi la formazione del personale addetto alle scorte, agli acquisti e al monitoraggio degli stessi, nonché dei componenti del comitato di *budget*, è altresì un punto cardine per il miglioramento sia della gestione organizzativa, sia della redditività della Società

Oltre allo sviluppo di cui sopra, si è giunti dopo un periodo di osservazione all'adozione del metodo di **Assessment aziendale** che è un efficace metodo di valutazione volto a far emergere le competenze, le capacità e lo stile comportamentale che le persone mettono in atto sul lavoro. La metodologia dell'*Assessment* viene impiegata per una valutazione approfondita delle caratteristiche della persona. La progettazione di un *Assessment* prevede l'utilizzo di situazioni standardizzate che permettono ai partecipanti di ricevere le stesse possibilità di dimostrare le loro abilità. Durante l'*Assessment*, l'impiego di più osservatori e tecniche di osservazione, inoltre, garantisce un confronto delle valutazioni che riduce l'errore insito nel processo valutativo. Per realizzare un buon *Assessment* è, quindi, importante avvalersi di differenti punti di vista (pluralità degli *assessor*) che analizzano e valutano la stessa persona assieme all'utilizzo di più strumenti in grado di misurare le diverse competenze oggetto di analisi. Un processo di *Assessment* prevede il confronto con gruppi normativi appropriati per rendere obiettiva la misurazione dei diversi aspetti. I risultati ottenuti saranno condivisi con i partecipanti in un'ottica di trasparenza. L'*Assessment* si utilizza come valido strumento nei processi di valutazione del potenziale finalizzati allo sviluppo individuale nel ruolo o a supporto dell'avanzamento di carriera e nei processi di selezione. Tale percorso darà modo all'azienda di valorizzare il personale, specializzarlo in base alle proprie propensioni e peculiarità, nonché formare un gruppo capace di compiere insieme un percorso per li conduca verso un unico obiettivo: la crescita aziendale. Inoltre, Ygea si è prefissata di adottare il maggior numero di regolamenti interni che possano condurre a standardizzare i processi interni.

I benefici dei progetti di *assessment*:

➤ Per la Persona

- Consapevolezza individuale rispetto ai propri punti di forza ed eventuali aree di miglioramento.
- Orientamento all'auto-sviluppo.
- Investimento mirato delle proprie energie che permette un'accelerazione della crescita professionale e personale.
- Motivazione individuale.

➤ Per l'organizzazione

- Identificazione dei potenziali aziendali per la costruzione dell'organigramma.
- Creazione di piani di sviluppo personalizzati.
- Conoscenza delle aree forti e delle aree da sviluppare che caratterizzano una determinata popolazione aziendale per disegnare progetti formativi mirati.
- Condivisione da parte del *Management* dei metodi di accompagnamento dei loro collaboratori.

Ygea ha investito complessivamente € 40.000 in un programma di formazione **biennale**, avviato nel mese di luglio 2018.

- 2) Ygea si è dotata di un nuovo *software* di gestione della contabilità, ha effettuato l'*upgrade* sia del programma di gestione delle risorse umane, sia del *software* di gestione delle giacenze. Questi programmi fondamentali per la Società garantiranno diverse migliorie, progressi ed innovazioni, come, ad esempio, l'estensione del sistema automatizzato di timbratura al personale operativo presso sedi di terzi (assistenti educatori), la possibilità di monitoraggio in tempo reale tramite *dashboard* di controllo dell'andamento delle vendite e delle scorte, l'impiego di *business intelligence* nella gestione contabile con l'implementazione di una struttura ascendente di bilancio, ovvero con la formalizzazione e gestione di centri di costo e ricavo con bilancio mensile individuale e successivo accorpamento nei due rami aziendali e quindi nel consolidato societario. Quest'ultimo punto è funzionale al miglioramento del controllo dell'andamento economico di ogni punto di vendita (farmacie, centro idrokin, centro diurno, locazioni...) con tutti i vantaggi del caso.
- 3) La struttura organizzativa, in adeguamento costante rispetto alle dinamiche aziendali, sarà calibrata sull'implementazione definitiva di un mansionario diffuso, ovvero relativo a tutte le attività aziendali, con migliore comprensione da parte dei dipendenti del proprio ruolo e delle proprie responsabilità. Fattore indispensabile per il corretto andamento della Società nella sua quotidianità, il mansionario è strumento atto a far prendere coscienza delle diverse e reali responsabilità nei vari settori dell'azienda.
- 4) Il rilancio dell'**immagine** di Ygea nasce con la revisione del logo aziendale come punto di partenza e come espressione primaria di un cambio di visione e strategia aziendale. Ygea si è affidata a società esterna per la progettazione e lo sviluppo della nuova immagine; questa attività comprende la comunicazione a tutti i livelli, il rifacimento del *lay-out* delle farmacie, la gestione dei *social* e del *marketing*, nonché la formazione di risorse interne per la gestione futura. Il progetto ha portata *biennale* ed è stato avviato a maggio per un costo complessivo di € 22.000.

