



POLITECNICO DI MILANO
Facoltà di Architettura e Società
Ufficio R.Es.

Riservato all'ufficio R.Es.

ritiro il

corso/livello

tipo di tirocinio

firma SAT

Progetto Stage

RELAZIONE FINALE DELL'ATTIVITA' DI TIROCINIO

Corso di Laurea in:
Architettura

Orientamento PRE

cell.: 3392431869

e-mail:

archbonni@gmail.com

Student: Bonni

Data di inizio del tirocinio: 26/11/2007

Data della conclusione del tirocinio:
18/04/2008

A. A. 2007/2008

Tutor del Politecnico
Oliviero Tronconi

Tutor dell'impresa/ente
Chiara Vaghi

Presentazione dell'attività svolta.....	3
1 - Introduzione alla descrizione dettagliata dell'attività.....	4
2 - Descrizione sintetica dell'azienda.....	5
2.1 - Siram S.p.A.: cos'è.....	5
2.2 - Siram S.p.A.: cosa fa.....	5
2.2.1 - Gestione integrata dell'energia.....	5
2.2.2 - Project financing.....	5
2.2.3 - Facility Management.....	6
3 - Project Financing.....	7
3.1 - Il Project Financing dal punto di vista della Pubblica Amministrazione.....	7
3.2 - Il Project Financing dal punto di vista dell'Azienda.....	9
3.2.1 - Il Project Financing.....	9
3.2.2 - Il mercato del Project Finance in Italia.....	9
4 - Energia.....	15
4.1 - Fonti energetiche rinnovabili.....	15
4.2 - Le E.S.CO.....	15
4.2.1 - Le aree di Business.....	16
4.2.2 - Il ruolo di Siram: il finanziamento tramite terzi.....	16
5 - Facility Management e Settore Sanitario.....	17
5.1 - OutSourcing e Modelli di Gestione.....	17
5.1.1 - Gestione e/o Manutenzione.....	17
5.1.2 - Modello di Gestione Interna.....	17
5.1.3 - Modello Management Agent.....	17
5.1.4 - Modello Management Contractor.....	17
5.1.5 - Modello Total Facility management.....	18
5.2 - Le trasformazioni del settore sanitario: situazione attuale, problematiche e sviluppi.....	18
5.2.1 - Le trasformazioni delle organizzazioni sanitarie.....	18
5.2.2 - La razionalizzazione gestionale delle aziende sanitarie e i nuovi modelli organizzativi.....	19
5.3 - La risposta di Siram S.p.A. alle esigenze dell'ASL 14 di Omegna.....	19
5.3.1 - Gli obiettivi dell'esternalizzazione.....	19
5.3.2 - I servizi oggetto dell'appalto.....	20
Considerazioni conclusive sull'attività svolta.....	23

Presentazione dell'attività svolta

La mia attività di stage presso l'azienda Siram ha riguardato **il mantenimento e lo sviluppo dei siti intranet e internet** che vengono quotidianamente utilizzati come strumenti di marketing interno, verso i dipendenti Siram, ed esterno, verso gli *stakeholder*. Negli ultimi decenni le reti internet ed intranet sono diventate sempre più importanti, non solo come mezzo di comunicazione ed informazione tra l'azienda ed i potenziali acquirenti, ma anche tra coloro che lavorano all'interno dell'Azienda.

Siram tratta settori e fornisce servizi rivolti al mercato BtoB. Diventa quindi necessario (per quanto riguarda il sito internet) fornire degli approfondimenti sui temi appartenenti al *core business* dell'azienda (di cui si parlerà nel capitolo 2), e un glossario di tutte le parole chiave, sia per fornire informazioni a chi si avvicina per la prima volta a questo ambiente, (che egli sia un potenziale acquirente o anche un potenziale candidato a lavorare con l'Azienda), sia per come comunicare le linee di pensiero dell'Azienda sui temi energia e FM.

Serviva quindi all'Azienda una persona in grado, date le conoscenze acquisite tramite la formazione di architetto al Politecnico di Milano, di integrare e approfondire questi temi al fine di aggiornare continuamente i siti intranet e internet.

Nel mio lavoro di ricerca sulle tematiche sulle quali avrei dovuto scrivere del materiale per la pubblicazione online, ho avuto modo di consultare documentazione interna all'azienda, riviste di settore italiane e straniere, le newsletter interne all'azienda e delle aziende partner.

