



Ygea
Srl

Farmacie comunali
Servizi alla persona
Servizi alla collettività

Città di **TREVIGLIO**

BUSINESS PLAN

2023-2025

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	8
4.1 Attività commerciale.....	8
4.2 Attività sociale	13
4.3 Politica tariffaria	20
5. Politiche e piani di sviluppo aziendale.....	22
6. Budget.....	31

1. L'idea imprenditoriale

1.1 Sintesi del progetto imprenditoriale

Offrire alla cittadinanza di Treviglio una Società adeguata alle sue esigenze, reattiva, dinamica e redditizia: il cuore pulsante del *welfare* trevigliese.

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'implementazione dei servizi.

La persona resta al centro del progetto aziendale.

Il percorso intrapreso da Ygea dal 2018 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.

Grande attenzione sarà data al ramo sociale, rappresentato dal Centro Diurno Integrato, dal Centro di Idrokinesiterapia, dall'assistenza educativa scolastica dei disabili e dal trasporto scolastico.

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 i progetti previsti per i vari settori della Società.

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 22/08/2003 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 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 € 253.428).

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

Novità: servizio tamponi rapidi antigenici – somministrazione vaccino Covid.

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 offerti 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
Personal trainer

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
Corso gestanti
Watsu

Novità: Corsi di formazione specialistica per professionisti del settore.

2.4 Assistenza scolastica

Ygea assiste presso gli istituti scolastici del territorio e tramite assistenti educatori professionali gli studenti diversamente abili secondo le indicazioni della Neuropsichiatria infantile e del Comune di Treviso. 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 Treviso. Ygea fornisce anche assistenza scolastica nelle fasce pre e post scuola agli istituti scolastici che richiedono tale servizio.

3. La struttura aziendale

3.1 Struttura aziendale

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

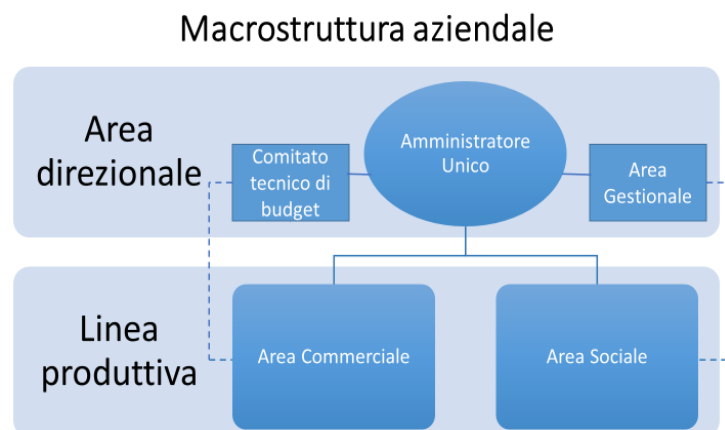
- sede legale e amministrativa: viale Oriano 20
- farmacia n. 3: viale Piave 43
- farmacia n. 2: viale Ortigara 19
- farmacia n. 1: viale Monte Grappa 31
- centro diurno integrato: viale XXIV Maggio 11
- centro idrokin: viale XXIV Maggio 11
- studi medici: viale Piave 43.

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 Treviso; 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

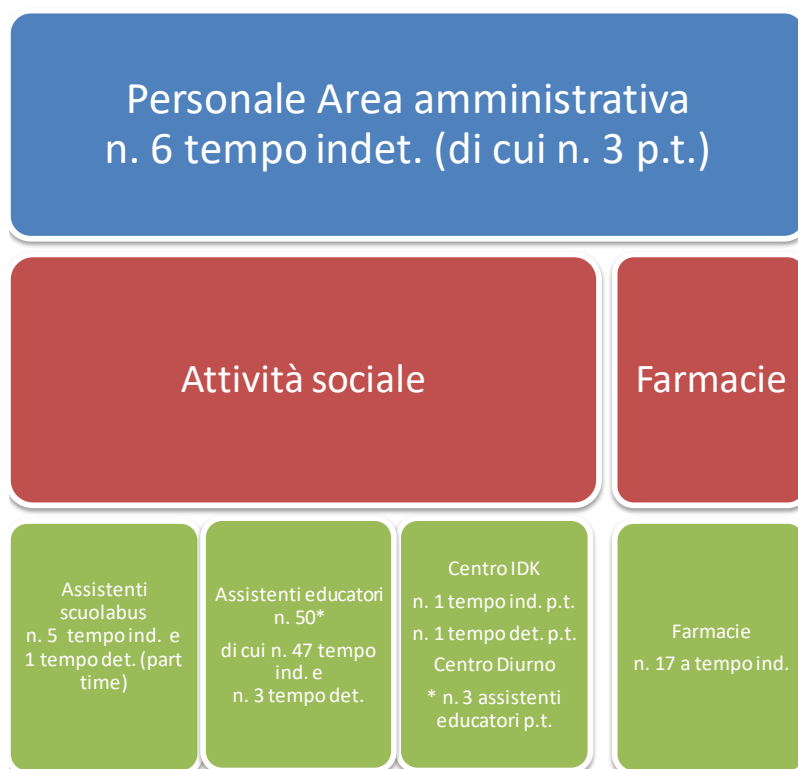
In data 20/03/2017 con deliberazione n. 11 è stato approvato il seguente organigramma della società, integrato nel Modello di Organizzazione e Gestione ex d. lgs. 231/01 a base del Piano delle deleghe aziendali:





L'organizzazione è attualmente oggetto di revisione alla luce dello sviluppo sociale già intervenuto e di quello previsto, con l'assistenza dell'Organismo di Vigilanza per gli aspetti connessi alle deleghe e alla materia disciplinata dal d.lgs. 231.

Alla data del 31/12/2022 il **numero** di dipendenti in carico presso Ygea è pari a 81 di cui n. 76 a tempo indeterminato e n. 5 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 (sul valore della produzione):

- 2019 € 1.910.809 con un'incidenza pari al 24,47%
- 2020 € 1.681.745 con un'incidenza pari al 23,97%
- 2021 € 2.036.823 con un'incidenza pari al 25,78%

Si segnala che il costo del personale area assistenza scolastica nel triennio ha subito il seguente adeguamento contrattuale come previsto dal CCNL Uneba: € 21,90 nel 2019, € 32,86 da dicembre 2020 e € 21,91 dal 1° gennaio 2022. Il CCNL del commercio è adeguato ogni 3 anni. L'accordo di rinnovo del CCNL Assofarm è stato sottoscritto a luglio 2022 con incrementi medi di 80€, 113€ a regime nel 2024 per il 1° livello (farmacisti) oltre alla nuova indennità di quadro per i dipendenti apicali.

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 2021 ha chiuso con un valore della produzione pari a € 7.901.684 e un risultato netto pari a € 59.735 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	2021	2020	delta
Valore della produzione	7.901.684	7.097.357	804.327
Costi di produzione	5.483.830	5.140.040	343.790
Valore Aggiunto	2.417.854	1.957.317	460.537
Costi del personale	2.036.823	1.681.745	355.078
Margine operativo lordo	381.031	275.572	105.459
Ammortamenti e accantonamenti	290.037	195.422	94.615
Risultato operativo	90.995	80.150	10.845
+/- Risultato gestione non caratteristica	49	27	22
Oneri finanziari	3.565	3.040	525
Imposte e tasse	27.743	18.864	8.879
Risultato netto	59.735	58.273	1.462

Il patrimonio netto di Ygea è pari a € 1.263.001 al 31/12/2021.

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.

Resta operativa anche l'estensione degli orari di apertura 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.

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

Le aperture sono state garantite pur con significativi problemi a carico dell'organico aziendale, date le difficoltà del mercato del lavoro attuali.