Più nel dettaglio.

Il cambio del logo non è una scelta che mira al solo cambio d'immagine, il focus che ha portato alla scelta "dell'abbraccio" è incentrato sulla domanda: "che cos'è Ygea?" "che cosa vuole trasmettere?".

L'elemento dorato "avvolto nell'abbraccio" è delineato dalla persona. L'ampia offerta dei servizi offerti da Ygea fa sì che ogni persona, in un momento diverso della propria vita, possa rappresentare il destinatario dei servizi Ygea. Persona intesa come elemento prezioso su cui si fonda e struttura la comunità, da custodire, perché il suo benessere è il benessere dell'intera città. Ygea S.r.l. la società del *welfare* trevigliese ha come propria *mission* il prendersi cura del cittadino, della persona. Persona intesa come bene prezioso, da curare, supportare e sostenere.



Non si tratta di un semplice refresh del logo.
 Il focus non è la veste grafica.
 Un percorso di profonda analisi strategica si è basato su ciò che Ygea è oggi e su ciò che Ygea vorrebbe rappresentare domani.

Che cosa fa Ygea?
SI PRENDE CURA DEI CITTADINI.

Ed ecco quindi che l'idea dell'abbraccio

Ygea Società che eroga servizi di carattere socio-sanitario-assistenziale al fine di garantire *#salute* e *#benessere* alla *#persona*

destinatario servizi Ygea:

l'ampia offerta di servizi fa sì che ogni persona, in un momento diverso della propria vita possa rappresentare il destinatario dei servizi Ygea.

Pertanto l'immagine che individua l'utenza nel logo non rappresenterà una categoria in particolare, ogni cittadino dovrà potersi identificare

L'utente Ygea è la Persona



prendersi cura:

#amare, come forma di approccio al raggiungimento del benessere fisico e sociale,
#curare il cittadino
#curandosi del cittadino.

Spendere il proprio tempo per il bene dell'altro è questo che rende Ygea differente dai competitors del settore!

Persona:

intesa come elemento prezioso su cui si fonda e struttura la comunità. Da custodire con *#cura* e *#attenzione* proprio come un *#bene prezioso*, perchè il suo benessere è il benessere dell'intera città.

“E’ il tempo che hai perduto per la tua rosa che ha reso la tua rosa così importante”
 - A. De Saint-Exupery

Prendersi cura di qualcuno:

#sostenerlo nei momenti di difficoltà
#supportarlo
infondergli #forza e #sicurezza
#curarsene
dargli #attenzione
essere al suo fianco
#abbracciarlo



Ad ogni #individuo soddisfatto
corrisponde
non solo un #sorriso,
ma anche e soprattutto
un #buon cittadino!

Prendersi cura di qualcuno è ciò
che crea una dimensione di #comunità



Città di TREVIGLIO

In coerenza con quanto accennato nel sunto iniziale che espone l'idea imprenditoriale, si è affermato che la parola guida del percorso intrapreso da Ygea è **ACCESSIBILITÀ**. Rendere Ygea accessibile significa avvicinarla ancora di più al cittadino attraverso tutti gli strumenti che oggi il mondo digitale ci offre, tramite l'implementazione di nuovi servizi, con l'efficienza delle diverse divisioni.

Gli *step* saranno i seguenti:

- rifacimento del sito ygea.it, un sito *user-friendly* e *responsive* in grado di guidare l'utente nel vasto mondo di Ygea. Un sito pulito, lineare, chiaro ed esaustivo.
- Realizzazione di due siti dedicati - Ygea Farmacie Comunali e Ygea Centro Idrokin: l'obiettivo è quello di presentare in modo chiaro tutti i servizi offerti

e di raccontare il vasto mondo di Ygea, di mettere in luce le specialità che vengono gestite dalla società.

