



Ygea
Srl

Farmacie comunali
Servizi alla persona
Servizi alla collettività

Città di **TREVIGLIO**

BUSINESS PLAN

2020-2022

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	6
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	9
4.1 Attività commerciale.....	9
4.2 Attività sociale	13
4.3 Politica tariffaria	20
5. Politiche e piani di sviluppo aziendale.....	24
6. Budget.....	33

1. L'idea imprenditoriale

1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale

Gli obiettivi principali prefissati nel programma sono di rendere sempre più competitive le tre farmacie a gestione Ygea con la realizzazione di un piano volto all'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 2022) 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 ramo 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 Treviglio;
- Cittadini di Treviglio;
- 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 Treviglio 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).

Oltre ai contratti di servizio sopra citati, la società ha i seguenti rapporti economici con il Comune di Treviglio:

- Contratto di locazione commerciale relativamente all'immobile strumentale di viale Piave 43;
- Contratto di locazione commerciale relativamente all'immobile strumentale di viale Oriano 20;
- Contratto di locazione commerciale relativamente all'immobile strumentale di via XXIV Maggio 11;
- Eventuale fornitura beni per asili nido.

1.6 Rapporti con il sistema creditizio

Alla data attuale la Società ha in essere alcun mutuo chirografario di € 400.000,00 della durata di 10 anni con la Cassa Rurale - Banca di Credito Cooperativo - di Treviglio per il finanziamento degli investimenti di cui al punto 5 (quota residua € 365.000).

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);
- Noleggio attrezzature e bombole d'ossigeno;
- Bilancia pesapersona e pesatura neonati;

- Servizio notturno a chiamata gratuita (F3);
- Servizio notturno a battenti aperti sino alle 23.00 (orario estivo) e sino alle 22.00 (orario invernale) con servizio di sicurezza garantito da guardia giurata;
- 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
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)
Corso Anni d'argento over 60
Corso Anni d'argento MIX

Vasca – salute:

Idrochinesiterapia individuale
Idrochinesiterapia collettiva

Vasca – benessere:

Acquapsicomotricità
Idrochinesiterapia Post-mastectomia
Acquamotricità Infanzia ("Corso Cuccioli")
Corso Idrogym
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:

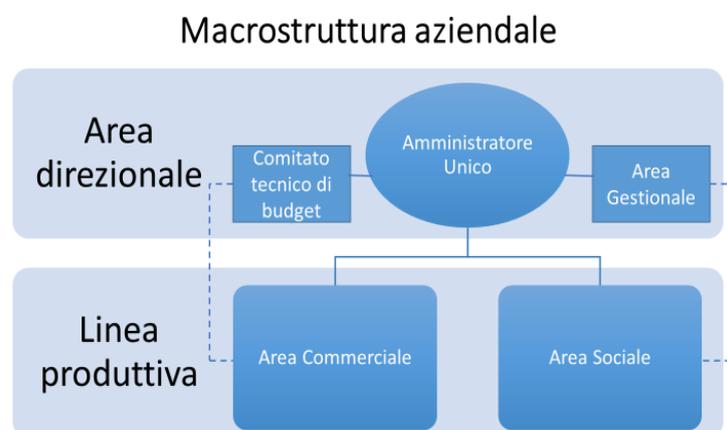
- sede legale e amministrativa: viale Oriano 20
- farmacia n. 3: viale Piave 43
- farmacia n. 2: viale Ortigara 19
- farmacia n. 1: viale Monte Grappa 31
- centro diurno integrato: viale XXIV Maggio 11
- centro idrokin: viale XXIV Maggio 11
- studi medici: viale Piave 43

I beni immobili utilizzati da Ygea in viale Piave e in via XXIV maggio sono di proprietà del socio controllante, mentre l'immobile di via Pontirolo è di proprietà acquistata da Ygea ed è attualmente in corso di perfezionamento come locazione al Comune di Treviglio; la sede di viale Monte Grappa e quella di viale Ortigara 19 sono proprietà di terzi.

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

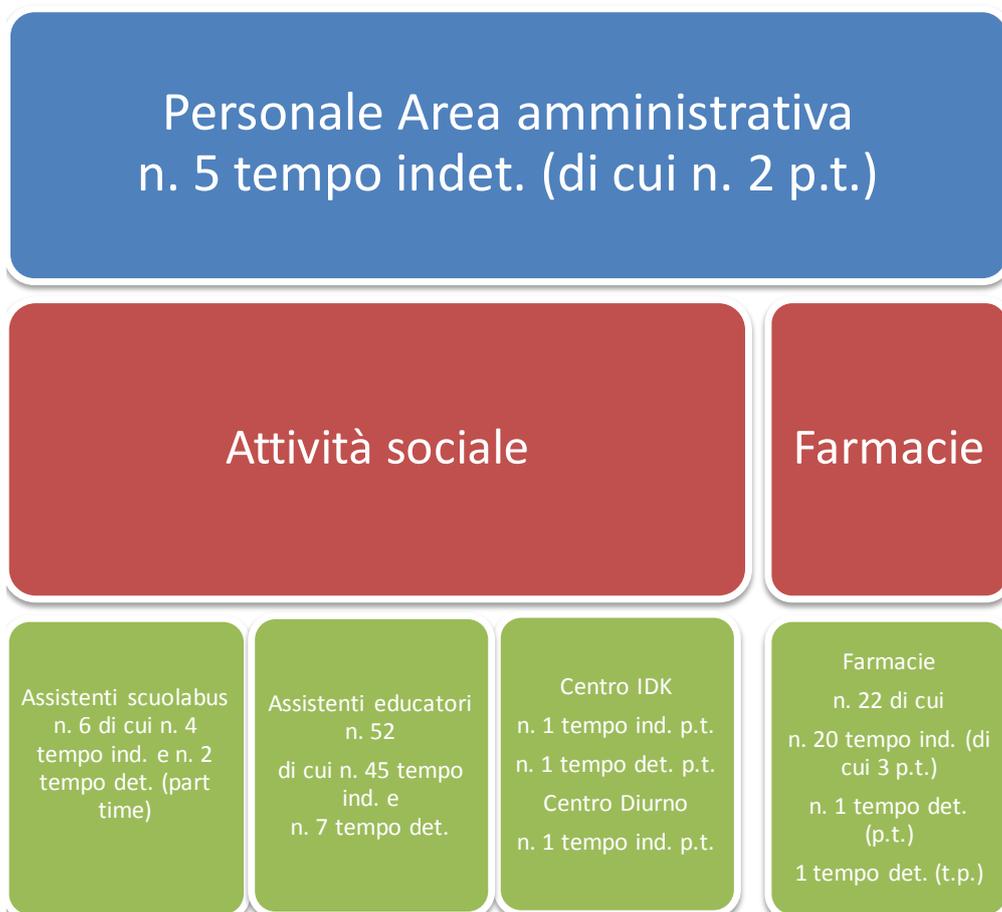
3.2 Organigramma / Funzionigramma

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:





Alla data del 31/12/2019 il **numero** di dipendenti in carico presso Ygea è pari a 88 (+8 rispetto al 31/12/2018) di cui n. 76 a tempo indeterminato e n. 12 a tempo determinato organizzati come segue:



I contratti di lavoro applicati sono: CCNL per i dipendenti delle aziende farmaceutiche speciali (A.s.so.farm.), CCNL del Commercio e CCNL UNEBA per l'area sociale.

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

- 2016 € 1.615.713 con un'incidenza pari al 21,57%
- 2017 € 1.673.760 con un'incidenza pari al 22,25%
- 2018 € 1.736.121 con un'incidenza pari al 23,25%

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 (si veda sezione dedicata all'assistenza scolastica). Nell'anno 2019 si ripercuote per intero il costo di n. 1 farmacista e la trasformazione a tempo pieno di un 2° farmacista, costi che nel 2018 riguardavano solo alcuni mesi, nonché all'assunzione di un dipendente in categoria protetta secondo gli obblighi di legge, oltre alle nuove assunzioni per l'assistenza scolastica, ed è quindi in significativo aumento. Tale costo, salvo riduzione di assegnazione di casi per l'assistenza scolastica, subirà un ulteriore aumento nel 2020 per effetto dell'assunzione obbligatoria di un ulteriore dipendente da categoria protetta.

