

Piano di Gestione del Centro di eccellenza regionale *SuperHando*

Il presente allegato è com-
posto da n° 78 fogli
di n° 78 pagine.

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE

N. 2235 DEL 16 DIC. 2013

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Dott. Sergio Salis)

IL DIRETTORE SANITARIO
(Dott. Ugo Storilli)

IL DIRETTORE GENERALE
(Dott. Emilio Simeone)

Revisione del 28 ottobre 2013

Sommario

PREMESSA	4
PROGRAMMA E FUNZIONI DEL CENTRO <i>SUPERHANDO</i>	6
<i>GOVERNANCE</i> DELL'OPERAZIONE.....	11
MODALITÀ DI GESTIONE DI <i>SUPERHANDO</i>	12
ATTIVITÀ DEL GESTORE	13
1.1 CARATTERISTICHE ED ATTIVITÀ DEL GESTORE	13
1.2 ATTIVITÀ DI <i>FACILITY MANAGEMENT</i>	14
1.3 ATTIVITÀ DI <i>PROPERTY MANAGEMENT</i>	16
1.4 LE OFFICINE PROTESICHE	17
PERIMETRO ECONOMICO	21
1.5 FABBISOGNO FINANZIARIO GENERATO DALLA STRUTTURA	22
1.6 RICAVI E MARGINI DELLE ATTIVITÀ DEL GESTORE	26
1.7 RISORSE FINANZIARIE ATTIVABILI PER LA COPERTURA DELLE SPESE COMUNI	31
PIANO ECONOMICO FINANZIARIO	35
1.8 IPOTESI 1: PERIODO TEMPORALE 20 ANNI E GESTIONE DELLA STRUTTURA COMPLETA (STRALCI A+B+C+D) 39	
1.9 IPOTESI 2: PERIODO TEMPORALE 10 ANNI E GESTIONE DELLA STRUTTURA COMPLETA (STRALCI A+B+C+D) 53	
1.10 IPOTESI 3: PERIODO TEMPORALE 10 ANNI E GESTIONE DEGLI STRALCI A E B	59
APPROFONDIMENTI NORMATIVI	66

1.11 SOSTENIBILITÀ AMMINISTRATIVA DELLA GESTIONE.....	66
1.12 REGIME IVA RELATIVO AI SERVIZI CONVENZIONATI CON LA ASL	67
1.13 PROGETTI GENERATORI DI ENTRATE	72
1.14 DESTINATARI E RISULTATI ATTESI	76

Premessa

L'accordo di programma tra l'Assessorato dell'igiene sanità e assistenza sociale della Regione Autonoma della Sardegna, la ASL di Cagliari e il Comune di Settimo S. Pietro, per la realizzazione e la gestione del Centro Regionale di Eccellenza per il superamento dell'handicap e dello svantaggio sociale denominato SuperHando, allegato alla deliberazione n. 22/29 del 17/6/2013, prevede che la gestione dell'intero centro sia in capo alla ASL di Cagliari e che i tempi e i dettagli relativi alle modalità di gestione della struttura e dei servizi in essa contenuti siano stabiliti con successivi accordi tra la ASL e il Comune di Settimo S. Pietro.

Esso prevede inoltre che i sottoscrittori dell'accordo provvedano a modificare il piano di gestione SuperHando secondo quanto stabilito dalla DGR di cui sopra, e nei termini utili per l'espletamento delle procedure necessarie alla realizzazione dell'opera e alla conseguente rendicontazione dei finanziamenti.

Va sottolineato che il cronoprogramma delle attività, pur avendo limiti stringenti per la rendicontazione degli investimenti, potrà subire delle variazioni in ordine all'attivazione dei servizi.

Va sottolineato, inoltre, che il Piano Economico Finanziario è stato costruito nell'ipotesi di un affidamento complessivo della gestione, da parte della ASL, ad un terzo soggetto. In seguito, in considerazione dei compiti e responsabilità derivanti per la ASL dall'Accordo di programma di cui sopra, potranno essere valutati ulteriori opzioni gestionali, anche diversificate, in relazione alla pluralità di servizi da attivare. Laddove si prospettasse l'opportunità di una diversificazione gestionale, essa sarà comunque valutata sulla base degli ulteriori benefici in termini di sostenibilità economico-finanziaria e impatto socio-economico nel territorio.

Il presente documento individua un possibile modello di gestione del Centro Regionale *SuperHando*. Il Centro, localizzato nel Comune di Settimo San Pietro, è in corso di attuazione ed è composto da stralci funzionali aventi stati di avanzamento differenti: lo stralcio A è completato, dello stralcio B è stato pubblicato il bando per l'appalto integrato di progettazione esecutiva ed esecuzione dei lavori, mentre per gli stralci restanti si ha a disposizione soltanto il piano attuativo e si è in procinto di avviare la procedura per l'elaborazione del progetto preliminare.

In questa sede, è individuata un'ipotesi organizzativa basata sul dimensionamento degli spazi, e relative destinazioni d'uso, desunte dal progetto di qualità intitolato "Centro per il superamento dell'handicap e dello svantaggio sociale – *SuperHando*", ancora non definito in ogni sua parte.

Tale ipotesi rappresenta un indispensabile e importante punto di partenza, che potrà essere ancora approfondito e dettagliato, finalizzato a verificare la sostenibilità economica e gestionale della struttura nel suo complesso, la possibile effettiva attivazione e messa in esercizio per stralci e ad esplicitare i benefici attesi ed i principali vantaggi dell'opzione prospettata.

Poiché il Centro *SuperHando* nasce per rispondere, con i servizi sociosanitari integrati, all'handicap e allo svantaggio sociale, nella scelta della modalità di gestione delle strutture che lo compongono, che devono garantire la funzionalità quotidiana degli spazi e la continuità relativa all'offerta di servizi proposta, è utile tenere conto sia della forte valenza pubblica dell'intervento, sia delle finalità dei soggetti pubblici che a vario titolo partecipano all'operazione.

Il modello proposto individua attività legate alla manutenzione impiantistica e degli edifici e quelle relative all'utilizzo degli spazi complementari e le attività accessorie, che hanno quale fine la massima valorizzazione della struttura. A guidare le scelte è la natura e l'interesse collettivo dei servizi erogati da *SuperHando* e una particolare attenzione alle esigenze e caratteristiche dell'utenza delle diverse attività, in termini tecnici ed organizzativi.

Nel documento sono preliminarmente individuate le funzioni che saranno insediate in *SuperHando*, nonché il cronoprogramma relativo all'avvio delle singole attività in funzione della realizzazione del complesso immobiliare per stralci successivi. L'obiettivo è esplicitare le caratteristiche salienti della struttura, nonché la tempistica di avvio delle singole attività, in modo da raccogliere informazioni utili ad individuare la forma di gestione più efficace, i relativi costi (legati alla gestione dell'immobile) e le tipologie di ricavi attivabili.

Una sezione specifica è dedicata alla *governance* dell'operazione: sono definiti, a grandi linee, gli obiettivi, le funzioni e gli impegni dei diversi soggetti pubblici coinvolti nel progetto (Regione Autonoma della Sardegna, Comune di Settimo San Pietro, ASL di Cagliari).

I capitoli successivi – *Modalità di gestione e Attività del gestore* - costituiscono il cuore del documento, in quanto dedicati alla scelta e alla descrizione della modalità di organizzazione e gestione del complesso e delle attività situate nel Centro. Tale scelta, maturata in funzione delle analisi e dello stato di avanzamento raggiunti ad oggi, è guidata dalla necessità di garantire il rapido avvio della gestione, il rispetto degli obiettivi e delle finalità degli attori pubblici coinvolti, nonché la massima valorizzazione dell'immobile e dei servizi erogati. Quindi, sono descritte le attività che contraddistinguono la gestione.

Sono quantificati in via generale, i diversi costi di esercizio ed i possibili ricavi evidenziando, da un lato, il fabbisogno complessivo di risorse generato dalla struttura e, dall'altro, eventuali fonti di

copertura.

Il documento termina con la descrizione dei principali vantaggi dell'iter proposto, degli indicatori di risultato e di impatto attesi dalla realizzazione e, soprattutto, dalla gestione del progetto.

Programma e funzioni del Centro *SuperHando*

Il Centro di eccellenza regionale *SuperHando* è composto da alcuni edifici, e dagli spazi aperti di loro pertinenza, suddivisi in quattro stralci funzionali.

Il primo stralcio (stralcio A), la cui costruzione è in fase di completamento, comprende i primi 4 corpi del complesso in cui sono collocati spazi dedicati a servizi generali (locali tecnici, depositi, bagni, mensa, cucine, bar, uffici, etc.), il Nucleo valutativo e il Centro diurno abilitativo.

Il secondo stralcio (stralcio B) comprende la progettazione e realizzazione del corpo trasversale 5; la progettazione e realizzazione, in un edificio a parte, delle Officine protesiche e la sola progettazione del corpo trasversale 6.

Il terzo stralcio (stralcio C) si compone di un unico intervento materiale - la costruzione del corpo trasversale n. 6 - nel quale si prevede la realizzazione di appartamenti destinati all'Abitare solidale e di azioni immateriali, di semplificazione procedurale, come la progettazione dello stralcio D.

Il quarto stralcio (stralcio D), infine, comprende la realizzazione dei corpi 7 e 8 dell'edificio in cui, allo stato attuale, sono previsti spazi destinati a servizi generali a integrazione e/o ampliamento di quelli già presenti - quali centro riabilitativo, ricezione/accoglienza, foresteria, laboratori, sale polivalenti, auditorium, sala convegni.

Nelle tabelle 1 e 1 bis seguenti è riportato il cronoprogramma delle azioni previste fino al completamento dei corpi 5 e 6.

Tabella 1. Cronoprogramma del Centro SuperHando

	APPALTO PER STECCA 4 E EVENTUALE STECCA 6 E OB. TRATTAMENTO CAGLIARI (NOVA)	OFFICINE	COMPLETAMENTO 1° APPALTO
Firma convenzione Regione-Comune			
set-13	Espletamento gara	Selezione x affidamento incarico	Redazione stato di consistenza
ott-13		Affidamento incarico progettazione	Collaudo del già realizzato
nov-13	Verifiche contratto etc		Assesamento nuovo quadro economico
dic-13		Consegna progetto preliminare	Progetto di completamento dei lavori
gen-14	Progettazione esecutiva	Approvazioni (anche Tut. Paes.) + avvio pratiche espropri	Bando per la gara di completamento
feb-14			Acquisizione offerte
mar-14	Verifiche e consegna dei lavori		Affidamento dei lavori
apr-14	Realizzazione (*)	Elab. bando di gara	Realizzazione (*)
mag-14		Gara	
giu-14			
lug-14		Acquisizione offerte	
ago-14			
set-14			
ott-14		Espletamento gara	
nov-14			
dic-14			
gen-15		Contratto, progettazione esecutiva e consegna dei lavori	
feb-15			
mar-15	Eventuale estensione per la realizzazione della stecca 6	Realizzazione	
apr-15			
mag-15			
giu-15			
lug-15			
ago-15			
set-15			
ott-15			
nov-15			
dic-15			

(*): **ATTENZIONE:** Potrebbe crearsi conflitto per la sovrapposizione nelle date dei due cantieri, per la gestione dello stesso spazio operativo da parte di imprese diverse, per appalti diversi. **CRITICITA' DA RISOLVERE**

Tabella 1 bis. Cronoprogramma del Centro *SuperHando*

<i>SuperHando - corpi 5 e 6</i>	1° mese	2° mese	3° mese	4° mese	5° mese	6° mese	7° mese	8° mese	9° mese	10° mese	11° mese	12° mese	13° mese
Attività	Durata *												
Elaborazione del progetto preliminare	34												
Validazione del progetto preliminare	5												
Elaborazione della determina a contrarre	5												
Accreditamento RUP e acquisizione CIG	1												
Elaborazione bando e disciplinare di gara e	35												
Trasmissione del bando a GUCE e GURAS	5												
Trasmissione e pubblicazione a 10	5												
Acquisizione delle offerte	87												
Nomina Commissione giudicatrice	2												
Firma convenzione Regione/Comune													
Prima seduta pubblica	1												
Apertura delle Offerte tecniche	10												
Apertura delle Offerte economiche	1												
Verifica offerte anomale	10												
Aggiudicazione provvisoria	1												
Aggiudicazione definitiva	5												
Validazione del progetto definitivo	10												
Dichiarazione ex art.108 co.3 DPR 207/2010	3												
Stipula del contratto	3												
Consegna delle attività	3												
Progettazione esecutiva	30												
Validazione del progetto esecutivo	15												
Approvazione del progetto esecutivo	5												
Consegna dei lavori	3												

* si tratta di giorni lavorativi

■ stato di avanzamento attuale

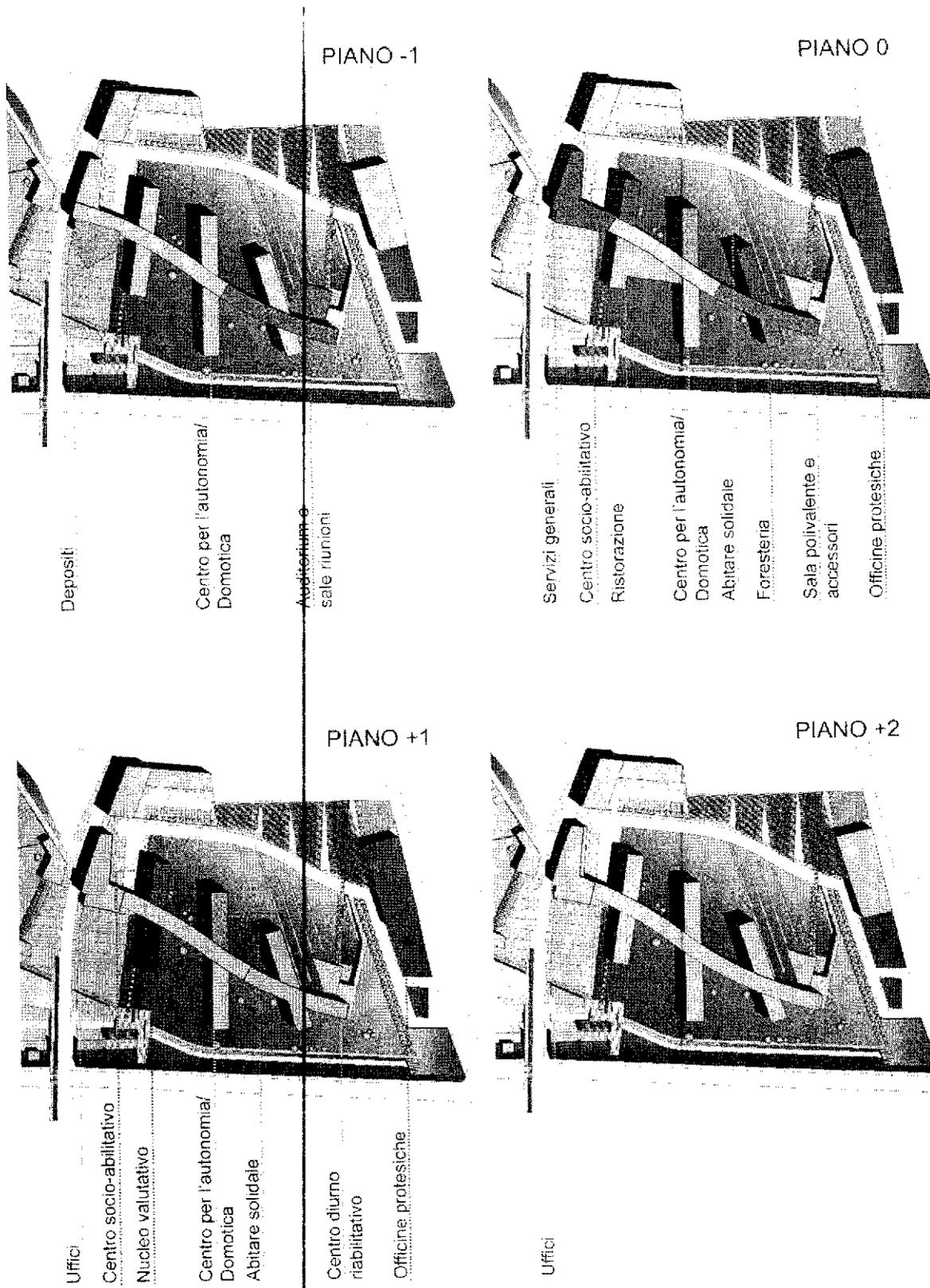
Posto che l'obiettivo è rendere operativo il Centro il prima possibile, le diverse attività potranno essere avviate anche non simultaneamente, ma in momenti legati ai differenti tempi di realizzazione degli stralci. Le funzioni da implementare negli spazi realizzati nello stralcio A (completamento già previsto nei primi mesi del 2012) e nello stralcio B, in corso di appalto, potrebbero essere avviate nella prima metà del 2014. È ipotizzabile pensare alla seconda metà del 2015 per l'avvio delle attività previste nelle Officine protesiche e nei relativi spazi espositivi e commerciali, già finanziate e localizzate in un immobile a parte, per il quale è necessario completare il procedimento espropriativo.

Per quanto riguarda gli appartamenti Abitare solidale (stralcio C), la progettazione esecutiva (ma non la costruzione) è inclusa nell'appalto integrato del lotto B e, nel caso in cui le opere fossero finanziate subito, la loro realizzazione potrebbe partire contestualmente al lotto B stesso, e concludersi con gli stessi tempi. Prudenzialmente, si è ipotizzato un finanziamento successivo e una conclusione al 2015. Per la realizzazione degli spazi rimanenti (stralcio D) si rimanda alla programmazione 2014-2020 (i dati sono indicativi e fanno riferimento allo stato di avanzamento attualmente presunto).

Entro il 2015 potrebbero essere attivate molte delle funzioni sociosanitarie, gli spazi direzionali e tecnici annessi, i servizi di ricevimento/accoglienza e di ristorazione, la parte amministrativa/gestionale e le Officine protesiche.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica di tutti gli spazi/funzioni che compongono *SuperHando*.

Figura 1. Rappresentazione grafica degli spazi/funzioni presenti in SuperHando



Governance dell'operazione

L'intero progetto nasce dalle indicazioni contenute nella strategia nazionale (L. 328/2000) e regionale (L.R. 23/05) che promuovono una gestione unitaria dei sistemi locali di welfare che, nel settore di riferimento, prevede un accesso ai servizi e la loro fruibilità in forma integrata e sinergica. Dunque, servizi sociosanitari che verranno concentrati in un'unica struttura, appunto il Punto Unico di Erogazione (PUE), nel quale verranno erogati servizi integrati alla persona con particolare attenzione alle disabilità fisiche e psichiche.

Al fine di completare la struttura, finanziare, progettare e realizzare i rimanenti stralci e gestire in maniera integrata *SuperHando*, è necessario che i soggetti pubblici coinvolti, ovvero Regione, Comune di Settimo San Pietro e ASL di Cagliari, definiscano - ognuno per le proprie competenze - impegni, fondi da stanziare, funzioni da svolgere ed obiettivi attesi nell'operazione. È del tutto evidente, infatti, che solo una forte partnership tra i soggetti pubblici sia in grado di dettare le linee guida dell'operazione e garantire la sostenibilità nel tempo del progetto.

Con l'accordo di programma citato in premessa, sono stati definiti per ciascun soggetto pubblico partecipante all'operazione gli impegni ed obiettivi di ciascuno.

Modalità di gestione di *SuperHando*

Il modello di gestione proposto per il Centro *SuperHando* individua la ASL di Cagliari come titolare della gestione: la pubblica utilità dei servizi offerti, la valenza collettiva, il carattere sociale di parte delle funzioni e la necessità di continuità delle attività operative svolte nella struttura, difatti, richiedono una visione globale solida e unitaria e, di conseguenza, un'unica strategia sottostante.

A tale necessità si aggiunge la complessità e l'alto grado di specializzazione dei servizi offerti: le funzioni individuate richiedono professionalità disparate, appartenenti a settori molto diversi e ciascuna con competenze di livello elevato.

Il modello di gestione illustrato rappresenta l'ipotesi di lavoro, formulata sulla base di dati e informazioni ad oggi disponibili, che potrebbero variare in relazione sia allo stato di avanzamento dei diversi stralci, sia al livello di definizione della progettazione reso via via disponibile, sia in ragione delle interlocuzioni con i soggetti decisionali coinvolti nel processo. Per tutte queste ragioni, sembra opportuno evidenziare la necessità di verifiche e di approfondimenti successivi e continui.

Di seguito si riportano due tabelle che riepilogano i servizi (funzioni) erogati in *SuperHando*, individuandone l'ubicazione ed il soggetto erogante.

Tabella 2. Servizi specialistici

Funzione	Riferimento planimetrico	Soggetto Erogante
Amministrazione e Uffici ASL 8	Corpo 1/Piani +1 e +2	ASL 8
Ufficio del PLUS	Corpo 1/Piani +1 e +2	Comune di Settimo
Nucleo valutativo dei percorsi	Corpo 3/Piano +1	ASL 8
Centro diurno socio-abilitativo	Corpo 4/Piani 0 e +1	ASL 8
Centro diurno riabilitativo	Corpi 7 e 8/Piano +1	ASL 8
Centro per l'autonomia/domotica	Corpo 5/Piani -1,0,+1	ASL 8
Officine protesiche (officine, commerciale, espositivo)	Corpo separato Piani 0 e +1	ASL 8
Appartamenti <i>Abitare solidale</i>	Corpo 6/Piani 0 e +1	ASL 8

Tabella 3. Servizi generali ed accessori

Funzione	Riferimento planimetrico	Soggetto Erogante
Amministrazione e uffici del Gestore	Corpo 1/Piani +1 e +2	ASL 8
Servizi generali (Ricevimento, servizi personale, ecc.) Bar	Corpo 1/Piano 0	ASL 8
Ristorazione (cucine, self service e accessori)	Corpo 3/Piano 0 Corpo 2/Piano 0	ASL 8
Depositi	Corpo 2/Piano -1	ASL 8
Foresteria	Corpo 7/Piano 0	ASL 8
Auditorium	Corpo 7/Piano -1	ASL 8
Sale riunioni (n°2)	Corpo 8/Piano 0	ASL 8
Sala polivalente e accessori	Corpo 8/Piano 0	ASL 8

Attività del Gestore

In questa sezione si analizza il modello gestionale.

1.1 Caratteristiche ed attività del Gestore

Di seguito si riportano le ipotesi e le scelte alla base dell'analisi proposta.

- Al fine di semplificare il modello di gestione ed il relativo perimetro finanziario dell'operazione, si è ipotizzato che alcuni servizi accessori (quali gli spazi relativi alla ristorazione, al direzionale e al commercio) possano essere assegnati ad altri soggetti dal gestore unico individuato sulla base di contratti di concessione. Tale scelta è maturata sulla base delle dimensioni limitate degli spazi suddetti e della bassa valenza strategica delle attività rispetto all'oggetto principale del Centro. È evidente che in sede di gara, ciascun proponente potrà sviluppare ipotesi differenti che comunque dovranno essere coerenti con le finalità del centro.
- Considerando la valenza e la particolarità dell'attività relativa alle *Officine protesiche*, si è effettuato uno specifico focus utile a delineare anche i possibili benefici alla luce dell'azione di razionalizzazione e governo della protesica di cui alle DGR n. 17/13 del 24/04/2012 e 24/43 del

27/06/2013.