- utilizzo dei *social network* per comunicare in modo semplice ed immediato le notizie, le promozioni, gli aggiornamenti.
- Formazione del personale: tutti gli strumenti digitali saranno aggiornati dal personale Ygea opportunamente formato affinché possa nel tempo mantenerli attivi anche dopo il periodo di affiancamento.

Il nuovo percorso digitale porterà all'implementazione di nuovi servizi, primo fra tutti il "**Risparmia Tempo – ordina on-line**".

Con la messa *on-line* del nuovo sito dedicato alle farmacie sarà proposto un nuovo servizio digitale volto alla prenotazione della referenza *on-line*. Direttamente dal sito il cliente potrà infatti ordinare il farmaco/prodotto selezionando la farmacia per il ritiro. Il ritiro avverrà in una fascia oraria ben definita accedendo ad un'apposita cassa rapida.

Seguendo un miglioramento costante del servizio offerto nei prossimi mesi si lavorerà anche nel mondo "analogico".

Si pensava di mettere a disposizione l'**Ygea card** che sarà necessaria per poter beneficiare di tutte le promozioni che verranno di volta in volta proposte all'interno delle tre farmacie. L'offerta delle tre farmacie così come quella del Centro Idrokin nei prossimi mesi si completerà con momenti formativi e analisi gratuite.

Infine, ma per ordine di importanza, il **nuovo lay-out**. In un'ottica di miglioramento costante dell'esperienza del cliente all'interno delle farmacie, si sta lavorando ad una nuova organizzazione degli spazi all'interno delle farmacie.

5) La scelta di **ristrutturare e ampliare** gli spazi di Ygea riguarda varie aree e nasce da motivazioni, talvolta, diverse, ma convergenti. In particolare:

- **Trasferimento degli uffici amministrativi/sede legale:** Ygea ha deciso di cogliere l'opportunità offerta dalla messa a disposizione di due proprietà del Comune di Treviglio in viale Oriano per complessivi mq 180 sia per dare idonea sede agli uffici amministrativi, sia per poter sviluppare ulteriori 2 ambulatori e 1 bagno per disabili, accogliendo e soddisfacendo contemporaneamente le indicazioni date dall'ATS territorialmente competente e incrementando l'offerta di spazi a medici di base e specialisti. L'operazione rientra nel programma di ristrutturazione dell'impianto contrattuale in essere con il Comune di Treviglio che prevede l'innalzamento del canone di locazione versato da Ygea al Comune, con scomputo per i primi 6 anni del costo di ristrutturazione che Ygea andrà a sostenere. L'aumento del canone di locazione viene parametrato in base agli spazi messi a disposizione dal Comune. Il contratto di locazione infatti terrà conto della locazione del piano 1 di viale Piave, attualmente concesso in comodato d'uso gratuito.

Più in dettaglio il progetto prevede:

- divisione degli ambulatori degli specialisti da quello dei medici generici;
- divisione degli ambulatori dei medici di base dai pediatri;
- divisione tra sala d'attesa adulti e sala d'attesa per i bambini;
- creazione di un nuovo ambulatori;
- creazione di una nuova sala d'attesa;
- creazione di un nuovo bagno per disabili;
- creazione della postazione front office.

Ygea ha inoltre provveduto all'installazione di un nuovo impianto di videocitofonia, di illuminazione a LED nel corridoio e nei nuovi ambulatori e della linea vita sul tetto dell'edificio.

Alla data di redazione del presente documento il progetto è concluso al 50%; il costo complessivo stimato è pari a € 45.000 per la ristrutturazione di viale Piave e € 50.000 per viale Oriano (oltre ai costi di trasloco e arredamento);

