



**Ygea**  
Srl

Farmacie comunali  
Servizi alla persona  
Servizi alla collettività

---

**Città di TREVIGLIO**

# **BUSINESS PLAN 2021-2023**

## 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 .....                     | 8  |
| 4.1 Attività commerciale.....                             | 8  |
| 4.2 Attività sociale .....                                | 13 |
| 4.3 Politica tariffaria .....                             | 21 |
| 5. Politiche e piani di sviluppo aziendale.....           | 24 |
| 6. Budget.....  | 28 |

# 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 dal 2018 (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 attualmente monocratico. 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;
- 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, in virtù dei contratti sopra citati, 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;
- Contratto di locazione commerciale relativamente all'immobile strumentale di via Pontirolo 21;
- Eventuale fornitura prodotti di farmacia.

## 1.6 Rapporti con il sistema creditizio

Alla data attuale la Società ha in essere un 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 realizzati nel biennio 2018/2019 (quota residua € 323.000).

## 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, il centro di Idrokinesiterapia, il servizio trasporto scolastico, il servizio Assistenti educatori scolastici.

### 2.1 Farmacie

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

- 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, le intolleranze alimentari;
- 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:

- trasporto;
- aiuto e sorveglianza nelle attività della vita quotidiana e nella cura della propria persona;
- parrucchiere e cura della persona;
- 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 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 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:

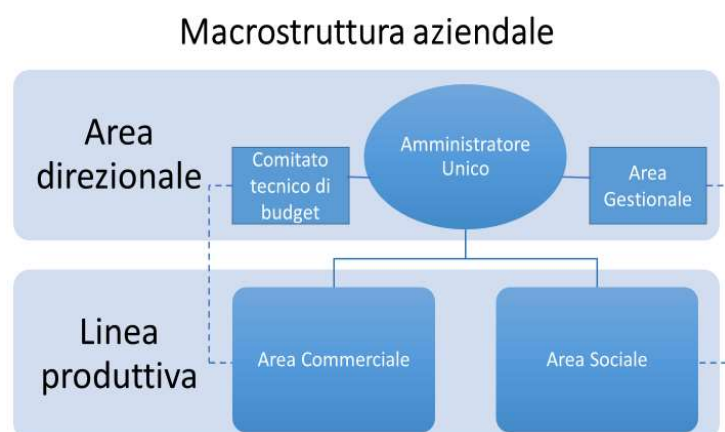
- sede legale e amministrativa: viale Oriano 20
- farmacia n. 3: viale Piave 43
- farmacia n. 2: viale Ortigara 19
- farmacia n. 1: viale Monte Grappa 31
- centro diurno integrato: viale XXIV Maggio 11
- centro idrokin: viale XXIV Maggio 11
- studi medici: viale Piave 43.

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

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

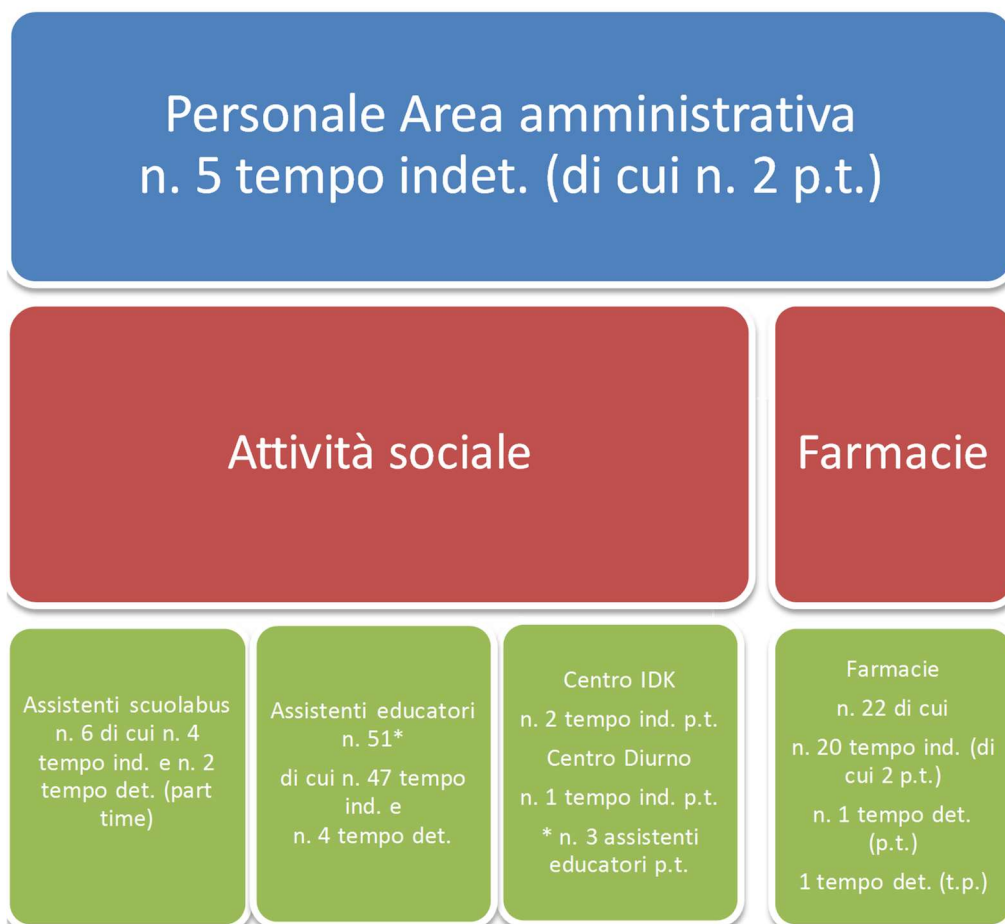
#### 3.2 Organigramma / Funzionigramma

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:





Alla data del 31/12/2020 il **numero** di dipendenti in carico presso Ygea è pari a 87 (-1 rispetto al 31/12/2019) di cui n. 79 a tempo indeterminato e n. 8 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, al lordo di eventuali incrementi CCNL e premi di produzione, negli ultimi tre esercizi è stato pari a:

- 2017 € 1.673.760 con un'incidenza pari al 22,25%
- 2018 € 1.736.121 con un'incidenza pari al 23,25%
- 2019 € 1.910.809 con un'incidenza pari al 24,47%

Nel 2020 si è verificato un decremento di costo conseguente all'attivazione della Cassa integrazione straordinaria per tutto il settore dell'assistenza scolastica, mitigato dall'incremento tabellare del CCNL Uneba per € 21,90 con ulteriore incremento di € 32,86 da dicembre 2020.

Oltre al personale dipendente, Ygea si avvale di circa una dozzina 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 2019 ha chiuso con un valore della produzione pari a € 7.920.713 e un risultato netto pari a € 73.049 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                           | 2019      | 2018      | delta     |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Valore della produzione                   | 7.920.713 | 7.786.867 | 133.846   |
| Costi di produzione                       | 5.618.292 | 5.482.868 | 135.424   |
| Valore Aggiunto                           | 2.302.421 | 2.303.999 | - 1.578   |
| Costi del personale                       | 1.910.809 | 1.736.120 | 174.689   |
| Margine operativo lordo                   | 391.612   | 567.879   | - 176.267 |
| Ammortamenti e accantonamenti             | 279.436   | 248.021   | 31.415    |
| Risultato operativo                       | 112.176   | 319.858   | - 207.682 |
| +/- Risultato gestione non caratteristica | 45        | 2.003     | - 1.958   |
| Oneri finanziari                          | 4.450     | 1.724     | 2.727     |
| Imposte e tasse                           | 34.723    | 103.526   | - 68.803  |
| Risultato netto                           | 73.049    | 216.612   | - 143.562 |

Il patrimonio netto di Ygea è pari a € 1.287.424 al 31/12/2019.