Oltre al personale dipendente, Ygea si avvale di circa una quindicina di liberi professionisti per il servizio notturno della farmacia 3, per l'area fisioterapica - 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

L'esercizio 2018 ha chiuso con un valore della produzione pari a € 7.786.867 e un risultato netto pari a € 216.612 dopo le imposte.

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

CONTO ECONOMICO	2018	2017	delta
Valore della produzione	7.786.867	7.804.615	- 17.748
Costi di produzione	5.482.868	5.604.826	- 121.958
Valore Aggiunto	2.303.999	2.199.789	104.210
Costi del personale	1.736.120	1.673.760	62.361
Margine operativo lordo	567.879	526.030	41.849
Ammortamenti e accantonamenti	248.021	243.673	4.348
Risultato operativo	319.858	282.356	37.502
+/- Risultato gestione non caratteristica	2.003	3.464	- 1.461
Oneri finanziari	1.724	1.045	679
Imposte e tasse	103.526	98.323	5.203
Risultato netto	216.612	186.452	30.159

Il patrimonio netto di Ygea è pari a € 1.399.349 al 31/12/2018.

L'andamento dell'esercizio 2019 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. In particolare, il servizio notturno nel mese di giugno 2019 è stato modificato con l'apertura a battenti aperti dalle ore 20:00 alle ore 23:00 sino al 30/09/2019 e dalle ore 20:00 alle ore 22:00 dal 1° di ottobre 2019, orario che proseguirà sino al 30/04/2020. Il servizio è gestito con servizio di vigilanza sul posto.

Per gli anni a venire il servizio pertanto seguirà per la stagione "invernale" l'apertura a battenti aperti fino alle ore 22 e nel periodo "estivo" l'apertura fino alle ore 23, in fase di valutazione l'ulteriore estensione fino alle ore 24.

È oggi consolidata l'estensione degli orari di apertura parziale 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, che sarà oggetto di promozione ulteriore nel corso del prossimo triennio.

Per un utile confronto rispetto all'andamento delle tre farmacie pubbliche, l'andamento della spesa farmaceutica attestato da Aifa indica una spesa farmaceutica convenzionata netta a carico del Servizio Sanitario Nazionale nel periodo gennaio-settembre 2019 calcolata al netto degli sconti, della compartecipazione totale (ticket regionali e compartecipazione al prezzo di riferimento) e del pay-back 1,83% versato alle Regioni dalle aziende farmaceutiche, intorno a 5.837,8 ml di euro, evidenziando una diminuzione, rispetto all'anno precedente, pari a 9,5 ml di euro (-0,2%).

I consumi, espressi in numero di ricette (429,7 milioni di ricette), mostrano una diminuzione pari a 0,4% rispetto al 2018, anche l'incidenza del ticket si riduce (-0,7%). Parallelamente si osserva un incremento dello +1,2% (+201,3 milioni) delle dosi giornaliere dispensate. Osservando i dati relativi alle Regioni, si constata che essi sono perfettamente in linea con i trend relativi all'ultima rilevazione: Abruzzo (-7,8%),

Sardegna (-3,8%) e Provincia Autonoma di Bolzano (-2,6%) quelle a maggior scostamento, mentre Campania (-0,3%), Provincia Autonoma di Trento (-0,6%) e Piemonte (-0,8%) le Regioni con la minor flessione. I maggiori segni positivi riguardano, invece, Lombardia (+2,2%) e Emilia Romagna (+2,5%).

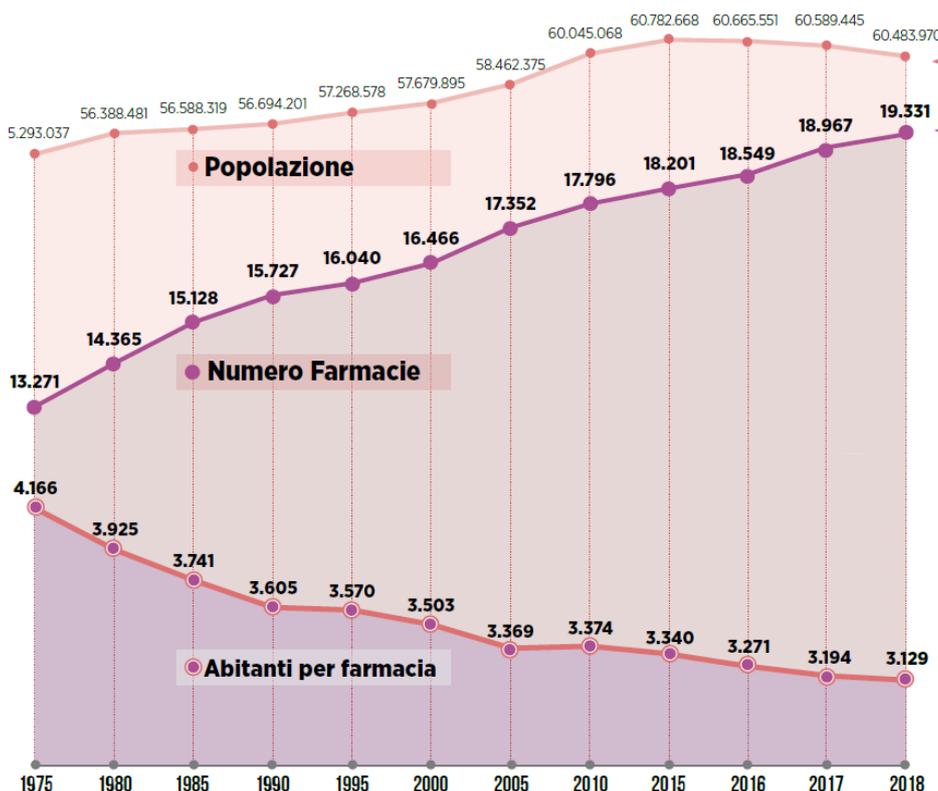
Limitando i dati alla Lombardia:

- n. 5,8 ricette pro-capite (+2,1%)
- n. 2,1 confezioni per ricetta (-2,6%)

Dall'ultimo rapporto Federfarma "Farmacia italiana 2018/2019" emergono i seguenti dati:

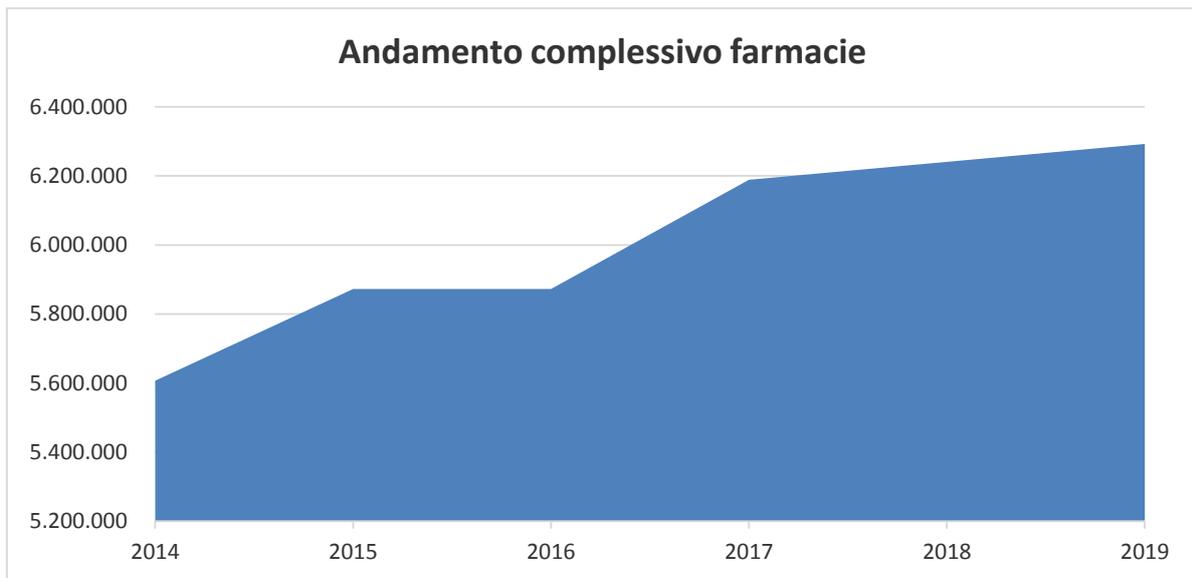
- n. farmacie aperte 19.331 di cui n. 1.800 con servizio notturno
- n. 4 milioni di persone ogni giorno si recano in farmacia
- n. 230 utenti medi per farmacia al giorno