- Con riferimento agli altri servizi sociosanitari previsti, le attività fanno riferimento alla ASL 8 di Cagliari e a soggetti accreditati, in parte attualmente già sottoscrittori di contratti¹ con la stessa Azienda Sanitaria.
- Per quanto riguarda le attività di amministrazione e gestione dell'edificio (*Building Management*), sono distinte due categorie principali: le attività di *Property Management*, focalizzate sulla gestione e locazione degli spazi, e servizi di *Facility Management*, relativi alla struttura e agli spazi esterni, descritte dettagliatamente in paragrafi dedicati. Queste attività sono realizzate direttamente dalla ASL o affidate in gestione.

La ASL cura le diverse attività necessarie alla gestione di *SuperHando* (sia quelle generali - *Facility management* e *Property management* – sia quelle di interesse sociosanitario, quali: centro diurno riabilitativo, "Abitare solidale", Officine Protesiche). La ASL ha il compito di intrattenere tutti i rapporti con il Comune di Settimo San Pietro.

Le attività rientranti nel ***Facility management*** sono svolte in maniera centralizzata per tutti gli spazi rientranti nel complesso. Qualora tali attività siano eseguite in *outsourcing*, implicano rapporti con terzi appaltatori, i quali presteranno i servizi richiesti (es. pulizie, vigilanza, manutenzione, ecc.) a fronte di un corrispettivo. Tali soggetti terzi potrebbero appartenere anche al Terzo settore, come nel caso di cooperative sociali.

L'attività di ***Property management*** comporta la locazione/subconcessione degli spazi non direttamente gestiti dalla ASL a soggetti esterni, i quali hanno l'obbligo di provvedere ad un corrispettivo a fronte della disponibilità degli spazi stessi.

Le attività relative al **centro diurno socio-riabilitativo**, all'"**Abitare solidale**", nonché alle **Officine protesiche** possono essere svolte per conto della ASL di Cagliari da soggetti esterni, sulla base di accordi contrattuali. Al contempo, alla ASL spettano attività di vigilanza e controllo su tali soggetti.

1.2 Attività di Facility Management

Con attività di *Facility Management* si intende la gestione integrata della pluralità di servizi e

1

Cfr. la Deliberazione di Giunta Regionale n. 35/23 del 28.10.2010: Determinazione dei tetti di spesa per la stipula di contratti tra le ASL e gli erogatori privati per l'anno 2010, 2011 e 2012.

processi (rivolti agli edifici, agli spazi e alle persone) non rientranti nel *core business* di un'organizzazione, ma necessari per il suo funzionamento²: si tratta delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria, pulizia e igiene ambientale, di reception e guardiania. La quantificazione di tali attività è basata su preventivi per tipologia di servizio effettuati da operatori del settore.

Allo scopo di garantire la fruibilità degli spazi e la continuità delle funzioni individuate, sono identificati 3 gruppi di servizi:

- Servizi di gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti tecnologici (climatizzazione, riscaldamento, impianti elettrici e antincendio, ascensori, sicurezza e accessi, idrico – sanitari, reti);
- Servizi di pulizia e igiene ambientale: pulizie (pulizia quotidiana e periodica, disinfestazioni), raccolta e smaltimento rifiuti ordinari e speciali, gestione degli scarichi, giardinaggio;
- Servizi accessori: guardiania, servizi generali di reception e accogliamento.

Tabella 4. Servizi di *Facility Management*

Servizi di manutenzione impianti	Impianti elettrici
	Impianti idrico sanitari
	Impianti di riscaldamento
	Impianti di raffrescamento
	Impianti elevatori
	Impianti antincendio
	Impianti di sicurezza e controllo accessi
	Reti
Servizi di pulizia e igiene ambientale	Pulizie giornaliere e periodiche
	Disinfestazione
	Raccolta e smaltimento rifiuti speciali
	Giardinaggio
Servizi accessori	Guardiania
	Reception e accogliamento

Le attività di *Facility Management* possono essere svolte sia con risorse interne che in *outsourcing*, ad esempio ricorrendo a cooperative locali che abbiano le competenze necessarie a garantire puntualità e qualità del servizio.

² Sole 24Ore, Glossario del Facility Management.

1.3 Attività di Property Management

Con attività di *Property Management* ci si riferisce alla gestione del complesso di strategie e attività tecnico – amministrativo – commerciali finalizzate al conseguimento di un reddito periodico da un edificio o patrimonio immobiliare³: sono servizi finalizzati al risparmio e all'efficienza a servizio del business sociosanitario che occupa principalmente la struttura. In particolare, si fa riferimento alle attività di amministrazione del complesso immobiliare e gestione spazi accessori. Gli importi di tali attività sono computati sulla base di valori medi di mercato.

Al fine di raggiungere un utilizzo ottimale degli spazi previsti nella struttura, è opportuno che la ASL fornisca anche servizi di *Property Management*, come di seguito sintetizzati:

- Servizi di amministrazione: contrattualistica locazioni/subconcessione spazi di breve, medio e lungo termine , gestione rapporti con i locatari, gestione polizze assicurative dell'intero complesso immobiliare, ecc.;
- Servizi di gestione operativa degli spazi accessori: spazi ad uso foresteria, uffici, spazi polivalenti, sala convegni, auditorium.

Tabella 5. Servizi di *Property Management*

Servizi di Amministrazione	Contrattualistica locazioni
	Gestione rapporti locatore - locatari
	Gestione polizze assicurative
Servizi di Gestione spazi accessori	Spazi ad uso foresteria
	Uffici
	Spazi polivalenti
	Sala convegni
	Auditorium

Per le attività di *Property Management* si può ipotizzare la presenza di una direzione specifica (*building management*) che si occupi, tra le altre attività, della gestione del calendario relativo alla locazione degli spazi accessori, garantendone la disponibilità in primo luogo per le attività direttamente correlate ai servizi socio – sanitari (es. eventi/convegni medici) e, al contempo,

³ Sole24Ore, Glossario del Facility Management.

promuovendone la locazione durante i periodi di *vacancy* al fine di ottimizzarne l'utilizzo.

1.4 Le Officine protesiche

All'interno delle Officine protesiche sono erogati servizi relativi a recupero, riqualificazione, sanificazione e certificazione di collaudo e di qualità degli ausili protesici ai sensi del D.P.R. 332/99 in materia di assistenza protesica. Tali servizi consentono di attivare evidenti sinergie con le altre funzioni del Centro *SuperHando*, che si connota come un complesso multifunzionale dedicato ai servizi sociosanitari diretti al superamento dell'handicap e dello svantaggio sociale, a favore del recupero dell'autonomia, e vanno ad integrare la funzionalità di attività svolte dal Nucleo valutativo e dal Centro per l'autonomia, permettendo importanti economie di scala e, soprattutto, semplificazioni e vantaggi per l'utenza.

La logica che informa la gestione delle officine protesiche prevista per *SuperHando* è coerente con gli obiettivi della programmazione sanitaria regionale che riguardano il contenimento dei costi e la riqualificazione dell'assistenza protesica (DGR n. 17/13 del 24.04.2012 e DGR n. 51/16 del 28.12.2012), laddove il contenimento della spesa viene perseguito attraverso l'unione degli acquisti fra le ASL della Sardegna e l'attivazione di processi di rigenerazione dei dispositivi protesici. A questo proposito, e nella prospettiva della proiezione delle attività di *SuperHando* su un livello regionale, si osserva che la ASL di Cagliari è stata individuata quale soggetto capofila per l'indizione della gara a valenza regionale per la fornitura, rigenerazione, distribuzione e stoccaggio dei dispositivi protesici individuati dalla DGR n. 51/16 del 2012 sopra citata. Si osserva, inoltre, che all'interno delle azioni rivolte al potenziamento delle cure a domicilio per gli anziani, a valere sulle risorse derivanti dalla premialità di cui al "*Piano d'Azione tematico: Assistenza Domiciliare Integrata per la popolazione anziana*", allegato alla DGR n. 52/18 del 3.10.2008 "*QSN 2007/2013 Documento Unitario di Programmazione della Regione*", la fase istruttoria relativa all'azione 2.6.7, riguardante il "*Servizio regionale centralizzato per la distribuzione, il recupero e la rigenerazione di presidi e ausili*" vede il coinvolgimento, in qualità di soggetto capofila, della ASL di Cagliari.

Su tali basi, è previsto che *SuperHando* vada a costituire l'hub della rete di assistenza protesica dell'intera regione.

Tuttavia, il presente Piano di Gestione, in coerenza con i contenuti dell'accordo di programma di cui alla DGR n. 22/29 del 17.6.2013, è volto a dimostrare la sostenibilità economica del Centro di eccellenza *SuperHando* anche qualora rivolto all'esclusivo ambito territoriale della ASL di Cagliari, considerando quindi la sola rimodulazione degli investimenti storici della ASL riguardanti i costi

dell'assistenza protesica e prevedendo la razionalizzato ed ottimizzazione del servizio, in modo da consentire una risposta all'utente più rapida, mirata e personalizzata e, nel medio periodo, un abbattimento dei costi per singola fornitura. Ciò grazie ad un miglior utilizzo delle risorse (in termini sia di risorse finanziarie che di ausili protesici riutilizzabili) e alla vicinanza con attività e servizi complementari forniti all'interno di *SuperHando*. Esso non si occupa, pertanto, delle modalità, tempi ed ulteriori benefici economici derivanti dalla sua estensione al resto della Sardegna.

Prendendo, quindi, in considerazione la sola realtà sociosanitaria, amministrativa, economica e programmatoria della ASL di Cagliari, allo scopo di individuare l'entità delle risorse finanziarie necessarie e il modello gestionale più appropriato, sembra opportuno considerare gli elementi di seguito riportati.

- Al momento, la ASL di Cagliari manifesta una forte propensione alla sanificazione e riuso degli ausili, al fine di limitare un rinnovo continuo della spesa e un dispendio di risorse cui le attività di riqualificazione e sanificazione potrebbero ovviare per una parte rilevante. Alcuni studi settoriali⁴ e le stime presentate nel *Progetto servizio di revisione, sanificazione e riutilizzo – Analisi di contesto* indicano come il riutilizzo potrebbe interessare circa il 50% della spesa complessiva annua (per alcune categorie di ausili, come letti ortopedici, ausili ottici ed elettronici si potrebbe raggiungere il 70%, per carrozzine il 30% e per gli ausili per deambulazione il 55%)
- I dati derivanti da una prima ricognizione tra operatori del settore, circa i volumi d'acquisto, mostrano che su 100 ausili protesici forniti, in media circa il 50% viene restituito allo scadere del primo anno e, dunque, potrebbe essere reso disponibile per un nuovo utilizzo⁵.
- Alcune indagini svolte presso operatori del settore presentano i seguenti costi medi degli ausili protesici più diffusi e i loro relativi costi medi per recupero e sanificazione:

⁴ *Prospettive nell'assistenza protesica* – Osservatorio Biomedicale Veneto, 2009. *Rapporto sull'Assistenza protesica e integrativa* – Cittadinanzattiva, 2011.

⁵ Cfr. *Progetto servizio revisione, sanificazione e riutilizzo – Analisi di contesto*.

Tabella 6. Costi unitari per acquisto nuovi ausili e per recupero ausili

Tipo di ausilio protesico	Costo unitario acquisto nuovo ausilio		Costo unitario recupero ausilio	
	€		€	
	minimo	massimo	minimo	massimo
Carrozzina elettronica esterno	3.883	9.000	700	5.000
Carrozzina elettronica interno	2.608	-	700	1.300
Carrozzina standard	435	-	120	200
Carrozzina leggera	605	1.000	160	450
Seggiolone polifunzionale	1.700	4.500	450	2.000
Deambulatore	67	240	-	120
Letto a mezza manovella	334	1.010	100	500
Letto elettronico	1.305	4.900	600	-
Sedia wc e doccia	250	600	120	300
Sollevatore oleo/elettrico	540	800	250	400

- La ASL di Cagliari, erogatrice del servizio per la Provincia di Cagliari, ha un bacino di utenti pari a oltre 550.000 abitanti e nella relazione di Bilancio 2010 per Acquisti di materiali protesici è riportata una spesa di € 2.787.584⁶.
- A livello nazionale, le attività di approvvigionamento e gestione dei servizi correlati agli ausili di proprietà ASL sono assicurate, in supporto ai Distretti, dall'Economato e dai Servizi tecnici delle stesse Aziende. I modelli gestionali sono differenti e riconducibili a due macrocategorie: la gestione in proprio con magazzino e personale qualificati e dedicati; la stipula di contratti per l'esternalizzazione totale o parziale.

A titolo puramente esemplificativo, di seguito si riportano alcuni dati relativi alla spesa sostenuta nel 2010 dalla ASL di Cagliari per l'acquisto di ausili protesici nuovi, relativamente alle voci di spesa principali, e il costo complessivo stimato per la sanificazione della stessa tipologia di ausili. La tabella, inoltre, mette a confronto i costi relativi all'acquisto di ausili protesici nuovi e i costi stimati relativi al recupero e sanificazione degli ausili resi, mostrando riduzioni sostanziali:

⁶ Relazione di Bilancio ASL 8 anno 2010

Tabella 7. Risparmio stimato attivabile attraverso il recupero degli ausili protesici

Tipo ausilio protesico	Acquistati nel 2010 numero	Costo medio ausilio nuovo €	Spesa complessiva liquidata 2010 €	Media % ausili recuperabili	Costo stimato recupero ausilio €	Costo del recupero in % sul costo nuovo ausilio	Risparmio medio annuale stimato
Carrozzina standard leggera	1.295	815	1.055.233	50%	min 160 max 450	min 20% max 55%	31% della spesa liquidata € 330.224
Letto antidecubito	643	384	247.121	50%	medio 150	39%	30% della spesa liquidata € 75.371
Totale	1.938		1.302.354				€ 405.595

Si evidenzia che gli importi in tabella riguardano la spesa sostenuta unicamente per due dei principali ausili protesici e riportano il costo medio di sanificazione stimato relativo agli stessi ausili. Tuttavia, le prime analisi effettuate sul mercato settoriale (ricavate tramite lo studio di strutture analoghe e interviste ad operatori privati) mostrano come i costi medi delle attività di recupero, revisione, sanificazione e certificazione, considerate tutte le tipologie di ausili protesici, siano quantificabili in una percentuale che si attesta intorno al 60% del costo di acquisto dello stesso prodotto nuovo.

L'insieme di attività svolte dalle Officine Protesiche consente dunque nel medio lungo periodo una riduzione del costo per ausili protesici nuovi. Tuttavia, durante la fase di start up dell'iniziativa, l'acquisto del primo stock di protesi, la strutturazione di un database e di un software che consenta di gestire le attività di magazzino, e le ulteriori attività previste (cfr. successiva tabella n. 8), non consentono la materializzazione economica del "risparmio", che si realizza, invece, durante la fase di regime, quando, secondo le stime effettuate, gli acquisti di ausili nuovi saranno quasi dimezzati (grazie al riutilizzo di quasi il 50% degli ausili) e le attività accessorie avviate.

Sembra opportuno ricordare che almeno parte degli ausili (la cui proprietà rimane comunque della ASL) sono forniti all'utente sulla base di un contratto di comodato d'uso gratuito (o similare), al termine del quale i prodotti sono ritirati allo stesso soggetto gestore che, se possibile e previa

l'elaborazione di un preventivo di spesa per la riqualificazione, provvede a renderli disponibili per un utilizzo successivo, dotati di certificato di collaudo e delle necessarie garanzie di qualità. Alla luce di quanto descritto, si riepilogano nello schema seguente le voci di ricavo e di costo e relative attività ricomprese nel servizio Officine Protesiche.

Tabella 8. Voci di ricavo e di costi relative alle Officine protesiche

Introiti lordi	
Introiti lordi recuperabili	Pari alla spesa ASL 8 sostenuta nel 2010 per l'acquisto di ausili protesici
Investimenti/Costi propedeutici all'entrata a regime del servizio	
Investimenti per l'avvio dell'attività	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquisto di arredi, automezzi e attrezzature necessari per l'attività di gestione ed erogazione dei servizi 2. Acquisto di arredi ed attrezzature per le parti comuni e per gli spazi dedicati al personale 3. Acquisto di materiale di consumo necessario al regolare svolgimento dell'attività (es. cancelleria, divise per il personale ecc.) 4. Messa a punto ed informatizzazione del sistema di gestione, meccanizzazione dei processi produttivi, armonizzazione dei servizi e delle funzioni.
Costi relativi alle attività propedeutiche alla entrata a regime del sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attuazione del sistema e creazione di un protocollo di funzionamento del servizio; 2. Ritiro, inventario, stoccaggio e catalogazione degli ausili protesici che potrebbero rendere disponibili; 3. Attivazione del laboratorio per la riqualificazione degli ausili.
Costi di esercizio	
Costi di esercizio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Movimentazione degli ausili recuperabili; 2. Ritiro, catalogazione, verifica, revisione, rigenerazione, sanificazione degli ausili; 3. Collaudo e certificazione; 4. Personalizzazione e consegna; 5. Gestione automatizzata ed informatizzata del magazzino; 6. Personale; 7. Contributo a copertura dei costi di gestione del complesso ("spese comuni")

Perimetro economico

Dopo aver identificato puntualmente i servizi offerti nell'ambito del complesso *SuperHando* nonché le attività necessarie al suo funzionamento, sembra opportuno procedere ad una prima valutazione delle voci di ricavo e di costo in capo al Gestore, con la finalità di individuare, da un lato il fabbisogno complessivo di risorse generato dalla struttura e dall'altro le fonti di copertura.

Le informazioni raccolte nei paragrafi successivi (1.5 - 1.6 - 1.7) sono portate a sintesi nei paragrafi 1.8, 1.9, 1.10, 0 nei quali si procede, come richiesto da NUVV e Commissione Europea in tema di investimenti pubblici, alla costruzione del Piano Economico Finanziario lungo un arco temporale di 20 anni (ritenuto congruo rispetto alla tipologia di infrastruttura oggetto di analisi) ed anche di 10 anni (in relazione alla sostenibilità della gestione). In relazione **alla variabile tempo** è necessario riportare alcune considerazioni. Nel dettaglio, infatti, l'arco temporale di analisi va letto secondo due differenti punti di vista:

- 1) il primo si riferisce alla vita utile dell'infrastruttura. In quest'ottica 20 anni, anche in relazione a quanto indicato nella Guida della CE "Guide to COST-BENEFIT ANALYSIS of investment projects" del 2008, è il periodo di tempo oltre il quale l'investimento dovrà essere sostituito e/o fortemente rifunzionalizzato;
- 2) il secondo aspetto è legato alla sostenibilità finanziaria della gestione secondo l'ottica del Gestore Unico per un periodo di 10 anni dall'entrata di esercizio dell'attività.

I due punti di vista richiedono verifiche differenti:

- 1) la verifica a 20 anni serve per chiarire aspetti gestionali dell'intero investimento anche in relazione all'utilizzo dei fondi pubblici e comunitari e prescinde dai termini temporali indicati nell'Accordo di Programma che comunque sono rinnovabili;
- 2) l'analisi a 10 anni ha come fine verificare se la gestione dell'infrastruttura sia sostenibile ed equilibrata in un orizzonte temporale più breve.

In ogni caso, la variabile tempo deve essere tale da garantire il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario degli investimenti e della connessa gestione. Nel prosieguo del documento si è data risposta alle tematiche evidenziate, dando particolare risalto alla situazione meno performante ovvero quella in cui sono realizzati solo gli stralci A e B, strutturando appropriati Piani Economico Finanziari. Il PEF costituisce la sintesi matematica/finanziaria delle ipotesi alla base della gestione di *SuperHando* ed è realizzato con il duplice obiettivo di verificare sia l'esistenza di un deficit di finanziamento, sia la sostenibilità dell'ipotesi gestionale selezionata. Infine, l'ultimo capitolo è dedicato all'approfondimento sui Progetti generatori di entrate, utile a chiarire l'ambito di applicazione dell'art. 55 del Regolamento del Consiglio Europeo N.1083/2006, anche alla luce della nota COCOF 07/0074/09 del 03/03/2011.

1.5 Fabbisogno finanziario generato dalla struttura

Le attività individuate nei paragrafi precedenti danno origine ad alcune voci di costo: in questa

sede, si restringe l'analisi sulle attività principali di Gestione e Amministrazione del complesso immobiliare, attività *no core*, ma indispensabili per il corretto funzionamento di *SuperHando*, per l'espletamento di ciascun servizio previsto al suo interno e per il mantenimento in piena efficienza della struttura nel tempo. Vale la pena ribadire che l'analisi non considera le attività specialistiche (servizi sociosanitari). In merito ai costi di cui si tratta in questa sede, sono distinti due periodi differenti (Fase I e Fase II) in concomitanza con la realizzazione dei diversi stralci di progetto e, di conseguenza, con l'avvio delle attività: in particolare, poiché gli stralci C e D verranno realizzati successivamente all'avvio degli stralci A e B, anche i costi relativi alle attività di gestione della struttura, risulteranno proporzionati alle dimensioni degli spazi interessati e alle attività effettivamente espletate. È evidente che detta suddivisione è propedeutica alle verifiche di sostenibilità gestionale dei soli stralci A e B. Con riferimento alle attività relative all'Amministrazione della struttura e alla gestione degli spazi accessori, è utile ribadire che si tratta di attività a supporto dell'intero complesso, svolte da personale dedicato. I costi relativi alle attività di **Property Management** si sostanziano in: costi per il personale, costi per consulenze legali e costi per gestione polizze assicurative, anche in questo caso distinti in due Fasi. In particolare, in relazione ai costi del personale, durante la Fase I (stralci A e B), è preso in considerazione il compenso del responsabile ed i costi di un collaboratore part-time, in quanto le attività relative alla gestione degli spazi accessori, che rientrano negli stralci C e D, non saranno ancora avviate. I costi legati alle consulenze legali sono mantenuti dello stesso importo, in quanto si tratta di un compenso che generalmente viene pattuito annualmente, a prescindere dal numero di servizi effettivamente elaborato dal professionista. I costi per le polizze assicurative, infine, vengono computati, di norma, sulla base del fatturato per categoria di attività e dimensionamento, per cui durante la Fase I si stima un importo minore rispetto alla Fase II, come mostrato da tabella seguente:

Tabella 9. Costi per attività di *Property Management*

Servizi	Voce di costo	Fase I	Fase II
Servizi di Amministrazione	Gestione polizze assicurative e altri costi	€ 44.013	€ 48.769
	Consulenze legali contrattualistica	€ 4.200	€ 4.200
	Personale	€ 72.321	€ 88.393
Servizi di Gestione spazi accessori	Personale dedicato alla gestione del calendario eventi e delle locazioni	I costi originati da tali attività fanno riferimento al personale individuato per i servizi di	I costi originati da tali attività fanno riferimento al personale individuato per i

	Amministrazione	servizi di Amministrazione
Totale Property Management	€ 120.534	€ 141.362

Gli importi espressi in tabella sono calcolati sulla base di valori medi di mercato per situazioni simili, e sono stati ulteriormente validati tramite interviste ad operatori di settore. Trattasi dei costi effettivi, ai quali aggiungere l'iva secondo legge. In relazione ai costi del personale, si evidenzia che - come in tutto il documento - i compensi sono stati stimati in linea con i valori medi di mercato comprensivi di oneri previdenziali ed assistenziali a carico del datore di lavoro e della quota di TFR⁷: nella sostanza si tratta **del costo complessivo a carico dell'azienda**. Con riferimento alle consulenze legali, sono stimate 12 giornate annue suddivise tra due consulenti, un senior ed un intermedio, a prezzi medi di mercato. Per la Gestione delle Polizze assicurative (relative principalmente agli spazi condivisi), invece, ci si è riferiti a preventivi effettuati per strutture similari.