L'andamento nazionale del settore farmaceutico

La spesa farmaceutica convenzionata netta a carico del SSN nel periodo gennaio-settembre 2022 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 5.640,2 mln di €, evidenziando una diminuzione rispetto a quella dell'anno precedente (-37,4 mln di €).

La spesa farmaceutica netta SSN ha fatto registrare nel primo semestre 2022 un aumento del +2,1% rispetto al primo semestre 2021. Questo risultato è il frutto di una combinazione di fattori e, cioè, di un aumento del +3,2% del numero delle ricette SSN, un calo del valore medio delle ricette stesse (netto SSN -1,1%; lordo -1%) e una diminuzione del numero medio di confezioni prescritte su ogni singola ricetta (-0,5% rispetto al primo semestre 2021). Nei primi sei mesi del 2022 le ricette sono state oltre 287 milioni, pari in media a 4,85 ricette per ciascun cittadino. Le confezioni di medicinali a carico del SSN sono state oltre 537 milioni (+2,7% rispetto al primo semestre 2021). Ogni cittadino italiano ha ritirato in farmacia in media 9 confezioni di medicinali a carico del SSN, di prezzo medio pari a 9,35 euro (report Federfarma).

Dal report di Newline RDM:

Per quasi tutto il 2022 la farmacia è riuscita a fronteggiare molto bene l'impatto della crisi economica. Il dato a consuntivo New Line Ricerche di Mercato sui primi nove mesi del 2022 individua una crescita del giro d'affari del canale sia di fatturato (+6,4%) che di confezioni (+5,9%). E questo vale anche escludendo dal totale la componente dei servizi Covid (tamponi e test in farmacia), con differenziali fortemente positivi sia a valori (+4,9%) sia a volumi (+4,8%).

Ma il campanello d'allarme suona nell'ultimo trimestre: i dati dei 9 mesi evidenziano infatti una flessione rispetto ai trend globali osservati alla fine del primo semestre dell'anno (+8,1% a fatturato e +8,2% a confezioni), effetto soprattutto del rallentamento osservato sui dati mensili di settembre 2022. Non è escluso che l'aumento dei prezzi che da fine agosto ha iniziato a incidere in modo rilevante anche sul canale, abbia ulteriori conseguenze nell'ultima parte dell'anno se i consumatori, come è probabile, saranno costretti a continuare a tagliare le spese non essenziali.

In generale nel 2022 l'accesso in farmacia è stato determinato principalmente da fattori esogeni al canale come i picchi di contagi legati ad Omicron osservati nel primo trimestre 2022 e una seconda ondata tra giugno e luglio 2022. Il consumatore si è orientato prevalentemente all'acquisto legato al bisogno di cura e rispetto al 2021 c'è stato un importante ritorno al canale territoriale, sia per far fronte rapidamente alle emergenze sia per beneficiare del consiglio di un professionista della salute come il farmacista. A fare le spese di questa dinamica sono stati gli ambiti più commerciali come la Dermocosmetica. Durante il 2022 in quest'area i prodotti stagionali sono stati penalizzati dall'aumento del consumo di prodotti legati invece alla diffusione del Covid e a un bisogno immediato di cura.

I risultati positivi globali sono il frutto della performance dei due assi principali, Etico e Commerciale. Il Farmaco Etico, che ha un peso intorno al 54% sul giro d'affari del canale, registra trend positivi sia a valori (+2,5%) sia a volumi (+1,5%). È però la Libera Vendita, che pesa circa per il 44% del totale, ad esprimere i differenziali migliori, chiudendo a consuntivo con dati molto positivi sia a fatturato (+8%) sia a confezioni (+9,3%).

ETICO

I numeri del farmaco Branded (circa l'80% del totale dei farmaci su ricetta) sono positivi sia a fatturato (+1,9%) sia a confezioni (+1%), ma è la componente GX a riportare i trend migliori, con un delta a fatturato di +5% e uno a confezioni di +2,9%.

COMMERCIALE

Il dato a consuntivo del mondo Out of Prescription è trainato principalmente dai segmenti dell'Automedicazione e dei Sanitari.

L'Automedicazione, che pesa per il 57% del totale della Libera Vendita mette a segno trend positivi sia a fatturato (+10,2%) sia a confezioni (+9,1%). Sono risultati decisamente positivi e che si mantengono a valori anche nel confronto con il 2019 (+7,5%) mentre la forbice con il periodo pre-pandemico non è ancora completamente chiusa a confezioni (-0,8%).

I Sanitari si confermano il secondo segmento del comparto, rappresentando circa il 19% delle vendite totali, e registrano incrementi importanti sia a fatturato (+11,2%) sia a confezioni (+18,9%).

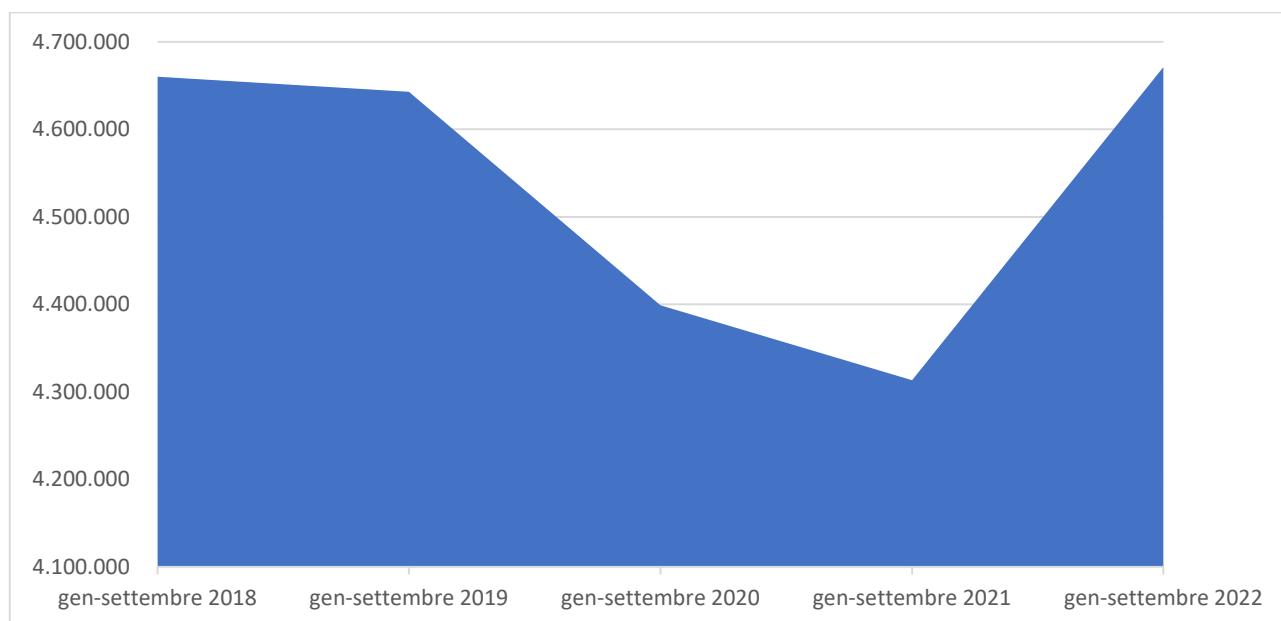
È la Dermocosmetica a fare le spese dei buoni risultati degli ambiti più legati a cura e prevenzione: il segmento, che pesa circa per il 16% sul totale del comparto, riporta a consuntivo trend positivi a valori (+1,9%), ma flat a volumi (-0,1%). Si tratta di risultati leggermente migliori rispetto alla chiusura del primo semestre dell'anno, segno di una graduale ripresa, ma non si può ancora parlare di una piena inversione di tendenza.