## 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 è stato modificato con l'apertura a battenti aperti dalle ore 20:00 alle ore 23:00 per il periodo "estivo" e dalle ore 20:00 alle ore 22:00 nei mesi di ottobre-aprile. Il servizio è gestito con servizio di vigilanza sul posto.

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 SSN nel periodo Gennaio-Settembre 2020 calcolata al netto degli sconti, della compartecipazione totale (ticket regionali e compartecipazione al prezzo di riferimento) e del payback 1,83% versato alle Regioni dalle aziende farmaceutiche, si è attestata a 5.677,5 mln di €, evidenziando una considerevole diminuzione rispetto a quella dell'anno precedente (-164,1 milioni di euro).

I consumi, espressi in numero di ricette (402,5 milioni di ricette), mostrano una riduzione (-6,5%) rispetto al 2019; anche l'incidenza del ticket totale si riduce (-6,9%). Per quanto concerne le dosi giornaliere dispensate si osserva un decremento dell'1,1% (-184,1 milioni). Osservando i dati relativi alle Regioni, si rileva che tutte le regioni hanno subito un andamento negativo rispetto al 2019. Per quanto riguarda il numero di ricette, l'area con andamento peggiore generalizzato, rispetto a una diminuzione complessivo del 6,5%, la Lombardia riporta una flessione del 6,8%. Contestualmente ogni ricetta riporta +0,8% nel numero medio di confezioni a livello nazionale, +1,7% a livello regionale (da 2,1 a 2,2).

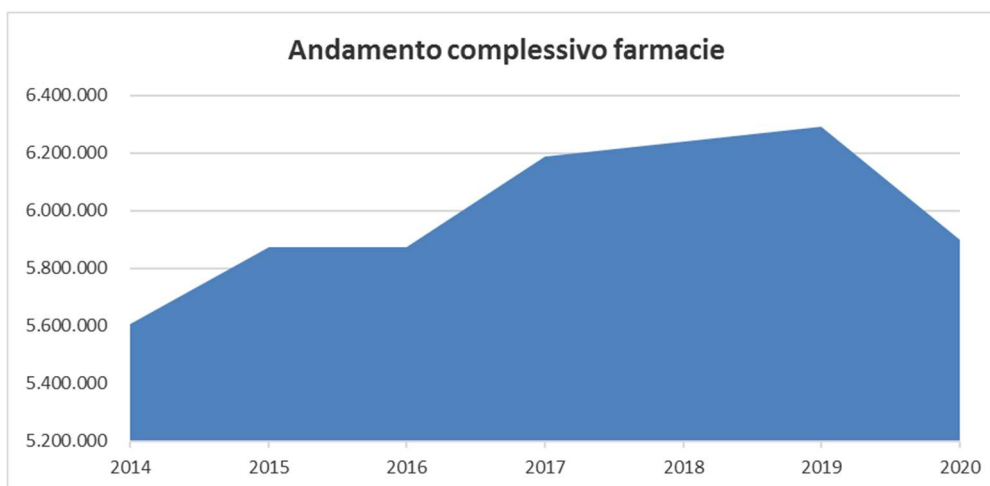
Gli effetti della pandemia nel mercato delle farmacie sono ben sintetizzati dall'analisi di New Line Ricerche di Mercato in cui emerge che il 2020 ha certamente messo a dura prova la Farmacia, sottoponendola ad andamenti altalenanti e nuove evidenze generate dall'emergenza, evidenziando però che il bilancio di fine anno a livello nazionale non presenta trend eccessivamente negativi. I numeri dell'analisi di New Line Ricerche di Mercato mostrano come il giro d'affari complessivo del canale abbia subito una contrazione del -2,2% rispetto all'anno precedente, a cui è corrisposta una riduzione dei volumi di vendita pari al -1,3%. Il dettaglio delle due principali componenti del

mercato Farmacia evidenzia che il Farmaco Etico, il cui peso sul fatturato complessivo del canale è poco meno del 60%, ha registrato perdite a valori (-3,4%) accompagnate da un più marcato calo a volumi (-4,6%). L'ambito Commerciale (SOP, OTC e Extra-Farmaco) evidenzia invece una leggera contrazione a fatturato (-0,6%) rispetto all'anno precedente, a fronte però di una dinamica positiva a confezioni (+3,7%). La notevole differenza tra il trend a fatturato e quello a pezzi è dovuta al contributo delle elevatissime vendite di presidi per la protezione individuale, caratterizzati però da un prezzo medio molto contenuto. Andando, infine, ad analizzare il trend del Commerciale al netto della componente dei Sanitari notiamo che l'andamento diventa -3,1% a fatturato e -5,3% a confezioni, a conferma della criticità presente anche in questo ambito di attività della Farmacia, che ha certamente risentito di un notevole calo della domanda.

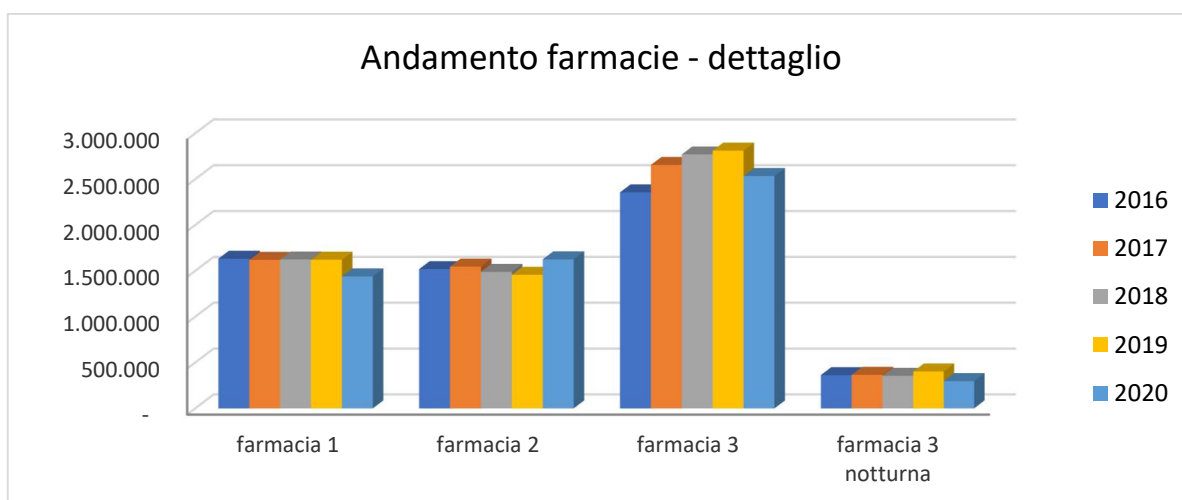
Entrando nel dettaglio dei singoli trimestri dell'anno 2020 si possono osservare, soprattutto nei primi sei mesi, dinamiche molto differenti. In termini di fatturato, dopo un primo trimestre in crescita (+2,6%), il giro d'affari complessivo della Farmacia ha registrato una dinamica fortemente negativa nel secondo trimestre (-10,5%), a causa del primo generale lockdown. Le misure restrittive messe in atto per contrastare il diffondersi del virus hanno portato con sé una riduzione nella domanda di quasi tutti i comparti del canale. Il trend a fatturato ha mostrato un netto recupero nel terzo trimestre (-0,8%), per poi mantenersi tendenzialmente stabile nell'ultimo trimestre dell'anno, che chiude con un -0,2%.