- **Trasferimento della sede della farmacia 2** di via Pontirolo: dopo aver commissionato un'analisi di fattibilità, che ha portato alla luce i punti di forza ed i margini di miglioramento, la Direzione ha proposto lo spostamento della farmacia 2 dalla sede attuale a sede da acquisire in locazione da terzi al fine di incrementarne la visibilità e la redditività, dotandola di spazi adeguati e meglio fruibili dall'utenza. Altra operazione che ha portato alla definitiva decisione del trasloco della Farmacia Comunale 2 è stata la recente ricontrattualizzazione avvenuta con la proprietà della Farmacia 1 che prevede una riduzione del canone di € 20.000 per il primo anno e di € 16.000 dal secondo anno.
- L'operazione rientrerà nella revisione complessiva della contrattualistica con il Socio, potendo il Comune trasferire altra attività nell'immobile di proprietà di Ygea. La vostra Società ha sottoscritto il contratto di locazione dei nuovi spazi nel mese di ottobre 2018 ed è attualmente in fase di predisposizione degli aspetti progettuali autorizzatori per la ristrutturazione dei locali. Si prevede il trasferimento della farmacia 2 entro il mese di giugno 2019. Il costo stimato è di € 100.000.
- **Ristrutturazione Centro Idrokin:** gli interventi presso il Centro sono stati studiati da un lato per ottimizzarne la produttività e dall'altro per sanare problematiche strutturali che si sono verificate negli ultimi anni. In particolare, Ygea ha provveduto all'installazione in una delle due palestre di n. 3 box per i trattamenti "a secco", ad esempio fisioterapia e massaggi, per garantire spazi idonei e riservati che possono essere usati contemporaneamente da più utenti, mentre prima i trattamenti venivano effettuati singolarmente essendo erogati in uno spazio unico. Per quanto riguarda la struttura, a seguito anche di segnalazioni da parte dei manutentori e del responsabile alla sicurezza, si è evidenziata la necessità di individuare e sanare delle perdite di acqua sia a livello di impiantistica (già effettuati), sia a livello della vasca per i trattamenti di idrokin. Quest'ultima attività potrebbe comportare la sostituzione del telo sotto-vasca. In attesa delle ultime verifiche tecniche si è reso necessario effettuare una ricerca delle perdite a livello di impiantistica, già sanate, ed è stata data indicazione per il rifacimento della pavimentazione perimetrale alla vasca, eliminando il linoleum attualmente presente con il posizionamento di materiale che non solo è più idoneo ad un ambiente ad elevata umidità, ma risulterà anche migliore dal punto di vista estetico. Tale intervento dovrebbe essere effettuato durante la chiusura pasquale del Centro. È stata anche effettuata la ritinteggiatura dei locali, con particolare attenzione all'area dell'accoglienza, ed è stato riattrezzato il locale per deposito attrezzi necessari per le sedute e per i corsisti. Da ultimo, si segnala che Ygea ha ripristinato in uso i pannelli solari presenti sul tetto del Centro con sostituzione parziale degli stessi al fine di contenere il costo del riscaldamento dell'acqua della vasca (fortemente energivora). Durante tale operazione si è evidenziata la necessità di intervenire sulla messa in

sicurezza della canna fumaria e la sostituzione dell'elettropompa della centrale termica.

L'intervento complessivo, **al netto dell'eventuale sostituzione del telo**, è presunto in € 30.000.

- **Rinnovamento Centro Diurno:** il Centro è stato oggetto di uno studio cromoterapico che ha portato alla ritinteggiatura dei locali in accordo al progetto stesso. In particolare, lo studio di cromoterapia ha indirizzato la scelta dei colori adeguandoli alla funzionalità dell'ambiente. Sono presenti il giallo e l'arancio che trasmettono energia, vitalità, stimolano la concentrazione, l'appetito e contrastano la depressione. Il colore tenue del tortora nella sala pranzo del nucleo Alzheimer per donare serenità e tranquillità agli ospiti. Ygea ha inoltre provveduto alla sanificazione e rivestimento di parte delle sedute per gli ospiti e, con l'aiuto degli Alpini, è stato rinnovato il giardino esterno con rifacimento del gazebo.
- **Rifacimento del lay-out delle farmacie:** in coordinamento con il progetto di cui al punto 4, Ygea sta procedendo allo studio e al conseguente adeguamento del *lay-out* delle farmacie, iniziando dalla farmacia 3 di viale Piave. Lo scopo è di ottimizzare il servizio, anche grazie alla revisione e rinnovamento degli spazi disponibili e al loro adeguamento, alle esigenze attuali dell'utenza e della Società, nonché di uniformare gli spazi espositivi per offrire un impatto sia visivo, sia d'uso delle farmacie comunali con una unicità e immediata riconoscibilità, propedeutica e fondamentale al fine della creazione del *brand* Ygea. In particolare la farmacia di viale Piave ha subito una totale trasformazione che ha comportato la revisione e l'adeguamento degli impianti elettrici, di illuminazione (integralmente a LED) e di raffrescamento/riscaldamento, di videosorveglianza e comunicazione video, nonché l'installazione della nuova pavimentazione e dei nuovi arredi, tutti realizzati su misura da artigiani, su disegno grafico personalizzato, con riposizionamento ed ampliamento della zona bimbi e del laboratorio di autoanalisi. L'inaugurazione si è tenuta in data 18/12/2018.
Il costo complessivo dell'operazione è di € 80.000.