Per quanto riguarda le attività di **Facility Management**, gli importi sono stimati sulla base di preventivi ufficiali e valori medi di mercato. In particolare:

- i costi per la manutenzione (ordinaria e straordinaria) degli impianti sono stimati sulla base del dimensionamento della struttura secondo parametri standard identificati dalle normative vigenti e dalla prassi;
- i costi per la pulizia e l'igiene sono stimati sulla base delle superfici dei corpi di fabbrica;
- i costi per servizi accessori, relativi al compenso per il personale di accoglienza, sono stati stimati su valori medi di mercato.

Nella tabella seguente si riportano i dati complessivi:

Tabella 10. Costi per servizi di **Facility Management**

Servizi	Voce di costo	Fase I	Fase II
---------	---------------	--------	---------

⁷ La normativa lascia ai lavoratori la facoltà di scelta tra destinare il 100% del TFR in azienda oppure dirottarlo ad un fondo pensione privato esterno. Nel documento si è ipotizzata la situazione più pessimistica per il gestore (sposa il principio di cautela e prudenza delle stime) ovvero quota TFR dirottata (e quindi pagata) annualmente verso fondo pensione esterno.

Servizi di manutenzione impianti	Manutenzioni	€ 27.149	€ 41.344
Servizi di Pulizia e Igiene ambientale	Pulizia	€ 66.463	€ 101.213
Servizi accessori	Personale	€ 42.214	€ 64.286
Totale Facility Management		€ 135.827	€ 206.842

Si evidenzia come, anche in questo caso, sono distinte due Fasi: durante la Fase I, essendo realizzati solo gli stralci A e B (pari in dimensioni a circa il 66% del complesso *SuperHando*), le attività di *Facility Management* riguardano una superficie e un numero di impianti minori; i costi sono, di conseguenza, inferiori rispetto alla sola Fase II, quando il complesso sarà completato con gli stralci C e D.

Tabella 11 - Totale Costi per servizi di *Facility Management* e *Property Management*

Costi	Fase I (stralci A+B)	Fase II (stralci A+B+C+D)
Facility Management	€ 135.827	€ 206.842
Property Management	€ 120.534	€ 141.362
Totale costi di Gestione della struttura	€ 256.361	€ 348.204

Dall'insieme delle attività individuate emerge un **fabbisogno annuo complessivo di risorse** pari a circa € 256.361 durante la Fase I e di € 348.000 durante la Fase II.

Infine, ai costi appena stimati è necessario aggiungere **delle spese una tantum** (cioè sostenute solo una volta) legate all'avvio ed allo start-up delle attività. Nello specifico, nella Fase I sono stimati dei costi iniziali legati all'avvio dell'attività ed allo start-up, alle consulenze specifiche, nonché all'acquisto di software ed arredo per le parti comuni⁸. Nella Fase II gli stessi costi sono riconducibili soltanto all'arredamento delle superfici degli stralci C e D e dunque si tratta, in tutta evidenza, di una spesa più contenuta.

Tabella 12 - Costi di start-up

Servizi	Voce di costo	Fase I	Fase II
Costi di start-up	costi di impianto, software ed arredo per le parti comuni	€ 35.000	€ 20.000

⁸ L'art.2426 del Codice civile stabilisce che i costi di impianto ed ampliamento capitalizzati devono essere ammortizzati entro un periodo non superiore a 5 anni.

Nel complesso, i valori alla base dell'ipotesi indagata, pur se orientativi (infatti permangono alcuni margini di incertezza legati agli *step* progettuali da realizzarsi, per esempio per quanto riguarda l'esatto dimensionamento degli spazi relativi allo stralcio D), sono da considerarsi dei validi benchmark di riferimento, utilmente impiegabili nelle verifiche di sostenibilità della gestione.

1.6 Ricavi e Margini delle attività del Gestore

Il modello ipotizzato, che prevede l'affidamento della gestione ad un soggetto terzo, se nella teoria ha indiscussi vantaggi organizzativi ed elevati profili di efficacia, necessita di alcune precisazioni finanziarie; nel concreto, infatti, è doveroso verificare se:

- 1) dalla somma delle numerose attività (stralci A+B+C+D) che compongono il complesso delle attività del Gestore, si riesca ad ottenere margini soddisfacenti che potranno essere utilizzati per coprire il fabbisogno finanziario necessario per gestire l'intera struttura (si veda paragrafo precedente);
- 2) nel caso in cui non si riesca a finanziare e realizzare gli stralci C e D, la gestione degli stralci A e B sia ancora equamente sostenibile per il periodo di tempo di analisi;
- 3) sia necessario un contributo pubblico in fase di gestione.

Gli *step* metodologici seguiti sono così sintetizzabili:

- per ogni attività prestata vengono individuati i ricavi annui attivabili ed i necessari costi operativi. L'approccio adottato rispetta i principi di trasparenza, cautela e prudenza, infatti, per i ricavi il riferimento è costituito dalle somme impegnate ed a valere sul bilancio della ASL di Cagliari così come da Accordo di Programma; mentre, per i costi operativi, il benchmark di riferimento è costituito dall'analisi della struttura dei costi di soggetti imprenditoriali che operano negli stessi settori. Nello specifico, sono stimate le spese calcolate su dati medi settoriali, necessarie alla erogazione, in condizioni normali e medie di mercato, dei servizi proposti nel Centro;
- dalla differenza tra ricavi e costi operativi si giunge alla stima del Margine Operativo Lordo di ciascuna attività e poi, sottraendo gli ammortamenti specifici, si determina il Margine Operativo Netto che, come da premesse, costituisce la fonte di copertura delle spese comuni;
- dopo la stima del Margine Operativo Netto di ciascuna attività, si procede a sommare i vari importi in modo tale da ottenere le risorse di riferimento per il Gestore. È quest'ultimo soggetto a regolare, il criterio di ripartizione delle spese comuni che - in tutta evidenza - deve avere come riferimento gli spazi occupati ed il Margine Operativo Netto di ciascuna attività.

Officine Protesiche (stralcio B)

Secondo l'ipotesi di minima perseguita, che vede la sola partecipazione economica della ASL di Cagliari, la stessa Asl rende disponibile annualmente una cifra pari a 2.787.584 euro l'anno + IVA dal primo anno di attività. In ipotesi, l'importo complessivo per il 50% può riferirsi all'acquisto delle nuove protesi, mentre per il restante 50% riguarda la sanificazione di quelle usate.

Tabella 13 – Disponibilità annua del servizio "Officine Protesiche"

Disponibilità annua		€	%
a)	nuove protesi ed ausili	1.393.792	50%
b)	protesi sanificate	1.393.792	50%
c) = a + b	totale disponibilità	2.787.584	

La stima dei costi operativi si basa sull'analisi puntuale di operatori simili che svolgono attività all'interno del territorio nazionale. In particolare sulla scorta delle indicazioni contenute nel paragrafo dedicato alla descrizione dell'attività, si possono stimare i seguenti costi operativi:

- 1) acquisto degli ausili nuovi pari al 90% del prezzo di vendita (a);
- 2) incidenza del costo del personale pari a 55% dei ricavi da sanificazione protesi usate (b);
- 3) materiali e servizi specifici = 35% dei ricavi da sanificazione protesi;
- 4) impianti, macchinari specifici ed arredo si stima un costo complessivo pari a 800.000 €. Tale costo, sostenuto il primo anno di attività e riconducibile a beni ad utilità pluriennale, è ammortizzato tramite l'applicazione del previsto dalla normativa vigente pari al 12%⁹.

Tabella 14 – Costi operativi annui del servizio "Officine Protesiche"

Costi operativi annui	Riferimento	€	%
acquisto degli ausili nuovi	90% della voce (a) dei ricavi	1.254.413	47%
costo personale	55% della voce (b) dei ricavi	766.586	29%
materiali e servizi specifici	35% della voce (b) dei ricavi	487.827	19%
totale costi operativi		2.508.826	
amm. impianti, macchinari specifici e arredi	12% degli investimenti specifici (€ 800.000)	96.000	4%
Totale costi		2.604.826	100%

Il Margine Operativo Netto che ne deriva è pari a circa 183 mila euro ovvero circa il 6,6% dei ricavi.

Tabella 15 – Margine Operativo Netto annuo del servizio "Officine Protesiche"

⁹ DECRETO MINISTERIALE 31 dicembre 1988. Coefficienti di ammortamento del costo dei beni materiali strumentali impiegati nell'esercizio di attività commerciali, arti e professioni.

	€ annui
Disponibilità per Officine Protetiche	2.787.584
Costi officine Protetiche	2.604.826
Margine Operativo Netto	182.758

Centro Diurno a valenza socio riabilitativa (stralcio D)

Per il Centro Diurno a valenza socio riabilitativa, da attivarsi con il coinvolgimento del privato accreditato, la Asl rende disponibile annualmente la cifra di € 500.000 + IVA. Per i costi operativi, il benchmark di riferimento è costituito dalle numerose strutture che hanno come core business servizi riabilitativi e fisioterapici:

- 1) considerando l'elevata incidenza del lavoro di personale qualificato, l'incidenza dei costi degli addetti è stimabile pari all'80% dei ricavi complessivi;
- 2) il materiale ed i servizi specifici incidono per circa il 10% dei ricavi;
- 3) impianti, macchinari specifici ed arredo si stima un costo complessivo pari a 200.000 €. Tale costo, sostenuto il primo anno di attività e riconducibile a beni ad utilità pluriennale, è ammortizzato tramite l'applicazione del previsto dalla normativa vigente pari al 12%¹⁰.

Tabella 16 – Costi operativi annui del servizio “Centro Diurno a valenza socio riabilitativa”

Costi operativi annui	Riferimento	€	%
costo personale	80% dei ricavi	400.000	84%
materiali e servizi specifici	10% dei ricavi	50.000	11%
Totale costi operativi annui		450.000	
amm. Impianti, macchinari specifici ed arredi	12% degli investimenti specifici (€ 200.000)	24.000	5%
Totale costi		474.00	100%

Il Margine Operativo Netto è pari a € 26.000 pari a circa il 5% dei ricavi.

Tabella 17 – Margine Operativo Netto annuo del servizio “Centro Diurno a valenza socio riabilitativa”

	€ annui
Disponibilità Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	500.000
Costi Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	474.000
Margine Operativo Netto	26.000

Abitare solidale (stralcio C)

¹⁰ DECRETO MINISTERIALE 31 dicembre 1988. Coefficienti di ammortamento del costo dei beni materiali strumentali impiegati nell'esercizio di attività commerciali, arti e professioni.

Il servizio Abitare Solidale, verrà attivato con una disponibilità economica annua, resa disponibile dalla ASL, pari a 550.000 euro + IVA. Per i costi operativi, si prevede:

- 1) l'assunzione di personale specializzato (educatore, assistente sociale, operatore socio-sanitario) per un costo complessivo quantificabile nel 80% dei ricavi;
- 2) l'incidenza di materiali di consumo e servizi specifici pari al 10% dei ricavi;
- 3) l'acquisto di impianti, macchinari specifici ed arredo per un investimento complessivo di circa 100.000 euro. Il costo, sempre a valenza pluriennale, sarà ammortizzato negli anni tramite l'applicazione del coefficienti di ammortamento pari al 12%¹¹.

Tabella 18 – Costi operativi annui del servizio "Abitare solidale"

Costi operativi annui	Riferimento	€	%
costo personale	85% dei ricavi	440.000	87%
materiali e servizi specifici	10% dei ricavi	55.000	11%
Totale costi operativi annui		495.000	
amm. impianti, macchinari specifici ed arredi	12% dell'investimento specifico (€ 100.000)	12.000	2%
Totale costi		507.000	100%

Il Margine Operativo Netto stimato, è pari a € 43.000 ovvero circa il 7% dei ricavi.

Tabella 19 – Margine Operativo Netto annuo del servizio "Abitare solidale"

	€ annui
Disponibilità Abitare Solidale	550.000
Costi Abitare Solidale	507.000
Margine Operativo Netto	43.000

Una volta individuati i Margini Operativi Netti delle attività specialistiche prestate, è necessario aggiungere una ulteriore voce di entrata riconducibile alle attività di **property management** svolte. Nel dettaglio, ci si riferisce ai potenziali introiti derivanti dalla gestione, in forma attiva, delle superfici accessorie.

Ricavi dalle attività di *Property management* circa le attività accessorie

In questa sede si intende individuare le risorse derivanti dalle attività di gestione e amministrazione degli spazi accessori che possono contribuire alla copertura del fabbisogno che la struttura esprime. Sembra opportuno, a tal fine, effettuare alcune precisazioni utili a rendere la

¹¹ DECRETO MINISTERIALE 31 dicembre 1988. Coefficienti di ammortamento del costo dei beni materiali strumentali impiegati nell'esercizio di attività commerciali, arti e professioni.

stima oggettiva e in linea con i principi di prudenza e cautela. Le voci di ricavo si riferiscono in parte agli spazi locati a soggetti terzi secondo contratti di durata medio – lunga (ristorazione, uffici, spazi commerciali, etc.), in parte agli spazi accessori interni alla struttura (auditorium, sala convegni, sala polivalente, etc.) che si è ipotizzato possano essere locati a privati per tempi brevi e predefiniti secondo la composizione di un calendario annuale che garantisca, ad ogni modo, la loro funzione di supporto alla struttura. La tabella seguente identifica gli spazi suddetti e le modalità previste di gestione. Si evidenzia che i ricavi indicati sono IVA esclusa.

Tabella 20. Ricavi attivabili dalla gestione degli spazi accessori

Funzione	Consistenza mq	Ricavi attivabili dalla gestione degli spazi accessori	Fase I	Fase II
Uffici	218,4	Locazione medio - lungo termine	€ 17.297	€ 17.297
Ristorazione (cucine, sala mensa, accessori)	432,3	Locazione medio - lungo termine	€ 39.945	€ 39.945
Officine Protetiche (spazi commerciali)	256	Locazione medio - lungo termine	€ 23.654	€ 23.654
Depositi	482,9	Locazione medio - lungo termine	€ 35.059	€ 35.059
Foresteria	220	Locazione medio - lungo termine	-	€ 26.400
Auditorium	420	Locazione occasionale (24 gg anno)	-	€ 14.400
Sala riunioni I	50	Locazione occasionale (18 gg anno)	-	€ 5.400
Sala riunioni II	50	Locazione occasionale (18 gg anno)	-	€ 5.400
Sala polivalente e accessori	250	Locazione occasionale (24 gg anno)	-	€ 8.400
Totale Ricavi Gestione Spazi Accessori			€ 115.955	€ 175.955

In relazione quanto indicato in tabella è opportuno specificare quanto segue:

- si ritiene che la ripartizione delle quote relative delle spese di gestione e amministrazione della struttura, secondo accordi stipulati con terze parti, acquisisca la forma di un contributo e non deve considerarsi un ricavo. In relazione a ciò, non sono stati computati nei ricavi accessori i contributi per i servizi che i terzi saranno tenuti a pagare per l'occupazione degli spazi;
- gli importi sono stimati sulla base delle consistenze identificate da progetto attuale e sulla base di prezzi medi di mercato¹² ai quali è necessario aggiungere l'IVA con aliquota ordinaria;
- in relazione all'Auditorium e alla Sala polivalente, si è ipotizzato, in via cautelativa, che gli spazi verranno locati circa 2 volte al mese a tariffe medie di mercato, mentre le due sale

¹² Elaborazione dati Agenzia del Territorio, Quotazioni OMI I primo semestre 2011.

riunioni circa 1 volta al mese ciascuna;

- per gli spazi occupati dal Comune e dalla ASL non è stato previsto alcun canone di locazione;
- sarà di competenza del gestore incrementare, in sede di offerta e soprattutto durante il periodo di validità della gestione, i ricavi attivabili dagli spazi accessori.

Nel complesso, il totale dei ricavi attivabili dalla locazione degli spazi accessori a soggetti terzi raggiunge € 115.955 + IVA durante la Fase I e circa € 176.000 + IVA durante la Fase II. L'incremento dei ricavi nella Fase II è collegato alla possibilità di gestire gli spazi che rientrano negli stralci C e D, quali l'Auditorium e la Foresteria.

Tabella 21. Ricavi complessivi attivabili dalla gestione degli spazi accessori

Voce	Fase I	Fase II
Ricavi attivabili dagli spazi accessori	€ 115.955	€ 175.955

1.7 Risorse finanziarie attivabili per la copertura delle spese comuni

Una volta delineati i costi di gestione ed i ricavi, e soprattutto i margini, nel presente paragrafo sono descritte le modalità tramite le quali si potrà **garantire la sostenibilità nel tempo dell'intera struttura**. Al fine di rendere chiaro il quadro finanziario, si riassumono, di seguito, i costi di *Facility e Property management* (utili alla gestione immobiliare della struttura e difficilmente comprimibili se non a scapito del mantenimento nel tempo della piena efficienza) ai quali è necessario contrapporre i ricavi attesi dall'attività di *Property management* sugli spazi accessori. In questo modo, cioè sottraendo dai costi non comprimibili i ricavi accessori, si delinea il reale fabbisogno finanziario necessario per mantenere nel tempo in buono stato la struttura (si veda tabella successiva).

Tabella 22. stima del deficit della gestione immobiliare della struttura

Costi	Fase I	Fase II
<i>Facility Management</i>	€ 135.827	€ 206.842
<i>Property Management</i>	€ 120.534	€ 141.362
Totale costi di Gestione Struttura	€ 256.361	€ 348.204
Ricavi	Fase I	Fase II
Ricavi attivabili dagli spazi accessori	€ 115.955	€ 175.955
Risultato della gestione immobiliare	Fase I	Fase II
Fabbisogno finanziario della gestione (ricavi – costi)	-€ 140.407	-€ 172.249

Dalla tabella, che riassume i costi e i ricavi complessivi relativi all'amministrazione e gestione dell'intera struttura immobiliare, emerge un disavanzo di gestione pari a circa € 140 mila euro nella Fase I e pari a poco più di 172 mila euro nella fase II a regime (Fase II). Ovviamente a detti valori è necessario aggiungere le spese una tantum per lo start-up e l'arredamento delle parti comuni quantificati prima in € 35.000 nella fase I e € 20.000 nella Fase II.

A valle delle analisi effettuate, si evidenziano di seguito alcune importanti precisazioni e indicazioni sulla gestione ordinaria dell'immobile:

- a causa delle maggiori superfici da gestire e mantenere il fabbisogno finanziario necessario a gestire la struttura, nella Fase II si incrementa di circa 32 mila euro raggiungendo i 172 mila euro. Mentre i costi di facility e property si incrementano di circa 93 mila euro, i ricavi (seguendo il principio di cautela e prudenza) aumentano di "soli" 61 mila euro;
- nel fabbisogno finanziario della gestione ordinaria dell'immobile non si è tenuto conto, in questa sede, dei costi di start-up. Trattandosi di spese sostenute solo una volta non si è proceduto a sommarle al fabbisogno "ordinario" per la gestione della struttura (nel quale sono ricomprese spese annue e routinarie). È evidente, invece, che nel PEF (si veda paragrafo successivo) si procederà a considerarle nei costi (ad utilità pluriennale) e nelle uscite a carico del gestore;
- se la gestione immobiliare fosse affidata in maniera disgiunta rispetto alla gestione degli altri servizi specialistici socio-sanitari, il gestore (della struttura) non riuscirebbe a ricavare, in condizioni medie di mercato, sufficienti introiti per garantire le funzioni ed i servizi comuni, le manutenzioni ordinarie e quelle straordinarie. Non ci sarebbe, in breve, la sostenibilità della gestione;
- in relazione al punto precedente, sarebbe necessario stanziare inizialmente una somma pari almeno a 140 mila euro e a regime una somma pari a circa 172.000 di euro annui necessari a garantire la copertura dei costi di *Facility e Property management*. In effetti, i costi di *facility e property* rappresentano delle spese difficilmente comprimibili se non a scapito della piena efficienza e manutenzione della struttura nel tempo.

L'affidamento della concessione di servizi non gestiti direttamente dalla ASL ad un soggetto privato garantisce, tramite opportune forme di contribuzione interna, la piena copertura del fabbisogno finanziario prima calcolato. Nello schema di gestione ipotizzato, ciascun soggetto

contribuisce alla copertura delle spese comuni e quindi del fabbisogno finanziario in relazione agli spazi occupati ed al Margine Netto Operativo. Si precisa che anche i servizi della ASL collocati all'interno della struttura parteciperanno alla copertura delle spese comuni della struttura, per un importo calcolato sulla base degli spazi occupati. In questa sede, trattandosi di importi esigui che non impattano sulla sostenibilità della gestione, tali costi non vengono presi in considerazione.

Nel complesso, dalle stime effettuate nel paragrafo precedente, il MON riconducibile al normale esercizio dei vari servizi specialistici prestati dal gestore unico è pari a 182 mila euro nella fase I ed a 252 mila euro nella fase II.

Tabella 23. stima del MON dei servizi specialistici del gestore unico

Servizi specialistici	MON - Fase I	MON - Fase II
Officine Protesiche	182.758	182.758
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	-	26.000
Abitare Solidale	-	43.500
MON complessivo dei servizi specialistici	182.758	251.758

Il MON complessivo rappresenta, nei fatti, una ulteriore fonte di finanziamento che il gestore deve utilizzare per coprire il fabbisogno finanziario derivante dalla gestione della struttura. Rispetto alla fase I, il MON è pari a 182 mila euro, importo questo superiore al fabbisogno di gestione stimato pari ad € 140.407. A regime (ovvero una volta ultimati anche gli stralci C e D), invece, il fabbisogno finanziario della gestione pari a € 172.249 può essere coperto dal MON complessivo dei servizi specialistici pari a circa 252 mila euro.

È evidente che i singoli soggetti che a vario titolo interverranno, saranno chiamati pro-quota a coprire il fabbisogno finanziario della gestione dell'intera struttura.