La Vostra Società ha seguito un andamento coerente con la dinamica evidenziata poc'anzi salvo per l'ultimo trimestre e i cui risultati saranno illustrati nel proseguo.

L'andamento al 31/12/2020 mostra un andamento complessivo del fatturato delle farmacie rispetto all'anno precedente che interrompe bruscamente l'andamento storico in crescita costante:

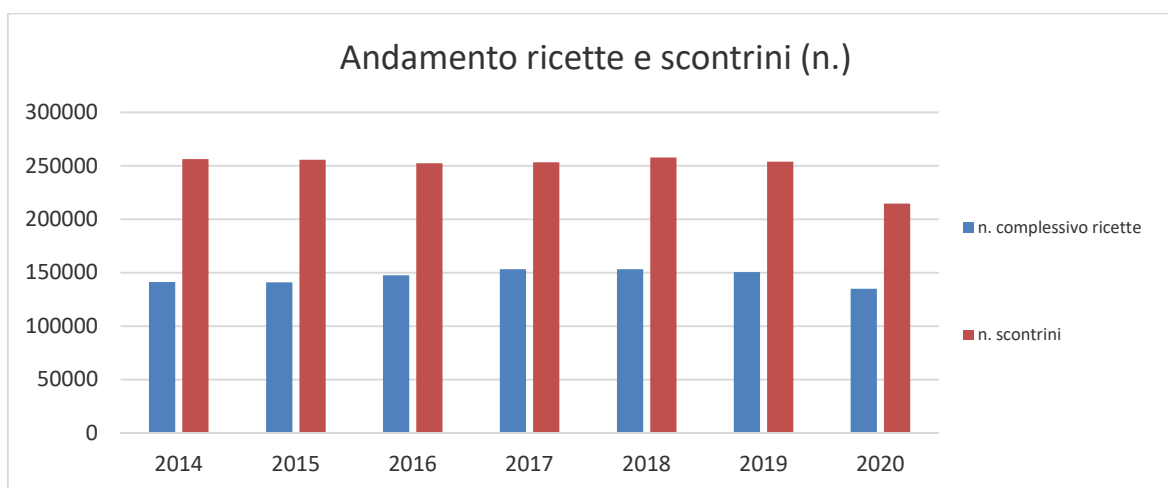


Nel dettaglio, i tre punti vendita hanno presentato il seguente andamento:



In particolare al 31/12/2020 si rileva un deciso decremento del fatturato complessivo (-6,26%), coerentemente con l'andamento del mercato a livello nazionale e regionale. Nel dettaglio: la farmacia presso il Centro Commerciale Treviglio ha registrato -11%, anche negativamente influenzato dall'andamento del Centro stesso che ha segnato una media del 30% in meno di accessi con punte di -48%, -66% e -43% nei mesi di marzo, aprile e maggio; la farmacia di viale Piave ha registrato -12% rispetto all'andamento del 2019 che, si ricorda, era stato un anno "eccezionale" in termini di risultato, risultato influenzato anche dalla notturna (-26%); la farmacia di viale Ortigara, anche in conseguenza del trasferimento e della ristrutturazione della stessa, ha registrato invece un andamento positivo (+12%).

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

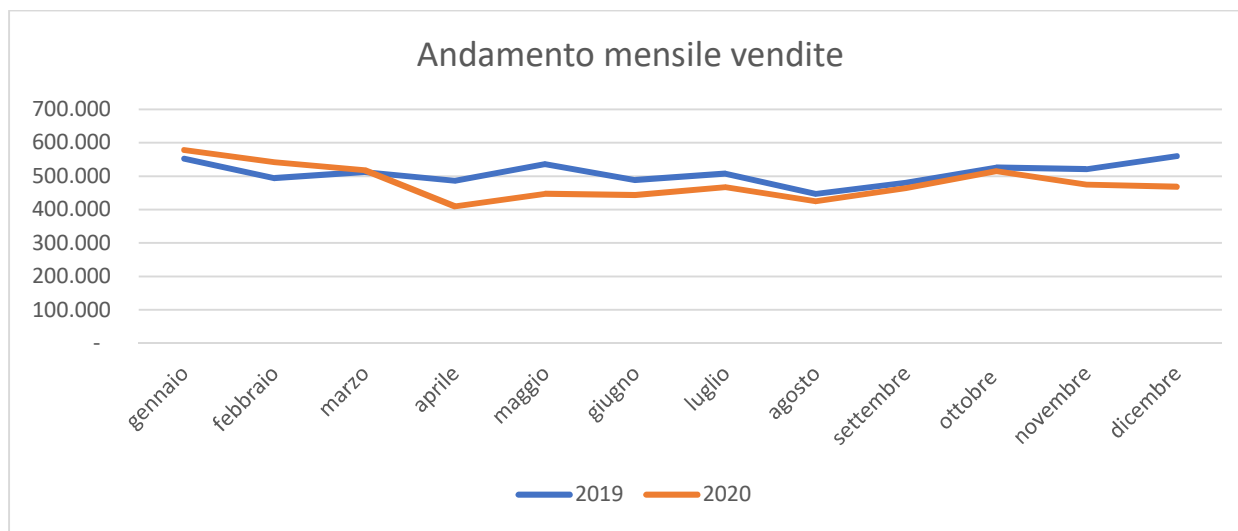


A livello numerico si assiste a una riduzione del 10% del numero di ricette e del 15% del numero di scontrini emessi. Tuttavia, a livello di valore medio, si è verificato un incremento rispettivamente del 4,14% (€0,63) e del 12,10% (€1,87). L'analisi in termini di fatturato da ricette e da vendite dirette conferma il 55% della riduzione complessiva della produttività pari a € 393.000 (rispetto all'anno 2019) relativo al calo del ricettato, il 37% per riduzione delle vendite libere e l'8% per riduzione vendita prestazioni conto ATS.

Il numero medio di accessi giornaliero per farmacia è stato il seguente:

F1 – 185 accessi (era 225)  
 F2 – 174 accessi (era 170)  
 F3 – 284 accessi (inclusa notturna) (era 365)

La dinamica mensile del 2020 rispetto al 2019 si è sviluppata in linea con l'andamento evidenziato dagli studi di settore, che si ricorda sono a livello nazionale (le differenze di diversa "colorazione" a livello regionale hanno inciso fortemente anche sulle vendite di farmacia) sino al quarto trimestre che negli ultimi due mesi non ha prodotto i risultati raggiunti nel 2019.



#### 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 a 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. 5 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: € 34.400 nel 2017, € 27.706 nel 2018 e € 29.638 nel 2019. La previsione al 31/12/2020 è pari a € 35.000.

Anche per lo sviluppo di quest'area si rimanda alla sezione 5.

#### 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 2020-2021 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.