- 6) **Potenziamento dei servizi offerti:** sia nelle farmacie, sia nel Centro Idrokin, Ygea sta lavorando per incrementare e ottimizzare la qualità dei servizi offerti. Il Centro Idrokin ha già aperto a settembre con una maggiore offerta, la razionalizzazione degli spazi e dei tempi di offerta di prestazioni e corsi e con la riorganizzazione della gestione al front office. Le farmacie avranno la possibilità di offrire maggiori servizi agli utenti (ad esempio il servizio CUP e la cassa salva-tempo), grazie anche al rinnovo e sviluppo delle tecnologie e spazi disponibili.
- 7) Considerata la stratificazione storica intervenuta nei vari **rapporti con il Socio** Comune di Treviglio, si è ritenuto opportuno procedere con una razionalizzazione e adeguamento di tali rapporti. In particolare:
 - a. Immobile di viale Piave: cessazione del comodato d'uso del piano primo e del contratto di locazione del piano terra per sottoscrizione unico contratto di locazione del valore di € 80.000, ridotto a € 73.000 per i primi 6 anni a copertura dei costi sostenuti per ristrutturazione beni di terzi da parte di Ygea. L'incremento rispetto all'attuale rapporto è di € 10.000.

- b. Centro Idrokin/Diurno: cessazione del comodato d'uso e sottoscrizione contratto di locazione del valore di € 1.000 con revisione del rapporto debito/credito derivante dalla gestione delle utenze dell'immobile (unico impianto per area gestita da Ygea e palazzina Servizi Sociali) con incremento a carico di Ygea di € 11.000. Come già descritto sopra, Ygea è già intervenuta sui pannelli solari ed ha attivato la richiesta di agevolazione dell'accisa sul gas metano che comporterà un significativo risparmio.
- c. Locazione deposito ex scuole Geromina con il Comune per € 600/annue.
- d. Immobile viale Oriano: attivazione della locazione con il Comune per un valore di € 18.000/annui ridotti a € 9.600 per lavori di ristrutturazione effettuati.
- e. Nuova locazione immobile viale Ortigara per un valore di € 20.000 annui, finanziato con la rinegoziazione del contratto di locazione del Centro Commerciale Treviglio di pari importo.
- f. Cessione in locazione al Comune dei locali attualmente occupati dalla Farmacia 2 per € 9.300.

Si segnala che gli importi indicati non sono ancora definitivi, pendente la conclusione e rendicontazione degli interventi in corso. I rapporti saranno formalizzati tra Ygea e il Comune Socio nel mese di gennaio 2019.

Nel suo complesso, si tratta di un progetto, come sinteticamente esposto, ambizioso che si svilupperà nell'arco di due anni impegnando la Società a ogni livello. La finalità ultima è offrire in primis alla cittadinanza di Treviglio una Società adeguata alle sue esigenze, reattiva, dinamica e redditizia, ovvero il cuore pulsante del *welfare* trevigliese.