Gli elementi cardine della forma di gestione prescelta sono i seguenti:

- I soggetti che interverranno saranno tenuti obbligatoriamente a contribuire, secondo schemi contrattuali, alle spese di start-up a quelle di amministrazione e gestione dell'intero complesso a fronte degli spazi occupati per l'espletamento delle attività e dell'utilizzo dei servizi accessori. Ciò evidenzia economie e forme di contribuzioni che riescono a far fronte alle spese di gestione ordinaria, raggiungendo, nel medio termine ed una volta realizzati gli stralci rimanenti, una piena sostenibilità;
- La sostenibilità della gestione è garantita dalla contribuzione pro quota alle "spese comuni"

da parte dei singoli soggetti/strutture interni ed esterni alla ASL, in proporzione, per i soggetti esterni, non solo agli spazi occupati ma anche al margine operativo della relativa attività svolta;

- Pur avendo ipotizzato due fasi differenti, rimangono alcuni fabbisogni finanziari per garantire autonoma sostenibilità dei primissimi anni di gestione del complesso dovuti allo sfasamento temporale tra l'attivazione dei diversi servizi specialistici e ed il sostenimento dei costi di *Property e Facility management*;

Per meglio comprendere i risultati dell'analisi, e prima di riportare nel modello PEF le differenti stime relative anche agli investimenti ed ai costi di start-up, si riporta, di seguito, la somma degli investimenti e dei costi. Lo schema ha valenza mono-periodale, cioè sono riportati in maniera secca disponibilità economiche (investimenti e ricavi) ed i costi caratteristici (al netto degli ammortamenti e dei costi ad utilità pluriennale) di tutte le attività e dei servizi prestati dal gestore. Si specifica che, per la valutazione dell'economicità e sostenibilità dell'iniziativa, sono stati considerati "ricavi" anche le disponibilità che l'ASL metterà in campo ai sensi dell'accordo di cui alla DGR 22/29 del 17/6/2013.

Tale modello verrà ulteriormente arricchito nel paragrafo successivo ma è riconducibile alla prima sezione del Conto Economico del Gestore: Ricavi, Costi caratteristici e MOL. In particolare, è utile ad apprezzare e ponderare il valore del MOL, indicatore sintetico di redditività dal quale è possibile comprendere, sin da subito, la parte di reddito creata dalla gestione caratteristica della specifica attività: il MOL si ottiene sottraendo dal totale dei ricavi (fatturato) i costi operativi caratteristici senza considerare sia i deprezzamenti e gli ammortamenti dei beni, sia la gestione finanziaria (interessi) e quella fiscale (tasse ed imposte).

Tabella 24. stima dei ricavi annui complessivi

Centri di ricavo	Fase I	Fase II
Officine protesiche	2.787.584	2.787.584
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa		500.000
Abitare Solidale	-	550.000
Ricavi da Property - servizi accessori	115.955	175.955
Ricavi annui totali	2.903.539	4.013.539

Tabella 25. stima dei costi caratteristici (al netto degli ammortamenti e dei fondi rischi)

Centri di costo	Fase I	% sui ricavi	Fase II	% sui ricavi
-----------------	--------	--------------	---------	--------------

Officine protesiche	2.508.826	86,4%	2.508.826	62,5%
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa		0%	450.000	11,2%
Abitare Solidale	-	0%	495.000	12,3%
Costi del facility management	135.827	4,7%	206.842	5,2%
costi del property management	120.534	4,2%	141.362	3,5%
Costi caratteristici annui totali	2.765.187	95,2%	3.802.029	94,73%

È opportuno ribadire che tutte le valutazioni sono state effettuate rispettando i principi di cautela e prudenza: trattandosi di stime effettuate a titolo puramente esemplificativo sono sicuramente perfezionabili.

Piano Economico Finanziario

Una volta definito il fabbisogno finanziario e le risorse attivabili, nonché i ricavi e costi delle singole macro-aree di attività della gestione, è stato predisposto il Piano Economico Finanziario (PEF) che ha come obiettivo la verifica della sostenibilità economica e finanziaria della gestione. Nel dettaglio e come indicato nel paragrafo 1.5, il PEF verrà strutturato secondo differenti periodi temporali (20 e 10 anni) e ipotizzando la funzionalità dell'intera struttura (stralci A + B + C + D); solo gli stralci A e B nel caso in cui non si trovi adeguata copertura finanziaria per realizzare gli stralci C e D.

Occorre precisare che la scansione temporale prevista nel presente capitolo fa riferimento al cronoprogramma del precedente Piano di gestione che prevedeva l'inizio delle attività al 2012. Nella lettura deve essere considerato il nuovo avvio delle attività previsto per il 2015.

Sulla base di tali premesse risulta fondamentale verificare 3 ipotesi differenti così riassumibili:

- 1) La sostenibilità complessiva della gestione per l'intera vita utile del bene (pari a 20 anni) nel caso in cui si realizzino tutti gli stralci (A, B, C e D) entro il 2015;
- 2) La sostenibilità della gestione in un orizzonte di 10 nel caso di completa realizzazione della struttura (A, B, C e D) entro il 2015;
- 3) La sostenibilità della gestione in un orizzonte temporale pari a 10 nel caso di parziale realizzazione della struttura (solo stralci A e B).

Sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee Guida del NUVV, nel Documento di Lavoro n° 4 - Orientamenti metodologici per la realizzazione delle analisi costi-benefici del 2006 della

COMMISSIONE EUROPEA¹³ e nel Materiale UVAL n° 11 anno 2006¹⁴, il PEF può definirsi lo strumento contabile con cui i fondamentali tecnico-economici del progetto (l'equivalente del business plan di un'impresa), vengono tradotti in un sistema di conti monetari al fine di verificare la fattibilità economica e finanziaria dell'iniziativa progettuale. In generale, la struttura classica del PEF è rappresentata, oltre che dalla parte descrittiva (contenuta nelle sezioni precedenti del presente SdF), dai seguenti schemi:

- a) Il conto economico previsionale;
- b) Lo stato patrimoniale previsionale;
- c) Il Piano dei flussi di cassa da cui si possano trarre i principali indicatori di redditività (TIR e VAN).

Riprendendo le informazioni contenute nei documenti metodologici prima citati, tutta l'analisi si basa sui **seguenti principi**:

- Il PEF è sviluppato dal punto di vista del gestore;
- L'arco temporale utilizzato nell'ipotesi 1 è pari a 20 anni in relazione alle caratteristiche dell'immobile. La Commissione Europea (nel Documento di Lavoro n° 4, pag. 7) suggerisce per la tipologia "Altri servizi" un periodo di analisi di 15 anni che può essere opportunamente incrementato in funzione delle specifiche caratteristiche del bene oggetto di investimento;
- L'arco temporale per le ipotesi 2 e 3 è pari a 10 anni in funzione delle indicazioni contenute nell'Accordo di Programma che prevede investimenti della ASL per un periodo pari a quello indicato; periodo poi rinnovabile per ulteriori 10 anni previo esperimenti di nuova gara;
- Per l'ipotesi 1 e 2, le stime sono state condotte sull'intero progetto (stralci A, B, C e D), ipotizzando di rispettare il cronoprogramma di interventi indicato nel capitolo 10. Dunque, il gestore dal 2015 al 2016 gestisce solo le superfici (ed i relativi servizi) inerenti gli stralci A e B, dal 2016 in poi gli stralci C e D.
- Per quanto concerne il TFR, come accennato in precedenza, si è scelto di utilizzare una voce unica ovvero "costo del personale" nella quale si sono incluse tutte le varie voci di costo riconducibili alle spese sostenute dal datore di lavoro per il personale quali ad esempio salari e stipendi, contributi assistenziali e previdenziali a carico del datore di lavoro, quota TFR. Dal punto di vista contabile la scelta effettuata non impatta sul risultato d'esercizio ante imposte.

¹³ DIREZIONE GENERALE - POLITICA REGIONALE. Sviluppo tematico, impatto, valutazione e azioni innovatrici Valutazione e addizionalità.

¹⁴ Analisi finanziaria e grandi opere: lo schema tipo di piano economico-finanziario per l'attuazione della Legge obiettivo

Dal punto di vista finanziario (Flussi di cassa) la quota di TFR compresa nella voce “costo del personale” è considerata una uscita di cassa annuale. La normativa lascia ai lavoratori la facoltà di scelta tra destinare il 100% del TFR in azienda oppure dirottarlo ad un fondo pensione privato esterno. L’ipotesi costruita è la più pessimistica ma comunque ammessa dalla legge in tema di TFR¹⁵ e sposa il principio di cautela e prudenza delle stime.

- Il fondo rischi ed oneri verrà alimentato annualmente da un accantonamento pari allo 0,5% del valore dei ricavi annui;

per quanto concerne la questione relativa all’IVA, considerando la complessità del tema sul quale l’Agenzia delle Entrate ha più volte rivisto la propria interpretazione, è stato dedicato un paragrafo di approfondimento. Qui preme riassumere i tratti salienti degli approfondimenti e le ipotesi sviluppate nel PEF.

Officine Protetiche		
Attività	Regime IVA	Aliquota IVA
Fornitura di ausili protesici	Campo di applicazione IVA	- 21% (ordinaria) - 4% (agevolata) per cessione ausili a soggetti con menomazioni funzionali permanenti (cfr. Tabella A - Parte II n. 41-quater – D.P.R. 633/72)
Servizio di gestione, manutenzione, igienizzazione, magazzinaggio, consegna e ritiro (a domicilio degli assistiti) degli ausili protesici	Campo di applicazione IVA	21% (ordinaria)

¹⁵ La normativa in materia di fondi pensione è stata ridefinita dal decreto legislativo n. 252 del 5 dicembre 2005, il cui articolo 21, 8° comma ha abrogato espressamente il precedente D.Lgs 21 aprile 1993 n. 124 fatto salvo per quanto previsto dall’art. 23, 5° comma, del D.lgs 252/05. Allo stato attuale, tutti i lavoratori, sia delle imprese con meno di 15 dipendenti che di quelle in numero superiore, possono decidere se destinare il 100% del TFR in azienda e farlo gestire all’INPS, oppure a un fondo pensione privato.

Centro diurno a valenza riabilitativa/Abitare solidale			
Attività	Soggetto Erogante le prestazioni	Regime IVA	Aliquota IVA
Servizi socio-assistenziali resi presso il Centro diurno e gli appartamenti Abitare Solidale prevalentemente nei confronti di disabili e handicappati psicofisici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismi di diritto pubblico ▪ Istituzioni sanitarie riconosciute che erogano assistenza pubblica ▪ enti aventi finalità di assistenza sociale ▪ ONLUS 	Regime di esenzione IVA ex art. 10, n. 27-ter del D.P.R. 633/72	/
	Cooperative e consorzi di cooperative (sia direttamente che in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in generale)	Campo di applicazione IVA	4% (agevolata) (cfr. Tabella A - Parte II n. 41-bis del D.P.R. 633/72)
	Soggetti diversi da quelli indicati all'art. 10, n. 27-ter del D.P.R. 633/72 ed alla Tabella A - Parte II n. 41-bis del D.P.R. 633/72	Campo di applicazione IVA	21% (ordinaria)

I servizi erogati all'interno di *SuperHando* dal gestore unico non sono, in ogni caso, esenti da IVA.

- Inflazione, tassi di attualizzazione e scelta del metodo tra analisi a valori costanti ed analisi a valori correnti: i documenti metodologici di riferimento¹⁶ stabiliscono che i tassi di sconto/attualizzazione da utilizzare devono avere coerenza interna e cioè:

- Analisi a valori costanti e tasso di sconto e rendimento atteso calcolato in termini reali;
- valori correnti – tasso di sconto e rendimento atteso calcolato in termini nominali.

Nel PEF si è adottato il metodo dei valori costanti con tasso di sconto/rendimento atteso calcolato in termini reali: l'incremento inflazionistico delle voci di costo è compensato dalla riduzione del tasso di sconto (tramite l'applicazione della formula di Fisher) dal valore nominale al valore reale;

- Sono stati ipotizzati dei tempi medi di dilazione e di incasso. Nel dettaglio per i fornitori generici (relativi ai costi di esercizio) si è ipotizzata una dilazione media di 37 giorni (30 per i dipendenti e 45 per gli altri fornitori), mentre per i fornitori degli investimenti è stata ipotizzata una dilazione media di 60 giorni; in ultimo per i clienti si è stata ipotizzata una dilazione media

¹⁶ Le fonti utilizzate sono: Linee Guida del NUVV, nel Documento di Lavoro n° 4 - Orientamenti metodologici per la realizzazione delle analisi costi-benefici del 2006 della COMMISSIONE EUROPEA e nel Materiale UVAL n° 11 anno 2006, Guide to COST-BENEFIT ANALYSIS of investment projects - Structural Funds, Cohesion Fund and Instrument for Pre-Accession - Final Report 16/06/2008.

di 60 gg;

- In ultimo è stata considerata una minima remunerazione pari allo 1,2% sulle disponibilità liquide (in linea con gli attuali tassi medi sui depositi e su strumenti finanziari liquidi).

Di seguito si riportano, nei successivi tre paragrafi, gli investimenti, i ricavi ed i costi di gestione per ciascuna delle 3 ipotesi sviluppate ed i relativi PEF.

1.8 Ipotesi 1: periodo temporale 20 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

La ASL effettuerà nei primi 3 anni di gestione investimenti per € 1.155.000 + IVA al fine di dotarsi degli impianti, macchinari ed arredo specifico nonché per avviare la struttura, pubblicizzarla e dotarsi dei software gestionali (start up). Nel triennio 2020-2022, la ASL supporterà - in ipotesi - gli stessi costi di investimento pari a € 1.155.000 + IVA;

Tabella 26. Investimenti a carico del Gestore

Servizi	tipologia investimenti	Importo totale	2013	2014	2015
Officine protesiche	impianti, macchinari specifici ed arredo	800.000	800.000	-	-
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	impianti, macchinari specifici ed arredo	200.000			200.000
Abitare Solidale	impianti, macchinari specifici ed arredo	100.000			100.000
Totale investimenti nei servizi specialistici	impianti, macchinari specifici ed arredo	1.100.000	800.000	-	300.000
	<i>IVA su impianti e macchinari (21%)</i>	231.000	168.000	-	63.000
Investimento per lo start-up	software, sviluppo, pubblicità	55.000	35.000		20.000
	<i>IVA su start-up (21%)</i>	11.550	7.350		4.200
	totale investimenti	1.155.000			
	+ Iva complessiva (21%)	242.550			
	Fabbisogno complessivo da investimenti comprensivo di IVA	1.397.550			

In considerazione dell'attuale situazione del mercato del credito, è stato adottato un approccio cautelativo che prevede il ricorso a prestiti per un totale pari al 35% del Fabbisogno complessivo da investimenti comprensivo di IVA con durata pari a 10 anni e costo annuo fisso al 9,7%. Tale tasso è calcolato in funzione del parametro di mercato (EURIRS a 10 anni¹⁷) al quale è stato

¹⁷ L'EURIRS è il tasso interbancario di riferimento utilizzato come parametro di indicizzazione dei mutui

applicato uno spread medio del 7,5% in linea con i rischi dell'operazione, con le garanzie da prestarsi e con un rating medio pari a "B" assegnato ad operazioni similari.

costo del debito	
EURIRS a 10 anni	2,20%
+ spread medio applicabile (rating B)	7,50%
tasso finale	9,70%
Valori di tassi riscontrati per operazioni simili	Min 7% Max 12,5%

Il restante 65% del Fabbisogno complessivo da investimenti comprensivo di IVA è coperto con l'immissione nell'iniziativa di mezzi propri, e/o utilizzando il "Cash Flow potenziale gestione corrente" (si veda lo schema dei flussi di cassa voce "i");

Per i nuovi investimenti da sostenersi dopo il primo decennio si ipotizzano le stesse condizioni appena enunciate.

Di seguito e sulla base delle indicazioni ed ipotesi fornite, si riportano gli schemi di Conto Economico e di Stato Patrimoniale.

ipotecari a tasso fisso. È diffuso giornalmente dalla Federazione Bancaria Europea ed è pari ad una media ponderata delle quotazioni alle quali le banche operanti nell'Unione Europea realizzano l'Interest Rate Swap. È detto anche IRS

Tabella 27. Conto Economico previsionale - Ipotesi 1, periodo temporale di 20 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CONTO ECONOMICO											
Risultati											
Officine Protetiste	-	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Abitare Solidale	-	115.955	115.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955
Risultati accessori	-	2.903.539	2.903.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539
Totale ricavi	-	2.903.539	2.903.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539
Costi d'esercizio											
Officine Protetiste	-	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826
- costo personale	-	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413
- costo personale	-	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586
- materiali e servizi specifici	-	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	-	-	-	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
- costo personale	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
- materiali e servizi specifici	-	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Abitare Solidale	-	-	-	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000
- costo personale	-	-	-	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
- materiali e servizi specifici	-	-	-	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Facility management	-	135.827	135.827	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842
- Servizi di manutenzione impianti	-	27.149	27.149	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344
- Servizi di pulizia e igiene ambientale	-	66.463	66.463	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213
- Servizi accessori - personale	-	42.214	42.214	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286
Property management	-	120.534	120.534	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362
- Gestione palazzi, ascensori e altri costi	-	44.013	44.013	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769
- Contributi legati - committenti a personale	-	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
- Personale	-	72.321	72.321	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393
Totale costi caratteristici	-	2.765.187	2.765.187	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029
Margine Operativo Lordo	-	138.352	138.352	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509
Ammortamenti	-	103.000	103.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000
- Ammortamento impianto CIP	-	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
- Ammortamento impianto LX socio-ris.	-	-	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
- Ammortamento impianti AS	-	-	-	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
- Ammortamento costi-start-up	-	7.000	7.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Accantonamento Fondo rischi ed oneri	-	14.518	14.518	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068
Margine Operativo Netto	-	20.834	20.834	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442
Proventi finanziari	-	-	-	754	1.201	2.425	3.990	5.543	7.082	8.613	10.111
Oneri finanziari	-	0	-47.447	-44.427	-41.114	-37.479	-35.492	-29.118	-24.320	-19.057	-13.283
Gestione finanziaria	-	0	-47.072	-43.672	-39.913	-35.054	-29.502	-23.575	-17.218	-10.444	-3.271
Risultato d'esercizio ante-imposte	-	20.834	-26.238	4.769	8.529	13.347	25.939	31.866	42.204	52.170	62.170
Perdita a nuovo	-	-	-	-	-	27.071	-	-	-	-	-
Imposte (IRPEF - IRAP)	-	-6.563	-833	-1.938	-4.283	-5.619	-9.351	-10.981	-13.984	-16.012	-18.061
Utile (perdita) d'esercizio	-	14.271	-27.071	2.831	4.246	7.728	16.588	20.885	28.220	36.158	44.109

CONTO ECONOMICO

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ricavi										
Officine Protesi	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Abitare Solidale	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Ricavi da property - servizi accessori	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955
Totale ricavi	4.013.539									
Costi d'esercizio										
Officine Protesi	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826
acquisto degli ausili nuovi	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413
costo personale	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586
materiali e servizi specifici	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	450.000									
costo personale	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
materiali e servizi specifici	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Abitare Solidale	495.000									
costo personale	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
materiali e servizi specifici	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Facility management	206.842									
Servizi di manutenzione impianti	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344	11.344
Servizi di Pulizia e Igiene ambientale	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213
Servizi accessori - personale	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286
Property management	141.362									
Costone polizza assicurativa e altri costi	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769
Consulenze legali - contributi sociali	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Personale	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393
Totale costi caratteristici	3.802.029									
Margine Operativo Lordo	211.509									
Ammortamenti	115.000	103.000	143.000	143.000	143.000	136.000	136.000	132.000	68.000	36.000
Ammortamento impianti OP	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Ammortamento impianto EX - socio-inab	8.000	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ammortamento impianti AS	4.000	-	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Ammortamento costi-start-up	7.000	7.000	11.000	11.000	11.000	4.000	4.000	4.000	-	-
Accantonamento Fondo rischi ed oneri	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068
Margine Operativo Netto	76.442	88.442	48.442	48.442	48.442	55.442	55.442	59.442	123.442	155.442
Proventi finanziari	10.713	10.579	10.484	10.984	12.285	13.936	15.575	17.202	18.821	20.308
Oneri Finanziari	-6.949	-47.447	-44.427	-41.114	-37.479	-33.492	-29.118	-24.320	-19.057	-13.283
Gestione finanziaria	3.764	36.867	-	30.130	25.194	19.556	13.543	7.118	236	7.026
Risultato d'esercizio ante-imposte	80.206	51.574	14.459	18.312	23.247	35.885	41.899	52.324	123.206	162.467
Perdita a nuovo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposte (IRPEF - IRAP)	-23.114	-17.721	-3.914	-6.973	-8.331	-12.086	-13.740	-16.767	-38.819	-50.896
Utile (perdita) d'esercizio	55.092	33.854	8.545	11.338	14.917	23.799	28.159	35.557	84.387	111.571

Tabella 28. Stato Patrimoniale previsionale - Ipotesi 1, periodo temporale di 20 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
STATO PATRIMONIALE											
ATTIVO											
(A) Crediti Verso Soci	-	704.000	608.000	512.000	416.000	320.000	224.000	128.000	32.000	-	-
(B) Immobilizzazioni	-	-	-	176.000	152.000	128.000	104.000	80.000	56.000	32.000	8.000
Immobilizzazioni materiali OP	-	-	-	88.000	76.000	64.000	52.000	40.000	28.000	16.000	4.000
Immobilizzazioni materiali CD socio-riabilitativo	-	-	-	30.000	19.000	8.000	4.000	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali AS	-	28.000	21.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	12.000
Immobilizzazioni immateriali - start up	-	732.000	629.000	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	-	732.000	629.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	12.000
(C) Attivo circolante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti Iva	188.963	13.613	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	538.576	538.576	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360
Crediti a breve verso banche	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cassa / Banca	-	-	62.846	63.600	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	892.734
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	-	727.539	615.035	822.960	897.100	1.028.169	1.159.466	1.288.584	1.417.612	1.545.168	1.652.094
Totale Attivo	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.664.094
PASSIVO E NETTO											
(A) Patrimonio netto	-	449.482	449.482	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532
Capitale/Mezzi propri	-	449.482	449.482	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532
Riserve	14.271	14.271	0	-12.800	-9.969	-5.723	2.045	18.634	39.519	67.739	144.725
Utili (perdite) portati a nuovo	14.271	27.071	0	2.831	4.246	7.768	16.588	20.885	28.220	76.986	104.106
Utile (perdita) di esercizio	463.754	436.682	436.682	652.564	656.810	664.578	681.166	702.051	730.271	807.257	911.363
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	-	14.518	29.035	49.103	69.171	89.238	109.306	129.374	149.442	169.509	189.577
(B) Fondi per rischi ed oneri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(C) Trattamento di fine rapp. di lavoro sub.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(D) Debiti	166.085	319.477	319.477	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859
Debiti verso fornitori impianti	489.143	458.007	458.007	386.382	386.382	345.278	300.187	250.723	196.460	136.934	71.634
Debiti verso fornitori generici	6.563	833	833	1.938	4.283	5.619	9.351	10.981	13.984	36.012	48.064
Debiti bancari a /termine - mutuo	-	-	-	9.997	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597
Debiti Ires-Irap	981.267	778.317	778.317	927.293	834.120	794.352	752.993	705.159	653.899	616.402	563.154
Debiti Iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE DEBITI (D)	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.664.094
Totale Passivo	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.664.094