Proprio per sviluppare e ottimizzare al massimo il margine sul non etico, è in corso di attuazione il progetto 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, Ygea ha avviato un percorso di 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 era previsto entro il 2020, ma ha subito un forte rallentamento a causa delle attività straordinarie per la gestione della pandemia. Tuttavia l'attenzione della Direzione si è concentrata dal mese di settembre sulla conclusione del complesso percorso di analisi del settore con la realizzazione di studi secondo la logica di Pareto e l'individuazione e classificazione secondo la cross-analysis dei beni in giacenza per verificare i margini di miglioramento della rotazione di magazzino. L'analisi ha formato la base per il progetto di riorganizzazione complessiva dell'area acquisti che prevede la riassegnazione delle responsabilità operative, decisionali e di controllo della filiera degli acquisti, con una forte strutturazione della procedura, volta all'ottimizzazione della gestione degli acquisti sia in termini di turnover, sia in termini di margine economico, con revisione complessiva dell'impianto burocratico e di controllo.

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

| INDICATORI               | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Turnover magazzino       | 6,17  | 5,59  | 6,31  | 6,15  | 5,95  |
| Giacenza media magazzino | 59,18 | 65,35 | 57,84 | 59,33 | 61,34 |

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, 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 2020 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.

Il Centro Diurno è stato chiuso dal 9 marzo al 4 agosto e la consueta progettualità come l'Attività della cura del sé; il Laboratorio estetico; il Laboratorio manuale e creativo, il laboratorio sensoriale, l'Aperitivo time, il programma di stimolazione cognitiva personalizzata; l'Attività del "mi ritorna in mente, le Attività ludiche-cognitive, il Mammedì; il nido al Centro Diurno, nonché la Ginnastica di gruppo, il Progetto di terapia occupazionale a tavola e la Riabilitazione fono-motoria, hanno subito di riflesso, una sospensione, ovvero sono stati adattati o "sostituiti", sino alla riapertura, da alcune attività da remoto preparate dai nostri assistenti educatori. Il personale di Ygea, sempre supportato dal fisiatra e dall'equipe, ha infatti sviluppato attività che gli ospiti potevano svolgere da casa trasmesse via mail ai parenti. Il personale ha inoltre mantenuto settimanalmente i contatti con telefonate e video al fine di monitorare lo stato di benessere dei nostri utenti e per conservare la forte relazione che si è sviluppata tra tanti di loro e i nostri educatori e fisioterapisti. Più in dettaglio i progetti realizzati sono:

### **IL CDI A DISTANZA**

Da marzo 2020 a luglio 2020 è stato proposto il progetto del CDI a distanza.

Durante la chiusura del centro, con l'apprensione derivante dal non avere notizie dai propri ospiti, gli operatori del Centro Diurno Integrato Don Sandro Mezzanotti di Treviglio hanno ideato e realizzato un progetto "a distanza" con la finalità di proseguire, pur con modalità compatibili con l'emergenza coronavirus, le attività del CDI e di restare al fianco degli Ospiti. Attraverso l'utilizzo degli strumenti a disposizione (telefono e computer) si è deciso, dopo la prima settimana di chiusura, di riagganciare e mantenere i contatti con gli Ospiti rimasti a casa facendo nascere il progetto del Centro Diurno a distanza.

Ogni settimana gli educatori e il coordinatore del CDI hanno effettuato chiamate e/o videochiamate a tutti gli ospiti del centro e ai loro parenti per constatarne la situazione di salute e monitorare gli eventuali bisogni e lo stato di benessere.

Il contatto costante ha permesso di consolidare il rapporto tra gli ospiti e il servizio stesso del CDI. Inoltre settimanalmente sono state inviate tramite posta elettronica proposte di attività ludico-ricreative o fisioterapiche da poter svolgere a casa.

Il progetto ha puntato sul mantenere la continuità del servizio, seppur a distanza, seguendo gli obiettivi delle diverse aree d'intervento inserite nel Progetto Assistenziale Individuale (PAI) di ogni ospite, facendo intervenire l'area educativa, l'area fisioterapica e l'area sanitaria. Questo progetto potrà essere riproposto se dovesse richiudere il CDI a seguito di una recrudescenza della pandemia.

### **IL CDI DOMICILIARE**

Su proposta di ATS Bergamo si è sviluppato il progetto del CDI a Domicilio che potrà essere attivato nel caso l'ospite si assenti per un lungo periodo dal CDI o in caso di chiusura del centro stesso per emergenza sanitaria.

L'attività a distanza garantisce la continuità della presa in carico degli utenti del Servizio semiresidenziale e delle loro famiglie, mantenendo modalità personalizzate da erogare mediante contatti diretti con cadenza costante e modulata in relazione ai bisogni e nel rispetto della richiesta formulata dagli interessati.

All'interno del personale dell'UdO saranno individuati gli operatori in funzione delle caratteristiche e dei bisogni delle persone, che contatteranno e visiteranno gli utenti, e/o il loro *caregiver* presso il domicilio.

Gli interventi dovranno essere puntualmente registrati nel FASAS dell'ospite, con indicazione della tipologia, data, orario, qualifica dell'operatore, firma dello stesso e dell'utente o suo *caregiver* o suo familiare/tutore in caso di intervento domiciliare. Gli interventi si articoleranno secondo un piano di lavoro settimanale che preveda accessi al domicilio, con contenuti e durata concordati tra Servizio e utente/*caregiver*, sottoscritti nel P.I. dall'Ente e utente o suo *caregiver*.

### **IL PRE-GIO**

Anche quest'anno viene riproposto il progetto del Pre-Gio in collaborazione con il Comune di Treviglio.

Periodicamente i ragazzi delle superiori che aderiscono al progetto, preparano attività e/o video che gli educatori poi propongono agli ospiti durante i momenti di attività. Sono stati proposti quiz, video di saluti cui gli ospiti hanno risposto con materiale scritto e giochi a distanza.

Per l'anziano il vedere e il poter confrontarsi con i ragazzi giovanissimi stimola la relazione e il sorriso.

### **IL CDI CON LE SCUOLE E IL MAMMEDÌ**

Per soddisfare l'obiettivo di relazione intergenerazionale quest'anno gli ospiti e i bambini di alcune scuole sul territorio si sono scambiati lavoretti, pensieri e fotografie.

L'associazione del Mammedì insieme agli educatori periodicamente preparano attività a distanza, come ad esempio concorsi, per far interagire mamme, bambini e anziani.

Inoltre, periodicamente i bambini di un nido, ubicato nei pressi del centro, fanno visita agli ospiti, debitamente separati dai finestrini della struttura.

### **PROGETTO SOLIDARIETÀ**

Per rendere gli ospiti partecipi delle attività sul territorio accogliamo di volta in volta le proposte solidali di associazioni benefiche e di volontariato.

Queste attività prevedono la preparazione di elaborati che vengono donati alle associazioni.

### **ATTIVITÀ MULTISENSORIALE**

Attraverso l'utilizzo di prodotti della natura viene proposto un percorso multisensoriale, tramite attività manuali e non in cui protagonista è l'oggetto scelto.

Questo progetto comprende una serie di attività che mirano a stimolare i 5 sensi:

- la vista: osserviamo insieme, descriviamo
- l'olfatto: sentiamo il profumo e stimoliamo il ricordo
- il tatto: tocchiamo e manipoliamo
- il gusto: assaggiamo ed esprimiamo le sensazioni che ci suscita
- l'udito: sentiamo i rumori prodotti dalla manipolazione dell'oggetto.