6. Budget

Conto Economico		2018	2019	2020	2021
Valore della produzione	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.760.202	8.024.012	8.127.520	8.202.569
	Variazione delle rimanenze	125.555	33.848	24.087	14.228
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
	Altri ricavi e proventi	65.507	75.612	80.717	80.824
Totale		7.951.264	8.133.472	8.232.324	8.297.621
Costi della produzione	Costi delle materie prime sussidiarie, materie di consume e merci	4.408.238	4.452.320	4.507.870	4.564.140
	Costi per servizi	1.040.644	1.042.982	1.019.551	1.022.659
	Costi per il godimento di beni di terzi	113.120	154.266	154.268	154.268
	Costi del personale	1.919.495	1.926.839	1.924.744	1.935.586
	Ammortamenti e svalutazioni	228.180	276.627	273.844	271.088
	Variazione rimanenze materie prime sussidiarie di consumo e merci	0	0	0	0
	Accantonamento per rischi	0	0	0	0
	Altri accantonamenti	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione	50.822	51.389	51.688	52.205	
Totale		7.760.499	7.904.423	7.931.964	7.999.945
Differenza tra valore e costi della produzione		190.765	229.049	300.360	297.676
Proventi e oneri finanziari	proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	0	0	0	0
	Altri proventi finanziari	0	0	0	0
	Interessi e altri oneri finanziari	0	7.700	7.000	6.200
Rettifiche di valore di attività finanziarie	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
Svalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.	0	0	0	0	
Totale delle rettifiche		0	-7.700	-7.000	-6.200
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari	-13.027	-8.960	-8.958	-8.956
Risultato prima delle imposte		177.738	212.389	284.402	282.520
		☺	☺	☺	☺

Ramo principale

Conto Economico		2018	2019	2020	2021
Valore della produzione	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.452.224	6.692.482	6.788.322	6.856.205
	Variazione delle rimanenze	125.555	33.848	24.087	14.228
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
	Altri ricavi e proventi	65.507	75.612	80.717	80.824
Totale		6.643.286	6.801.942	6.893.126	6.951.257
Costi della produzione	Costi delle materie prime sussidiarie, materie di consume e merci	4.408.238	4.452.320	4.507.870	4.564.140
	Costi per servizi	522.652	528.211	505.217	508.533
	Costi per il godimento di beni di terzi	113.120	154.266	154.268	154.268
	Costi del personale	1.089.548	1.078.393	1.076.198	1.086.940
	Ammortamenti e svalutazioni	226.369	274.852	272.104	269.383
	Variazione rimanenze materie prime sussidiarie di consumo e merci				
	Accantonamento per rischi				
	Altri accantonamenti				
Oneri diversi di gestione	11.697	11.873	11.777	11.895	
Totale		6.371.624	6.499.915	6.527.433	6.595.158
Differenza tra valore e costi della produzione		271.662	302.027	365.693	356.099
Proventi e oneri finanziari	proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	0	0	0	0
	Altri proventi finanziari	0	0	0	0
	Interessi e altri oneri finanziari	0	7.700	7.000	6.200
Rettifiche di valore di attività finanziarie	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
Svalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.	0	0	0	0	
Totale delle rettifiche		0	-7.700	-7.000	-6.200
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari	-13.027	-8.960	-8.958	-8.956
Risultato prima delle imposte		258.635	285.367	349.735	340.943
		☺	☺	☺	☺

Ramo secondario

Conto Economico		2018	2019	2020	2021
Valore della produzione	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.307.978	1.331.530	1.339.198	1.346.364
	Variazione delle rimanenze	0	0	0	0
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
	Altri ricavi e proventi	0	0	0	0
Totale		1.307.978	1.331.530	1.339.198	1.346.364
Costi della produzione	Costi delle materie prime sussidiarie, materie di consume e merci	0	0	0	0
	Costi per servizi	517.992	514.771	514.334	514.126
	Costi per il godimento di beni di terzi	0	0	0	0
	Costo del lavoro	829.947	848.446	848.546	848.646
	Ammortamenti e svalutazioni	1.811	1.775	1.740	1.705
	Variazione rimanenze materie prime sussidiarie di consumo e merci				
	Accantonamento per rischi				
	Altri accantonamenti				
Oneri diversi di gestione	39.125	39.516	39.911	40.310	
Totale		1.388.875	1.404.508	1.404.531	1.404.787
Differenza tra valore e costi della produzione		-80.897	-72.978	-65.333	-58.423
Proventi e oneri finanziari	proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	0	0	0	0
	Altri proventi finanziari	0	0	0	0
	Interessi e altri oneri finanziari	0	0	0	0
Rettifiche di valore di attività finanziarie	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	0
	Svalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0	0	0	0
Svalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.	0	0	0	0	
Totale delle rettifiche		0	0	0	0
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari				
Risultato prima delle imposte		-80.897	-72.978	-65.333	-58.423
					