STATO PATRIMONIALE

2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032

ATTIVO

(A) Crediti Verso Soci																				
(B) Immobilizzazioni																				
Immobilizzazioni materiali OP	704.000	608.000	512.000	416.000	320.000	224.000	128.000	32.000												
Immobilizzazioni materiali CD socio-riabilitativo	-	-	176.000	152.000	128.000	104.000	80.000	56.000	8.000											
Immobilizzazioni materiali AS	-	-	88.000	76.000	64.000	52.000	40.000	28.000	4.000											
Immobilizzazioni immateriali - start up	28.000	21.000	30.000	19.000	8.000	4.000														
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	732.000	629.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	12.000										

(C) Attivo circolante

Crediti Iva	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360
Crediti commerciali																				
Crediti a breve verso banche	903.447	870.366	880.811	960.757	1.098.996	1.237.527	1.373.943	1.510.332	1.645.313	1.759.729										
Cassa / Banca	1.662.806	1.629.726	1.640.170	1.720.117	1.858.355	1.996.887	2.133.302	2.269.692	2.404.673	2.519.088										
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	2.394.806	2.258.726	2.446.170	2.383.117	2.378.355	2.380.887	2.381.302	2.385.692	2.452.673	2.531.088										

PASSIVO E NETTO

(A) Patrimonio netto	772.055	772.055	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800	918.800
Capitale/Mezzi propri	248.830	303.922	337.776	346.321	357.659	372.576	396.375	424.534	460.091	544.478										
Riserve																				
Utili (perdite) portati a nuovo	55.092	33.854	8.545	11.338	14.917	23.799	28.159	35.557	84.387	111.571										
Utile (perdita) di esercizio	1.075.977	1.109.831	1.265.121	1.276.459	1.291.376	1.315.175	1.343.334	1.378.891	1.463.278	1.574.849										
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	209.645	229.712	249.780	269.848	289.915	309.983	330.051	350.118	370.186	390.254										
Fondi per rischi ed oneri																				
(C) Trattamento di fine rapp. di lavoro sub.																				
(D) Debiti	166.085		63.649																	
Debiti verso fornitori impianti	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859
Debiti verso fornitori generici	489.143	458.007	423.851	386.382	345.278	300.187	250.723	196.460	136.934	71.634										
Debiti bancari a termine - mutuo	25.114	17.721	5.914	6.973	8.331	12.086	13.740	16.767	38.819	50.896										
Debiti Irs-Irap	984	15.597	9.997	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597
Debiti Iva	1.109.185	919.183	931.269	836.810	797.064	755.729	707.918	656.682	619.209	565.986										
TOTALE DEBITI (D)	2.394.806	2.258.726	2.446.170	2.383.117	2.378.355	2.380.887	2.381.302	2.385.692	2.452.673	2.531.088										

Tabella 29. Movimenti IVA - Ipotesi 1, periodo temporale di 20 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

7.6 QUADRO GENERALE DEI MOVIMENTI IVA		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
		aliquota IVA gg. dil./anno										
Iva su investimenti												
Impianti												
costi di start-up	21%	168.000	-	63.000	-	-	-	-	-	-	-	-
	21%	7.350	-	4.200	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Iva su investimenti (a credito)		175.350	-	67.200	-							
Iva da fatture pagate	0,84	146.525	-	56.153	-	-	-	-	-	-	-	-
Iva da fatture dilazionate	0,16	28.825	-	11.047	-	-	-	-	-	-	-	-
Iva su acquisti												
servizi, materiali, manutenzione	21%	386.411	386.411	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739
Totale Iva su acquisti (a credito)		386.411	386.411	418.739								
Iva da fatture pagate	0,90	347.241	347.241	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292
Iva da fatture dilazionate	0,10	39.170	39.170	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448
Totale Iva su acquisti		561.761	386.411	485.939	418.739							
Pagata		493.766	347.241	432.445	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292
Dilazionata		67.995	39.170	53.494	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448
Iva su ricavi												
Officine Protetiche - Fornitura di ausili 50%	4,0%	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752
Officine Protetiche - servizi di igienizzazione, manuten. ecc. 50%	21,0%	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696
Centro Diurno ed Abitare Solidale	21,0%	-	-	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500
Ricavi da property - servizi accessori	21,0%	24.350	24.350	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950
Totale Iva su ricavi (a debito)		372.798	372.798	605.898								
Iva da fatture incassate	0,84	311.517	311.517	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299
Iva da fatture dilazionate	0,16	61.282	61.282	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
Erario c/Iva												
Regime Iva												
Iva vendite - Iva acquisti		-188.963	-13.613	119.959	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159
Iva versata all'erario	0,917	0	0	109.963	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563
Iva da versare	0,083	0	0	9.997	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597
Iva a credito		-188.963	-13.613	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7.6 QUADRO GENERALE DEI MOVIMENTI IVA

aliquota IVA gg. dell'anno	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Iva su investimenti										
Impianti	21%	168.000	-	63.000	-	-	-	-	-	-
costi di start-up	21%	7.350	-	4.200	-	-	-	-	-	-
Totale Iva su investimenti (a credito)		175.350		67.200						
Iva da fatture pagate	0,84	146.525	-	56.153	-	-	-	-	-	-
Iva da fatture dilazionate	0,16	28.825	-	11.047	-	-	-	-	-	-
Iva su acquisti		418.739								
servizi, materiali, manutenzione	21%	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739
Totale Iva su acquisti (a credito)		418.739								
Iva da fatture pagate	0,90	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292
Iva da fatture dilazionate	0,10	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448
Totale Iva su acquisti		594.089	418.739	485.939	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739	418.739
Pagata		522.817	376.292	432.445	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292	376.292
Dilazionata		71.272	42.448	53.494	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448	42.448
Iva su ricavi		55.752								
Officine Protesiche - Fornitura di ausili 50%	4,0%	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752	55.752
Officine Protesiche - servizi di igienizzazione, manuten. ecc. 50%	21,0%	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696	292.696
Centro Diurno ed Abitare Solidale	21,0%	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500	220.500
Ricavi da property - servizi accessori	21,0%	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950	36.950
Totale Iva su ricavi (a debito)		605.898								
Iva da fatture incassate	0,84	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299
Iva da fatture dilazionate	0,16	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
Erario c/Iva		11.809	187.159	119.959	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159	187.159
Regime Iva		mensile								
Iva vendite - Iva acquisti	0,917	10.825	171.563	109.963	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563	171.563
Iva versata all'erario	0,083	984	15.597	9.997	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597
Iva da versare		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iva a credito		0	0	0	0	0	0	0	0	0

La gestione della struttura e dei servizi specialistici genera, in capo al Gestore, disponibilità pari a circa 3 milioni di euro nel biennio 2013-2014, mentre a regime sono stimate pari a circa 4 milioni di euro. Riguardo i costi caratteristici si stimano spese annue pari a circa 2,7 milioni nel biennio iniziale e, a regime, i costi operativi sono stimati pari a 3,8 milioni di euro. Ne deriva che il Margine Operativo Lordo è quantificato in 138 mila euro per gli anni 2013-2014 e, a regime, sfiora i 212 mila euro.

L'indicatore MOL/Totale ricavi è mediamente pari al 5% in linea con le medie del settore di riferimento. Il MON (pari alla differenza tra MOL e ammortamenti) risulta sempre positivo ed in media è pari al 2% dei Ricavi.

L'Utile Netto è in media pari all'1% dei Ricavi e risulta sempre positivo tranne nell'anno 2014, in cui il peso degli oneri finanziari comporta una perdita di esercizio.

Il Totale Attivo all'avvio della gestione ammonta a circa 1,5 milioni di euro composti essenzialmente dagli investimenti e dall'attivo circolante: crediti commerciale e credito Iva sugli investimenti. Tale ultima voce, nel PEF, è interamente rimborsata nell'anno 2014.

Dal lato del Passivo il Debito IRES-IRAP si alimenta annualmente dell'importo derivante dall'imposizione fiscale: annualmente la voce di debito è effettivamente pagata nell'anno successivo a quello di alimentazione. Infine, nel corso degli esercizi, viene costituita una riserva di utili che confluisce nel Patrimonio Netto. Quest'ultima è pari a € 14.000 nel primo anno di gestione e ammonta a circa 544 milioni di euro nel 2032.

Chiude l'analisi la costruzione **del Piano dei flussi di cassa della gestione**, nel quale è conteggiato, oltre alle poste di ricavi e costi, il tempo necessario per incassare i crediti, la dilazione accordata dai fornitori, nonché le partite relative all'IVA.

I flussi sono calcolati prima per quanto riguarda la parte operativa, al fine di stimare il Cash Flow disponibile (da scontare al costo medio ponderato del capitale) e poi per la parte finanziaria, al fine di ottenere il Cash flow netto.

Per quanto concerne il Cash Flow disponibile, al fine di rispettare il principio di coerenza tra flusso di cassa e tasso di sconto, sono inserite le imposte sul MON (voce "f") ovvero le imposte cosiddette virtuali, in quanto conteggiate solo sulla parte operativa dell'attività. Trattasi delle imposte che verrebbero pagate se non ci fossero debiti. Per quanta riguarda il flusso di cassa degli azionisti sono inserite le imposte effettive calcolate sull'Utile ante imposte (voce "t").

Tabella 30. Piano dei flussi di cassa - Ipotesi 1, periodo temporale di 20 anni e gestione della struttura completa (straici A+B+C+D)

FLUSSI FINANZIARI		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CASH FLOW												
a	ricavi da gestione (incassati nell'anno)	-	2.426.245	2.426.245	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779
b	ricavi da gestione (incassati nell'anno suc. da dilaz.)	-	-	477.294	477.294	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760
c	-costi di gestione (pagati nell'anno)	-	-2.484.880	-2.484.880	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618
d	-costi di gestione (pagati nell'anno suc. da dilaz.)	-	-	-280.307	-280.307	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411
e= a+b+c+d	Reddito operativo incassato	-	-58.636	134.148	134.352	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509
f	- imposte sul MON	-	-6.563	-6.563	-15.259	-15.259	-15.259	-15.259	-15.259	-15.259	-15.259	-15.259
g=e-f	Reddito operativo (netto)	-	-58.636	131.789	127.385	196.250	196.250	196.250	196.250	196.250	196.250	196.250
h	Iva a debito c/gestione (ricevuta nell'anno)	-	311.517	311.517	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299
	Iva a credito c/gestione (pagata nell'anno)	-	-347.241	-347.241	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292
	Iva a d. c/gestione (ricevuta nell'anno suc. da dilaz.)	-	61.282	61.282	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
	Iva a c. c/gestione (pagata nell'anno suc. da dilaz.)	-	-	-39.170	-39.170	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448
	Pagamenti/rimborsi Iva c/gestione (nell'anno)	-	-	-109.963	-109.963	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563
	Pagamenti/rimborsi Iva c/gestione (anno suc.)	-	-	-	-9.997	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597
	rimborsi Iva c/investimenti e gestione	-	-	188.963	13.613	-	-	-	-	-	-	-
i=g+h	Cash Flow potenziale gestione corrente	-	-94.360	307.139	183.354	201.850	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	172.625
l	investimenti immobiliari	-	-697.740	-137.260	-207.397	-52.603	-	-	-	-	-	-
m	Iva c/investimenti	-	-146.525	-28.825	-56.153	-11.047	-	-	-	-	-	-
n=i+l+m	totale inv./dis.	-	-844.265	-166.085	-323.551	-63.649	-	-	-	-	-	-
o=i-n	Cash Flow disponibile	-	-938.625	-141.054	-140.197	138.201	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	172.625
	cumulata cash flow disponibile	-	-938.625	-797.571	-937.768	-799.567	-603.317	-407.066	-213.021	-18.976	123.899	346.431
p	Capitale Sociale	-	449.482	213.050	-	-	-	-	-	-	-	-
q	finanziamenti mutui	-	489.143	-	-	-	-	-	-	-	-	-
r	rimborsi quota capitale	-	-31.136	-34.156	-37.469	-41.104	-45.091	-49.481	-54.263	-59.526	-65.300	-71.583
s	oneri finanziari	-	-47.447	-43.427	-41.114	-37.479	-33.492	-29.118	-24.320	-19.057	-13.283	-8.598
f	τ imposte sul MON	-	6.563	6.563	15.259	15.259	15.259	15.259	15.259	15.259	15.259	15.259
t	- imposte effettive	-	-6.563	-833	-1.938	-4.283	-5.619	-9.351	-10.981	-13.084	-15.984	-19.612
u= p+q+r+s-t	Cash Flow della struttura finanziaria	-	938.625	140.197	-78.583	-65.261	-67.607	-68.943	-70.469	-72.099	-73.842	-75.711
v=o+u	Cash Flow netto	-	0	62.471	72.940	128.644	127.307	123.576	121.946	118.943	115.940	112.937
w	Liquidità iniziale	-	0	62.846	63.600	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	912.363
x=w-v	Liquidità netta finale	-	0	62.471	136.540	266.384	396.117	523.682	651.170	777.196	882.723	969.250
y	interessi attivi su liquidità	-	0	375	1.201	2.425	3.990	5.543	7.082	8.613	10.111	11.611
z=x+y	Liquidità dopo interessi	-	0	62.846	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	892.734	973.864
aa=zy	flusso annate degli azionisti	0	-449.482	62.846	-212.206	74.140	131.068	131.297	129.118	129.028	122.536	116.926
	cumulata flussi azionisti	-	-449.482	-386.636	-598.932	-524.792	-393.723	-262.426	-133.308	-4.280	123.276	330.202

FLUSSI FINANZIARI

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
CASH FLOW										
a ricavi da gestione (incassati nell'anno)	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779
b ricavi da gestione (incassati nell'anno suc - da dilaz.)	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760
c -costi di gestione (pagati nell'anno)	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618
d -costi di gestione (pagati nell'anno succ -da dilaz.)	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411
e= a-b+c+d Reddito operativo incassato	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509
f - imposte sul MON	-48.964	-24.079	-27.859	-15.259	-15.259	-15.259	-17.464	-17.464	-18.724	-38.884
g=e+f Reddito operativo (netto)	162.545	187.430	183.650	196.250	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	172.625
h Iva a debito c/gestione (ricevuta nell'anno)	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299
i Iva a credito c/gestione (pagata nell'anno)	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292
j Iva a d c/gestione (ricevuta nell'anno suc -da dilaz.)	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
k Iva a c c/gestione (pagata nell'anno suc -da dilaz.)	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448
l Pagamenti/rimborsi Iva c/gestione (nell'anno)	-10.825	-171.563	-109.963	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563
m Pagamenti/rimborsi Iva c/gestione (anno suc - da dilaz.)	-15.597	-984	-15.597	-9.987	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597
n Iva c/gestione (ricevuta nell'anno suc -da dilaz.)	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
o= l+n Cash Flow potenziale gestione corrente	323.283	202.043	245.250	201.850	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	172.625
p Investimenti in immobilizzazioni	-697.740	-137.260	-267.397	-52.603	-	-	-	-	-	-
q Iva c/investimenti	-146.525	-28.825	-56.153	-11.047	-	-	-	-	-	-
r totale inv/dals.	-844.265	-166.085	-323.551	-63.649	-	-	-	-	-	-
s= o+p-q Cash Flow disponibile	-520.982	35.958	-78.301	138.201	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	172.625
t cumulata cash flow disponibile	-174.548	-138.599	-216.899	-78.699	177.560	313.810	507.856	701.901	894.686	1.067.311
u Capitale Sociale	109.523		146.745							
v finanziamento/mutui	489.143									
w rimborso quota capitale	-71.034	-31.136	-34.156	-37.469	-41.104	-45.091	-49.464	-54.263	-59.526	-65.300
x nuovi finanziamenti	-6.949	-47.447	-44.427	-41.114	-37.479	-33.492	-24.320	-19.057	-13.283	-13.283
y + imposte sul MON	48.964	24.079	27.859	15.259	15.259	15.259	17.464	17.464	18.724	38.884
z - imposte effettive	-48.064	-25.114	-17.721	-5.914	-6.973	-8.331	-12.086	-13.740	-16.767	-38.819
aa= y+z Cash Flow della struttura finanziaria	520.982	-79.618	78.301	-69.238	-70.297	-71.654	-73.205	-74.858	-76.625	-78.518
ab= p+q+r+s+t+u Cash Flow netto	0	-43.660	68.963	125.953	124.896	124.896	120.841	119.187	116.160	94.107
ac Liquidità iniziale	892.734	903.447	870.366	880.811	960.757	1.098.996	1.237.527	1.373.943	1.510.332	1.645.313
ad Liquidità netta finale	892.734	859.787	870.366	949.774	1.086.711	1.223.891	1.358.368	1.493.130	1.626.492	1.739.420
ae interessi attivi su liquidità	10.713	10.579	10.444	10.984	12.285	13.936	15.575	17.202	18.821	20.308
af Liquidità dopo interessi	903.447	870.366	880.811	960.757	1.098.996	1.237.527	1.373.943	1.510.332	1.645.313	1.759.729
ag= p+q Cash Flow netto	-98.810	-33.081	-136.300	79.947	138.238	138.331	136.416	136.389	134.981	114.416
ah cumulata flussi azionisti	131.392	98.311	-37.989	41.957	180.196	318.727	455.143	591.533	726.513	840.929

La gestione genera mediamente, nell'arco temporale di analisi, un Cash Flow disponibile (voce "o") di 53 mila euro annui: ovviamente tale valore è condizionato dagli investimenti da effettuare nel periodo iniziale e nel triennio 2022-2024 (voce "n" totale investimenti), mentre dalla gestione corrente (voce "i" Cash Flow potenziale gestione corrente) in media si crea cassa per circa 193 mila euro.

I flussi di cassa costruiti sono necessari a **verificare la convenienza economica dell'operazione e la sostenibilità finanziaria della gestione** che, se rispettati simultaneamente, determinano il verificarsi **dell'equilibrio economico-finanziario degli investimenti e della connessa gestione**¹⁸, concetto questo alla base della forma di ppp ipotizzata (concessione della struttura).

La convenienza economica di un investimento si riferisce alla capacità del progetto di creare valore nell'arco di durata di una concessione e di generare un livello di ritorno per il capitale investito adeguato rispetto alle aspettative di un eventuale investitore privato. L'analisi della convenienza economica legata ad un investimento può essere impostata facendo riferimento a diverse metodologie di valutazione; fra queste, le più comunemente utilizzate sono quelle basate sul calcolo di specifici indicatori idonei a fornire un giudizio sintetico sulla capacità dell'investimento di creare valore e generare un'adeguato rendimento. In proposito si intende fare riferimento agli indici VAN (Valore Attuale Netto) e TIR (Tasso Interno di Rendimento).

Il Valore Attuale Netto (VAN) rappresenta la ricchezza incrementale generata dall'investimento, espressa come se fosse immediatamente disponibile nell'istante in cui viene effettuata la valutazione. Il calcolo del Valore Attuale Netto è stato articolato (come suggerito dall'UTFP) in due stadi:

- nel primo, la valutazione viene svolta considerando la parte operativa del progetto senza considerare quindi le differenti modalità di finanziamento (prestito, equity, debito, ecc.). In tal caso il tasso di attualizzazione da impiegare rispecchierà il costo medio ponderato del capitale investito (WACC) e si otterrà il cosiddetto VAN unlevered;
- nel secondo, si considera tutta la struttura finanziaria inserendo quindi nei flussi di cassa sia le entrate iniziali derivanti dall'accensione di prestiti, sia i pagamenti nel tempo legati alle rate del mutuo. In questo caso il flusso finale che ne deriva rappresenta la quota di

18

Con il termine equilibrio economico-finanziario degli investimenti deve intendersi il contemporaneo rispetto sia delle condizioni di convenienza economica che di sostenibilità finanziaria di un investimento.

competenza per gli azionisti e, dunque, il tasso da applicare sarà il rendimento atteso dal capitale proprio (k_e) al fine di ottenere il VAN levered.

Il Tasso Interno di Rendimento (TIR) viene definito come il tasso di sconto in corrispondenza del quale il risultato economico di un'operazione si annulla (VAN pari a zero). Sotto un'altra accezione, il TIR può essere interpretato come misura della redditività operativa espressione cioè del rendimento ricavabile dalla realizzazione dell'investimento calcolato senza tenere in considerazione il costo della risorse impiegate (TIR unlevered). Come per il VAN, anche il TIR può essere calcolato tenendo presente anche il ricorso a fonti di copertura diverse dai mezzi propri (TIR levered). Il criterio di valutazione in esame prevede il confronto fra il TIR calcolato per il progetto e un tasso soglia che, coerentemente con quanto esposto a proposito del VAN, corrisponderà al costo stimato del capitale investito. Ogni qualvolta un investimento presenti un rendimento misurato dal TIR superiore o uguale al costo delle fonti necessarie per finanziarlo, andrebbe sicuramente realizzato in quanto economicamente conveniente.

Con l'espressione **sostenibilità finanziaria** si fa riferimento alla capacità del progetto di generare flussi monetari sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti e un'adeguata redditività.

La sostenibilità finanziaria di un progetto espressa in termini di bancabilità si riferisce a particolari indicatori capaci di valutare il margine di sicurezza su cui i soggetti finanziatori possono contare per essere garantiti sul puntuale pagamento del servizio del debito. I principali indicatori di copertura considerati sono il Debt Service Cover Ratio (DSCR) ed il Loan Life Cover Ratio (LLCR).

Operativamente per calcolare il TIR ed il VAN, è necessario scontare il "Cash Flow disponibile" ed il "Flusso annuale degli azionisti" applicando appropriati tassi di sconto/rendimento atteso. In altri termini, è necessario individuare dei tassi di interesse coerenti con la tipologia di flusso di cassa da scontare al di sotto dei quali la gestione è considerata non accettabile dal punto di vista delle logiche del mondo privato. Si è conservato il riferimento al cash flow degli azionisti anche nell'ipotesi di totale gestione da parte della ASL, in coerenza con quanto affermato in premessa, al fine di valutare la sostenibilità dell'investimento stesso anche nel caso in cui fosse realizzato con logiche privatistiche.

Questo valore, in letteratura economica, viene definito **costo opportunità del capitale investito** ovvero il tasso di rendimento interno (TIR) minimo accettabile per un progetto, stimato in funzione dei rischi che si corrono nell'operazione. Dunque, e seguendo la modalità con cui i flussi sono stati costruiti:

- il "Flusso annuale degli azionisti" sarà scontato al rendimento atteso dal capitale proprio;

- il "Cash Flow disponibile" sarà scontato al costo medio ponderato del capitale complessivamente investito.

Per la stima del rendimento atteso del capitale proprio si utilizza, normalmente, la formula del Capital Asset Pricing Model - CAPM. Nel dettaglio, per approssimare i rischi dell'operazione è stata considerata la media tra i beta a livello europeo¹⁹ dei settori del Healthcare Services pari a 0,87 e del Healthcare Facilities pari a 0,82; settori questi di riferimento per il gestore. Considerando poi la complessità dell'intera attività del privato che comprende non solo i servizi legati alla sanità ma anche le attività di Facility e di Property, si è aggiunto un punto percentuale di rischio specifico.