Alla fine del percorso vengono raccolte tutte le idee e le riflessioni in un elaborato grafico che viene esposto al CDI.





### ANDAMENTO

Nell'anno 2020 il Centro Diurno è rimasto chiuso dal 9 marzo sino al 4 agosto per disposizioni nazionali. Pertanto l'andamento non è paragonabile alla media storica e si riporta il prospetto seguente più per l'apprezzamento della ricaduta complessiva della chiusura che per un confronto storico.

|               | n° giorni di apertura |            |            | n° ospiti* |            |            | n° presenze |             |             | % TASSO DI SATURAZIONE |               |               |
|---------------|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|---------------|---------------|
| ANNO          | 2018                  | 2019       | 2020       | 2018       | 2019       | 2020       | 2018        | 2019        | 2020        | 2018                   | 2019          | 2020          |
| gennaio       | 20                    | 22         | 21         | 47         | 46         | 44         | 610         | 743         | 723         | 76,25%                 | 84,43%        | 86,07%        |
| febbraio      | 19                    | 19         | 20         | 47         | 43         | 46         | 558         | 663         | 606         | 73,42%                 | 87,24%        | 75,75%        |
| Marzo         | 22                    | 21         | 6          | 46         | 45         | 44         | 670         | 751         | 138         | 76,14%                 | 89,40%        | 57,50%        |
| Aprile        | 19                    | 20         | 0          | 47         | 46         | 0          | 607         | 655         | 0           | 79,87%                 | 81,88%        | 0             |
| Maggio        | 22                    | 22         | 0          | 46         | 46         | 0          | 694         | 809         | 0           | 78,86%                 | 91,93%        | 0             |
| Giugno        | 21                    | 20         | 0          | 45         | 44         | 0          | 660         | 760         | 0           | 78,57%                 | 95,00%        | 0             |
| Luglio        | 22                    | 23         | 0          | 44         | 46         | 0          | 607         | 803         | 0           | 68,98%                 | 87,28%        | 0             |
| Agosto        | 22                    | 21         | 19         | 46         | 45         | 33         | 615         | 674         | 292         | 69,89%                 | 80,24%        | 38,42%        |
| settembre     | 20                    | 21         | 22         | 49         | 46         | 29         | 666         | 731         | 297         | 83,25%                 | 87,02%        | 33,75%        |
| ottobre       | 23                    | 23         | 22         | 44         | 45         | 29         | 782         | 796         | 303         | 85,00%                 | 86,52%        | 34,43%        |
| novembre      | 21                    | 20         | 21         | 45         | 45         | 21         | 720         | 718         | 305         | 85,71%                 | 89,75%        | 36,31%        |
| dicembre      | 19                    | 20         | 21         | 46         | 45         | 20         | 632         | 675         | 284         | 83,16%                 | 84,38%        | 33,81%        |
| <b>totale</b> | <b>250</b>            | <b>252</b> | <b>152</b> | <b>552</b> | <b>542</b> | <b>266</b> | <b>7821</b> | <b>8778</b> | <b>2948</b> | <b>78,21%</b>          | <b>87,08%</b> | <b>48,49%</b> |

\* compresi ospiti in dimissione temporanea

Alla data di redazione del presente documento il centro ospita l'equivalente di n. 17 utenti a tempo pieno; si prevede una sostanziale ripresa successivamente alla campagna di vaccinazione. Diversi ospiti frequentanti il Centro prima dell'inizio della pandemia, anche dopo riapertura, hanno preferito attendere a rientrare per cautela. Il Centro ha dovuto comunque organizzarsi in modo da garantire tutte le distanze necessarie, riducendo, in ogni caso, il numero di utenti presenti.

#### 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. Entrambe le categorie comprendono l'area "Salute" (come l'idrochinesiterapia) e 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.

Nell'ambito non prettamente terapeutico, si segnala che sino alla chiusura 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, mentre dalla riapertura alla data attuale è stata temporaneamente sospesa l'apertura del sabato.

Il prospetto che segue evidenzia l'andamento economico dei vari gruppi di ricavi per attività condotte presso il centro al 31/12/2020 con l'andamento dell'ultimo triennio:

| TIPO DI ATTIVITA'           | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACQUATICITA' E              |                   |                   |                   |                   |
| IDROGIM/IDROANTALGICA       | 8.735,64          | 9.779,27          | 12.694,60         | 3.292,00          |
| AFFITTO PALESTRE            | 9.852,22          | 11.182,00         | 13.374,85         | 4.276,70          |
| ATTIVITA' MOTORIA           | 18.021,00         | 9.011,00          | 7.986,00          | 1.579,50          |
| CORSI E VARIE               | 576,00            | 1.000,00          | 1.488,00          | 1.048,00          |
| FISIOTERAPIA                | 32.032,00         | 23.199,00         | 32.480,00         | 26.126,71         |
| IDROKINESI                  | 83.961,00         | 81.274,50         | 97.478,76         | 59.518,25         |
| MASSAGGI E LINFODRENAGGIO   | 11.405,00         | 10.210,00         | 7.467,08          | 8.720,15          |
| PSICOMOTRICITA'             | 4.720,00          | 3.200,00          | 80,00             | 800,00            |
| RPG E GINNASTICA CORRETTIVA | 6.344,00          | 13.388,00         | 12.754,00         | 6.450,00          |
| VALUTAZIONE FISIATRICA      | 3.360,00          | 3.920,00          | 5.194,24          | 999,25            |
| VALUTAZIONE FISIOTERAPICA   | 1.518,00          | 726,00            | 2.332,00          | 2.369,83          |
| <b>Totale complessivo</b>   | <b>180.524,86</b> | <b>166.889,77</b> | <b>193.329,53</b> | <b>115.180,39</b> |

L'andamento rilevato al 31/12/2020 non è confrontabile con i periodi precedenti in termini di andamento, serve piuttosto per evidenziare l'impatto subito in conseguenza della chiusura e della riapertura parziale.

Sul periodo si registra la diminuzione di tutte le voci per così dire "accessorie", ovvero attività motoria, massaggi e linfodrenaggi, psicomotricità e ginnastica correttiva, in conseguenza del blocco delle prestazioni per la chiusura del Centro nei mesi di marzo, aprile e maggio. La riapertura è avvenuta per altro nel periodo meno favorevole per il Centro, ovvero nel periodo estivo, periodo che vede storicamente un calo delle prestazioni. La diminuzione delle attività *core* di fisioterapia e idrokinesi è data, rispettivamente, da un calo della domanda per la prima che è perdurata sino al mese di settembre, con decisa ripresa in ottobre e novembre; e, per la seconda, dall'impossibilità di effettuare le sedute in acqua con il consueto numero di utenti, ma

con al massimo due persone in acqua (mentre normalmente per la capienza è fino a 7 persone).

L'agenda dei corsi ha visto l'avvio di nuove proposte quali Anni d'argento per over 60 e Anni d'argento mix. Nell'anno 2020 è stata attivata 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. L'andamento del Centro ha mostrato significativi miglioramenti quanto ad affluenza sia nel 2019, sia a gennaio e febbraio 2020. Purtroppo, a scopi cautelativi, anche il Centro Idrokin è stato chiuso ai primi di marzo per riaprire nel mese di giugno con ridotta tipologia di prestazioni, ovvero con prestazioni solo riabilitative a secco e in acqua (solo area salute) e senza compresenza di utenti. Sono stati sospesi tutti i corsi e anche le locazioni delle palestre. La riapertura ha comportato una rimodulazione degli orari per contenere il più possibile i costi di struttura e di personale, pur erogando i servizi richiesti dall'utenza.