La Veterinaria registra differenziali sostanzialmente flat a fatturato (-0,5%) e negativi a volumi (-7,1%).

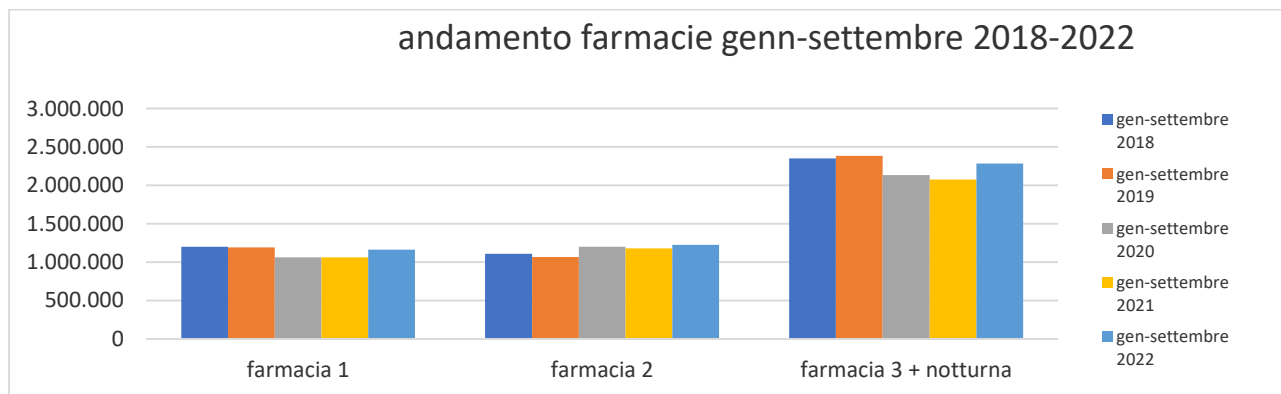
I trend a consuntivo per gli Alimenti e Dietetici sono flat a fatturato (+0,6%) ma negativi a confezioni (-3,5%), mentre l'Omeopatia chiude il semestre con differenziali negativi sia a fatturato (-10,7%) sia a confezioni (-14,8%).

Le vostre farmacie

L'andamento al 30/09/2022 mostra un andamento complessivo positivo del fatturato delle farmacie che prosegue nella significativa ripresa iniziata nel terzo trimestre 2021 rispetto al forte elemento di discontinuità rappresentato dal 2020:

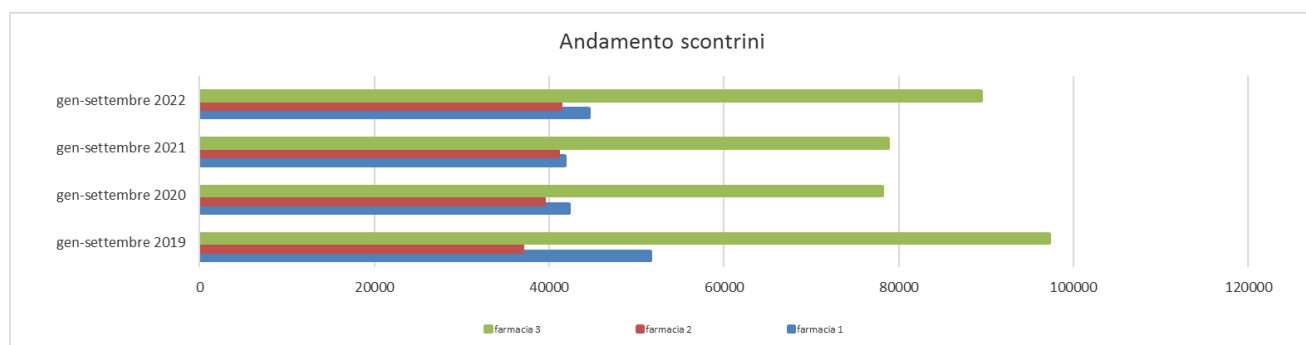
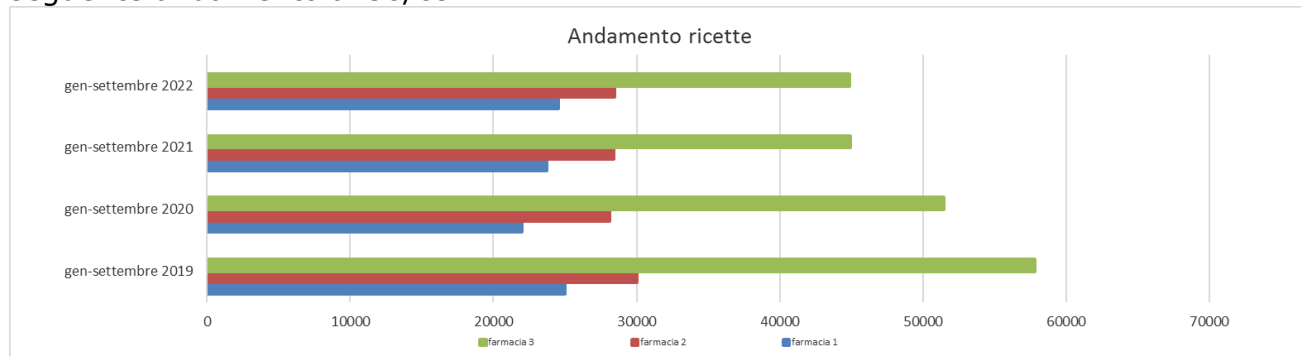


Nel dettaglio, i tre punti vendita hanno presentato il seguente andamento:



In particolare al 30/09/2022 si rileva un incremento del fatturato complessivo (+8,30%), anche superiore rispetto all'andamento del mercato a livello nazionale. Nel dettaglio: la farmacia presso il Centro Commerciale Treviglio ha registrato +9,50%; la farmacia di viale Piave ha registrato +10,13%; la farmacia di viale Ortigara ha registrato +4,00%.

Per quanto riguarda l'andamento di ricette e scontrini, l'ultimo quadriennio presenta il seguente andamento al 30/09:



Si assiste a un lieve incremento nel numero di ricette (+0,76%) e dell'8,40% del numero di scontrini emessi. A livello di valore medio, si è verificato un decremento del 0,79% (€0,12) per le ricette e un incremento del 3,00% (€0,53) per gli scontrini. Si evidenzia una sostanziale ripresa dello scontrinato rispetto a una stagnazione del ricettato che sembra cronicizzarsi.

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

F1 - 193 accessi (era 184)

F2 - 182 accessi (era 184)

F3 (inclusa notturna) - 328 accessi (era 313)

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 sono 6: 4 in locazione e 2 in uso temporaneo e turnario. Attualmente Ygea ha locato tutti i locali, ospitando n. 2 medici generici, n. 3 pediatri di base e n. 5 specialisti, in sedi separate e dedicate.

Il ricavo di questa voce specifica, al netto del rimborso ASST, nel triennio è: € 29.638 nel 2019, € 35.192 nel 2020 e € 31.140 nel 2021.

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 2022-2023 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 dal 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. Sono stati effettuati analisi di settore 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 (per lo sviluppo del piano strategico, si rimanda alla sezione 5 punto 7).

4.2 Attività sociale

4.2.1. Centro Diurno Integrato "Don Sandro Mezzanotti"

L'obiettivo della società è di migliorare ogni anno la qualità delle offerte proposte, delle attività, degli spazi e dei servizi del CDI, concentrandosi soprattutto 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 come ogni anno a effettuare un'ampia programmazione delle attività ricreative e risocializzanti, attraverso iniziative da svolgersi all'interno e negli spazi esterni del centro. Per l'anno 2022 sono state attivate le seguenti progettualità:

IL CDI CON LE SCUOLE

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. Inoltre, periodicamente i bambini di un nido ubicato nei pressi del centro vanno a salutare gli ospiti dai finestrini.