1 – Introduzione alla descrizione dettagliata dell'attività

Durante lo Stage presso Siram, il cui profilo è stato descritto nel capitolo 2, ho avuto modo di approfondire soprattutto le tematiche relative al core business dell'azienda, dedicato prevalentemente al settore della Sanità e della Pubblica Amministrazione: la gestione dell'energia e il Facility Management, anche attraverso metodologie innovative come il **Project Financing** e il **Public-Private Partnership**.

Prima di parlare del Project Financing, ho inserito una premessa che spiega i legami presenti tra il mondo dell'architettura e soprattutto dell'urbanistica e gli strumenti innovativi, come il Project Financing e il Public-Private Partnership.

Dopo questa premessa ho specificato l'approccio dell'Azienda a questi strumenti facendo numerosi accenni alla nuova normativa, ancora poco conosciuta e da me studiata durante lo stage, spiegando anche le principali fasi del processo.

Dopo ho inserito un capitolo sul settore dell'Energia, che, seppur non essendo il mio principale ambito di ricerca durante lo stage, ho affrontato tramite ricerca per scrivere dei capitoli, supportata dal mio tutor e da coloro che, in Azienda, si occupano di Energia, destinati all'informazione tramite il sito web. In particolare ho affrontato i temi dell'efficienza energetica, delle "Esco", delle fonti energetiche rinnovabili.

Ho in seguito spiegato i principi generali del Facility Management e di come un'azienda possa avvicinarsi o meno a questi strumenti, descrivendo i vari tipi di contratti e realtà presenti in Italia e all'estero, passando dopo all'analisi in particolare del settore sanitario. Dopo questa analisi, avente come obiettivo l'individuazione dei bisogni e delle carenze in modo da adattare l'azienda al mercato italiano, ho avuto modo, tramite testi e materiale messo a disposizione dall'azienda, di esaminare i casi studio di alcuni processi di Facility Management, o di Project Financing, che hanno coinvolto Siram e alcune importanti realtà ospedaliere italiane.

In questa relazione, non potendo citare dei processi in corso attualmente per questioni strategiche, espongo il caso già concluso di facility management per l'ASL 14 di Omegna, preceduta da alcune premesse sulla Sanità in Italia, le sue trasformazioni e il ricorso a questi mezzi innovativi.

Ha fatto parte del mio lavoro anche una ricerca di carattere più tecnico intenta a creare una bibliografia e una sitografia contenente tutti gli spazi relativi agli argomenti del core business di Siram, siti italiani e stranieri, authority, associazioni italiane e straniere, operatori del settore concorrenti a Siram, riviste italiane ed estere, conferenze italiane ed estere, dipartimenti e corsi di laurea riguardanti i suddetti temi.

Inoltre la gestione ha compreso la pubblicazione della rassegna stampa e delle newsletter.

2 - Descrizione sintetica dell'azienda

2.1 - Siram S.p.A.: cos'è

Siram è leader in Italia nel settore dei servizi energetici integrati, dei multiservizi tecnologici e del facility management. Offre soluzioni innovative e tecnologicamente avanzate per la collettività e l'industria: servizi di gestione studiati per migliorare la qualità della vita nel contesto urbano, nel rispetto dell'ambiente e per un futuro sostenibile.

Nata nel 1912, dal 2002 essa fa parte di **Veolia Environnement**, il più grande gruppo al mondo nel settore dei servizi ambientali (energia, acqua, rifiuti e trasporti), presente in 68 paesi con circa 320.000 dipendenti e un fatturato consolidato 2007 di 32,6 miliardi di euro. Oggi Siram impiega oltre 3.800 dipendenti ed è strutturata con una direzione generale a Milano, 5 filiali territoriali (Regioni Nord Est, Nord Ovest, Centro Nord, Centro e Sud), 2 business unit nazionali per i Servizi all'Industria e il **Facility Management** e oltre 40 uffici operativi in tutte le principali città italiane. Questa capillarità garantisce ai clienti uno stretto rapporto di partnership con Siram e la possibilità di avvalersi, per ogni esigenza, del know-how interdisciplinare e diversificato di un unico interlocutore.

Il suo core business è la gestione di tutti i servizi relativi agli edifici e alle persone che sono funzionali all'attività principale del Cliente.

Così facendo, i Clienti possono concentrarsi sul loro lavoro contando su un unico partner altamente qualificato con cui condividere obiettivi e risultati.

2.2 - Siram S.p.A.: cosa fa

2.2.1 - Gestione integrata dell'energia

Rappresenta il settore storico dell'attività di Siram ed è attualmente in carico alle Direzioni regionali nonché alla **Divisione industria**.