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.

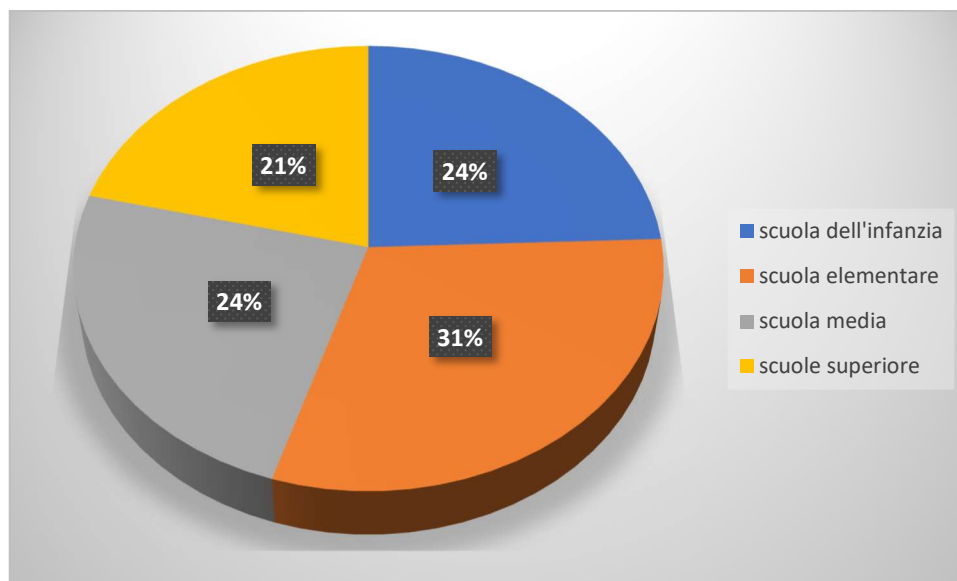
Anche nel 2020 prosegue la collaborazione con il fisiatra per la fase di valutazione propedeutica al percorso terapeutico, continuando così a garantire un servizio di maggior livello qualitativo.

Ulteriore progetto di sviluppo, ora rimandato al 2021, riguarderà l'impiego di strumentazioni idonee per specifici trattamenti, quali, ad esempio, la Tecarterapia.

#### **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, aumento che si è verificato anche per l'a.s. 2020/2021. In particolare il monte ore settimanali assegnato all'avvio del nuovo anno scolastico è stato di 1.288 ore settimanali (rispetto alle 1.263 del 2019; +2%) per 116 utenti assistiti (+14 rispetto a 2019) da n. 51 operatori, incluse n. 14 ore di coordinamento e il monte ore dedicato a formazione, incontri e bonus accompagnamento esami e una tantum. A questi dati vanno ad aggiungersi le 107 settimanali con n. 6 operatori sulle linee scuolabus operative.

Segue la rappresentazione della 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.

L'anno scolastico 2019/2020 si è concluso purtroppo con la sospensione della scolastica in presenza per ogni ordine e grado e tipologia di studenti. Ygea Srl ha attivato la cassa integrazione straordinaria per tutti gli assistenti educatori scolastici e scuolabus per il periodo marzo-giugno, mitigata dalle attività in DAD svolte per tutti i casi per cui era possibile eseguirla.

Tuttavia nei mesi di luglio ed agosto (avvio il 15 giugno 2020 con i colloqui di programmazione, mentre le attività sono partite il 29 giugno 2020 e si sono potute svolgere fino al 15 agosto 2020) è stato possibile realizzare l'importante ed innovativo progetto Estate Indimenticabile, che ha suscitato un grande apprezzamento da parte dei ragazzi e delle ragazze e loro famiglie e di tutti gli attori coinvolti, nonché un grande interesse da altri operatori della stessa area. Il progetto costruito con l'ufficio scolastico del Comune è stato pensato per gli alunni con disabilità (3-18 anni) con l'intento di far vivere loro esperienze all'aria aperta e momenti inclusivi e ha previsto la possibilità di partecipare a varie attività in spazi aperti sperimentando sport, percorsi di autonomia personale, attività culturali e laboratoriali con la preziosa collaborazione delle associazioni presenti sul territorio. Gli obiettivi principali del progetto sono stati:

- rafforzare le abilità relazionali, cognitive, manuali e emotive stando all'aria aperta o partecipando alle attività;
- creare momenti di svago e relax tramite attività all'aria aperta (passeggiate, sport ecc.);
- creare momenti di socializzazione;

- reinserirsi nella comunità dopo mesi di lockdown;
- sollevare le famiglie dalla cura del proprio figlio.

Le associazioni e strutture coinvolte sono state la Piscina Quadri, il Drum Circle, l'associazione Trekking, Baskin, Lega Ambiente, Scuderia Candiana, associazione Le radici e le ali (Tai chi), Acos Football Camp, campus sportivo Rugby, Trevicass (ginnastica artistica), la biblioteca comunale, parchi e botteghe di Treviglio. Il progetto è stato attivato per 40 tra bambini e ragazzi mentre gli educatori coinvolti nel progetto sono stati 24.

Alcune immagini:





L'anno scolastico 2020/2021 si è avviato con le difficoltà e gli adattamenti continui di orario e di aperture note a tutti. La didattica per le categorie fragili è stata garantita presso gli istituti scolastici e, in alcuni casi, è stato attivato un protocollo mirato per l'assistenza scolastica presso il domicilio dello studente. Si è trattato di un periodo particolarmente complesso in termini di organizzazione e gestione e si è anche verificato un certo grado di turn over del personale con la necessità di organizzare due selezioni del personale nel giro di 4 mesi.

## 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.

Sulla chiusura economica del centro di costo influirà in modo decisivo la decisione ultima dell'ATS relativa al versamento della quota di competenza, finora garantita, ma sulla quale si saprà successivamente se continuerà ad essere garantita, avendo svolto comunque attività in modalità remota, ovvero se l'ATS stabilirà un conguaglio a debito a fine anno.

### 4.3.2 Centro Idrokin

Le prestazioni erogate nel centro sono: fisioterapia, idrochinesiterapia (individuale e collettiva) e corsi specialistici.