Il grafico che segue illustra il rapporto tra farmacie aperte e andamento della popolazione con la conseguente media di cittadini per farmacia:

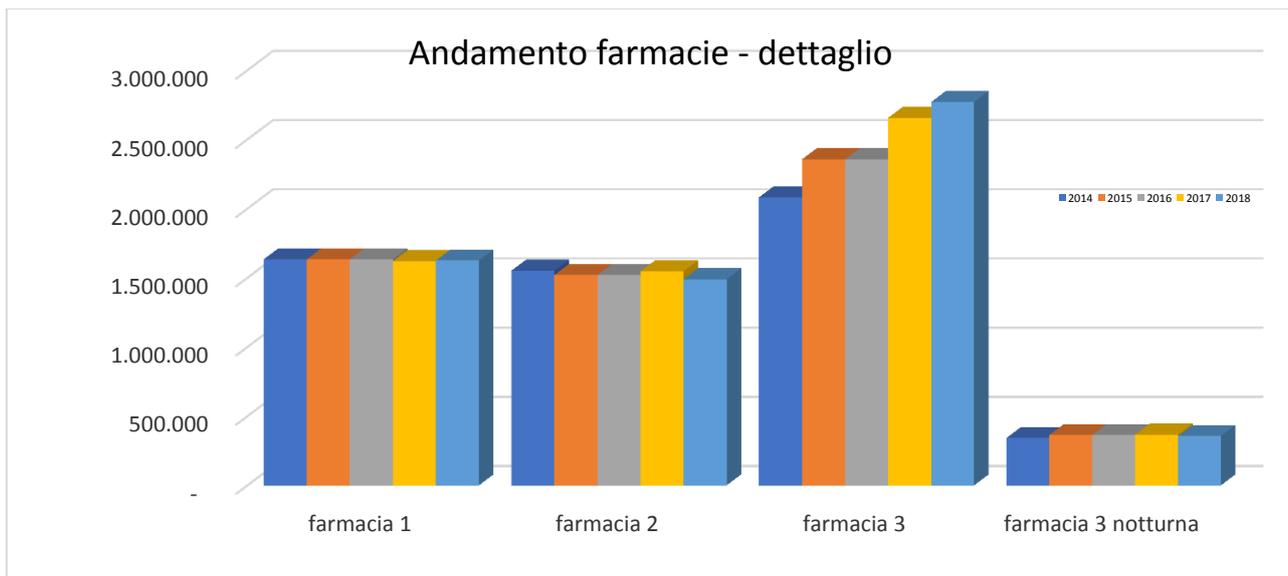


In Lombardia sono presenti 3.089 farmacie di cui 473 pubbliche con una media utenti pari a 3.249. A Treviglio, al 31/12/19, con un totale di n. 7 farmacie, la media è di 4.389 abitanti, numero destinato a ridursi con l'apertura dell'ottava farmacia, al netto dei nuovi incrementi demografici.

L'andamento al 31/12/2019 mostra una stabilità nell'andamento complessivo del fatturato delle farmacie rispetto all'anno precedente:

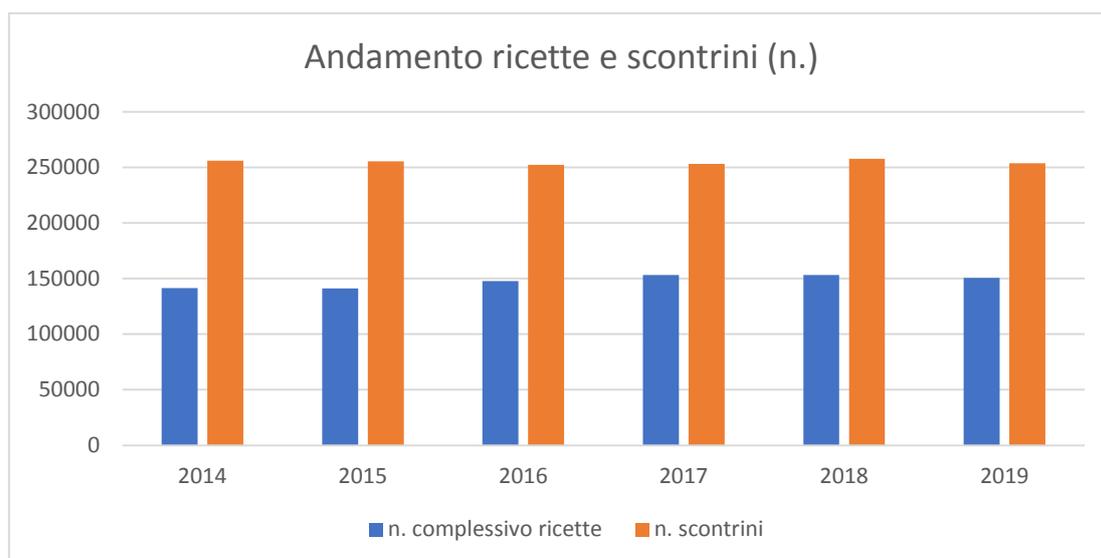


Nel dettaglio, i tre punti vendita hanno presentato il seguente andamento:



In particolare al 31/12/2019 si rileva una sostanziale stabilità rispetto allo stesso periodo anno precedente a livello complessivo, con un significativo incremento della redditività del servizio notturno e un'ulteriore riduzione di redditività della farmacia 2. Tale riduzione ha avuto effetto sino al mese di novembre, in coincidenza con la nuova apertura della sede rinnovata si è verificato un significativo incremento nel mese di novembre e dicembre 2019, perdurante a tutto gennaio 2020.

L'andamento dei due principali indicatori quantitativi, ricette e scontrini, è il seguente:



Il numero di accessi giornaliero per farmacia è il seguente:

F1 – 225 accessi

F2 – 170 accessi

F3 – 365 accessi (inclusa notturna)

4.1.2 Locazioni attive

Ygea si occupa della gestione dei locali del piano 1° della sede di viale Piave 43 di proprietà del Comune. La società ha messo a disposizione degli studi medici 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 sono ceduti ammobiliati e attrezzati a seconda delle diverse esigenze dei medici ivi operanti. Inoltre, permane la Continuità assistenziale dell'ASST Bergamo Ovest che riconosce ad Ygea un rimborso spese.

I locali destinabili a locazione, a seguito del trasferimento della sede legale di Ygea in viale Oriano 20 e della conseguente ristrutturazione effettuata, sono ora 6: 4 in locazione e 2 in uso temporaneo e turnario. Attualmente Ygea ha locato tutti i locali, ospitando n. 5 medici generici e n. 4 specialisti, in sedi separate e dedicate. L'area è stata inoltre dotata di una nuova sala d'attesa, per un totale di n. 3 sale dedicate, e un bagno disabili aggiuntivo.

Il ricavo di questa voce specifica, al netto del rimborso ASST, nel triennio è: € 27.400 nell'anno 2016, € 34.400 nel 2017 e € 27.706 nel 2018. La previsione al 31/12/2019 è pari a € 30.000.

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 è concentrata 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. Il termine di questa complessa operazione è previsto entro il 2020.

L'indicatore principale di monitoraggio è l'indice di rotazione delle giacenze che presenta la seguente movimentazione, accompagnato dal tempo di giacenza media:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Turnover magazzino	7,18	8,35	7,79	6,33	6,17	5,59	6,31	6,17
Giacenza media magazzino	50,81	43,72	46,86	57,65	59,18	65,35	57,84	59,14

Mediamente la Vostra Società dispone di un valore giacenze annuo medio pari a € 1.000.000.

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 2019 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 2019 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 iniziative di *nail-care* e acconciature/pettinature.
- **Laboratorio manuale e creativo:** due volte alla settimana (il martedì e il giovedì) si tengono 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 2019 a giugno 2019 e da ottobre 2019 a dicembre 2019 tutti i lunedì pomeriggio hanno potuto partecipare all'attività del cerchio dei tamburi. Un esperto musicoterapista ha guidato il gruppo di ospiti e insieme a ragazzi esterni provenienti da varie culture e contesti e di diverse età, mediante l'utilizzo di strumenti a percussione, ha condotto un "atipico" gruppo musicale formato dai partecipanti. L'obiettivo è l'aumento dell'autostima e il confronto intergenerazionale 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 2019 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 durante il quale un fisioterapista segue appositamente il piccolo gruppo. Percorrendo il filone utilizzato per il laboratorio manuale, è eseguita l'aroma terapia, 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 di tipo sanitario di potenziamento dell'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 al 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 stato preparato un cartellone da appendere nel Centro con le frasi e le immagini rievocate.