PROGETTO ARCOBALENO

Gli anziani del CDI accolgono periodicamente gruppi di ragazzi/bambini con disabilità accompagnati dai loro educatori per condividere alcuni momenti di festa: si canta, si fa l'aperitivo/merenda insieme e si scambiano lavoretti.

SOLIDARIETÀ

Per rendere gli ospiti partecipi delle attività sul territorio si accoglie di volta in volta le proposte solidali di associazioni benefiche e di volontariato. Queste attività prevedono la preparazione di elaborati che vengono donati.

VIVIAMO IL GIARDINO!

Il CDI offre un accogliente giardino, da questo nasce la proposta di svolgere molte attività all'aperto utilizzando ciò che la natura offre (trapiantare, invasare, seminare), l'obiettivo principale è stimolare l'autonomia e la motricità fine.

LA MERENDA DELLE TRE (ERGOTERAPIA)

In concomitanza a momenti particolari, il mercoledì pomeriggio la merenda è speciale, ogni ospite riceve tutto il necessario per potersi predisporre la merenda: preparare il the o la cioccolata, assemblare semplici ingredienti e terminata la merenda, ciascuno riordina e pulisce il proprio tavolo.



ATTIVITÀ MULTISENSORIALE

Attraverso l'utilizzo di prodotti della natura viene proposto un percorso multisensoriale 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
- olfatto: sentiamo il profumo e stimoliamo il ricordo
- tatto: tocchiamo e manipoliamo
- gusto: assaggiamo ed esprimiamo le sensazioni che ci suscita
- 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.

In corso di organizzazione feste e attività a tema: l'ospite ha bisogno di divertirsi e svagarsi; per tale motivo vengono proposte feste a tema in cui gli ospiti giocano e ballano, interagendo tra di loro, con gli operatori e i volontari, una risorsa importante per questo progetto. La diversità dei temi serve per orientare l'anziano nel tempo per tenerlo agganciato al quotidiano e all'esterno.

Per questa attività viene coinvolto anche il territorio. Esempi di attività sono Festa di Carnevale, Santa Messa dell'Anniversario, Caro Babbo Natale, ecc.



MI RITORNA IN MENTE: il progetto mette in primo piano il "ricordo" delle tradizioni e usanze di una volta tramite stimoli visivi o uditivi. Gli ospiti possono raccontare le proprie esperienze quotidiane e familiari di quando erano giovani. Vengono fatte ascoltare canzoni classiche e letti testi del passato, mostrate foto, oggetti e video

vintage. Per facilitare lo scambio comunicativo gli ospiti sono seduti uno accanto all'altro formando un cerchio. Anche i parenti vengono coinvolti chiedendo loro di inviare al CDI foto dei loro cari in particolari momenti (es. matrimonio, festa di compleanno, vacanza estiva, ecc.).

ANDAMENTO

Nell'anno 2022 il Centro Diurno sta faticando a riprendere i numeri di frequentazione pre-pandemia. Pertanto, anche per il 2022, l'andamento, pur in miglioramento rispetto all'anno 2021, non è paragonabile alla media storica.

Alla data di redazione del presente documento il centro ospita l'equivalente di n. 30 utenti a tempo pieno. I costi, tuttavia, sono parametrati sulla capienza di accreditamento di 40 utenti. Da segnalare che nel mese di settembre è stata aggiudicata la procedura d'appalto gestita tramite Stazione Unica Appaltante del Comune di Treviglio per l'affidamento dei servizi assistenziali del Centro che garantisce un risparmio annuo di € 10.000.

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.

Il prospetto che segue evidenzia l'andamento economico dei vari gruppi di ricavi per attività condotte presso il centro al 30/09/2022 con l'andamento del triennio precedente:

mese	2019	2020	2021	2022	DELTA 2022/21
1	16.844	22.976	12.570	16.699	4.129
2	11.552	15.387	15.614	23.979	8.365
3	18.050	2.252	17.841	22.530	4.689
4	12.459		11.392	16.651	5.259
5	18.264		18.812	28.690	9.878
6	13.138	4.475	17.454	18.264	809
7	10.830	10.429	14.387	15.951	1.564
8	170	5.403	5.939		-5.939
9	33.916	11.433	16.819	24.411	7.592
Totale con	135.220	72.354	130.827	167.175	36.347

L'andamento rilevato al 30/09/22 mostra non solo un'evidente ripresa, pur con limitazioni residuali nell'erogazione di prestazioni collettive sino a settembre, bensì un fatturato raggiunto superiore a quello dell'anno 2019, anno statisticamente di massimo fatturato, anche grazie a un minimo adeguamento tariffario solo alle prestazioni erogate per fisioterapia e idrokinesiterapia, ma soprattutto all'incremento complessivo del numero delle prestazioni effettuate. Anche l'andamento di ottobre e novembre confermano il trend in crescita con un incremento del 27% rispetto al 2021 (+€45.671) e del 23% rispetto al 2019 (+€41.160).

Il Centro è riuscito ad ottimizzare l'agenda delle prestazioni, ad inserire nuovi professionisti, ad attivare vari corsi in-house a seguito della decisione di internalizzare tutte le attività rese dal Centro senza affittare la palestra a terzi se non in via del tutto residuale. I corsi di Ygea Srl sono stati attivati a partire dal mese di settembre 2021 e hanno riscosso subito un considerevole successo, trend migliorato ulteriormente nel 2022 con un ampliamento dell'offerta e un incremento della domanda.

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.

Ormai stabile la collaborazione con il fisiatra per la fase di valutazione propedeutica al percorso terapeutico, continuando così a garantire un servizio di maggior livello qualitativo e un grande vantaggio per i nostri utenti.

Segue l'andamento del fatturato per tipologia di attività:

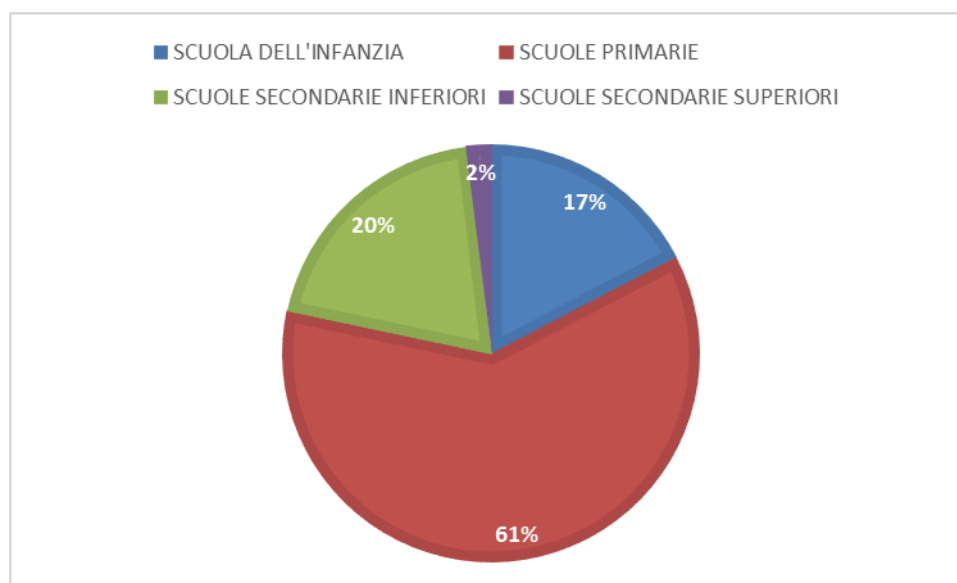
TIPO DI ATTIVITA'	2019	2020	2021	2022	DELTA 2022/21
ACQUATICITA' E IDROGIM/IDROANTALGICA	9.522	2.476		994	994
AFFITTO PALESTRE	7.697	369	2.213	1.356	-858
ATTIVITA' MOTORIA	5.731	1.332	2.689	5.265	2.576
CORSI E VARIE	766	1.048	54	495	441
FISIOTERAPIA	21.978	16.632	29.408	43.664	14.256
IDROKINESI	69.474	38.631	69.825	87.689	17.864
MASSAGGI E LINFODRENAGGIO	5.382	5.400	7.076	8.201	1.125
PSICOMOTRICITA'		560	1.338	2.768	1.430
RPG E GINNASTICA CORRETTIVA	9.474	3.300	7.830	5.886	-1.944
VALUTAZIONE FISIATRICA	3.634	919	1.872	2.680	808
VALUTAZIONE FISIOTERAPICA	1.562	1.688	3.036	3.036	0
CORSI FITNESS			1.748	5.141	3.393
CORSI DI FORMAZIONE			3.737		
Totale complessivo	135.220	72.354	130.827	167.175	36.347