Tabella 31. Stima del rendimento atteso dal capitale proprio – formula del CAPM

CAPM $K = rf + \beta (rm - rf) + a$	
rf = rendimento titolo di stato a lunga scadenza ²⁰	6,50%
rm-rf = premio per l'investimento azionario (m/l periodo)	5,50%
β medio settoriale Unlevered	0,84
a = premio per il rischio specifico dell'operazione	1,0%
K in termini nominali	12,14%
K in termini reali (tramite formula di Fisher)	9,94%

Nel complesso, il rendimento atteso del capitale proprio è pari, in termini nominali al 12,14%, e applicando la formula di Fischer²¹, è pari al 9,94% in termini reali. Considerando che tutta l'analisi è effettuata a valori costanti, si utilizzerà quest'ultimo valore quale soglia di riferimento per un eventuale soggetto privato che immetta capitale proprio (equity) nel progetto.

Per la stima del costo medio ponderato del capitale investito si utilizza la formula del WACC con leva al 35%.

Tabella 32. Stima del costo medio ponderato del capitale investito – formula del WACC

WACC = $(k_e \times \%) + (k_d \times \%) \times (1-t)$		%	r	t
Ke		65%	12,14%	
Kd		35%	9,7%	31,5%
WACC in termini nominali		10,2%		

¹⁹ Si veda Damodaran - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

²⁰ Rendimento medio dei BTP con scadenze medio lunghe (il sole 24 ore)

²¹ La nota formula di Fischer si utilizza per trasformare i tassi nominali in reali (e viceversa). Nel caso specifico, al fine di escludere i cambiamenti nel livello generale dei prezzi, si è ipotizzata una inflazione media nel lungo periodo pari al 2% (stime BCE).

WACC in termini reali	8,05%
-----------------------	-------

Il costo medio del capitale investito è pari al 10,2% in termini nominali ed al 8,05% in termini reali. Anche in questo caso e considerando che tutta l'analisi è effettuata a valori costanti, si utilizza il dato reale quale soglia di riferimento.

Applicando i tassi appena stimati ai rispettivi flussi di riferimento (costo medio ponderato del capitale investito al "Cash Flow disponibile" e rendimento atteso dal capitale proprio al "Flusso annuale degli azionisti") si ottengono i seguenti indicatori.

Tabella 33. Indicatori finanziari

TIR del progetto (unlevered)	8,07%
Van del progetto (unlevered)	€ 1.078
costo medio ponderato del capitale investito = WACC	8,05%
TIR levered per gli azionisti	10,1%
Van per gli azionisti levered	€ 4.175
K = rendimento atteso capitale proprio	9,94%

A questo punto è possibile verificare che, sia il Cash Flow disponibile, sia il Flusso annuale degli azionisti sono in grado di remunerare in maniera equilibrata gli investitori. Il TIR del progetto infatti è pari al 8,07%, valore questo leggermente superiore rispetto al livello soglia pari a 8,05%, mentre il TIR per gli azionisti è pari al 10,1% sostanzialmente in linea con le attese di rendimento specifiche per il settore di riferimento.

In ultimo è facile verificare che anche il DSCR ed il LLCR risultano in linea con i valori medi applicati dal sistema bancario: il primo è sempre superiore a 1,70 (valore medio accettato pari a 1,4) tranne nell'anno 2022 in cui si effettueranno i nuovi investimento; mentre il secondo è sempre maggiore di 1,8 (valore medio accettato 1,1).

Concludendo, si può affermare che la gestione analizzata lungo l'intera vita utile della struttura risulta sostenibile e ben equilibrata: Nell'ipotesi di separazione tra proprietà e gestione, il soggetto proprietario non sostiene alcun costo e rischio di gestione, mentre l'eventuale concessionario ottiene rendimenti in linea con il mercato di riferimento.

1.9 Ipotesi 2: periodo temporale 10 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

Con l'analisi di questa ipotesi si ha l'obiettivo di verificare la sostenibilità della gestione per

l'eventuale concessionario che gestirà la struttura per i 10 anni indicati nell'Accordo di Programma. Lo scenario, nell'ipotesi di bando, prevede l'indizione di una sola gara per la gestione dell'intera struttura (stralci A, B, C e D).

Anche in questo caso, il concessionario effettuerà nei primi 3 anni di gestione (2013-2015) investimenti per € 1.155.000 + IVA al fine di dotarsi degli impianti, macchinari ed arredo specifico, nonché per avviare la struttura, pubblicizzarla e dotarsi dei software gestionali (start up).

Tabella 34. Investimenti a carico del Gestore

Servizi	tipologia investimenti	Importo totale	2013	2014	2015
Officine protesiche	impianti, macchinari specifici ed arredo	800.000	800.000	-	-
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	impianti, macchinari specifici ed arredo	200.000			200.000
Abitare Solidale	impianti, macchinari specifici ed arredo	100.000			100.000
Totale investimenti nei servizi specialistici	impianti, macchinari specifici ed arredo	1.100.000	800.000	-	300.000
	<i>IVA su impianti e macchinari (21%)</i>	231.000	168.000	-	63.000
Investimento per lo start-up	software, sviluppo, pubblicità	55.000	35.000		20.000
	<i>IVA su start-up (21%)</i>	11.550	7.350		4.200
	totale investimenti	1.155.000			
	+ Iva complessiva (21%)	242.550			
	Fabbisogno complessivo da investimenti comprensivo di IVA	1.397.550			

La leva finanziaria ed il costo del debito sono chiaramente in linea con le indicazioni contenute nel paragrafo precedente.

Di seguito e sulla base delle indicazioni ed ipotesi fornite, si riportano gli schemi di Conto Economico e di Stato Patrimoniale.

Tabella 35. Conto Economico previsionale - Ipotesi 2, periodo temporale di 10 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

CONTO ECONOMICO	Rivoli										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Officine Protesiche	-	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	-	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Abitare Solidale	-	-	-	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Ricavi da property - servizi accessori	-	115.955	115.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955	175.955
Totale ricavi	-	2.903.539	2.903.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539	4.013.539
Costi d'esercizio											
Officine Protesiche	-	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826
acquisto degli anelli nuovi costo personale	-	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413
materiali e servizi specifici	-	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586
	-	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827	-87.827
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	-	-	-	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
costo personale	-	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
materiali e servizi specifici	-	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Abitare Solidale	-	-	-	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000	495.000
costo personale	-	-	-	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
materiali e servizi specifici	-	-	-	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Facility management	-	155.827	155.827	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842	206.842
Servizi di manutenzione impianti	-	27.149	27.149	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344	41.344
Servizi di Pulizia e Norme ambientali	-	66.463	66.463	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213	101.213
Servizi accessori - personale	-	42.214	42.214	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286	64.286
Property management	-	120.534	120.534	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362	141.362
Gestione polizze assicurative e altri costi	-	44.013	44.013	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769	48.769
Consulenze legali - contabilità/iscritta	-	4.290	4.290	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Personale	-	72.231	72.231	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393	88.393
Totale costi caratteristici	-	2.765.187	2.765.187	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029	3.802.029
Margine Operativo Lordo	-	138.352	138.352	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509	211.509
Ammortamenti	-	103.000	103.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000	143.000
Ammortamento impianti C/P	-	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Ammortamento impianti I/P socio-riab.	-	-	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Ammortamento impianti AS	-	7.000	7.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Ammortamento costi-start-up	-	-	-	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Accantonamento Fondo rischi ed oneri	-	14.518	14.518	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068	20.068
Margine Operativo Netto	-	20.834	20.834	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442	48.442
Proventi finanziari	-	-	375	754	1.201	1.201	1.201	1.201	1.201	1.201	1.201
Oneri Finanziari	-	0	-47.447	-44.427	-41.114	-37.479	-33.492	-29.118	-24.320	-19.057	-13.283
Gestione finanziaria	-	0	-47.072	-43.672	-39.913	-35.034	-29.802	-23.575	-17.238	-10.444	-3.271
Risultato d'esercizio ante-imposte	-	20.834	-26.238	4.769	8.529	13.387	25.939	31.866	42.204	112.998	140.170
Perdita a nuovo	-	-	-	27.071	-	-	-	-	-	-	-
Imposte (IRES - IRAP)	-	-6.563	-833	-1.938	-4.293	-5.679	-9.351	-10.981	-13.984	-36.012	-44.284
Utile (perdita) d'esercizio	-	14.271	-27.071	2.831	4.236	7.768	16.588	20.885	28.220	76.986	95.886

Tabella 36. Stato Patrimoniale previsionale - Ipotesi 2, periodo temporale di 10 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
STATO PATRIMONIALE											
ATTIVO											
(A) Crediti Verso Soci	-	704.000	608.000	512.000	416.000	320.000	224.000	128.000	32.000	-	-
(B) Immobilizzazioni	-	-	-	176.000	152.000	128.000	104.000	80.000	56.000	32.000	-
Immobilizzazioni materiali OP	-	-	-	88.000	76.000	64.000	52.000	40.000	28.000	16.000	-
Immobilizzazioni materiali CD socio-riabilitativo	-	-	-	30.000	19.000	8.000	4.000	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali AS	-	28.000	21.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	-
Immobilizzazioni immateriali - start up	-	732.000	629.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	-	732.000	629.000	806.000	663.000	520.000	384.000	248.000	116.000	48.000	-
(C) Attivo circolante	188.963	538.576	13.613	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360	759.360
Crediti Iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti a breve verso banche	-	-	62.846	63.600	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	892.734
Cassa / Banca	-	727.539	615.035	822.960	897.100	1.028.169	1.159.466	1.288.584	1.417.612	1.545.168	1.652.094
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.652.094
Totale Attivo	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.652.094
PASSIVO E NETTO											
(A) Patrimonio netto	-	449.482	449.482	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532
Capitale/Mezzi propri	-	449.482	449.482	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532	662.532
Riserve	-	14.271	14.271	-	-	-	2.045	18.634	39.519	67.739	144.725
Utili (perdite) portati a nuovo	-	-	0	-12.800	-9.969	-5.723	0	0	-	-	-
Utile (perdita) di esercizio	-	14.271	27.071	2.831	4.246	7.768	16.588	20.885	28.220	76.986	95.886
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	-	463.754	436.682	652.564	656.810	664.578	681.166	702.051	730.271	807.257	903.143
(B) Fondi per rischi ed oneri	-	14.518	29.035	49.103	69.171	89.238	109.306	129.374	149.442	169.509	189.577
(C) Trattamento di fine rapp. di lavoro sub	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(D) Debiti	166.085	319.477	319.477	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859
Debiti verso fornitori impianti	-	-	-	63.649	-	-	-	-	-	-	-
Debiti verso fornitori generici	319.477	319.477	319.477	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859	427.859
Debiti bancari a /a termine - mutuo	489.143	458.007	458.007	423.851	386.382	345.278	300.187	250.723	196.460	136.934	71.634
Debiti Ires-Irap	6.563	833	833	1.938	4.283	5.619	9.351	10.981	13.984	36.012	44.284
Debiti Iva	-	-	-	9.997	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597	15.597
TOTALE DEBITI (D)	981.267	778.317	778.317	927.293	834.120	794.352	752.993	705.159	653.899	616.402	559.374
Totale Passivo	-	1.459.539	1.244.035	1.628.960	1.560.100	1.548.169	1.543.466	1.536.584	1.533.612	1.593.168	1.652.094

I risultati economici della gestione non mutano. Anche in questa ipotesi i ricavi del Gestore Unico toccano 3 milioni di euro nella fase I ed i 4 milioni a regime.

Il Totale Attivo all'avvio della gestione ammonta a circa 1,5 milioni di euro composti essenzialmente dagli investimenti e dall'attivo circolante: crediti commerciale e credito Iva sugli investimenti. Tale ultima voce, nel PEF, verrà interamente rimborsata nell'anno 2014.

Dal lato del Passivo il Debito IRES-IRAP si alimenta annualmente dell'importo derivante dall'imposizione fiscale: annualmente la voce di debito viene effettivamente pagata nell'anno successivo a quello di alimentazione. Infine, nel corso degli esercizi viene costituita una riserva di utili che confluisce nel Patrimonio Netto. Quest'ultima è pari a € 14.000 nel primo anno di gestione e ammonta a circa 144 mila euro nel 2022.

Di seguito si presenta il **Piano dei flussi di cassa della gestione**, sviluppato fino all'anno 2023 in cui si incasseranno i crediti maturati nel 2022 e si pagheranno i debiti (anche tributari) relativi all'anno 2022.

Tabella 37. Piano dei flussi di cassa - ipotesi 2, periodo temporale di 10 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUSSI FINANZIARI												
CASH FLOW												
a	-	2.426.245	-	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779	3.353.779
b	-	-	477.294	477.294	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760	659.760
c	-	-2.484.880	-2.484.880	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618	-3.416.618
d	-	-280.307	-280.307	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411	-385.411
e= a+b+c+d	-	-58.636	138.352	134.148	2.11.509	2.11.509	2.11.509	2.11.509	2.11.509	2.11.509	2.11.509	2.11.509
f	-	-58.636	-6.563	-6.563	-15.259	-15.259	-17.464	-17.464	-18.724	-18.724	-18.724	-18.724
g= e-f	-	-	131.789	127.585	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	192.785	192.785	192.785
h	-	311.517	311.517	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299	506.299
i	-	-347.241	-347.241	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292	-376.292
j	-	-	61.282	61.282	-	-	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600	99.600
k	-	-39.170	-39.170	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448	-42.448
l	-	-109.963	-109.963	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563	-171.563
m	-	-	-	-9.997	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597	-15.597
n	-	188.963	13.613	201.850	196.250	196.250	194.045	194.045	192.785	192.785	192.785	192.785
o= g-h	-	-94.360	307.139	181.354	-267.397	-267.397	-	-	-	-	-	-
p	-	-697.740	-137.260	-62.603	-	-	-	-	-	-	-	-
q	-	-146.525	-28.825	-56.153	-11.047	-	-	-	-	-	-	-
r	-	-844.265	-166.085	-323.551	-63.649	-	-	-	-	-	-	-
s= o+p+q+r	-	-938.625	-141.054	-140.197	-138.201	-196.150	-196.250	-194.045	-194.045	-192.785	-192.785	-192.785
t	-	-938.625	-797.371	-937.768	-799.567	-603.317	-407.066	-213.021	-18.976	-173.809	-346.431	-617.134
u	-	449.482	489.143	213.050	-	-	-	-	-	-	-	-
v	-	-31.136	-47.447	-34.156	-37.469	-41.104	-49.464	-59.526	-54.263	-19.057	-13.283	-6.049
w	-	0	0	-44.427	-41.114	-37.476	-29.113	-24.320	-19.057	-13.283	-6.049	-
x	-	6.563	6.563	15.259	15.259	15.259	17.464	17.464	18.724	18.724	18.724	18.724
y	-	-	-833	-	-1.938	-4.283	-9.351	-10.981	-13.084	-13.084	-13.084	-13.084
z= u+v+w+x+y	-	938.625	-78.583	140.197	-65.261	-67.607	-70.469	-72.099	-73.842	-75.711	-77.683	-77.683
aa= z-t	-	0	62.471	0	72.940	128.644	127.307	123.576	121.946	118.943	96.915	193.037
ab= aa-u	-	0	0	62.846	63.600	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	892.734
ac	-	0	62.471	62.846	136.540	386.384	396.117	523.682	651.170	777.196	882.723	1.085.771
ad	-	0	375	754	1.201	2.425	3.990	5.543	7.082	8.613	10.011	11.871
ae	-	0	62.846	63.600	137.741	268.809	400.106	529.225	658.253	785.808	892.734	1.097.642
af= z+aa+ab+ac+ad+ae	-	-449.482	62.846	-272.296	74.140	131.068	131.297	129.028	127.536	106.926	206.908	418.119
ag= af-y	-	-449.482	-386.636	-598.932	-524.792	-393.723	-262.426	-113.308	-4.280	-23.276	210.292	418.119
ah	-	-449.482	-386.636	-598.932	-524.792	-393.723	-262.426	-113.308	-4.280	-23.276	210.292	418.119

In questo scenario, la gestione genera mediamente, nell'arco temporale di 10 anni, un Cash Flow disponibile (voce "o") di circa 56 mila euro annui, mentre dalla gestione corrente (voce "i" Cash Flow potenziale gestione corrente) in media si crea cassa per circa 183 mila euro.

Applicando, per coerenza, i tassi di sconto stimati nel paragrafo precedente si calcolano i seguenti indicatori.

Tabella 38. Indicatori finanziari - Ipotesi 2, periodo temporale di 10 anni e gestione della struttura completa (stralci A+B+C+D)

TIR del progetto (unlevered)	8,20%
Van del progetto (unlevered)	€ 7.188
costo medio ponderato del capitale investito = WACC	8,05%
TIR levered per gli azionisti	9,54%
Van per gli azionisti levered	-€ 8.246
K = rendimento atteso capitale proprio	9,94%

Il Cash Flow disponibile è in grado di remunerare in maniera equilibrata il capitale investito infatti il TIR unlevered è pari all'8,2%; mentre dal Flusso annuale degli azionisti si ottiene un TIR pari al 9,54% leggermente inferiore rispetto al rendimento atteso ma, oggettivamente, ancora sostenibile soprattutto se si considera che il valore del TIR levered è fortemente condizionato dalla capacità di indebitamento del concessionario. Infatti, il VAN per gli azionisti è pari a circa - € 8.000 valore questo facilmente recuperabile nel caso di una struttura finanziaria leggermente più performante. Nel complesso dunque l'ipotesi 2, che costituisce la base di riferimento per il prossimo bando, risulta pienamente percorribile ed in sede di gara, i concorrenti, potranno dimostrare la piena sostenibilità delle loro proposte.

1.10 Ipotesi 3: periodo temporale 10 anni e gestione degli stralci A e B

Questa ipotesi è costruita al fine di analizzare le ricadute su un eventuale soggetto gestore della mancata realizzazione degli stralci C e D.

È, quindi, verificata la sostenibilità della gestione nel caso in cui non si riesca a reperire le fonti necessarie a finanziarie i rimanenti stralci ricercando l'esistenza di eventuali rischi che il gestore deve affrontare nei 10 anni di concessione della struttura. Nello specifico, il concessionario può contare soltanto sui ricavi derivanti dal servizio delle Officine protesiche e dei ricavi accessori (relativi soltanto alla Fase I) e sostiene costi di investimento e di gestione più contenuti.

Nello scenario 3, infatti, il concessionario effettua investimenti solo nel primo anno di gestione

(2013) per un totale di € 835.000 + IVA al fine di dotarsi degli impianti, macchinari ed arredo specifico, nonché per avviare la struttura, pubblicizzarla e dotarsi dei software gestionali (start up).

Tabella 39. Investimenti a carico del Gestore

Servizi	tipologia investimenti	Importo totale	2013	2014	2015
Officine protesiche	impianti, macchinari specifici ed arredo	800.000	800.000	-	-
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa	impianti, macchinari specifici ed arredo	-	-	-	-
Abitare Solidale	impianti, macchinari specifici ed arredo	-	-	-	-
Totale investimenti nei servizi specialistici	impianti, macchinari specifici ed arredo	800.000	800.000	-	-
	<i>IVA su impianti e macchinari (21%)</i>	<i>168.000</i>	<i>168.000</i>	-	-
Investimento per lo start-up	software, sviluppo, pubblicità	35.000	35.000	-	-
	<i>IVA su start-up (21%)</i>	<i>7.350</i>	<i>7.350</i>	-	-
	totale investimenti	835.000			
	+ iva complessiva (21%)	175.350			
Fabbisogno complessivo da investimenti comprensivo di IVA		1.010.350			

Anche nello scenario in oggetto, la leva finanziaria ed il costo del debito sono in linea con le indicazioni contenute nei paragrafi precedenti.

Di seguito e sulla base delle indicazioni ed ipotesi fornite, si riportano gli schemi di Conto Economico e di Stato Patrimoniale.

Tabella 40. Conto Economico previsionale - Ipotesi 3, periodo temporale di 10 anni e gestione degli stralci A e B

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CONTO ECONOMICO											
Ricavi											
Officine Protetiche		2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584	2.787.584
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa											
Abitare Solidale											
Ricavi da property - servizi accessori		115.955	115.955	115.955	115.955	115.955	115.955	115.955	115.955	115.955	115.955
Totale ricavi		2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539	2.903.539
Costi d'esercizio											
Officine Protetiche		2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826	2.508.826
acquisto degli uschi minori		1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413	1.254.413
costo personale		766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586	766.586
materiali e servizi specifici		487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827	487.827
Centro Diurno a valenza socio riabilitativa											
costo personale											
materiali e servizi specifici											
Abitare Solidale											
costo personale											
materiali e servizi specifici											
Facility management		135.827	135.827	135.827	135.827	135.827	135.827	135.827	135.827	135.827	135.827
Servizi di manutenzione impianti		27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149
Servizi di pulizia e igiene ambientale		66.463	66.463	66.463	66.463	66.463	66.463	66.463	66.463	66.463	66.463
Servizi accessori - personale		42.214	42.214	42.214	42.214	42.214	42.214	42.214	42.214	42.214	42.214
Property management		120.534	120.534	120.534	120.534	120.534	120.534	120.534	120.534	120.534	120.534
Gestione polizi assicurative valuti costi		44.013	44.013	44.013	44.013	44.013	44.013	44.013	44.013	44.013	44.013
Consulenze legali - contabilità		4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Personale		72.321	72.321	72.321	72.321	72.321	72.321	72.321	72.321	72.321	72.321
Totale costi caratteristici		2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187	2.765.187
Margine Operativo Lordo		138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352
Ammortamenti		103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000
Ammortamento impianti OP		96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Ammortamento impianti IX - Socio-riab.											
Ammortamento impianti AS											
Ammortamento costi-start-up											
Accantonamento Fondo uschi ed oneri		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Totale costi non caratteristici		103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000	103.000
Margine Operativo Netto		35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352
Proventi finanziari											
Oneri Finanziari											
Gestione Finanziaria											
Risultato d'esercizio ante-imposte		35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352	35.352
Perdita a nuovo											
Imposte (IRES - IRAP)		-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563
Utile (perdita) d'esercizio		28.789	28.789	28.789	28.789	28.789	28.789	28.789	28.789	28.789	28.789

Tabella 41. Stato Patrimoniale previsionale - Ipotesi 3, periodo temporale di 10 anni e gestione degli stralci A e B

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
STATO PATRIMONIALE											
ATTIVO											
(A) Crediti Verso Soci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(B) Immobilizzazioni:	-	704.000	608.000	512.000	416.000	320.000	224.000	128.000	32.000	-	-
Immobilizzazioni materiali OP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali CD socio-riabilitativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali AS	-	28.000	21.000	14.000	7.000	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni immateriali - start up	-	732.000	629.000	526.000	423.000	320.000	224.000	128.000	32.000	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)											
(C) Attivo circolante	188.963	538.576	13.613	538.576	538.576	538.576	538.576	538.576	538.576	538.576	538.576
Crediti Iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti a breve verso banche	-	-	84.749	166.957	250.153	334.346	419.550	503.249	586.799	670.116	732.824
Cassa / Banca	-	-	727.539	719.146	802.341	886.535	971.739	1.055.438	1.138.988	1.222.305	1.285.012
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)											
Totale Attivo	-	1.459.539	1.265.937	1.245.146	1.225.341	1.206.535	1.195.739	1.183.438	1.170.988	1.222.305	1.285.012
PASSIVO E NETTO											
(A) Patrimonio netto	-	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002	585.002
Capitale/Mezzi propri	-	585.002	14.271	476	-	-	-	-	-	-	-
Riserve	-	-	-	-	-10.140	-17.374	-20.983	-16.211	-8.416	-	-
Utili (perdite) portati a nuovo	-	14.271	13.795	10.616	7.234	3.608	4.772	7.795	11.033	58.353	83.931
Utile (perdita) di esercizio	-	599.274	585.478	574.862	567.628	564.019	568.791	576.586	587.619	645.972	729.903
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)											
(B) Fondi per rischi ed oneri	-	14.518	29.035	43.553	58.071	72.588	87.106	101.624	116.142	130.659	145.177
(C) Trattamento di fine rapp. di lavoro sub.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(D) Debiti	166.085	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477
Debiti verso fornitori impianti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti verso fornitori generici	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477	319.477
Debiti bancari a /termine - mutuo	353.623	331.113	331.113	306.420	279.332	249.616	217.018	181.258	142.030	98.996	51.787
Debiti Ires-Irap	6.563	833	833	833	833	833	3.346	4.492	5.721	27.201	38.668
Debiti Iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE DEBITI (D)											
Totale Passivo	-	1.459.539	1.265.937	1.245.146	1.225.341	1.206.535	1.195.739	1.183.438	1.170.988	1.222.305	1.285.012

I ricavi del Gestore sono pari a circa 3 milioni di euro derivanti, in gran parte, dalle Officine Protesiche e, per una quota minoritaria, dai ricavi accessori.