- **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 2019 si sono riproposte le uscite sul territorio insieme ai volontari e alla figura dell'educatore. A piedi, in compagnia, si esce dal Centro Diurno 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 per andare a vedere la mostra dei burattini presso il TNT di Treviglio
- In occasione del **Carnevale** è stato proposto agli ospiti uno spettacolo divertente in maschera Anni '50 preparato dagli operatori del CDI
- **Feste:** ad ogni festività di calendario verrà proposta una grande festa: Natale, Pasqua, Carnevale, Anniversario del Centro ed Halloween.
- **Recita del rosario:** al lunedì pomeriggio per due volte al mese è stata riconfermata la recita del santo rosario grazie alla presenza di due volontarie.
- **Il Mammedi:** l'associazione Mammedi, a seguito dell'entusiasmo sia di ospiti che delle mamme e dei bimbi partecipanti al primo incontro avvenuto lo scorso dicembre, per l'anno 2020, continuerà ad essere proposto il progetto al centro diurno una volta al mese, e ogni volta, con un tema diverso si proporranno attività di manipolazione e di racconto ai nostri ospiti. L'obiettivo è quello di educare i bambini al processo di invecchiamento e al percepire la grande risorsa dell'esperienza di chi è più grande e, contemporaneamente, per gli anziani il prendersi cura dei bambini percependosi come modelli per le future generazioni.
- **Il nido al Centro Diurno:** il progetto intergenerazionale del nido al centro diurno verrà riconfermato per tutto l'anno 2020. Ogni quindici giorni i bambini della Baby House svolgeranno attività con i nostri ospiti secondo tematiche legate al calendario e una programmazione condivisa con gli educatori.
- **Pre-Gio:** a consolidamento dell'alta percentuale di gradimento ottenuta nelle attività educative culturali intergenerazionali con associazioni del territorio e della maggiore quantità di giovani volontari aderenti all'iniziativa, per il 2020 verrà riconfermato il progetto del PRE.GIO durante gli incontri i giovani volontari conducono diversi giochi (tra cui il memory, il cruciverba, passa la palla, bossanello ecc.), laboratori e feste. Per l'anziano il vedere e potersi confrontare con i ragazzi giovanissimi stimola la relazione e il sorriso.

AREA DI COORDINAZIONE CORPOREA:

- **Ginnastica di gruppo:** nel 2019 si è proseguito con l'organizzazione della ginnastica a due gruppi. Grazie alla compresenza in 4 giorni della settimana dei fisioterapisti 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.

- **Riabilitazione fono-motoria:** per l'anno 2020 verrà proposto il progetto di riabilitazione fono-motoria. Il progetto avrà cadenza mono-settimanale, condotto dalla fisioterapista per una durata di 15 minuti. L'obiettivo di tale attività è quello di mantenere e/o incentivare le capacità residue del linguaggio verbale utilizzando un approccio semplice, proponendo giochi e esercizi mirati che stimolano il controllo motorio di tutte le parti legate alla fonazione correggendo postura e respirazione. Gli ospiti partecipanti sono quelli con maggiore compromissione nell'area del linguaggio verbale.

AREA SANITARIA:

ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO DEL DOLORE

Grazie alla raccolta amnestica 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 e a necessità per il controllo del dolore acuto e cronico.

#TUPERLORO

Il progetto prevede che una quota degli acquisti effettuati presso qualsiasi farmacia comunale sia destinato alla realizzazione della nuova palestra - stanza relax per il nucleo Alzheimer del Centro Diurno per gli anziani di Treviglio. Molti pazienti malati di Alzheimer non riescono a controllare il loro ambiente. Sia che vivano a casa o in una Residenza sanitaria assistenziale, tendono a sentirsi facilmente sovraccaricati. La stanza che si vuole realizzare aiuterà gli ospiti colpiti da tale malattia a sentirsi meno timorosi, meno stressati, più calmi e rilassati.

ANDAMENTO

Da gennaio a settembre 2019 il Centro Diurno ha presentato un numero medio d'iscritti, a tempo pieno e a tempo parziale, pari a 45,22 (erano 46,33 nello stesso periodo 2018) con un tasso di saturazione medio, dato dalle presenze effettive degli utenti pari al 87,08% (rispetto a 76,14% dello stesso periodo 2018), con un notevole miglioramento non solo rispetto al quadriennio precedente, ma sin dal 2011.

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

ANNO	n° giorni di apertura					n° ospiti*					n° presenze					% TASSO DI SATURAZIONE				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
gennaio	20	19	21	20	22	39	48	53	47	46	534	625	655	610	743	66,75%	82,24%	77,98%	76,25%	84,43%
febbraio	20	20	19	19	19	39	49	48	47	43	528	641	648	558	663	66,00%	80,13%	85,26%	73,42%	87,24%
Marzo	22	22	23	22	21	40	47	46	46	45	603	713	708	670	751	68,52%	81,02%	76,96%	76,14%	89,40%
Aprile	22	20	18	19	20	44	49	45	47	46	562	655	549	607	655	63,86%	81,88%	76,25%	79,87%	81,88%
Maggio	20	22	22	22	22	40	47	46	46	46	568	722	723	694	809	71,00%	82,05%	82,16%	78,86%	91,93%
Giugno	21	21	21	21	20	38	54	48	45	44	592	743	658	660	760	70,48%	88,45%	78,33%	78,57%	95,00%
Luglio	23	21	21	22	23	43	51	48	44	46	667	687	633	607	803	72,50%	81,79%	75,36%	68,98%	87,28%
Agosto	21	22	22	22	21	47	50	49	46	45	624	772	694	615	674	74,29%	87,73%	78,86%	69,89%	80,24%
settembre	22	22	21	20	21	45	50	48	49	46	658	811	699	666	731	74,77%	92,16%	83,21%	83,25%	87,02%
ottobre	22	21	22	23	23	49	53	47	44	45	677	766	679	782	796	76,93%	91,19%	77,16%	85,00%	86,52%
novembre	21	21	19	21	20	53	49	47	45	45	686	737	664	720	718	81,67%	87,74%	87,37%	85,71%	89,75%
dicembre	21	20	18	19	20	44	49	47	46	45	610	629	558	632	675	72,62%	78,63%	77,50%	83,16%	84,38%
totale	255	251	247	250	252	521	596	572	552	542	7309	8501	7868	7821	8778	71,66%	84,67%	79,70%	78,21%	87,08%

* compresi ospiti in dimissione temporanea

Alla data di redazione del presente documento il centro presenta una significativa lista d'attesa per le visite di pre-ingresso, effettuate settimanalmente, di n. 30 persone e n. 3 in lista d'attesa per l'ingresso.

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 al punto 4.3.2, 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 31/12/2019 con confronto con il triennio precedente (stesso periodo):

TIPO DI ATTIVITA'	2017	2018	2019	delta 2019/2018
ACQUATICITA' E IDROGIM/IDROANTALGICA	8.735,64	9.779,27	12.694,60	2.915,33
AFFITTO PALESTRE	9.852,22	11.182,00	13.374,85	2.192,85
ATTIVITA' MOTORIA	18.021,00	9.011,00	7.986,00	-1.025,00
CORSI E VARIE	576,00	1.000,00	1.488,00	488,00
EX ESENTI - ATTIVITA' MOTORIA				0,00
EX ESENTI - IDROKINESI				0,00
FISIOTERAPIA	32.032,00	23.199,00	32.480,00	9.281,00
IDROKINESI	83.961,00	81.274,50	97.478,76	16.204,26
MASSAGGI E LINFODRENAGGIO	11.405,00	10.210,00	7.467,08	-2.742,92
PSICOMOTRICITA'	4.720,00	3.200,00	80,00	-3.120,00
RPG E GINNASTICA CORRETTIVA	6.344,00	13.388,00	12.754,00	-634,00
VALUTAZIONE FISIATRICA	3.360,00	3.920,00	5.194,24	1.274,24
VALUTAZIONE FISIOTERAPICA	1.518,00	726,00	2.332,00	1.606,00
Totale complessivo	180.524,86	166.889,77	193.329,53	26.439,76

Sul periodo si registra una diminuzione delle voci per così dire "accessorie", ovvero attività motoria, massaggi e linfodrenaggi, psicomotricità e ginnastica correttiva, mentre le attività *core* di fisioterapia e idrokinesi sono significativamente aumentate, così come l'acquaticità e i corsi in acqua grazie alle nuove attività proposte.