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. 2022/2023. In particolare il monte ore settimanali assegnato all'avvio del nuovo anno scolastico è di 1.603 ore settimanali (rispetto alle medie 1.490 ore del 2021/22; +8%) per 142 utenti assistiti (erano mediamente 125 nel 2021/22) da n. 50 operatori, al netto del monte ore dedicato a formazione, incontri, accompagnamento esami e una tantum.

A questi dati vanno ad aggiungersi le 134 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.

Durante i mesi estivi, Ygea srl ha organizzato il progetto estivo, Estate IndimenticAbil3, a riconferma e in continuità dei due progetti estivi precedenti. Il progetto è stato costruito con l'ufficio scolastico del Comune, finanziato interamente dall'Amministrazione Comunale e pensato per gli alunni con disabilità (3-18 anni) per farli vivere esperienze all'aria aperta e momenti inclusivi.

Il progetto 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.

Il progetto inoltre ha previsto che l'assistente educatore, accompagnasse il bambino/ragazzo alle attività concordate inserite nel percorso progettuale prescelto.

Il tutto è stato attuato nel rispetto delle disposizioni delle misure di protezione previste per l'emergenza Covid-19.

Per costruire questa nuova edizione, la terza, durante l'anno scolastico 2021/2022, per esplorare l'interesse delle famiglie, è stato inviato ad ognuna di loro un'indagine da svolgere in modalità telematica e/o cartacea con l'aiuto degli assistenti educatori sul reale interesse a partecipare. Nel mese di maggio 2022 dall'analisi dei risultati, condotta su 125 famiglie, è emerso che il 50% ha manifestato l'interesse a far partecipare il proprio figlio alla nuova edizione del progetto.

Lo scopo di "Estate IndimenticAbil3" è quello di coinvolgere a pieno i bambini e ragazzi nelle varie attività, dovendosi basare sul miglioramento della loro autonomia e socializzazione, legata a una qualità di vita scelta dal beneficiario, attraverso veri e propri percorsi individualizzati da svolgersi sul territorio e all'aperto per rafforzare le abilità relazionali, cognitive e emotive, creare momenti di svago, relax e socializzazione, conoscere il proprio territorio e sollevare le famiglie dalla cura del proprio figlio.

Il progetto è durato 8 settimane, dal 20 giugno al 14 agosto. Per ogni alunno sono state previste un massimo di 7 ore settimanali.

Le attività sono state distribuite in diversi spazi del territorio trevigliese, nelle sedi delle varie associazioni che hanno collaborato all'iniziativa, la sede principale dei laboratori manuali e musicale è stata situata nell'edificio comunale in viale Cavour 4 (Ex centro per l'impiego).

I LABORATORI

Le famiglie hanno avuto a disposizione una scelta allargata delle varie attività da poter svolgere, tra le proposte anche laboratori specifici per i ragazzi condotti degli educatori di Ygea:

- Laboratorio Musicale.
- Laboratorio creativo "Bricolab"
- Giro-Trevi.

Grazie alla collaborazione di uno psicomotricista del centro Idrokin si è potuto mettere a disposizione dei più piccoli anche un laboratorio di psicomotricità

Grazie, inoltre, alla collaborazione di una volontaria del Trasporto Solidale si è potuto svolgere per i più grandi anche un laboratorio di Arte Fantastica.

Le associazioni sportive e territoriali che hanno stretto una collaborazione al progetto sono state veramente tante, alcune avevano già collaborato lo scorso anno, altre avevano iniziato precedentemente delle attività inclusive perché facenti parte del progetto "Facciamolo per lo sport", altre sono state invece contattate direttamente dal coordinatore.

Tutte le associazioni sportive e culturali coinvolte hanno dimostrato un forte entusiasmo nel poter far parte di questo progetto. Hanno collaborato:

- Piscina comunale Quadri (Project sport)
- Treviglio Pallavolo
- Trekking dell'associazione La bussola
- Scuderia Candiana
- Tai-Chi
- Campus sportivo MULTISPORT di Treviglio e Campus sportivo di Calvenzano
- Trevicass
- Trasporto Solidale
- Treviglio Musei

La società Gemeaz collabora per la fornitura del pranzo (al sacco) consegnando il pasto dei ragazzi sia in sedi collettive, sia nelle sedi delle varie attività.

Città, parchi e botteghe di Treviglio: per favorire la promozione di autonomie personali quali ad esempio fare piccole spese, commissioni, spostamenti ravvicinati nel territorio, passeggiate rilassanti, la città di Treviglio ha a disposizione le sue strade, i suoi parchi e le sue botteghe.

A conclusione del progetto è stata organizzata una "Caccia al tesoro" per le vie del Centro di Treviglio. L'evento è stato aperto alle famiglie e a tutti i bambini residenti a Treviglio. Durante un pomeriggio i bambini/ragazzi iscritti al gioco, divisi in squadre, hanno dovuto superare prove e indovinelli per recuperare gli indizi per raggiungere il "tesoro" finale. L'evento è stato molto partecipato, a conclusione si sono svolti i ringraziamenti e un rinfresco finale.

Il progetto Estate Indimenticabil3 è stato attivato per 48 tra bambini e ragazzi.

Alcune immagini:





L'anno 2022 è stato particolarmente complesso in termini di organizzazione e gestione con difficoltà a reperire le figure necessarie per coprire l'aumentato monte ore assegnato.

Con l'avvio dell'anno scolastico si sta lavorando sulla creazione di piccoli gruppi (dove possibile o opportuno) al fine di garantire una reale inclusione dei nostri alunni che si trovano a condividere il percorso di assistenza, ottimizzando, nel contempo le risorse impiegate

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 il ristoro previsto da Regione Lombardia le cui modalità di accesso ed erogazione saranno prossimamente comunicate dall'ATS con relativo sollievo o incidenza negativa sul risultato del centro di costo.

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° febbraio 2022 sono:

Vasca	N. Sedute	N. sedute minime	N. utenti minimi per far partire l'attività	durata	Tariffa
Salute					
Idrochinesiterapia individuale	1	3	1	30 min	25,00
Idrochinesiterapia collettiva	1	3	3	30 min	20,00
Acquapsicomotricità	1	5	1	30 min	16,00
Idrokinesiterapia Post-mastectomia	1	5	3	45 min	14,00
Benessere					
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	25,00
Valutazione Fisiatrica	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
Salute					
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 ed 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

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; dal 1° gennaio 2022 è stato applicato un ulteriore incremento tabellare pari, mediamente, a € 21,91. Necessariamente Ygea ha richiesto un aggiornamento della tariffa applicata, così come previsto dall'art. 11 del contratto in essere con il Comune di Treviglio.