L'Attivo, pari a circa 1,5 milioni di euro, è composto dagli investimenti relativi alle Officine protesiche e dai crediti commerciale e dal credito Iva sugli investimenti. Anche in questo caso, il credito IVA, verrà interamente rimborsato nell'anno 2014. Considerando le differenti aliquote IVA applicabili ai ricavi, annualmente matura un credito IVA pari a circa 13 mila euro che verrà rimborsato nell'anno successivo e/o verrà portato in compensazione (tramite modello F24) con gli altri debiti tributari quali ad esempio l'IRES e l'IRAP (presenti nel lato del Passivo).

Il MOL medio è pari a 138.352 euro, circa il 5% dei ricavi complessivi, mentre il MON medio è pari a circa 1,5%.

Considerando l'incidenza degli oneri finanziari, l'IRES matura solo nell'anno 2018, mentre l'IRAP (che ha come base imponibile il MON) viene pagata già dal 2013.

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Aliquota Media IRES	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%	27,50%
2	Aliquota IRAP	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
a	EBITDA (MOL)		138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352
b	30% oneri finanziari deducibili da ROU	-	46.506	41.506	41.506	41.506	41.506	41.506	41.506	41.506	41.506	41.506
c	oneri finanziari da rate	-	-	34.301	12.118	24.223	37.095	24.213	21.081	17.382	13.777	9.603
d	proventi finanziari	-	-	305	1.511	2.488	3.486	1.496	5.504	6.302	7.477	8.167
e	e c+d gestione finanziaria	-	-	33.796	10.617	27.235	23.609	19.716	15.547	11.081	6.280	1.235
f	oneri indeducibili	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
g	quota da portare a nuovo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
h	summativa quota a nuovo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
i	risultato d'esercizio ante imposte	-	20.834	-12.962	-9.783	6.401	-2.775	8.118	12.287	16.753	85.554	122.599
l	quota oneri nel passato a nuovo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
m	quote fiscali portate a nuovo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
n	1-f-l-m imponibile IRES	-	20.834	-12.962	-9.783	6.401	-2.775	8.118	12.287	16.753	85.554	122.599
o	n*1 IRES	-	5.729	-	-	-	-	2.232	3.379	4.607	23.527	33.715
p	imponibile IRAP	-	20.834	20.834	20.834	20.834	20.834	27.834	27.834	27.834	91.834	123.834
q	p*2 IRAP	-	833	833	833	833	833	1.113	1.113	1.113	3.673	4.953
r	q+o IMPOSTE TOTALI	-	6.563	833	833	833	833	3.346	4.492	5.721	27.201	38.668
imposte virtuali sul MON		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	MON	-	20.834	20.834	20.834	20.834	20.834	27.834	27.834	27.834	91.834	123.834
31,50%	IRAP+ IRES	-	6.563	6.563	6.563	6.563	6.563	8.768	8.768	8.768	28.928	39.008

Infine, nel corso degli esercizi viene costituita una riserva di utili che confluisce nel Patrimonio Netto. Quest'ultima è pari a € 14.000 nel primo anno di gestione e ammonta a circa 61 mila euro nel 2022.

Di seguito si presenta il Piano dei flussi di cassa della gestione, sviluppato fino all'anno 2023 in cui si incasseranno i crediti maturati nel 2022 e si pagheranno i debiti (anche tributari) relativi all'anno 2022.

Tabella 42. Piano dei flussi di cassa - Ipotesi 3, periodo temporale di 10 anni e gestione degli stralci A e B

FLUSSI FINANZIARI												
CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
a	-	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245	2.426.245
b	-	-	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294	477.294
c	-	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880	-2.484.880
d	-	-	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307	-280.307
e = a+b+c+d	-	-58.636	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352	138.352
f	-	-	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563
g = e+f	-	-58.636	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789	131.789
h	-	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517	311.517
i = g+h	-	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241	-347.241
j = i-h	-	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276	61.276
k	-	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170
l	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
m	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n = l+m	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
o = k+n	-	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170	-39.170
p = q+r+s+t	-	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625
q	-	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062	585.062
r	-	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623	353.623
s	-	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301	-14.301
t	-	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563	-6.563
u = p-q+r+s+t	-	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625	938.625
v = o + u	0	84.243	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708	80.708
w	0	84.749	166.957	250.153	334.346	419.550	503.249	586.799	670.116	752.824	835.832	919.284
x = w + v	0	84.243	165.456	247.665	333.860	418.054	502.248	586.248	669.620	752.456	835.056	918.988
y	0	505	1.501	2.488	3.486	4.486	5.504	6.501	7.497	8.367	9.117	9.617
z = x - y	0	84.749	166.957	250.153	334.346	419.550	503.249	586.799	670.116	752.824	835.832	919.284
aa = py	0	-585.062	84.749	82.209	83.195	84.194	85.204	83.699	83.570	83.117	82.708	146.650
ab = py - aa	-	-585.062	-500.313	-418.045	-334.850	-250.636	-165.432	-81.753	-17.821	147.821	294.671	614.634
ac = ab + z	-	-585.062	-500.313	-418.045	-334.850	-250.636	-165.432	-81.753	-17.821	147.821	294.671	614.634

In questo scenario, la gestione genera mediamente, nell'arco di 10 anni, un Cash Flow disponibile (voce "o") di circa 38 mila euro annui, mentre dalla gestione corrente (voce "i" Cash Flow potenziale gestione corrente) in media si crea cassa per circa 130 mila euro.

Applicando, per coerenza, i tassi di sconto stimati nel paragrafo precedente, si calcolano i seguenti indicatori.

Tabella 43. Indicatori finanziari – ipotesi 3, periodo temporale di 10 anni e gestione degli stralci A e B

TIR del progetto (unlevered)	7,25%
Van del progetto (unlevered)	-€ 31.804
costo medio ponderato del capitale investito = WACC	8,05%
TIR levered per gli azionisti	7,99%
Van per gli azionisti levered	-€ 43.400
K = rendimento atteso capitale proprio	9,94%

Dal Cash Flow disponibile si calcola un TIR unlevered pari al 7,25% in grado di remunerare in maniera non completamente sostenibile il capitale investito. In effetti il costo medio del capitale è pari all'8,05% e dunque il VAN del progetto è chiaramente negativo e pari a - 31 mila euro. Tale situazione potrebbe determinare dei problemi di sostenibilità al gestore che dunque si deve far carico, in questo scenario, di ulteriori rischi. A simili conclusioni si giunge analizzando il TIR levered. A questo punto si possono individuare alcune misure che i soggetti pubblici dotteranno al fine di ottenere l'attenuazione dei rischi dell'operazione:

- 1) Stabilire tempi di pagamento dei servizi legati alle Officine Protesiche certi ed inferiori rispetto a quelli stimati in precedenza. Nel dettaglio, basterebbe che la ASL rispettasse una dilazione media di 53 giorni in luogo dei 60 giorni, per portare il VAN del progetto uguale a zero e il TIR unlevered pari a quello individuato cautelativamente come soglia minima di accettazione (8,05%)

La Regione o, meglio, la ASL potrebbe sottoscrivere una convenzione con istituti bancari o garantire direttamente i crediti del gestore, in modo da ridurre il rischio percepito dal sistema bancario che, così, potrebbe prestare fondi ad un tasso meno elevato. Con un tasso fisso pari al 6,26% (spread al 4,06% con rating A), il Tir del progetto pareggierebbe il rendimento medio atteso

costo del debito	
EURIRS a 10 anni	2,20%
+ spread medio applicabile (rating A)	4,06%
tasso finale	6,26%

3) In ultimo, si potrebbe pensare ad un mix di tali azioni in modo tale da ripartire i costi ed i rischi dell'operazione.

Nel complesso, l'ipotesi 3 seppur rischiosa per il soggetto privato concessionario mostra numerosi margini di miglioramento derivanti da una maggiore efficienza in fase gestionale.

Approfondimenti normativi

1.11 Sostenibilità amministrativa della gestione

Di seguito sono riportati alcuni accorgimenti amministrativo-procedurali nell'ipotesi di affidamento a terzi della struttura. In considerazione del fatto che gli stralci A e B sono stati ammessi a finanziamento, ma non lo sono ancora gli stralci C e D, si potrebbe procedere con l'indizione di una sola gara per la gestione dell'intera struttura, subordinando tuttavia l'attivazione della gestione dei soli stralci C e D alla loro effettiva realizzazione.

In altre parole, si suggerisce di inserire nella documentazione di gara una previsione che riservi alla medesima la facoltà - nel caso in cui si verificassero le condizioni finanziarie - di affidare al Concessionario (entro e non oltre un tempo massimo predefinito), anche la gestione degli stralci C e D.

I soggetti interessati, ai fini della partecipazione alla procedura di gara, dovranno, pertanto, essere in grado di dimostrare la sostenibilità gestionale sia dell'intero complesso, sia - nell'eventualità che non si realizzino le condizioni economico finanziarie previste - dei soli stralci A e B usufruendo di una, o del mix, di azioni suggerite nel paragrafo precedente.

La soluzione prospettata appare la più rispondente alle esigenze della stazione appaltante alla luce della fattispecie considerata in quanto l'unica che consente alla medesima di rispettare i principi di parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità, non discriminazione tra tutti i potenziali soggetti interessati richiamati dal codice dei contratti pubblici e dalle norme europee.

Viceversa, se si optasse per la soluzione di indire inizialmente una gara per la sola gestione degli stralci A e B, nel caso in cui poi la stessa ottenga i finanziamenti per la realizzazione degli ulteriori stralci, si dovrà necessariamente procedere con l'indizione di una nuova procedura di gara, non potendo avvalersi della facoltà di affidare la gestione degli ulteriori stralci attraverso il ricorso all'affidamento di una gestione "complementare" rispetto a quella principale difettando il necessario requisito della circostanza imprevista.

1.12 Regime IVA relativo ai servizi convenzionati con la ASL

Nel presente paragrafo, è analizzato il regime IVA applicabile ai servizi e attività prestati dall'eventuale affidatario, nell'ambito delle Officine Protesiche, del Centro diurno a valenza riabilitativa e degli Appartamenti Abitare solidale, al fine di valutare le ripercussioni sul piano economico finanziario del Gestore Unico, derivanti dal regime IVA applicabile ai suddetti servizi.

L'analisi svolta ha dimostrato che tutti i servizi prestati e le attività svolte presso le Officine Protesiche, il Centro diurno a valenza riabilitativa e gli Appartamenti Abitare solidale **non sono esenti da IVA**, poiché mancano i presupposti per l'esenzione totale, di tipo oggettivo (ossia relativi alla tipologia di servizio/attività) o di tipo soggettivo, con riferimento al soggetto che eroga i servizi. Tali servizi rientrano nel regime IVA ordinario (aliquota del 21%) e, solo per l'attività di fornitura degli ausili protesici, al ricorrere di specifiche condizioni soggettive dell'utente, si potrà applicare l'aliquota IVA agevolata del 4%.

Ne consegue che l'eventuale affidatario potrà, in ogni caso, considerare l'IVA come una "partita di giro" totalmente detraibile, in quanto tutte le sue attività rientrano nel campo di applicazione dell'IVA.

Di seguito si riporta nel dettaglio l'analisi effettuata.

OFFICINE PROTESICHE (servizi sanitari)

L'attività che sarà svolta presso le **Officine Protesiche** ha ad oggetto la fornitura di ausili protesici (di cui al D.M. 332/99²²), nonché il servizio di gestione, manutenzione, igienizzazione, magazzinaggio, consegna e ritiro (a domicilio degli assistiti) degli ausili protesici.

L'attività svolta dalle officine protesiche **non rientra tra le operazioni esenti dall'IVA**, elencate all'art. 10 del D.P.R.633/72 e s.m.i.

Solo con riferimento alla fornitura di ausili protesici, si precisa che **"le protesi e ausili inerenti a menomazioni di tipo funzionale permanente"** sono ricomprese nella tabella A (parte II n. 41-quater) allegata al DPR 633/72 comprendente i beni e servizi per i quali non si applica l'aliquota IVA ordinaria del 21% ma un'**aliquota IVA agevolata del 4%**.

22

Decreto 27 agosto 1999, n. 332 del Ministero della Sanità - Regolamento recante norme per le prestazioni di assistenza protesica erogabili nell'ambito del Servizio sanitario nazionale: modalità di erogazione e tariffe.

La Circolare del Ministero delle Finanze 189/1994²³ ha chiarito che l'agevolazione si applica nella cessione di ausili protesici effettuata a soggetti per i quali sussista apposita documentazione probatoria in ordine al carattere permanente della menomazione.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa delle aliquote IVA applicabili per le attività svolte presso le Officine Protesiche.

Officine Protesiche		
Attività	Regime IVA	Aliquota IVA
Fornitura di ausili protesici	Campo di applicazione IVA	21% (ordinaria) 4% (agevolata) per cessione ausili a soggetti con menomazioni funzionali permanenti (cfr. Tabella A - Parte II n. 41-quater – D.P.R. 633/72)
Servizio di gestione, manutenzione, igienizzazione, magazzinaggio, consegna e ritiro (a domicilio degli assistiti) degli ausili protesici	Campo di applicazione IVA	21% (ordinaria)

CENTRO DIURNO A VALENZA RIABILITATIVA E "ABITARE SOLIDALE" (servizi socio-assistenziali)

Come già evidenziato, nell'ambito del Centro diurno a valenza riabilitativa e degli appartamenti "Abitare solidale" saranno prestati servizi di tipo socio-assistenziale.

Più precisamente, il **Centro diurno a valenza riabilitativa** è una struttura rivolta a 25 giovani adulti con disabilità intellettive e relazionali di grado lieve/medio, con o senza problemi di carattere fisico e/o sensoriale. All'interno della struttura saranno prestati i seguenti servizi: assistenza specifica e continuativa, mediante la valorizzazione delle abilità personali; mantenimento e accrescimento dei livelli di autonomia e abilità acquisiti; promozione di processi di socializzazione mediante attività di gruppo e intensi e frequenti rapporti con l'esterno, per consentire ai disabili di uscire dal proprio contesto di provenienza e al fine di alleviare durante il giorno il carico assistenziale delle famiglie. Gli interventi saranno attuati da una équipe multidisciplinare con il coinvolgimento del disabile e

²³ La circolare specifica che: "l'aliquota agevolata del 4% deve intendersi applicabile alle sole cessioni di ausili e protesi che per loro caratteristiche oggettive hanno univoca ed esclusiva utilizzazione da parte di soggetti portatori di menomazioni funzionali permanenti e che non possono, quindi, avere altro impiego se non quello di compensare menomazioni che non siano legate a situazioni temporanee.

Ne consegue che l'aliquota agevolata non può applicarsi alle cessioni di quei presidi per i quali, attesa la loro possibile utilizzazione promiscua, non è dato di individuare, all'atto di effettuazione delle relative cessioni, il loro effettivo impiego da parte di soggetti aventi menomazioni funzionali permanenti. In queste ipotesi, pertanto, l'agevolazione si rende applicabile esclusivamente per le cessioni effettuate direttamente nei confronti dei soggetti muniti di specifica prescrizione autorizzativa rilasciata dal medico specialista della U.U.S.S.L.L. di appartenenza, nella quale si faccia anche riferimento alla menomazione permanente dell'acquirente".

della sua famiglia. Gli **Appartamenti "Abitare solidale"** consistono in 2 unità abitative destinate a 5-6 utenti disabili intellettivi e relazionali/sofferenti mentali, per ogni unità, affiancati da figure di riferimento stabili (educatore, assistente sociale, operatore socio-sanitario) e da un'équipe multidisciplinare. Il progetto di ospitalità può essere valido in sostituzione della famiglia inesistente, compromessa o "insufficiente".

Le attività che saranno svolte nel Centro diurno a valenza riabilitativa e negli appartamenti Abitare solidale, possono essere ricomprese tra le prestazioni di assistenza di cui all'art. 10, n. 27-ter (per le quali, se ricorrono altri requisiti, è previsto il regime di esenzione IVA) e di cui alla Tabella A parte seconda n. 41-bis (per le quali, se ricorrono altri requisiti, è previsto il regime di IVA agevolata), di seguito analizzati.

L'art. 10 del D.P.R. 633/1972 individua le prestazioni esenti da IVA e, al numero 27-ter, include, tra queste, " le prestazioni socio-sanitarie, di assistenza domiciliare o ambulatoriale, in comunità e simili, in favore degli anziani ed inabili adulti, di tossicodipendenti e di malati di AIDS, degli handicappati psicofisici, dei minori anche coinvolti in situazioni di disadattamento e di devianza di persone migranti, senza fissa dimora, richiedenti asilo, di persone detenute, di donne vittime di tratta a scopo sessuale e lavorativo, rese da organismi di diritto pubblico, da istituzioni sanitarie riconosciute che erogano assistenza pubblica, previste all'articolo 41 della legge 23 dicembre 1978, n. 833, o da enti aventi finalità di assistenza sociale e da ONLUS".

La normativa di esenzione in esame subordina l'agevolazione alla sussistenza delle seguenti condizioni: 1) deve trattarsi di prestazioni socio sanitarie, di assistenza domiciliare o ambulatoriale in comunità e simili; 2) dette prestazioni devono essere rese nei confronti di determinate tipologie di soggetti svantaggiati espressamente indicati dalla norma; 3) le medesime prestazioni devono essere rese da organismi di diritto pubblico, da istituzioni sanitarie riconosciute che erogano assistenza pubblica o da enti aventi finalità di assistenza sociale o da ONLUS.

Con riferimento alla condizione sub 3) va evidenziato che l'Agenzia delle Entrate, mentre con la risoluzione n. 39 del 16/3/2004 aveva negato la possibilità di considerare in esenzione le prestazioni socio-assistenziali rese da una ONLUS che si avvaleva di appalti o convenzioni, con la successiva circolare n. 43 del 2/11/2004, in considerazione dell'orientamento manifestato dall'Avvocatura generale dello Stato, ha ritenuto che il regime di esenzione attualmente previsto dal n. 27-ter dell'art. 10 del DPR n. 633 del 1972 possa estendersi alle prestazioni ivi indicate, rese dagli enti e organismi individuati dalla stessa disposizione (comprese le ONLUS), sia se effettuate

direttamente, sia se effettuate in esecuzione di contratti di appalto, convenzioni o contratti in genere stipulati con soggetti terzi.

Pertanto, con riferimento al requisito relativo al soggetto che eroga il servizio, l'esenzione si applica solo se tale soggetto è ricompreso nell'elenco tassativo dei soggetti²⁴ di cui all'art. 10 numero 27-ter e quindi sia 1) un organismo di diritto pubblico, 2) un'istituzione sanitaria riconosciuta, 3) un ente avente finalità di assistenza sociale o 4) una ONLUS, che svolge il servizio direttamente o in esecuzione di appalti convenzioni e contratti in genere con altri soggetti.

Allo stesso tempo la Tabella A parte seconda del D.P.R. 633 che individua le prestazioni da assoggettare ad aliquota agevolata, al numero 41-bis comprende " prestazioni socio-sanitarie, educative, comprese quelle di assistenza domiciliare o ambulatoriale o in comunità e simili o ovunque rese, in favore degli anziani ed inabili adulti, di tossicodipendenti e malati di AIDS, degli handicappati psicofisici, dei minori, anche coinvolti in situazioni di disadattamento e di devianza, rese da cooperative e loro consorzi, sia direttamente che in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in generale".

Qualora quindi le prestazioni assistenziali previste all'art. 10 del DPR 633, punto 27-ter siano resi (nei confronti dei medesimi soggetti) da parte di cooperative e loro consorzi, sia direttamente che in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in generale, non c'è esenzione bensì l'applicazione di un'aliquota IVA agevolata.

Va rilevato che tra i soggetti ONLUS rientrano le cooperative sociali, che sono ONLUS di diritto. Pertanto il regime di IVA agevolata si riferisce alle cooperative non sociali o ai consorzi di cooperative. Tuttavia, in base a quanto stabilito dalla Legge finanziaria 2007, all'art. 1 co. 331²⁵,

²⁴ Il fatto che si tratti di un elenco tassativo è testimoniato da alcune risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate. Quest'ultima, con la risoluzione n. 81 del 15/6/2004 ha negato il riconoscimento dell'esenzione a prestazioni socio assistenziali poste in essere da una società costituita tra un Comune e una Comunità montana, in quanto si trattava di un soggetto diverso da quelli previsti nell'ultimo periodo del 27-ter. Con la risoluzione n. 129/E del 9 novembre 2006 ha negato che il titolo di esenzione potesse essere riconosciuto ad una società in house di un soggetto di diritto pubblico, in quanto trattandosi di società di capitali, non poteva essere ricondotta tra i soggetti elencati dall'art. 10, n. 27-ter) del DPR n. 633 del 1972. Al contrario, l'Agenzia delle Entrate, con risoluzione n. 89 del 12/03/2008, ha ritenuto applicabile il regime di esenzione alle prestazioni di servizi avente natura socio-sanitaria ed assistenziale rese da aziende speciali, costituite ai sensi dell'articolo 22 della legge 8 giugno 1990, n. 142 e attualmente disciplinate dall'articolo 114 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, in quanto si configurano, come peraltro precisato dalla circolare n. 131/E del 16 giugno 1999, quali "enti pubblici", a nulla rilevando la circostanza che le stesse aziende abbiano per oggetto lo svolgimento di attività commerciale.

²⁵ La LEGGE 27 dicembre 2006, n. 296 -Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2007), all'art. 1, comma 331 ha stabilito che " Il numero 41-bis)

per le cooperative sociali (onlus di diritto) di cui alla Legge n.381/91, resta salva la facoltà di scegliere la norma più conveniente, tra esenzione e applicazione dell'IVA agevolata, in funzione della propria situazione specifica.

Nella seguente tabella si riepiloga il regime IVA applicabile per i suddetti servizi.