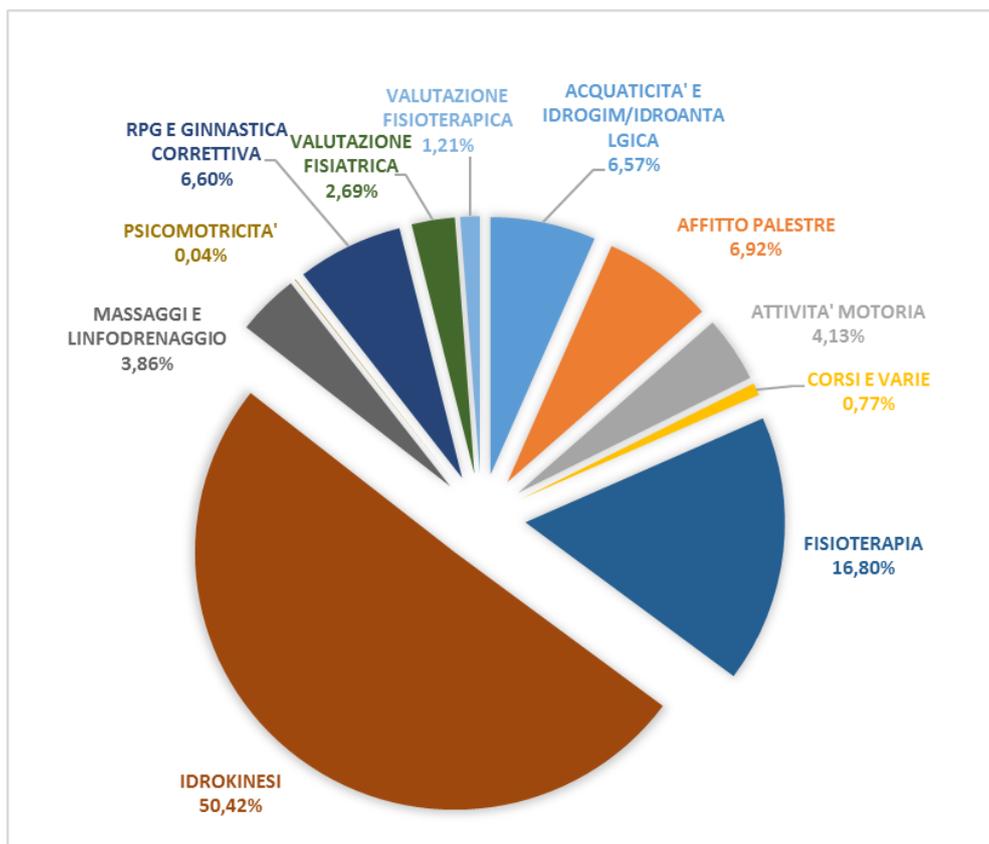
L'andamento rilevato al 31/12/2019 mostra un significativo miglioramento rispetto al biennio precedente, in particolare rispetto al 2018 con +26.440€.

È ad oggi conclusa la prima e più importante fase 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.

L'anno 2019 ha visto la organizzazione definitiva del front office, cuore del centro, con l'individuazione dei due operatori titolari con un ampliamento orario che è stato trasformato, dal mese di ottobre 2019 andando a comprendere alcune giornate ad orario continuato. L'agenda dei corsi ha visto all'avvio della stagione autunnale l'apertura di numerosi corsi ed attività, con il coinvolgimento di nuovi professionisti che si aggiungono al gruppo di professionisti già presenti in struttura per la realizzazione di corsi quali Anni d'argento per over 60 e Anni d'argento mix.

La tensione della struttura è verso il raggiungimento della copertura totale.

Segue il grafico dell'incidenza economica dei vari gruppi di attività al 31/12/2019:



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 2019 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.

Nell'anno 2020 si attiveranno una serie di pacchetti multidisciplinari per affrontare alcune patologie in modo olistico. Questi pacchetti comprendono trattamenti in acqua, a secco e di manipolazione per un percorso di recupero della funzionalità veramente completo. Un'offerta integrata per prendersi cura a 360° dei nostri utenti.

Ulteriore progetto di sviluppo riguarderà l'impiego di strumentazioni idonee per specifici trattamenti, quali, ad esempio, la Tecarterapia.

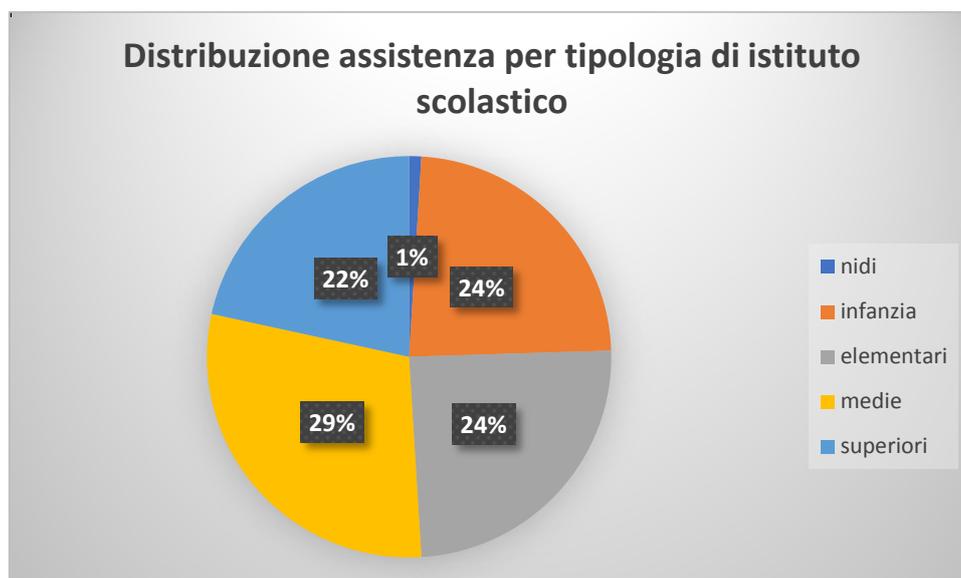
4.2.3. Assistenti educatori ed assistenti scolabus

L'andamento di quest'area mostra un costante aumento di ore settimanali prestate e di numero studenti assistiti, aumento particolarmente significativo per l'a.s. 2019/2020. In particolare il monte ore settimanali assegnato all'avvio del nuovo anno scolastico è stato di 1.263 ore settimanali (rispetto alle 1.114 del 2018; +13%) per

102 utenti assistiti (+14 rispetto a 2018) da n. 51 operatori (+6 rispetto al 2018), 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 a comportare l'incremento delle assunzioni e delle ore contrattuali pro capite, ha portato anche alla stabilizzazione di ulteriori n. 10 assistenti educatori.

A questi dati vanno ad aggiungersi le 114 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.

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.

La previsione a fine 2019 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 2020 sono:

TARIFE PRESTAZIONI IN VIGORE DAL 1° GENNAIO 2020					
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	14,00
<i>Benessere</i>					
Attività motoria specialistica disabili individuale	1	3	1	30 min	15,00
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 (a seduta)
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 Fisiatica	1	1	1	20 min	40,00
Redazione progetto riabilitativo-terapeutico	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
Ginnastica vertebrale	1	3	3	30 min	10,00
Ginnastica respiratoria	1	3	3	30 min	10,00
Fisiopilates	1	10	3	45 min	10,00
Anni d'argento (over 60)	3 mesi	13	10	60 min	40,00
Anni d'argento mix	3 mesi	13	10	60 min	56,00
GPS	3 mesi	13	5	60 min	100,00
Riflessologia plantare	1	3	1	45 min	30,00

Pacchetti	N. Sedute	N. sedute minime	N. utenti minimi per far partire l'attività	durata	Tariffa
<i>Salute</i>					
Pacchetto posturale	5	5	1	30 min	302,00
Pacchetto fibromialgia	5	5	1	30 min	248,00
Pacchetto riabilitazione post-chirurgica ortopedica	5	5	1	30 min	275,00

Voce a parte è rappresentata dalla gestione delle due palestre 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. A seguito delle revisioni tariffarie effettuate, il Comune Socio ha potuto contare su un risparmio annuo (a parità di ore assegnate) pari a circa € 60.000.