5. Politiche e piani di sviluppo aziendale

L'anno 2022 è stato caratterizzato da un graduale ritorno alla normalità, anche se si tratta, per molti versi, di una nuova normalità, contraddistinta da mutati comportamenti e abitudini dei nostri utenti.

La Vostra Società è in costante aggiornamento ed adeguamento al contesto socio-economico, offrendo risposte a nuovi bisogni e cercando di stimolare la copertura degli spazi persi o sospesi durante la pandemia.

La Società ha continuato a porre in essere tutte le strategie di contenimento dei costi attuabili, in tutti i rami operativi, con un'attenzione spasmodica del miglior rapporto costo-qualità in tutti gli affidamenti, pur cercando di rendere i servizi alla cittadinanza e all'utenza che è possibile erogare, riuscendo anche ad attivarne di nuovi.

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

Aggiornamento tecnologico: la società è attualmente dotata di un'infrastruttura "a stella", centralizzata presso la sede sociale, e sta dotando tutte le sedi di una doppia cablatura, di cui una in fibra. L'infrastruttura prevede server e firewall, nonché connettività, ridondati per garantire al massimo la *business continuity* con l'obiettivo di eliminare le interruzioni di servizio che hanno afflitto la società negli scorsi anni e, nel contempo, garantire una operatività fluida e veloce. L'obiettivo è già a buon punto in termini di risultato, con il quasi totale azzeramento delle interruzioni di servizio al banco. È stata affidata la fornitura di casse automatizzate per tutte le farmacie (due presso la farmacia 3) che saranno installate a breve, che garantiranno l'eliminazione di errori materiali, l'automatizzazione delle operazioni di chiusura cassa e di gestione del fondo cassa, la velocizzazione delle operazioni di resto e contabilizzazione. Tale innovazione sarà accompagnata dall'installazione di una cassaforte automatizzata presso la farmacia 3 (selezionata in virtù dell'elevato fatturato) e dal servizio di prelievo tramite società specializzata dei contanti presso le farmacie, intervenendo sulla sicurezza delle stesse, dei dipendenti incaricati al trasporto valori e sull'eliminazione di errori materiali. La società ha inoltre sottoscritto contratti per l'installazione dei nuovi POS con funzioni avanzate che garantiscono l'automatismo del trasferimento dell'importo della transazione dal gestionale di farmacia al POS, evitando quindi al personale di doverlo digitare. L'intera operazione apporterà anche grandi vantaggi in termini di ore-lavoro. Infine, si è conclusa a fine anno la procedura di affidamento tramite la Stazione Unica Appaltante del Comune di Treviglio della fornitura di un robot di farmacia presso la farmacia 3 la cui installazione garantirà, tra le altre cose: automatizzazione della fornitura al banco dei prodotti, eliminazione delle vetuste cassettiere, riduzione dei tempi di lavoro del farmacista, automatizzazione inventario giacenze, verifica automatica delle scadenze, carico automatizzato dei prodotti di farmacia e conseguente riduzione ore lavoro dedicate a questa mansione da parte dei commessi di farmacia.

La **struttura organizzativa:** è stata condotta un'analisi di processo per quanto riguarda gli acquisti, con particolare attenzione agli approvvigionamenti di farmacia, sia per quanto riguarda il flusso documentale, sia per quanto riguarda i punti di controllo per la mitigazione dei rischi. La nuova procedura è già stata condivisa con il personale interessato alle operazioni. Oltre a mitigare i rischi la nuova procedura consentirà una maggiore congruenza tra l'inventario teorico infrannuale e l'inventario fisico di fine anno. La procedura sarà ulteriormente revisionata dall'Organismo di Vigilanza.

Potenziamento dei servizi offerti: la farmacia 3 e la farmacia 2 sono attive sia per quanto riguarda i tamponi, sia per quanto riguarda i vaccini antinfluenzali e contro il Covid. Attivo anche il servizio di prenotazione medico di base.

Adeguamento e riqualificazione delle sedi: nell'anno 2021 è stato approvato ed avviato il progetto di riqualificazione del Centro Idrokin, che costituisce la conclusione del progetto avviato con il rifacimento della pavimentazione dell'area vasca. Il progetto, ha previsto un primo lotto con rifacimento e restyling dell'area accoglienza e del locale infermeria (lotto concluso a inizio gennaio 2022) con nuova pavimentazione, revisione degli spazi e nuovi arredi; un secondo lotto con rifacimento della pavimentazione di corridoio, bagni e spogliatoi, la creazione di nuove docce, la sostituzione di lavabi e armadietti. Il secondo lotto del progetto è stato realizzato, come da programma, durante la chiusura del mese di agosto 2022. Tutti i punti luce coinvolti nella ristrutturazione sono stati sostituiti con impianti a LED. Il costo dell'intervento è stato di € 130.000.

L'immobile che ospita il Centro Idrokin, il Centro Diurno e gli uffici del Comune è stato dotato di un impianto fotovoltaico della potenza di 19kW che dovrebbe essere attivato a inizio 2023. L'intervento, con un costo di € 20.000, è stato previsto ed effettuato per mitigare l'elevato costo delle utenze dell'immobile in generale (ricordiamo che nel 2018 è stata condotta un'analisi energetica che ha indicato, tra le soluzioni, l'installazione di un impianto fotovoltaico di 19kW) e, in particolare, visti gli aumenti elevatissimi del costo delle utenze.

L'evento straordinario che ha riguardato la palazzina di viale Piave è stata la rottura dell'impianto refrigerante che ha comportato la necessità di noleggio di un impianto chiller (€10.000) per garantire le temperature obbligatorie in farmacia sino alla sostituzione del chiller rotto (€24.000).

Dall'avvio del progetto di ristrutturazione sono stati investiti € 460.000 per tutte le opere descritte in questo e nei precedenti business plan.

Formazione: la società prosegue nell'investimento sulle proprie risorse umane grazie al programma di formazione. Nell'anno 2022 è stato affidato incarico sia per la formazione psico-pedagogica a favore del personale dell'assistenza scolastica, sia la per formazione del personale di magazzino e di farmacia. Quest'ultimo progetto è parte di un progetto di più ampio respiro che si descrive nella programmazione che segue.

Assistenza Educativa:

Nel maggio del 2022 è stato organizzato e realizzato il convegno "**A che Punto siamo? Inclusione e disabilità. Pensieri, raccolte e testimonianze**".

È stata l'occasione per fare il punto sul tema dell'inclusione, nella consapevolezza di un processo ancora in corso, sono state narrate le esperienze educative con la finalità di orientare lo sguardo alle possibilità ed alle esigenze del futuro.

La maturazione del convegno giunge dopo un lungo percorso di preparazione pedagogica affrontato dai dipendenti della società Ygea e della pandemia che, involontariamente è stata elemento per potenziare e far emergere l'importanza del servizio.

È stato narrato il percorso partito da lontano, l'evoluzione del servizio, che si è strutturato e che rappresenta per la Società e l'Amministrazione un nuovo ed ulteriore punto di partenza e di crescita.

Attraverso il convegno è stata lanciata la traccia del cambiamento in corso del servizio. Un servizio che mette al centro l'alunno disabile ed il progetto di vita che il servizio stesso richiede.

A CHE PUNTO SIAMO? Inclusione e disabilità

Pensieri, raccolte e testimonianze



PROGETTO GRAFICO - ISS ZENALE E BUIVINONE



**"L'educazione inclusiva
dev'essere appassionata
di futuro"**

Andrea Canevaro

A raccolta della sperimentazione di progetti educativi inclusivi territoriali e di momenti di formazione, il convegno si propone come occasione per fare il punto sul tema dell'inclusione, nella consapevolezza di un processo ancora in corso, sostenuto dalla motivazione a raccogliere e narrare le esperienze educative, con la finalità di orientare lo sguardo alle possibilità e alle esigenze del futuro.