Attività	Soggetto erogante le prestazioni	Regime IVA	Aliquota IVA
Prestazioni socio-sanitarie, di <u>assistenza domiciliare o ambulatoriale, in comunità</u> e simili, in favore degli anziani ed <u>inabili adulti</u> , di tossicodipendenti e di malati di AIDS, degli <u>handicappati psicofisici</u> , dei minori anche coinvolti in situazioni di disadattamento e di devianza di persone migranti, senza fissa dimora, richiedenti asilo, di persone detenute, di donne vittime di tratta a scopo sessuale e lavorativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismi di diritto pubblico ▪ istituzioni sanitarie riconosciute che erogano assistenza pubblica ▪ enti aventi finalità di assistenza sociale ▪ ONLUS 	Regime di esenzione IVA ex art. 10, n. 27-ter del D.P.R. 633/72	/
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cooperative ▪ consorzi di cooperative sia direttamente che in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in generale	Campo di applicazione IVA	4% (agevolata) (cfr. Tabella A - Parte II n. 41-bis del D.P.R. 633/72)
	Soggetti diversi da quelli indicati all'art. 10, n. 27-ter del D.P.R. 633/72 ed alla Tabella A - Parte II n. 41-bis del D.P.R. 633/72	Campo di applicazione IVA	21% (ordinaria)

della tabella A, parte II, allegata al decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, e successive modificazioni, si interpreta nel senso che sono ricomprese anche le prestazioni di cui ai numeri 18), 19), 20), 21) e 27-ter) dell'articolo 10 del predetto decreto rese in favore dei soggetti indicati nel medesimo numero 41-bis) da cooperative e loro consorzi sia direttamente sia in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in genere. Resta salva la facoltà per le cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, di optare per la previsione di cui all'articolo 10, comma 8, del decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460." Ciò comporta l'attrazione in IVA al 4% delle prestazioni dei predetti numeri, quando sono rese ai soggetti indicati nel numero 41-bis da cooperative e loro consorzi, sia direttamente che in esecuzione di contratti di appalto e di convenzioni in genere

Le attività che saranno svolte nel Centro diurno a valenza riabilitativa e negli appartamenti Abitare solidale, possono essere ricomprese tra le prestazioni di assistenza di cui all'art. 10, n. 27-ter e di cui alla Tabella A parte seconda n. 41-bis ed i beneficiari di tali prestazioni (es. inabili, portatori di handicap psico-fisici) sono inclusi tra le tipologie di soggetti svantaggiati espressamente indicati nelle due suddette norme.

In considerazione di quanto espressamente indicato all'art. 10, n. 27-ter del D.P.R. 633/72 ed alla Tabella A - Parte II, n. 41-bis del D.P.R. 633/72, ed in base al tipo di gestione che verrà scelta dalla ASL, si applicheranno le opportune aliquote.

1.13 Progetti generatori di entrate

In questa sezione si propone uno specifico approfondimento, allo scopo di verificare l'appartenenza di *SuperHando* alla categoria dei cosiddetti **Progetti generatori di entrate nette**.

Il tema dei progetti generatori di entrata è un aspetto del cofinanziamento comunitario molto dibattuto, sia in relazione alle difficoltà (evidenziate dalla stessa Commissione Europea²⁶) di applicazione delle disposizioni contenute nell'Articolo 55 del Regolamento (CE) n. 1083/2006 sia per quanto riguarda le modalità con cui debbano essere valutate le **entrate** nel determinare le spese ammissibili per una partecipazione dei Fondi comunitari, oltre alle relative detrazioni dalle spese dichiarate alla Commissione (deficit di finanziamento).

Alla luce degli obiettivi della Politica di Coesione, la Commissione europea ha ritenuto necessario affrontare tali difficoltà modificando il Regolamento (CE) n. 1083/2006 e predisponendo la nota COCOF 07/0074/09-Rif. Ares (2011) 236223 del 03/03/2011 (di seguito "nota COCOF") si è meglio definito l'ambito di applicazione dello stesso articolo 55. Completano i documenti di riferimento il "DOCUMENTO DI LAVORO N. 4 relativo ai Documenti di lavoro metodologici - Orientamenti metodologici per la realizzazione delle analisi costi-benefici" del 2008.

L'articolo 55 del Regolamento definisce progetto generatore di entrate *qualsiasi operazione che comporti un investimento in infrastrutture il cui utilizzo sia soggetto a tariffe direttamente a carico degli utenti o qualsiasi operazione che comporti la vendita o la locazione di terreni o immobili o*

²⁶ "tra cui un carico amministrativo sproporzionato specialmente nel caso di piccoli volumi finanziari finanziati dal FESR o dal Fondo di Coesione e per la verifica e il trattamento dei fondi da rimborsarsi a livello di singole operazioni" si veda nota COCOF 07/0074/09-Rif. Ares(2011)236223 del 03/03/2011.

*qualsiasi altra fornitura di servizi contro pagamento*²⁷.

Quindi, la nota COCOF individua le diverse tipologie di entrate da prendere in considerazione al fine di determinare gli importi massimi ammissibili per una partecipazione dei Fondi strutturali ai Progetti generatori di entrate. Le entrate nette, infatti, riducono il deficit di finanziamento considerato come spesa ammissibile e riducendo proporzionalmente la stessa spesa ammissibile. Diventa dunque necessario determinare se gli introiti debbano essere considerati come "Entrate" - e quindi inseriti nel calcolo del deficit da finanziamento²⁸ - o in quella "Altri flussi di cassa positivi" e quindi esclusi dal calcolo.

A questo proposito, nel paragrafo 4.4 *Partenariati pubblico-privato (PPP)* del documento di lavoro n° 4²⁹ è riportato: *Ai sensi dell'articolo 55, paragrafo 1, le entrate da prendere in considerazione per calcolare le spese ammissibili e, quindi, il deficit di finanziamento del progetto sono quelle che derivano dai prezzi pagati direttamente dagli utenti. Ad esempio, in un modello basato su "pedaggi ombra" gli utenti non pagano alcun pedaggio. In compenso, l'ente pubblico (proprietario) versa il "pedaggio" al partner privato (operatore) per un dato periodo di concessione. In un caso simile, il ricorso all'analisi finanziaria consolidata per determinare il deficit di finanziamento consente di non prendere in considerazione tale "pedaggio". Infatti, le entrate dell'operatore corrispondono al costo sopportato dal proprietario; nell'analisi consolidata, le due voci si annullano e non incidono sui flussi di cassa netti del progetto.*

Infine, le conclusioni della stessa nota COCOF sono utili a comprendere l'applicabilità del regolamento per il Centro SuperHando: *Solo le entrate definite quali flussi di cassa positivi direttamente a carico degli utenti provenienti dalla vendita o locazione di terreni o immobili e dalla fornitura di servizi contro pagamento devono essere contemplate nell'ambito della*

²⁷ Cfr. Articolo 55 - Progetti generatori di entrate del reg. CE n. 1083/2006

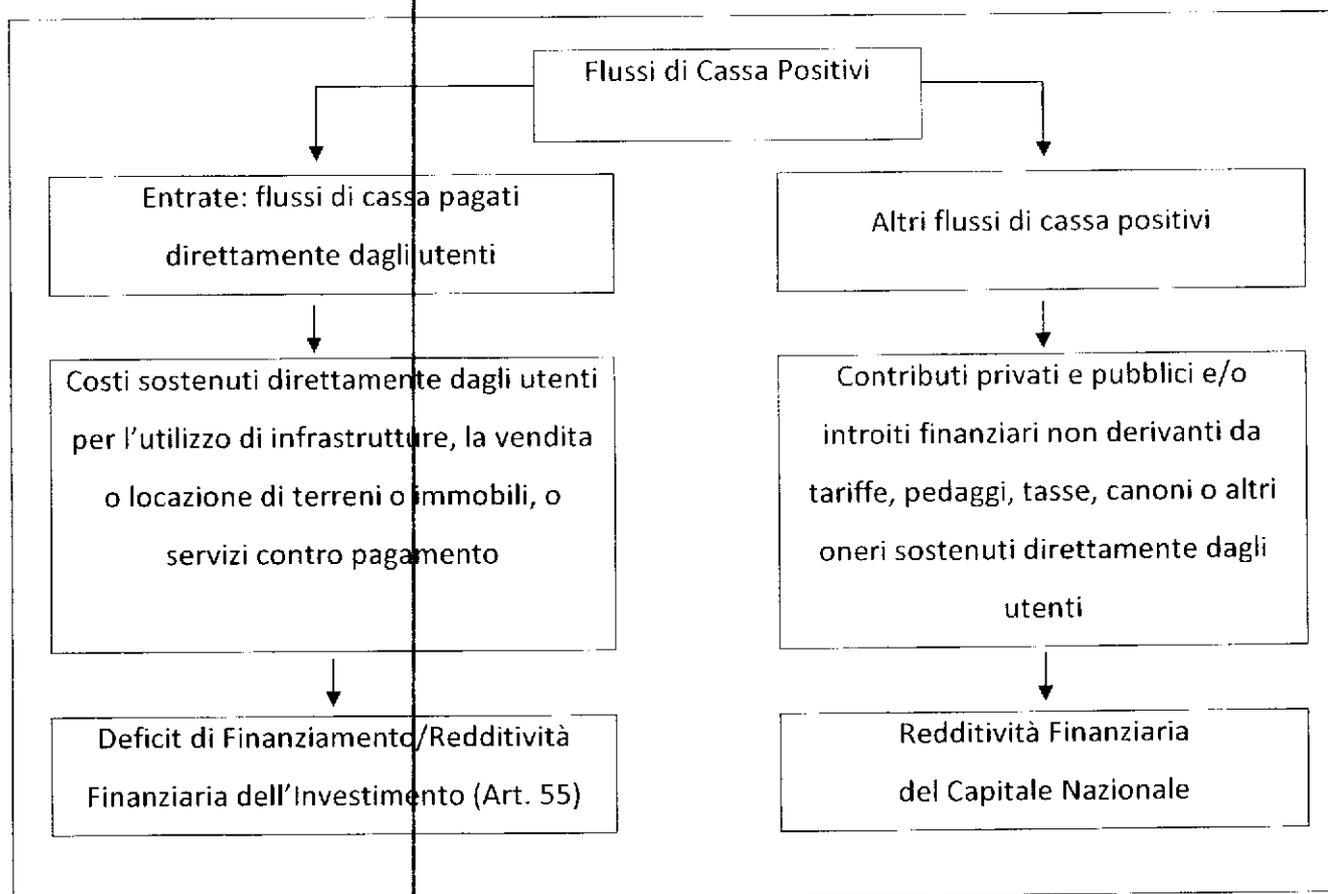
²⁸ Cfr. nota COCOF, paragrafo 2.1 *Articolo 55(1): Identificazione dei progetti generatori di Entrate*. La considerazione delle entrate nell'analisi finanziaria è volta a definire quella parte dei costi di investimento che può essere finanziata dal progetto stesso (tramite tariffe, pedaggi, ecc.) per individuare quella parte dei costi d'investimento, ove esistente, che deve essere finanziata dal contributo pubblico (ad es., sovvenzioni dirette, pedaggi ombra, ecc.). Il metodo adoperato per determinare la partecipazione dei Fondi a progetti generatori di entrate è il cosiddetto metodo del "deficit di finanziamento". Il deficit di finanziamento consiste nella differenza tra l'attuale valore dei costi d'investimento del progetto e le entrate nette, indicando indica parte dei costi d'investimento del progetto che non può essere finanziata dal progetto stesso, e che perciò necessita di finanziamento con contributi al programma. Tale metodo è adoperato per due ragioni: in primo luogo, per garantire che il progetto abbia a disposizione risorse sufficienti per la sua realizzazione senza essere sovra-finanziato; in secondo luogo, per assicurare un livello minimo di redditività del progetto in modo che i beneficiari possano sostenere il costo del capitale necessario oltre al finanziamento pubblico.

²⁹ Documento di lavoro N. 4 - Orientamenti metodologici per la realizzazione delle analisi costi-benefici del 2008

determinazione del deficit di finanziamento di cui all'Articolo 55 (2). Qualsiasi progetto di tale tipo è generatore di entrate. Si deve poi determinare se il progetto genera entrate nette positive o negative. Un progetto che genera entrate nette negative non è un progetto generatore di entrate ed ha un deficit di finanziamento pari al 100%. Nella determinazione del deficit di finanziamento non devono essere inclusi altri flussi di cassa positivi, sebbene possano essere presi in esame nell'analisi della redditività del capitale nazionale.

Di seguito si riporta la tabella realizzata nell'ambito della nota COCOF incentrata sulla differenza tra i concetti di "Entrate" e "Altri flussi di cassa positivi".

Tabella 44. Entrate e altri Flussi di Cassa Positivi



Nel caso di SuperHando è quindi necessario sottolineare alcuni elementi: il proprietario e il gestore dell'infrastruttura possono essere soggetti diversi; l'utilizzo dell'infrastruttura **non è propriamente e totalmente assoggettato a tariffe direttamente a carico degli utenti.**

In particolare, rispetto alle tipologie di flussi positivi stimati va notato che:

- per la locazione degli spazi, gli utenti (o meglio altri operatori economici) pagano prezzi di

mercato, però i ricavi derivanti dalle locazioni non riescono a coprire le spese di gestione (Property e Facility). Come indicato nel capitolo 6, i costi di gestione dell'intera struttura sono, nella fase I come nella fase II, superiori ai ricavi attivabili dalla gestione degli spazi accessori, generando un fabbisogno finanziario e non un flusso di cassa positivo.

- per i servizi socio-sanitari, che costituiscono la voce più rilevante dei flussi positivi, pur essendo erogati a persone fisiche, **non sono pagati direttamente dagli utenti finali**, ma risultano a totale carico della ASL. Infatti, i servizi sono erogati in regime di convenzionamento tra soggetti accreditati ed ASL ed è la stessa ASL - e non gli utenti - che paga per l'erogazione dei servizi socio-sanitari e non per l'uso dell'infrastruttura.

Inoltre, se la locuzione *qualsiasi altra fornitura di servizi contro pagamento*³⁰ potrebbe far propendere per l'inserimento degli introiti derivanti dalla erogazione dei servizi socio-sanitari nella tipologia *Entrate* si sottolinea altresì che, detti servizi sono erogati in regime di convenzionamento tra gestore ed ASL (che rientra nella categoria dei soggetti pubblici).

Sulla base di quanto evidenziato deriva che i flussi finanziari associati ai servizi socio-sanitari possono essere considerati tra la classe **"Altri flussi di cassa positivi"** - che non rientrano nel calcolo del deficit di finanziamento, in quanto la classe *Entrate* lega i flussi positivi alla gestione dell'immobile ed alla categoria *"qualsiasi altra fornitura di servizi contro pagamento"* - poiché nel caso in oggetto i flussi positivi sono legati alle caratteristiche specialistiche dell'affidatario (riferite all'accreditamento) e all'erogazione di servizi socio sanitari per conto della ASL. Pertanto, i flussi positivi risultano svincolati dal bene/investimento nonché dal volume dell'utenza. In sintesi, **rileva l'aspetto soggettivo del gestore e non quello legato all'oggetto fisico immobile;**

Perciò, i flussi derivanti dai servizi socio-sanitari debbono essere considerati nella classe **"Altri flussi di cassa positivi"** e, al fine del calcolo del deficit di finanziamento, è possibile inserire solo le entrate attualizzate da locazione da contrapporre alle uscite anch'esse attualizzate della gestione dell'infrastruttura.

Poiché queste ultime risultano nettamente più alte rispetto alle entrate, il progetto, pur generatore di entrate, non produce "entrate nette", dunque, **il deficit di finanziamento è pari al 100%.**

Pur volendo considerare i flussi degli stessi servizi nella categoria **"entrate" (qualsiasi altra fornitura di servizi contro pagamento)**, nell'ipotesi di analisi finanziaria aggregata tra soggetto pubblico (considerando Comune e ASL) e privato (affidatario) si giunge allo stesso risultato (cioè,

³⁰ cfr Nota COCOF

deficit di finanziamento pari al 100%). In effetti, questi flussi positivi finiscono per annullarsi in quanto, le Entrate dell'affidatario sono pareggiate dai corrispondenti costi sopportati dai soggetti pubblici.

1.14 Destinatari e risultati attesi

Il Centro *SuperHando*, tenuto conto della varietà e della complessità dei servizi offerti, è destinato ad una vasta platea di utenti, che possono essere distinti in tre categorie principali:

- **utenti diretti dei servizi socio-sanitari:** soggetti con disabilità fisiche o psichiche permanenti (principalmente della provincia di Cagliari, ma anche delle altre province della Regione), soggetti che si trovano in situazioni temporanee di non autosufficienza o in condizioni di disagio sociale (della Provincia di Cagliari);
- **utenti indiretti dei servizi socio-sanitari:** operatori del settore che fruiscono dei servizi innovativi, formativi e di supporto alla programmazione e progettazione di percorsi di sostegno agli utenti diretti forniti dal Centro, che si recano a *SuperHando* per avere informazioni e aggiornamenti, onde suggerire agli utenti diretti terapie e soluzioni (per esempio, riguardo ad ausili protesici e alla domotica);
- **utenti di spazi e/o servizi accessori** (spazi commerciali, direzionali, sale polivalenti, etc.): imprese e professionisti (principalmente operanti nel settore dei servizi socio-sanitari), cittadini residenti in Provincia di Cagliari e utenti occasionali non residenti.

La domanda di bisogni riabilitativi risulta consistente nell'area oggetto di interesse: il totale delle persone che hanno usufruito di trattamenti di riabilitazione nell'ambito della ASL 8 di Cagliari nel 2005³¹, ammonta a circa 5.081, valore che comprende sia le strutture gestite direttamente dalla ASL 8, che quelle convenzionate.

Come più volte evidenziato, la struttura di *SuperHando* e le funzioni previste al suo interno sono volte ad integrare l'offerta attuale secondo le esigenze espresse dalla comunità locale, mediante la realizzazione di un sistema che trova nell'integrazione dei servizi l'origine del suo sviluppo. Al contempo vengono introdotti servizi attualmente non esistenti, come quelli svolti dalle Officine protesiche.

Per meglio comprendere l'utilità e la valenza della struttura, è opportuno ricorrere ad alcuni indicatori circa i risultati attesi mutuati dalle valutazioni che si effettuano sui Programmi Operativi

³¹ Dati ASL 8 Cagliari – Persone residenti trattate nelle Strutture di Riabilitazione globale – Anno 2005

Regionali o, comunque, utilizzati in casi simili relativi a centri di assistenza socio-sanitari.

Preme sottolineare che le valutazioni riportate sono chiaramente effettuate in maniera ex-ante rispetto all'avvio dei servizi e, dunque, possono essere utilizzate anche al fine di verificare, in itinere ed ex-post, l'effettiva capacità del PUE di rispondere in maniera efficiente ed efficace alle attese degli stakeholders pubblici e privati e possono essere utilizzati quali punti di riferimento per monitorare e valutare, nel tempo, la realizzazione e gestione del progetto e la capacità dello stesso di raggiungere i target prefissati. Infine, il set di informazioni che deriva dalla valutazione in itinere ed ex-post grazie all'ausilio degli indicatori può contribuire ed essere di supporto per i soggetti decisionali circa l'opportunità e convenienza di replicare il progetto *SuperHando* in altri contesti.

Dati salienti relativi alla realizzazione di <i>SuperHando</i> (conclusione nel 2014)	
Totale servizi socio-sanitari attivati nel Centro	n. 7;
Servizi socio-sanitari nuovi attivati nel Centro	n. 2;
Attività accessorie attivate nel Centro	n. 5;

Nel periodo di start-up e poi in quello a regime sarà possibile monitorare i risultati dell'intervento attraverso la misurazione dei seguenti indicatori:

indicatori	Valore atteso in fase di start-up	Valore atteso a regime
Numero di persone a cui erogare servizi socio-sanitari ³²	1.004	1.255
% di residenti nel territorio della ASL 8 assistiti nel Centro (numero di persone a cui erogare servizi / totale dei residenti ASL 8 ³³)	0,18%	0,22%
% di domanda soddisfatta all'interno di <i>SuperHando</i> sul totale della popolazione disabile afferente alla ASL 8 di Cagliari ³⁴	20%	25%
Numero di ULA direttamente occupate (effetti diretti) nel totale dei servizi socio-sanitari attivati nel Centro ed in quelli accessori ³⁵	253	273

³² Dato estrapolato dal documento "SuperHando - Centro Regionale di eccellenza per il superamento dell'handicap e dello svantaggio sociale" del dicembre 2011.

³³ Popolazione residente al 2011 nel territorio della ASL 8 di Cagliari pari a 563.180 abitanti.

³⁴ Il dato sulla popolazione disabile afferente alla ASL 8 di Cagliari deriva dalle informazioni del 2005 estrapolate dal documento "SuperHando - Centro Regionale di eccellenza per il superamento dell'handicap e dello svantaggio sociale" del dicembre 2011. In termini assoluti si stimano 5.018 persone con disabilità (circa l'1% della popolazione totale) che hanno avuto accesso alle strutture di Riabilitazione globale sia presso quelle direttamente gestite dall'Azienda presso quelle convenzionate con la ASL 8 o con altre ASL. Prevalentemente si tratta di persone adulte (solo il 22% di minori) di cui il 45% anziani (> 65) e il 31% giovani-adulti.

³⁵ Il dato è stato costruito sommando, al costo del personale a carico del Gestore unico dei servizi Officine

Numero di ULA occupate nei settori a monte e nell'indotto (effetti indiretti) ³⁶	152	164
---	-----	-----

In aggiunta, l'efficacia dell'intervento rispetto agli obiettivi generali che si prefigge, potrà essere monitorata mediante l'utilizzo di ulteriori strumenti di rilevazione che potranno essere opportunamente individuati quali, a titolo esemplificativo: questionari da somministrare all'utenza ed alle relative famiglie, blog sul sito internet dedicato a *SuperHando*, *focus group*, elaborazioni statistiche tramite l'utilizzo di specifici software.

Protesiche, Centro Diurno a valenza socio riabilitativa, Abitare Solidale, Property management, Facility management, stimato in precedenza nel capitolo "Perimetro economico" pari a € 974.734 nei primi due anni ed a € 1.901.821 negli anni dal 2015 in poi, il costo del personale per i servizi "Centro Diurno a valenza socio abilitativa" e "Centro per l'Autonomia e la Domotica" pari in ipotesi a € 10.400.000, cioè l'80% del budget annuale ASL pari a 13 milioni di euro. Nel complesso, quindi, si stimano spese per personale a vario titolo impiegato nel centro superando pari a € 11.374.734 nei primi due anni ed € 12.301.821 a regime. Ipotizzando un costo medio del personale pari € 45.000 (media tra personale specialistico, infermieristico, impiegati, ecc.), si ottengono i valori indicati nella tabella.

³⁶ Tramite l'utilizzo della matrice input-output di derivazione Istat riferita alla Regione Sardegna, si sono costruiti appositi vettori con i quali si è stimato che, nel settore della "Sanità e servizi sociali", il rapporto tra (occupazione indiretta + indotta)/occupazione direttamente impiegata nel settore è pari al 60%. In altri termini, per ogni addetto impiegato direttamente per la gestione di servizi sanitari e sociali si creano, nell'indotto e nei settori a monte, circa 0,6 nuovi occupati.