Va, tuttavia segnalato che dal 2018 è venuta progressivamente meno la decontribuzione di cui Ygea ha potuto avvalersi grazie alla stabilizzazione del personale. Tale mancato contenimento della contribuzione dovrebbe essere parzialmente 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 sia dai fenomeni sopra indicati che perdurerà a causa della cessazione della contribuzione nel prossimo biennio, sia dalla presa in carico dell'erogazione del costo dei pasti agli assistenti precedentemente sostenuti dal Comune, nonché dal nuovo accordo sui buoni pasto aziendali che ora include anche il personale di assistenza in base a specifici criteri. I due fattori combinati ha comportano un costo "aggiuntivo" rispetto allo storico pari a € 20.000 per il periodo da maggio a dicembre 2019.

L'attesa rispetto al centro di costo è di una moderata perdita, non riassorbibile senza rimodulazione tariffaria.

5. Politiche e piani di sviluppo aziendale

A seguito dell'approvazione del Business Plan 2018-2021 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 mirava 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 esistente tra Ygea e il Comune di Treviglio

L'ambizioso piano aziendale è stato quasi totalmente realizzato nell'arco di un solo anno. Il 6 novembre 2018 si è tenuta la conferenza stampa nella quale annunciammo il piano di ristrutturazione aziendale che si è poi concluso il 4 novembre 2019 con l'inaugurazione della nuova sede della Farmacia Comunale 2 in viale Ortigara.

I progetti realizzati da Ygea tra la fine del 2018 ed il 2019 hanno interessato ogni ambito aziendale in particolare:

- La formazione del personale;
 - Adeguamento informatico;
 - Ristrutturazione del Piano 1 di Viale Piave;
 - Trasferimento degli uffici e della sede legale di Ygea in viale Oriano;
 - Ristrutturazione della Farmacia Comunale 3;
 - Rilancio dell'immagine di Ygea attraverso la creazione di un brand; rinnovo dei siti, attivazioni delle pagine social e creazione di un piano editoriale (Piano di Marketing e Comunicazione);
 - Manutenzione straordinaria del Centro Idrokin;
 - Trasferimento della Farmacia Comunale 2.
- ✓ Il tema della **formazione** è fondamentale e propedeutico allo sviluppo aziendale. Il progetto si è concentrato sulla formazione del personale di farmacia, con particolare riguardo alla *leadership* per i Direttori e al *marketing* e tecniche di vendita per i farmacisti.
Ygea ha investito complessivamente € 40.000 in un programma di formazione **biennale**, avviato nel mese di luglio 2018.
- ✓ 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 stanno garantendo diverse migliorie, progressi ed innovazioni, come, ad esempio, l'estensione del sistema automatizzato di timbratura tramite app

georeferenziata al personale operativo presso sedi di terzi (assistenti educatori), attivo da ottobre 2019, il monitoraggio in tempo reale tramite *dashboard* di controllo dell'andamento delle vendite e delle scorte (in implementazione), 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 (progetto attualmente in fase di collaudo). 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. Tale gestione proseguirà negli anni a venire.

- ✓ Il rilancio dell'**immagine** di Ygea è nato 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 2018 per un costo complessivo di € 22.000.

Gli *step* sono stati 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 operativo da fine 2018.
 - Realizzazione di due siti dedicati - Ygea Farmacie Comunali e Ygea Centro Idrokin: l'obiettivo è stato 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, siti operativi da fine 2018.
 - utilizzo dei *social network* per comunicare in modo semplice ed immediato le notizie, le promozioni, gli aggiornamenti.
- ✓ La scelta di **ristrutturare e ampliare** gli spazi di Ygea ha riguardato varie aree, 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 è rientrata 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 ha sostenuto.
Più in dettaglio il progetto ha previsto:
 - 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.

Per l'immobile di viale Oriano Ygea ha provveduto a:

- sostituzione e ammodernamento dell'impianto di raffrescamento;
- sostituzione degli infissi interni ed esterni;
- rifacimento impianto elettrico;
- tinteggiatura dei locali.

Alla data di redazione del presente documento il progetto è concluso. Il costo complessivo sostenuto è di € 48.000 per la ristrutturazione di viale Piave e € 64.000 per viale Oriano (inclusi i 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 di proprietà sita in via Pontirolo alla sede in locazione da terzi al fine di incrementarne la visibilità e la redditività, dotandola di spazi adeguati e meglio fruibili dall'utenza.

Dopo un complesso iter burocratico e progettuale, l'operazione si è conclusa con l'inaugurazione in data 4 novembre 2019. I nuovi, più ampi spazi sono stati studiati e disposti in coerenza con la nuova immagine aziendale. La sede è inoltre dotata di un ampio spazio di conservazione delle referenze, punto fondamentale per l'adeguatezza delle scorte di farmacia. L'immagine è stata sviluppata in coerenza con il progetto di restyling aziendale.

Il costo sostenuto è stato di € 170.000.

- **Ristrutturazione Centro Idrokin:** dopo gli interventi mirati all'ottimizzazione degli spazi con la creazione di tre box per fisioterapia e al miglioramento dell'estetica con svariati interventi tra cui la tinteggiatura interna, nonché l'adeguamento della segnaletica e della insegne esterne, Ygea ha proceduto con il più complesso intervento di risanamento del locale vasca con la ricerca e la eliminazione delle numerose perdite che stavano danneggiando i locali tecnici sottostanti e che provenivano dall'immediato perimetro della vasca. In particolare, dopo complesse e multiple verifiche tecniche, si è optato per il rifacimento dell'impianto perimetrale della vasca effettuato nel mese di agosto. In tale occasione si è anche proceduto con il rifacimento della pavimentazione perimetrale alla vasca, eliminando il linoleum e posizionando un materiale che non solo è più idoneo ad un ambiente ad elevata umidità, ma che è anche migliore dal punto di vista estetico.

L'intervento complessivo ad oggi ha comportato un costo di € 56.000.

Restano da effettuare alcuni lavori di ripristino di funzionalità in disuso da anni della vasca e di messa in sicurezza di alcuni impianti presso il locale tecnico. Tali attività saranno effettuate nel 2020.

In corso di valutazione, inoltre, la sostituzione della pavimentazione dei bagni-spogliatoi per migliorare l'anti-scivolamento.

- ✓ Dato l'impatto dell'operazione, si ricorda la razionalizzazione e l'adeguamento dei **rapporti di locazione**. 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, oltre al costo del terzo responsabile, ora a nomina di Ygea per un costo di ca € 5.000 annui. 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. 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, che costituiscono incremento locativo.
 - d. 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 quasi pari importo.
 - e. Cessione in locazione al Comune dei locali attualmente occupati dalla Farmacia 2 per € 9.300.

- ✓ Gli investimenti sopra elencati si aggiungono a quelli già sostenuti a fine 2018 per la **ristrutturazione della farmacia di viale Piave 43** per un importo pari a € 108.000.

Nella visione aziendale i successivi anni sarebbero dovuti essere per la Società anni di consolidamento, con l'obiettivo di bloccare gli investimenti e puntare sulle procedure interne. Gli investimenti attivi e pazienti possono trasformarsi in un volano per l'intera comunità ed è da questo concetto che si costruisce il business plan 2020/2022.