Le principali attività sono:

- la gestione dei processi energetici;
- la ristrutturazione e realizzazione degli impianti anche in modalità di E.S.Co;
- l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili;
- la conduzione e manutenzione degli impianti tecnologici;
- la gestione dei servizi multitecnologici integrati: reti urbane di teleriscaldamento, utenze e fluidi industriali, impianti di cogenerazione e turbine a gas, impianti di pubblica illuminazione;
- la certificazione energetica degli edifici;
- la fornitura dei combustibili.

2.2.2 - Project financing

E' un insieme di tecniche di finanziamento basato su un progetto e un contratto attraverso il quale opere pubbliche o private in grado di generare flussi finanziari vengono finanziate e gestite da investitori privati. Nel settore pubblico viene disciplinato da una legge apposita

che governa tutte le fasi del procedimento: **progettazione, realizzazione, finanziamento, gestione e manutenzione dell'opera.**

Rappresenta lo strumento che supporta enti pubblici e privati che, anche nell'impossibilità di far fronte ad un investimento con specifici finanziamenti, possono evitare di rimandare l'esecuzione dell'intervento ricorrendo al finanziamento di un investitore privato.

2.2.3 - Facility management

Attraverso il coordinamento di una rete di partner specializzati, viene gestita l'erogazione di tutti i servizi che supportano l'attività principale del cliente:

- **servizi all'edificio:** impianti tecnologici, di sicurezza, di supervisione, pulizie e sanificazioni, verde interno ed esterno, rimozione graffiti, ecc.;
- **servizi alle persone:** centralino e reception, posta interna ed esterna, aree copy, catering, lavanderia, parco auto, navette, ecc.;
- **servizi di supporto:** anagrafe immobiliare, sistemi informativi, adeguamenti normativi, pratiche edilizie, ecc.

3 - Project Financing

3.1 - Il Project Financing dal punto di vista della Pubblica Amministrazione

Una delle tematiche che mi ha appassionato di più, anche a causa del fatto che ho avuto modo di approfondirla in diverse materie dei miei trascorsi universitari, è il Project Financing.

La creazione di società a capitale misto pubblico privato per l'attuazione di uno o più progetti è stata resa possibile dalla legge 142/90. I primi esempi di società miste dedicate ai processi di trasformazione urbana si sono sviluppati nel corso degli anni '90 con importanti esperienze che, pur numericamente limitate, hanno evidenziato le potenzialità di tali strumenti.

Con la legge 415/98 – la cosiddetta Merloni Ter - l'istituto della finanza di progetto o **project finance** è stato introdotto nell'ordinamento italiano, dopo aver conosciuto una significativa diffusione in ambito anglosassone, soprattutto dopo l'operazione simbolo del tunnel sotto la Manica. Si tratta di uno strumento di finanziamento, utilizzato di norma per i progetti di alta intensità di capitale, alla cui realizzazione l'amministrazione pubblica non riesce a far fronte con risorse proprie e per i quali il ricorso al tradizionale finanziamento bancario risulterebbe inappropriato. Il contributo del capitale privato si mostra così indispensabile per far fronte alla necessità di integrare le risorse finanziarie pubbliche e per rispondere positivamente alle istanze della comunità in tema di opere infrastrutturali e servizi pubblici.

A fronte dei costi della realizzazione dell'opera e della sua gestione, il beneficio atteso da parte del privato consiste nella possibilità di ottenere i proventi legati alla gestione dell'opera stessa. La fattibilità di un progetto di Project Finance è quindi legata alla capacità del promotore di ottenere dagli introiti associati allo sfruttamento dell'opera un cash flow sufficiente a remunerare il servizio del debito e il capitale di rischio investito dai privati.

Con il linguaggio un po' gergale del settore, l'opera deve quindi risultare adeguatamente "calda" pertanto capace di soddisfare una domanda solvibile da parte di utilizzatori finali per il servizio reso.

Che si tratti di un'autostrada, di uno stadio, di una piscina o di un'altra opera o attrezzatura di carattere collettivo, il nodo cruciale per il successo del progetto finanziario è quello di realizzare servizi per una domanda in grado di ripagare nel medio-lungo periodo il capitale investito.

La finanza di progetto segue e non anticipa la programmazione e pianificazione territoriale. Come indica l'art. 37 bis, istitutivo del *project finance*, la proposta del promotore privato dell'opera segue la predisposizione del piano triennale delle opere pubbliche e quindi il quadro programmatico dell'ente locale in materia di opere e interventi pubblici.

E' utile mettere in evidenza il rapporto tra il rendimento dell'attività di servizio legata all'opera pubblica o all'attrezzatura collettiva e il valore del suolo su cui il soggetto privato opera. I casi sono sostanzialmente tre.