Le tariffe vigenti con decorrenza 1° gennaio 2020 sono:

| Vasca  | N. Sedute        | N. sedute minime        | N. utenti minimi per far partire l'attività        | durata        | Tariffa                   |
|--|------------------|-------------------------|--|---------------|---------------------------|
| <b>Salute</b>  |                  |                         |  |               |                           |
| Idrochinesiterapia individuale   | 1                | 3                       | 1  | 30 min        | 23,00                     |
| Idrochinesiterapia collettiva  | 1                | 3                       | 3  | 30 min        | 18,00                     |
| Acquapsicomotricità  | 1                | 5                       | 1  | 30 min        | 16,00                     |
| Idrokinesiterapia Post-mastectomia   | 1                | 5                       | 3  | 45 min        | 14,00                     |
| <b>Benessere</b>   |                  |                         |  |               |                           |
| 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                     |
| <b>Terra</b>   | <b>N. Sedute</b> | <b>N. sedute minime</b> | <b>N. utenti minimi per far partire l'attività</b> | <b>durata</b> | <b>Tariffa (a seduta)</b> |
| <b>Salute</b>  |                  |                         |  |               |                           |
| 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        | 23,00                     |

|   |                  |                         |  |               |                |
|---|------------------|-------------------------|--|---------------|----------------|
| Valutazione Fisiatrice                              | 1                | 1                       | 1  | 20 min        | 40,00          |
| Redazione progetto riabilitativo-terapeutico        | 1                | 1                       | 1  | 20 min        | 40,00          |
| <b><i>Benessere</i></b>                             |                  |                         |  |               |                |
| 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          |
| <b>Pacchetti</b>                                    | <b>N. Sedute</b> | <b>N. sedute minime</b> | <b>N. utenti minimi per far partire l'attività</b> | <b>durata</b> | <b>Tariffa</b> |
| <b><i>Salute</i></b>                                |                  |                         |  |               |                |
| 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         |

Si precisa che il listino sopra riportato, con l'aggiornamento approvato con delibera di Consiglio 68/2020, non è stato ad oggi applicato, poiché si è ritenuto di non aggravare la già pesante situazione dei nostri utenti, considerato i pur lievi incrementi di alcune voci.

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 tariffa applicata da Ygea al Comune nell'anno 2020 ha subito un adeguamento a causa della revisione contrattuale del CCNL Uneba che ha comportato un incremento tabellare di €21,90 dal 1° gennaio al 30 novembre 2020 e di ulteriori € 32,86 a partire dal 1° dicembre 2020. Necessariamente Ygea ha richiesto un aggiornamento della tariffa applicata, così come previsto dall'art. 11 del contratto in essere con il Comune di Treviglio, portandola a €18,80 per il periodo gennaio-novembre 2020 ed a €19,20 dal 1° dicembre 2020 per gli assistenti educatori (ad esclusione delle scuole superiori soggetta a tariffazione differenziata). Resta invariata la tariffa degli assistenti scuolabus in quanto non regolati dal CCNL UNEBA.

L'incremento annuo complessivo per il Comune di Treviglio per l'anno 2020 è stimato in € 12.000.

La chiusura del centro di costo potrebbe manifestare una moderata perdita derivata da più cause: esaurimento progressivo della decontribuzione per le assunzioni a tempo indeterminato effettuate negli anni precedenti, presa in carico dell'erogazione del costo dei pasti agli assistenti precedentemente sostenuti dal Comune, nuovo accordo sui buoni pasto aziendali che ora include anche il personale di assistenza in base a specifici criteri.

## 5. Politiche e piani di sviluppo aziendale

L'anno 2020, dopo l'intensa attività di riorganizzazione, ristrutturazione e rilancio della società avviata e conclusa tra la fine del 2018 e la fine del 2019, è partito sotto i migliori auspici con tutti i settori che mostravano un andamento molto positivo. I mesi di gennaio e febbraio hanno visto infatti un significativo miglioramento dell'area farmacie e del Centro Idrokin.

Purtroppo con l'avvento dell'emergenza pandemica, la Vostra Società ha dovuto agire secondo la normativa, ma anche secondo coscienza, tesa verso la massima tutela di tutti i dipendenti. Si è trattato e si tratta di un periodo complesso da tutti i punti di vista, sicuramente dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista organizzativo. La Società ha infatti posto in essere tutte le strategie di contenimento dei costi attuabili, in tutti i rami operativi, pur cercando di rendere i servizi alla cittadinanza e all'utenza che era ed è possibile erogare ed ha realizzato un sistema di monitoraggio mensile di tutte le componenti di costo e ricavo che consente proiezioni attendibili, calibrate ogni 15 giorni, oggi cuore del sistema dei controlli aziendale.

Necessariamente la programmazione aziendale ha subito una battuta d'arresto, soprattutto sull'obiettivo principale che riguarda l'immobile di via Locatelli, ex asilo nido comunale, oggi nuovamente in uso al Comune di Treviglio. In questo ambito è stata tuttavia effettuata un'analisi di fattibilità sulla progettazione possibile ed ipotizzabile in tale sede. L'edificio sarà destinato a funzioni sociali ed educative con particolare riferimento ai giovani e ai disabili.

Ciò premesso, la società è riuscita a portare a conclusione alcuni degli obiettivi previsti nella precedente programmazione, in particolare:

- **aggiornamento tecnologico:** la società ha ultimato il progetto di **dematerializzazione del cartellino orario e del cedolino** tramite upgrade del software in uso e ha reso operativa l'app dedicata alla 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 consente un monitoraggio più tempestivo dell'andamento delle farmacie.

- La **struttura organizzativa:** è stato realizzato il mansionario per l'area amministrativa e per l'area farmacia; il progetto ha subito un rallentamento durante la fase emergenziale e si prevede di portarlo a conclusione nel 2021.

- **Potenziamento dei servizi offerti:** è stato attivato il servizio CUP presso la farmacia di viale Ortigara e sono state ampliate le possibilità di autoanalisi presso le farmacie con l'introduzione dei test sulla intolleranza alimentare.

- **Adeguamento e riqualificazione delle sedi:** considerato da un lato il positivo andamento degli studi medici locati presso la sede di viale Piave e per ottemperare alle disposizioni dell'ATS sulla dislocazione degli stessi e della necessaria separazione delle attività rese in regime pubblico da quelle rese in regime privatistico, la Società ha deciso di ristrutturare e cambiare destinazione ai locali occupati precedentemente dagli uffici amministrativi sul "retro" della farmacia per creare un nuovo ambulatorio e una nuova sala d'attesa. Il costo del progetto è di circa € 20.000 ed è stato concluso a gennaio 2021.

La programmazione evidenziata nel precedente business plan è stata necessariamente rivista per accogliere progetti "straordinari", in più accezioni del termine. Ygea Srl, con il Comune di Treviglio e l'aiuto di associazioni e società sportive, è stata capofila nella realizzazione del citato progetto **Estate Indimenticabile**, dell'**assistenza da remoto** agli utenti del Centro Diurno e dell'assistenza a distanza agli studenti con disabilità. Anche la **riapertura del Centro Diurno e del Centro Idrokin** hanno richiesto ampio studio e revisione di spazi, modalità di accesso, modalità di usufruzione degli spazi e di erogazione dei servizi. Tutti i progetti hanno comportato una rapida ed innovativa riorganizzazione dei servizi, con stesura di progettualità, protocolli, formazione specifica e ricerca di nuove modalità di erogazione dei servizi, con grande partecipazione e dedizione da parte di tutti i dipendenti coinvolti.

Inoltre, con l'avvio dell'anno scolastico 2020/2021 è stato attivato un **servizio di assistenza durante la refezione scolastica** presso alcuni istituti scolastici cittadini per integrare le risorse già sotto pressione dei plessi stessi e sono stati attivati alcuni **protocolli per l'assistenza domiciliare** per specifici casi. Ygea, con il suo Centro Diurno, è stata anche coinvolta nel tavolo regionale di ATS per lo sviluppo di un protocollo per l'eventuale assistenza domiciliare degli utenti del Centro Diurno nel caso di un'ulteriore chiusura obbligatoria.