Le domande chiave poste dopo aver analizzato l'andamento delle farmacie a livello nazionale e regionale oltre che locale sono state queste:

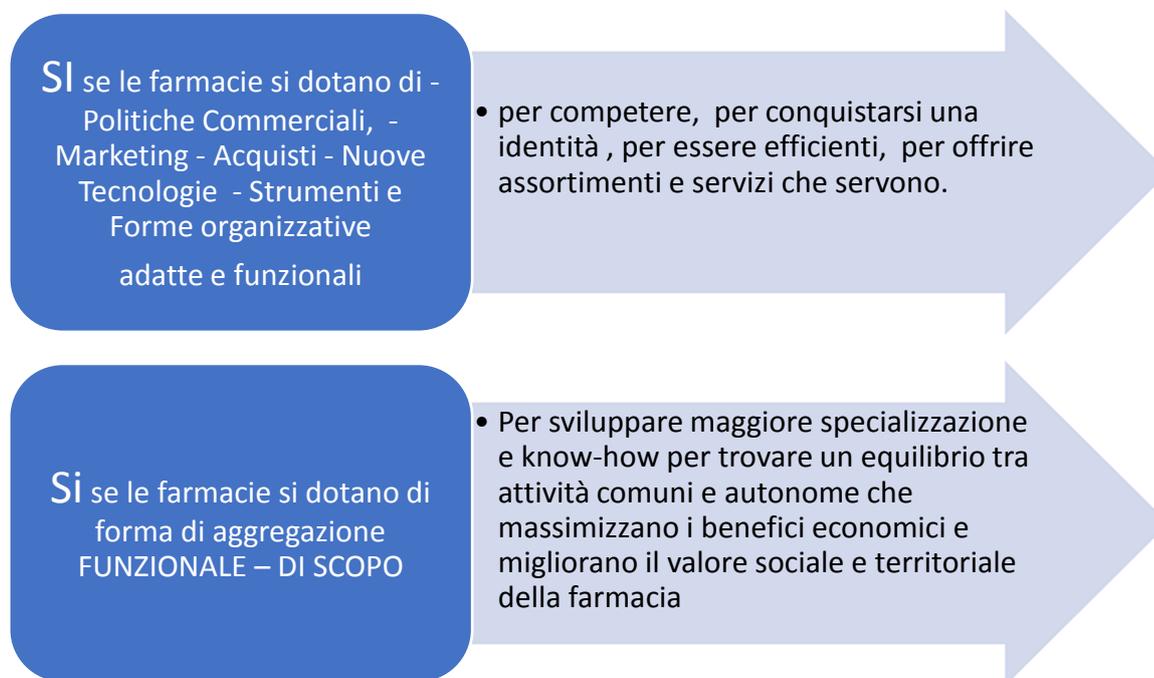
- Esiste una strategia per difendersi dalla perdita di fatturato e di redditività?
- Esiste una strategia per aggredire positivamente i cambiamenti in corso?

La risposta alla quale si è giunti è:

- La farmacia è vitale ed ha un enorme potenziale inespresso ma deve innovarsi radicalmente
 - > per diventare soggetto attivo verso il SSN;
 - > per ricostruire un nuovo valore al ruolo sociale e territoriale;
 - > per dare risposte adeguate a clienti che stanno profondamente cambiando bisogni, comportamenti e tipi di acquisti;

> per acquisire una capacità competitiva verso gli altri canali e altri format di vendita.

SI PUÒ QUINDI COSTRUIRE E FAR FUNZIONARE UNA STRATEGIA COERENTE E VINCENTE?



Ciò premesso, l'attuale piano aziendale vede la prosecuzione di alcuni dei progetti realizzati che verranno accostati ai nuovi ed ambiziosi sviluppi che hanno l'obiettivo di rafforzare, potenziare e consolidare la società sul mercato per la parte commerciale non perdendo mai di vista la natura sociale dell'azienda.

In maniera esemplificativa i progetti riguarderanno:

1. Formazione del personale;
2. adeguamento informatico e monitoraggio del settore commerciale;
3. adeguamento struttura organizzativa;
4. consolidamento del brand e dell'immagine societaria;
5. potenziamento dei servizi offerti;
6. adeguamento e riqualificazione delle sedi aziendali;
7. Efficientamento gestione magazzino/giacenze;
8. confronto e collaborazione con le realtà socio-sanitarie del territorio.

1. **Formazione:** essendo i dipendenti componenti imprescindibili per il corretto funzionamento di ogni macchina societarie è importante che si sentano costantemente valorizzati e partecipi nella realtà che li circonda. È risaputo che un lavoratore garantisce un migliore risultato dal momento in cui è inserito in un ambiente sereno e incoraggiante. Bisogna cercare nuovi stimoli e proprio in quest'ottica si pone l'importanza della formazione del personale che oltre ad appagare il dipendente a livello psicologico, consente all'azienda un incremento della qualità produttiva. Pertanto, proseguirà la formazione in ogni ambito aziendale, dal personale di farmacia, agli amministrativi, agli assistenti educatori.

2. Dal punto di vista dell'aggiornamento tecnologico la società darà corso al progetto di **dematerializzazione del cartellino orario e del cedolino** tramite upgrade del software in uso e l'utilizzo di un'app dedicata anche per la rilevazione della presenza del personale operativo presso sedi di terzi (assistenti scolastici e scuolabus), nonché il passaggio ai **buoni pasto elettronici**.

Per quanto riguarda l'area farmacie è stato installato il software **Cloudfarma** che consentirà il monitoraggio in tempo reale di tutti i dati relativi alle vendite effettuate, tra i quali la tipologia dei prodotti, la produttività degli operatori, il raffronto con periodi precedenti. Seguono esempi delle funzionalità offerte dal nuovo software:



PIATTAFORMA CLOUDFARMA

Il mercato richiede sempre di più una maggiore capacità e velocità di adattamento, con un'attenzione sempre più stringente alla marginalità risultante dall'attività commerciale.

Le diverse forme di associazionismo (Cooperative, Consorzi, Gruppi di acquisto, Catene, ecc.) possono aumentare la marginalità, tuttavia aumenta anche la complessità di gestione al punto che talvolta diventa difficile avere una precisa valutazione dell'andamento complessivo del proprio esercizio commerciale.

CloudFarma nasce con l'obiettivo di colmare questa esigenza e di fornire un valido strumento per la gestione di gruppi di farmacie.

La soluzione adottata impiega una tecnologia che consente la sincronizzazione dei dati della farmacia in cloud, ovvero accessibili tramite la rete Internet, senza alcun impatto sull'operatività e in completa sicurezza con modalità simili a quelle usate ad esempio nell'home banking.

La sincronizzazione non richiede alcun intervento da parte del farmacista o dei suoi collaboratori, i quali possono continuare ad usare il gestionale in modo assolutamente trasparente. Le informazioni raccolte vengono archiviate con tecniche che garantiscono l'accesso esclusivo alle utenze autorizzate dal farmacista stesso secondo più livelli di accesso.

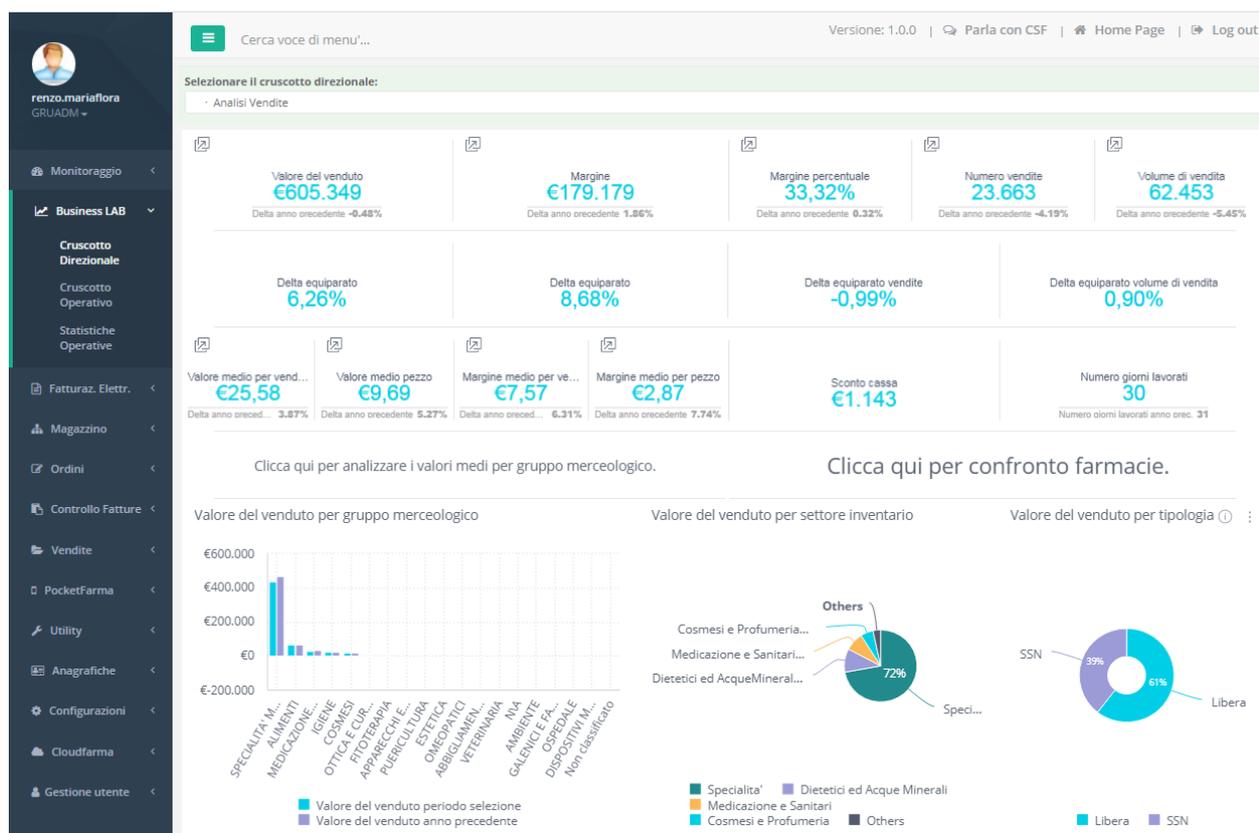
Il cloud in generale garantisce alti livelli di affidabilità e sicurezza del dato e pertanto rappresenta la tecnologia preferenziale nella progettazione di servizi che hanno la necessità di elaborare enormi quantità di dati a supporto della gestione di gruppi di farmacie o anche farmacie singole. Lo SLA (Service Level Agreement) raggiungibile prevede un uptime del 99,95% su base annuale, di accessibilità tramite rete internet alla infrastruttura presente nel territorio italiano.