Se l'opera consente un ritorno finanziario, appena in linea con il rendimento atteso per quel tipo di investimento, il soggetto privato sarà disposto a collaborare con il soggetto pubblico solo a condizione che la risorsa suolo su cui interviene abbia un valore nullo. Qualora infatti il finanziatore privato dovesse corrispondere un valore positivo per il capitale fondiario su cui viene attuato l'intervento, l'aumento dei costi comporterebbe di conseguenza una riduzione del tasso di rendimento atteso al di sotto della soglia di accettabilità.

Se l'opera o l'attrezzatura comporta la possibilità di ritorni economici che eccedono il profitto normale legato al tipo di opera intrapresa, il soggetto privato sarà disponibile a pagare un valore positivo alla proprietà dei suoli. Tale valore ha un limite, evidentemente, nella capacità dell'investimento di remunerare adeguatamente il capitale investito: il prezzo di riserva degli immobili che l'investitore è disposto a pagare è quello che consente comunque l'ottenimento di un profitto in linea con la tipologia di investimento intrapreso. Infine il terzo caso è quello in cui la redditività dell'opera o dell'attrezzatura collettiva presenta un valore al di sotto del tasso di soglia stabilito dall'investitore. In questo caso, il valore del suolo è nullo, e l'amministrazione è chiamata a concorrere al progetto permettendo alla redditività di raggiungere valori appropriati per attivare l'interesse dei partner privati.

In molti casi è questa la situazione con cui devono confrontarsi le amministrazioni che utilizzano l'attribuzione di diritti edificatori come strumento di cofinanziamento per sostenere la redditività di investimenti altrimenti inaccettabili da parte degli investitori privati. Uno stadio o un parco non sono quindi interessanti sotto il profilo della loro redditività se considerati autonomamente, ma possono diventarlo per le molteplici attività immobiliari che lo strumento urbanistico è in grado di associare a tali attrezzature collettive. In questo caso, il finanziamento della città pubblica avviene tramite il sussidio incrociato tra due attività, realizzando uno scambio fra rendite e profitti di attività caratterizzate da diversa appetibilità economica e di cui si ipotizza la sinergia e la complementarità.

Alcune importanti esperienze internazionali confermano come la saldatura tra il finanziamento di infrastrutture e attrezzature collettive e l'attribuzione di potenzialità edificatorie per interventi sinergici possa consentire lo sviluppo della città pubblica e di quella privata. In Giappone, ad esempio, la costruzione di sistemi di trasporto collettivo è realizzata con il concorso di operatori privati ai quali viene data la possibilità di realizzare progetti immobiliari con le più diverse destinazioni d'uso. A Hong Kong il collegamento su ferro del nuovo aeroporto, per una distanza di 34 km, è stato realizzato con il contributo dei privati a cui è stata data la possibilità di realizzare 5 progetti immobiliari accanto ad altrettante stazioni. L'istituto della finanza di progetto appartiene agli strumenti che consentono la realizzazione e gestione di opere pubbliche nella prospettiva di una superiore efficienza, nell'ipotesi che il soggetto privato sia in grado di rispondere con costi minori e in tempi più celeri alle necessità collettive di nuovo capitale infrastrutturale.

Le condizioni per la redditività dell'investimento privato sono infatti determinate dagli strumenti urbanistici che precedono – perlomeno sotto il profilo logico, anche se ciò non è sempre vero sotto il profilo operativo – le scelte relative alle modalità di realizzazione degli interventi. È quindi lo strumento urbanistico che determina possibilità di investimento che poi possono essere sfruttate, almeno in linea teorica, dallo stesso soggetto pubblico o da un soggetto privato.

La scelta di impiegare la formula della **finanza di progetto** segue quindi la determinazione per via urbanistica di condizioni di adeguata redditività dell'investimento. Tale scelta permette all'amministrazione di convertire i benefici attesi dalla gestione diretta dell'opera con un valore di stock che in questo modo non deve essere impegnato in quanto è il privato che si fa carico del reperimento dei fondi necessari alla realizzazione

dell'intervento. Se il soggetto pubblico può quindi impiegare ingenti risorse di capitale per altri scopi, ciò è reso possibile dalla rinuncia a redditi futuri legati allo sfruttamento economico dell'investimento affidato agli operatori privati.

La realizzazione di un progetto urbano attraverso l'istituto del *Project Finance* supporta quindi sotto il profilo tecnico e finanziario le scelte dell'amministrazione, senza tuttavia che alla proprietà fondiaria venga richiesto un contributo aggiuntivo di risorse rispetto a quanto previsto dalle tradizionali norme di attuazione dei piani urbanistici.