21 maggio 2022 dalle ore 9:00 – 13:00
TNT, piazza Garibaldi, Treviglio (BG)

INGRESSO LIBERO

Con il patrocinio di



Città di TREVIGLIO

Per il terzo anno, Ygea Srl, con il Comune di Treviglio e l'aiuto di associazioni e società sportive, è stata capofila nella realizzazione del progetto **Estate Indimenticabile** che si è concluso con una caccia al tesoro nel centro storico di Treviglio. Il progetto ha raccolto una grande adesione e grande consenso dei partecipanti.

Progetti solidali a cui Ygea ha preso parte nel 2022

Insieme con cura: la missione che da sempre portiamo avanti, il modus operandi con cui agiamo e continueremo ad agire.

Sono 2 i progetti solidali a cui Ygea ha preso parte:

Città Impatto Positivo

Città Impatto Positivo rappresenta un primo passo reale e concreto verso il cambiamento per il territorio di Treviglio, un investimento sui giovani che saranno i nuovi imprenditori e genitori di domani, sui nonni che hanno duramente lavorato affinché oggi potessimo godere di un luogo imperfetto ma meraviglioso e un aiuto per tutte quelle persone in grande difficoltà fisica e mentale che hanno bisogno di noi per essere più sereni e autonomi nella loro quotidianità: perché le differenze e le diversità vanno accolte e celebrate, non relegate dove nessuno può vederle.

Fra i punti salienti del progetto rientrano la promozione di una rete di sostegno per i membri della comunità, la valorizzazione dello stretto legame che intercorre fra ambiente, società ed economia, il miglioramento del benessere e la qualità della vita di tutti i cittadini, la tutela dell'ambiente attraverso opere di riqualificazione delle aree verdi e la promozione dell'educazione civica nelle scuole.

Proprio per gli studenti dell'Istituto Zenale e Butinone, Ygea ha finanziato una borsa di studio che sarà destinata al vincitore di un contest dove i ragazzi avranno la grande opportunità di mettersi in gioco per progettare una nuova iniziativa per la comunità.

Progetti del Cuore

Per la Onlus "Progetti del Cuore" abbiamo contribuito a finanziare un servizio imprescindibile per la comunità, ossia un nuovo automezzo per disabili che circolerà nei territori comunali di Treviglio, Romano di Lombardia e Caravaggio.

L'Associazione conta sul lavoro di volontari dediti a garantire e potenziare il trasporto socio-assistenziale di persone in stato d'indigenza fisica e/o mentale che hanno la necessità di recarsi in modo sicuro e confortevole presso le strutture sanitarie per effettuare visite mediche, fisioterapiche e controlli periodici e raggiungere luoghi dove potersi dedicare ad attività ludiche e di socializzazione, come il Centro Diurno Integrato.

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 e utilizzo dei social. È conclusa l'operazione di revisione di tutta la segnaletica verticale sul territorio per aggiornare quella ormai datata (incluso il totem della farmacia di viale Piave – ora multimediale e LED) e per potenziarla nei punti strategici del territorio.

Produzione del proprio brand: come da programma, 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, biologici e di produzione italiana, che possono essere offerti ad un prezzo calmierato, mostrando, anche in questa azione, l'estrema attenzione di Ygea verso i propri utenti. Nel mese di dicembre sono stati commercializzati i primi due prodotti: crema mani, burro e cacao. Il secondo step prevede l'introduzione degli integratori.



Apertura della rubrica – “Il consiglio del farmacista in “pillole”: l’idea è quella di dare delle “Pillole Di Salute”, la proposta della rubrica nasce dalle molteplici richieste degli utenti di approfondire alcune problematiche legate alla salute. Periodicamente, attraverso la rubrica social vengono pubblicati degli articoli che si occupano delle più disparate problematiche, quali, la caduta dei capelli, le gambe gonfie, sistema immunitario ecc., e vengono dispensati i consigli utili per poter prevenire i vari disturbi.

Per il triennio 2023-2025 la società intende perseguire i seguenti macro-obiettivi:

Ambito commerciale:

si è partiti da un’analisi quasi scontata ma basilare per poter programmare il futuro. Il covid ha rivoluzionato il rapporto tra gli individui e la farmacia: il 73% degli italiani ha cambiato le proprie abitudini di acquisto in farmacia, solo il 13% chiede consiglio e solo il 12% degli acquisti deriva dal suggerimento del farmacista; il tempo medio di permanenza sul punto di vendita si è ridotto a 2 minuti ed il 30% preferirebbe una consulenza in tele-chiamata. Inoltre, al momento, la «bolla tamponi» ha garantito la sostenibilità della farmacia, ma è indispensabile, per restare competitivi, dare risposta alle nuove esigenze dei cittadini e degli altri stakeholder (erogatori di servizi sanitari, aziende farmaceutiche, terzi paganti).

Nel contesto sopra delineato, Ygea, in quanto espressione di soggetto pubblico, ha quale obiettivo primario il soddisfacimento dei bisogni sociosanitari del territorio. Sviluppare

soluzioni costruite sulle concrete esigenze dei cittadini non è solo una questione di redditività, ma anche e soprattutto di mission istituzionale. Si rivela quindi indispensabile rivedere in modo scientifico l'offerta, analizzando i bisogni e le attese del territorio, ottimizzando anche alcuni processi interni, come ad esempio gli acquisti. Ygea sente la necessità di sfruttare il presente momento di discontinuità per innescare un processo di cambiamento che consenta di massimizzare i ritorni dovuti all'innovazione, motivando il personale e ottenendo l'attenzione degli stakeholder.



I nostri obiettivi:

- Indagare le attese e i comportamenti dei cittadini nelle aree di pertinenza attuali e potenziali delle farmacie Ygea;
- Definire la Value Proposition delle farmacie in chiave glocal, ovvero mantenendo un'identità unica ma un'offerta specifica a seconda dei bacini di attrazione. Ciò si traduce nei seguenti termini:
 - Sviluppo di criteri assortimentali che guidino gli acquisti e il category;
 - Progettazione di servizi innovativi di tipo phygital (strumenti fisici e digitali) che sfruttino anche le sinergie con le altre «anime di Ygea»;
 - Identificazione di eventuali partnership;
 - Costruzione delle modalità di comunicazione.
- Individuare la location a maggior potenziale per eventualmente spostare la sede di una delle farmacie (farmacia 1 Viale monte Grappa);
- Costruire i KPI (indicatori chiavi della prestazione): valori misurabili che dimostrano l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo gli obiettivi aziendali principali.

La politica del potenziamento dei servizi verrà affiancata da politiche di **Visual merchandising**, letteralmente *visualizzazione della merce*. Questa disciplina è

l'insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto vendita con il fine di aumentare le vendite creando stimoli sensoriali nei consumatori.

In altre parole, il Visual merchandising è una vera e propria strategia di comunicazione il cui fine è ottimizzare la redditività di un prodotto mediante lo studio della miglior esposizione e presentazione possibile. Pertanto, verranno studiati percorsi di riorganizzazione delle esposizioni di vendita, miglioramento del margine commerciale sui prodotti grazie all'ottimizzazione del processo di acquisto, attuare il piano degli ingressi anche grazie al digital signage/vetrine digitali e realizzazione del piano editoriale che comprenderà newsletter/bollettino periodico informativo, avvio collaborazione con specialisti per giornate informative presso le farmacie.

Gli aspetti appena descritti fanno parte del progetto di studio e formazione affidato a Focus Management.