Area Riservata:

Digita le credenziali assegnate o contattaci per una dimostrazione.

[Ho dimenticato la password.](#)

 **Accedi**



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.

Revisione dell'organigramma della Società: Ygea Srl, società in costante crescita, l'organigramma aziendale deve essere strutturato per gestire gli scenari attuali e futuri della società. Per questo motivo nel 2020 si provvederà a valutare e sottoporre una revisione dell'organigramma, con relativa revisione del Modello di Organizzazione e Gestione ex d. lgs. 231/01 a base del Piano delle deleghe aziendali.

4) **Produzione del proprio Brand:** la Vostra Società ha intenzione di rafforzare ulteriormente la propria immagine con la produzione a brand Ygea di una serie di prodotti per la vendita, quali, ad esempio, solari, creme viso e corpo, integratori. Si tratta di prodotti di elevata qualità che possono essere offerti ad un prezzo calmierato, mostrando, anche in questa azione, l'estrema attenzione di Ygea verso i propri utenti.

5) **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, in aggiunta si sta lavorando per un ampliamento dei servizi di analisi disponibili presso le farmacie, quali l'analisi delle intolleranze, la prosecuzione delle giornate dedicate alla salute (screening udito, salute del cuore...), l'infermiere in farmacia. Attualmente sia il CUP sia la cassa salva-tempo sono operativi, così come numerose possibilità di auto-analisi.

6) **Adeguamento e riqualificazione delle sedi**

Immobile via Locatelli: l'Amministrazione Comunale ha avviato a inizio 2019 un percorso di co-progettazione per l'utilizzo dell'immobile di via Locatelli dopo la riorganizzazione del servizio nido comunale, con l'obiettivo di coinvolgere Ygea Srl e altre realtà del territorio nella progettazione di uno spazio polivalente e funzionale destinati a funzioni sociali ed educative con particolare riferimento ai giovani e ai disabili. L'iter, che richiede un tempo lungo in quanto sono in fase di valutazione anche i vincoli dell'immobile e quelli strutturali richiesti dai servizi che si vorrebbe attivare, è in fase di conclusione e prevede che Ygea Srl diventi capofila del progetto.

A completamento del progetto di rafforzamento dell'immagine si procederà con un adeguamento anche della sede della **farmacia di viale Monte Grappa** al fine di omogeneizzare stile e colori. Presso la stessa sede, date le dimensioni esigue, si sta verificando la fattibilità ed appetibilità dell'utilizzo di pannelli interattivi in luogo di parte dell'esposizione dei prodotti.

Centro Integrato Polivalente di via XXIV Maggio: presso la struttura si interverrà nel biennio per gli adempimenti strutturali conseguenti alla normativa di prevenzione incendio, nonché per l'efficientamento energetico conseguente alla diagnosi energetica attualmente in corso.

7) La **gestione del magazzino:** 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 ed è su questo punto che si concentrerà il lavoro ed i processi interni per l'anno 2020.

L'obiettivo finale del Progetto di sviluppo organizzativo e di ottimizzazione dei processi di lavoro nei magazzini delle farmacie comunali e del magazzino centralizzato è quello di realizzare e disporre, a conclusione del lavoro, di un Manuale Operativo che permetta di:

- Redigere un'analisi della situazione operativa del Settore magazzini delle Farmacie;
- Razionalizzare e ottimizzare i processi organizzativi e di lavoro che si svolgono attualmente nel settore magazzini dell'Azienda;
- Fornire agli addetti del settore magazzini un insieme coordinato e integrato di linee guida condivise per ottimizzare e rendere omogenea l'operatività di tutti i soggetti che contribuiscono al risultato aziendale, superando così la tradizionale trasmissione orale, per sua natura soggettiva, della conoscenza delle procedure organizzative e gestionali;

- Dotare il settore magazzini delle Farmacie di uno strumento destinato:
 - ad agevolare il necessario aggiornamento professionale dei dipendenti, rendendoli così il più possibile intercambiabili tra loro presso i magazzini delle diverse farmacie dell'Azienda;
 - a formare i nuovi assunti per permettere loro di acquisire rapidamente e in modo oggettivo, le conoscenze dei processi di lavoro che si svolgono in Azienda e le loro modalità operative.

Si eseguirà una valutazione dei rischi per evidenziare gli ambiti di miglioramento su cui agire con priorità. Verranno utilizzate specifiche metodologie per l'assegnazione dei rischi a ciascun processo/attività. Infatti, nell'ottica di una corretta gestione della qualità, propedeutica ad eventuale certificazione, la norma ISO 9001:2015 richiede di applicare un approccio basato sulla valutazione dei rischi: ciò comporta l'adozione di una visione e valutazione globale dei rischi dell'attività aziendale e coinvolge l'alta direzione nell'intero processo di gestione e implementazione delle azioni volte alla eliminazione o alla mitigazione di tali rischi, riducendo la probabilità che si verifichino. Il rischio è spesso considerato solo in senso negativo: al contrario, questo approccio aiuta a identificare le opportunità di miglioramento attraverso l'analisi del contesto e dei processi esistenti.

Una volta redatto il manuale operativo, lo stesso non si esaurirà nel breve periodo in quanto sarà destinato ad evolversi nel tempo in funzione dell'aggiornamento dei processi in atto e dell'implementazione di quelli nuovi che si avvieranno, connessi allo sviluppo delle attività proprie di una moderna farmacia dei servizi, ad indirizzo sociale, per impostare percorsi continui di sviluppo e di arricchimento formativo del personale interessato.

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		2020	2021	2022
Valore della produzione	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.095.000	7.200.000	7.300.000
	Rimanenze finali di prodotti finiti e di merci	30.000	30.000	30.000
	Altri ricavi e proventi	940.000	950.000	960.000
Totale		8.065.000	8.180.000	8.290.000
Costi della produzione	Costi delle materie prime sussidiarie, materie di consume e merci	4.470.000	4.540.000	4.570.000
	Costi per servizi	925.000	925.000	930.000
	Costi per il godimento di beni di terzi	204.000	204.000	204.000
	Costi del personale	1.930.000	1.940.000	1.945.000
	Ammortamenti e svalutazioni	290.000	295.000	300.000
	Variatione rimanenze materie prime sussidiarie di consumo e merci	0	0	0
	Oneri diversi di gestione	95.000	95.000	95.000
Totale		7.914.000	7.999.000	8.044.000
Differenza tra valore e costi della produzione		151.000	181.000	246.000
Proventi e oneri finanziari	proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate	0	0	0
	Altri proventi finanziari	0	0	0
	Interessi e altri oneri finanziari	5.000	5.000	5.000
Gestione finanziaria		-5.000	-5.000	-5.000
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari	0	0	0
Gestione straordinaria		0	0	0
Risultato prima delle imposte		146.000	176.000	241.000