Ma anche sul lato farmacie la Società non è certo rimasta ferma: è stato dato l'avvio all'ambizioso progetto di **riorganizzazione della gestione degli acquisti e delle**

**scorte di magazzino.** Si tratta di un progetto complesso, che deve affrontare dinamiche storizzate e alcune carenze procedurali e strutturali. La Società ha proceduto a implementare in-house un sistema basato sull'analisi di Pareto e sulla cross-analysis per verificare lo "stato di salute" delle giacenze e ricalibrare così gli acquisti. È stata studiata una nuova procedura che, se da un lato burocratizza necessariamente le fasi di acquisto in ottemperanza alla normativa vigente, dall'altro garantisce la società sia in termini di correttezza procedurale, ma anche in termini di qualità degli acquisti. La finalità ulteriore è, chiaramente, l'ottimizzazione anche dei margini commerciali.

Per quanto riguarda **l'immagine** e la presenza sul territorio, Ygea ha proseguito la campagna di rafforzamento del proprio brand e la diffusione dei propri servizi con spazi pubblicitari, utilizzo dei social e distribuzione di opuscoli in occasione di manifestazioni svoltesi nella città.

Per il triennio 2021-2023 la società intende perseguire i seguenti macro-obiettivi:

- 1) **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. Il progetto, sospeso nel 2020, sarà concluso entro il termine del 2021 con il lancio dei prodotti brandizzati Ygea.
- 2) **Adeguamento e riqualificazione delle sedi:**
  - **Farmacia di viale Montegrappa:** la vostra Società intende valutare il riposizionamento della farmacia 1 attualmente dislocata presso il Centro Commerciale Treviglio. Tale analisi si rende necessaria visto l'andamento ormai storizzato di calo dell'affluenza presso il Centro stesso, fattore che aggrava l'andamento in calo della farmacia stessa. La nuova potenziale sede verrebbe realizzata in linea con la nuova immagine di Ygea e sarebbe dotata di spazi più consoni all'esercizio di una farmacia.
  - **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 realizzata, con analisi di contributi o sgravi disponibili.
  - **Centro Idrokin di via XXIV maggio:** la società intende ristrutturare gli spazi adibiti a bagni e spogliatoi e corridoio di accesso per adeguarli dal punto di vista funzionale con la previsione di più docce, di un bagno assistito e il posizionamento di una pavimentazione più adatta agli ambienti umidi, in continuità con quanto fatto nello spazio vasca idrokinesi, migliorando anche sensibilmente gli ambienti dal punto di vista estetico.
  - Si intende valutare il posizionamento in almeno due sedi di **defibrillatori** automatici esterni.

- 3) **Potenziamento dei servizi offerti - Nuovo distributore automatico di prodotti:** nelle immediate vicinanze della stazione centrale, in un punto ad elevato passaggio, la società intende posizionare un nuovo distributore automatico altamente tecnologico che fungerà da punto di distribuzione sia dei prodotti in essi contenuti, sia di ritiro dei prodotti ordinati telematicamente alle farmacie comunali. L'estetica sarà resa coerente con la sede di collocazione.
- 4) **La gestione del magazzino:** è stata realizzata la base di quello che sarà il Manuale Operativo che permetterà di razionalizzare e ottimizzare i processi organizzativi e di lavoro che si svolgono attualmente nel settore acquisti dell'Azienda fornendo agli addetti di area 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.
- L'obiettivo complessivo di riorganizzazione così come brevemente descritto più sopra prevede:
- analisi dettagliata degli acquisti tramite il Comitato di Budget con riorganizzazione delle competenze e delle responsabilità tra i vari attori operativi a livello procedurale;
  - analisi periodica delle scorte presso le tre farmacie per calibrazione degli acquisti e per la verifica dei cosiddetti "prodotti fermi" al fine di migliorare progressivamente il tasso di rotazione dei prodotti, l'aderenza della disponibilità con le richieste del pubblico, nonché il potenziamento degli scambi interni e il perfezionamento dell'allineamento con i flussi di cassa, ambito, quest'ultimo sul quale la Società è già intervenuta normalizzando la gestione di cassa;
  - revisione della linea autorizzatoria che sottende alla procedura degli acquisti.

Nel suo complesso, quanto descritto ai punti precedenti, propone un progetto ambizioso che si svilupperà nel prossimo biennio.

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

Doveroso precisare che mai come quest'anno, effettuare una previsione per il triennio successivo è estremamente difficoltoso, data l'incertezza del mercato attuale e le ricadute in particolare sul settore delle farmacie degli effetti della pandemia. Al momento, infatti, pur presupponendo una certa ripresa, non essendo noti né la durata della pandemia, né gli effetti della presenza o assenza di dispositivi di protezione individuale, di eventuali chiusure del territorio, dell'eventuale permanere di nuove dinamiche quali quella dello *smart working*, non è possibile basarsi meramente sul trend storico con le variazioni previste data la progettualità aziendale. Per tutto ciò si è effettuata una previsione prudenziale dei risultati del triennio 2021-2023 e, in particolare, dell'esercizio 2021.

| Conto Economico                                       |  | 2021             | 2022             | 2023             |
|---|--|------------------|------------------|------------------|
| Valore della produzione                               | Ricavi delle vendite e delle prestazioni   | 7.300.000        | 7.500.000        | 7.700.000        |
|   | Variazione dei lavori in corso su ordinazione  | 0                | 0                | 0                |
|   | Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni  | 0                | 0                | 0                |
|   | Altri ricavi e proventi  | 200.000          | 200.000          | 200.000          |
| <b>Totale</b>   |  | <b>7.500.000</b> | <b>7.700.000</b> | <b>7.900.000</b> |
| Costi della produzione                                | Costi delle materie prime sussidiarie, materie di consumo e merci  | 4.250.000        | 4.300.000        | 4.400.000        |
|   | Costi per servizi  | 770.000          | 820.000          | 840.000          |
|   | Costi per il godimento di beni di terzi  | 190.000          | 190.000          | 190.000          |
|   | Costi del personale  | 1.900.000        | 1.900.000        | 1.900.000        |
|   | Ammortamenti e svalutazioni  | 290.000          | 300.000          | 310.000          |
|   | Variazione delle rimanenze   | -20.000          | -10.000          | 0                |
|   | Accantonamento per rischi  | 0                | 0                | 0                |
|   | Altri accantonamenti   | 700              | 700              | 700              |
|   | Oneri diversi di gestione  | 90.000           | 90.000           | 90.000           |
| <b>Totale</b>   |  | <b>7.470.700</b> | <b>7.590.700</b> | <b>7.730.700</b> |
| <b>Differenza tra valore e costi della produzione</b> |  | <b>29.300</b>    | <b>109.300</b>   | <b>169.300</b>   |
| 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   | 3.500            | 4.000            | 4.000            |
| Rettifiche di valore di attività finanziarie          | Rivalutazioni di partecipazioni  | 0                | 0                | 0                |
|   | Rivalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni                         | 0                | 0                | 0                |
|   | di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni                              | 0                | 0                | 0                |
|   | Svalutazioni di partecipazioni   | 0                | 0                | 0                |
|   | Svalutazioni di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni                          | 0                | 0                | 0                |
|   | Svalutazioni di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.               | 0                | 0                | 0                |
| <b>Totale delle rettifiche</b>                        |  | <b>-3.500</b>    | <b>-4.000</b>    | <b>-4.000</b>    |
| Proventi e oneri straordinari                         | Proventi e oneri straordinari  | 0                | 0                | 0                |
| <b>Risultato prima delle imposte</b>                  |  | <b>25.800</b>    | <b>105.300</b>   | <b>165.300</b>   |