Magazzino: Il progetto citato Focus Management riguarda più punti dello sviluppo aziendale, interagenti tra loro. Sulla scorta delle analisi e delle simulazioni fatte in house, la società affidataria ha il compito di sviluppare un piano su base economico-scientifica che accerti lo stato di fatto e ne proponga la revisione di vari aspetti considerati critici per lo sviluppo ordinato e organico dell'area farmacie. In particolare l'attenzione sarà posta sulla gestione degli ordini e degli acquisti, la gestione delle scorte e delle giacenze, la revisione delle deleghe interne e la corretta applicazione della procedura autorizzatoria, la massimizzazione del margine sia in conseguenza di quanto appena elencato, sia grazie alla revisione dell'esposizione e delle strategie di vendita. È un progetto fondamentale il cui esito auspicato è il miglioramento dei margini, la ottimizzazione delle scorte e degli acquisti, ma anche un miglioramento del benessere organizzativo. Quest'ultimo anche in conseguenza all'automatizzazione dei processi (casse, robot, pos), la chiara identificazione di ruoli e processi, l'individuazione di referenti per il category e per i servizi, l'individuazione di vice-direttori, la strutturazione dei controlli interni. L'obiettivo finale è di massimizzare tutte le potenzialità ancora inespresse dal ramo farmacie.

Ambito Sociale

1) Centro Idrokinesiterapia – Polo Formativo

Nel 2021 è iniziata una fase sperimentale di formazione proposta all'interno del centro Idrokin.

La progettualità mira a rendere il centro Idrokin non solo un luogo di riferimento della riabilitazione, ma anche della formazione.

Per l'anno 2023 si programmerà un calendario di eventi che si terranno nel corso di tutto l'anno, che avranno non solo una ricaduta economica, ma anche di immagine, riqualificando il Centro stesso come polo formativo.

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

2) Centro Diurno Integrato – Don Mezzanotti

Progetto che guarda al futuro sarà l'ampliamento dell'offerta del "Centro Diurno Integrato Don Mezzanotti".

Progetto di sponsorizzazione del centro attraverso campagne social e pubblicitarie per estendere la conoscenza delle innumerevoli attività che si svolgono all'interno del centro Diurno, innovazione nella denominazione, innovazione negli spazi con la ristrutturazione dell'area "bagno assistito", la stanza relax e di parte degli arredi.

Revisione tariffaria, adeguamento ISTAT. Da un'indagine di mercato risulta essere il Centro Diurno con la tariffa più economica in tutta la Provincia.

Mappatura ed analisi dei bisogni del territorio correlata alle reali capacità di risposte dei servizi finalizzati al mantenimento dell'anziano presso il domicilio sulla "carenza" assistenziale per ciò che riguarda l'assistenza serale degli anziani.

Sviluppare il servizio dando come possibilità quella di cenare all'interno del Centro Don Mezzanotti. Il servizio potrebbe essere convenzionato per gli utenti ospitati nella fascia diurna ed esteso anche ai cittadini trevigliesi che non frequentano il centro durante il giorno.

3) Potenziamento ed evoluzione del servizio di Assistenza Scolastica

L'odierna multiformità, con la quale le problematiche della diversità si manifestano nelle classi, impone alla scuola un cambiamento: il superamento di modelli didattici e organizzativi uniformi e lineari, destinati ad un alunno medio astratto, in favore di approcci flessibili adeguati ai bisogni formativi speciali dei singoli alunni. L'inclusione passa attraverso la reale possibilità di far integrare gli alunni che versano in stato di fragilità con i compagni di classe, ma soprattutto con il mondo esterno. Partendo da questo punto di vista nasce la necessità di sviluppare e sottoscrivere convenzioni e protocolli con gli istituti scolastici e le famiglie per proporre progetti di vita dell'alunno attraverso progetti territoriali e di inclusione degli alunni disabili.

Le premesse di cui sopra potranno essere sviluppate da Ygea attraverso l'evoluzione del servizio di Assistenza Scolastica.

Il progetto riguarderà l'avvio di tavoli di lavoro coinvolgendo i dirigenti del settore amministrativo, i dirigenti scolastici, la neuropsichiatria e consulenti pedagogici che potranno accompagnarci nella realizzazione di un servizio che si avvicini il più possibile all'idea di inclusione.

Inclusione intesa come partecipazione attiva dell'alunno all'interno della classe, partecipazione attiva in gruppi ristretti di lavoro, rimodulando l'approccio dell'assistenza basandosi anche sull'esperienza pregressa di "Estate Indimenticabile".

Con l'avvio dell'anno scolastico 2022/2023 è partita la sperimentazione di questo nuovo approccio con la formazione dei primi micro-gruppi e dei colloqui e presentazione della progettualità ai genitori, che hanno mostrato un grande interesse ed entusiasmo.

Analisi della Governance

La corporate governance, o governance aziendale, si riferisce al modo in cui le società sono governate e al loro scopo. In sostanza, identifica chi ha potere e responsabilità e chi prende le decisioni. Si tratta, in pratica, di un **toolkit di norme e regolamenti** che consente alla direzione e al Consiglio di amministrazione o Amministratore Unico, come di affrontare in modo più efficace le sfide della gestione di un'azienda. La corporate governance garantisce che le imprese dispongano di processi decisionali e di controlli appropriati.

L'analisi sarà svolta con l'ausilio dell'Organismo di Vigilanza, attraverso lo studio e la mappatura dei rischi della Società.

Ygea è una società solida che si è evoluta: ad oggi sono circa cento tra dipendenti e liberi professionisti le persone che prestano la propria attività lavorativa all'interno della società.

Il progetto è quello di specializzare le aree, individuare ruoli e porre obiettivi. Ad oggi la Società è dotata di un Amministratore Unico, tre Direttori di Farmacia, un Coordinatore Aziendale, due Coordinatori Assistenti educatori e due Coordinatori rispettivamente al centro diurno anziani e al centro idrokin. Data la dimensione aziendale sarebbe confacente, oltre che definire ruoli di responsabilità nell'area commerciale, anche definire ruoli e responsabilità nell'area sociale oltre che auspicabile la figura di un Direttore Generale.

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

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, anche quest'anno, effettuare una previsione per il triennio successivo è difficoltoso, data l'incertezza del mercato attuale e le ricadute in particolare sul settore delle farmacie degli effetti della pandemia, effetti ancora visibili nei comportamenti di acquisto degli utenti. Al momento, infatti, pur presupponendo una certa ripresa, 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 2023-2025 e, in particolare, dell'esercizio 2022, necessariamente rivisto alla luce dei costi straordinari intervenuti nell'anno (in primis utenze e impianto di raffrescamento di viale Piave).

RICAVI	2023	2024	2025
Altri ricavi e proventi	1.220.000	1.260.000	1.280.000
Proventi diversi dai precedenti	50	50	50
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.025.000	7.050.000	7.080.000
TOTALE RICAVI	8.245.050	8.310.050	8.360.050
COSTI	2023	2024	2025
Altri accantonamenti	1.000	1.500	2.000
Ammortamenti e svalutazioni	330.000	260.000	200.000
Costi per godimento beni di terzi	230.000	230.000	230.000
Costi per il personale	2.250.000	2.270.000	2.300.000
Costi per materie prime, sussidiarie	4.100.000	4.150.000	4.200.000
Costi per servizi	1.040.000	1.060.000	1.060.000
Interessi ed altri oneri finanziari	2.553	1.653	-
Oneri diversi di gestione	100.000	100.000	100.000
Variazioni riman. materie prime, suss.	40.000	40.000	40.000
TOTALE COSTI	8.093.553	8.113.153	8.132.000
RISULTATO ANTE-IMPOSTE	151.497	196.897	228.050