3.2 - Il Project Financing dal punto di vista dell'Azienda

3.2.1 - Il Project Financing

Il Project Financing è costituito da un insieme di tecniche di finanziamento basate su un progetto e un contratto attraverso il quale opere pubbliche o private in grado di generare flussi finanziari vengono finanziate e gestite da investitori privati.

Nel settore pubblico viene disciplinato da una legge apposita che governa tutte le fasi del procedimento:

- **progettazione**
- **realizzazione**
- **finanziamento**
- **gestione e manutenzione dell'opera**

Siram utilizza le procedure del P.F. come strumenti in grado di supportare quegli enti pubblici e privati che, anche nell'impossibilità di far fronte ad un investimento con specifici finanziamenti, possono evitare di rimandare l'esecuzione dell'intervento con rilevanti vantaggi di natura economica, procedurale e tecnica.

Siram fa parte del Gruppo Dalkia, capofila per i servizi energetici del gruppo multinazionale Veolia Environnement. I servizi offerti interessano tutti i settori industriali, ma con una chiara leadership di mercato nel Settore Sanità

Il Project Finance è normato in Italia da un contesto legislativo ancora in evoluzione che prevede ad oggi due procedure derivanti dalla legge n°109 del 1994 ("legge Meloni" art.19 ed art.37bis e seguenti), oggi abrogata e sostituita con il nuovo codice degli appalti (Dlgs. 163/2006) che dalla sua entrata in vigore è stato già oggetto di due decreti correttivi.

Il Settore Sanità per far fronte agli importanti investimenti necessari vedrà nei prossimi anni un forte aumento nel numero e nelle operazioni di PF, già oggi significativo. Per un investitore finanziario l'investimento in equity di una Società di Progetto può offrire attraenti opportunità di rendimento-rischio, che approssimano quello di un'operazione con un limitato rischio di credito

Siram in quanto coinvolto nella gestione della Società Progetto offre non solo la profonda conoscenza del Settore e la stabilità finanziaria del Gruppo Veolia, ma un allineamento totale con gli interessi dell'investitore finanziario e già oggi è in grado di offrire un ampio ventaglio di opportunità di cooperazione

3.2.2 - Il mercato del Project Finance in Italia

3.2.2.1 - Tratti distintivi

I tratti distintivi in una operazione di Project Financing sono:

- l'attitudine del progetto a produrre **flussi di cassa** (*cash flows*) sufficienti a coprire i costi operativi, a remunerare i finanziatori e a fornire un congruo **margin di profitto al promotore** dell'operazione (*self-sustaining*);
- la concentrazione del finanziamento in un autonomo centro di riferimento giuridico e finanziario (**società di progetto**, meglio nota come Project Company o Special

Purpose Vehicle, SPV), cui vengono affidati i mezzi finanziari e la realizzazione del progetto, con conseguente **separazione finanziaria e giuridica dell'iniziativa** (ring fence) dalle attività degli sponsors, in modo da mantenerne inalterata la loro capacità di funding futuro e il giudizio di solidità finanziaria;

- la **partecipazione di più soggetti** al progetto garantisce un'allocazione dei rischi sulla base delle differenti competenze delle parti coinvolte, attraverso una complessa procedura di contrattazione degli impegni, delle responsabilità, delle garanzie (risk sharing).

3.2.2.2 - I protagonisti

In un'operazione di project financing è possibile individuare una serie di **soggetti, pubblici e privati**, la cui partecipazione risulta importante per il successo dell'iniziativa. Tra questi si possono citare:

- **i promotori** (*sponsors*), che promuovono l'iniziativa, identificando l'opera da realizzare, l'ipotetica struttura finanziaria e giuridica del progetto correlato. I promotori si identificano nella maggior parte dei casi in due figure di seguito descritte, l'amministrazione pubblica interessata o gli investitori;
- **la società di progetto**, è la società costituita ad hoc, secondo differenti forme giuridiche, con il capitale di rischio conferito dagli investitori. La SPV, acquisendo le risorse finanziarie necessarie, si occupa dell'organizzazione e della gestione complessiva del progetto in qualità di concessionaria e risulta responsabile del rimborso dei finanziamenti contratti;
- **i finanziatori**, in genere banche d'affari e di investimento, prestano alla SPV i mezzi finanziari necessari per l'attivazione di tutti gli investimenti correlati all'iniziativa;
- **la Pubblica Amministrazione** concedente, responsabile della programmazione degli investimenti e della loro realizzazione, si pone alla guida del processo di selezione dei partner privati. Il soggetto pubblico può assumere il ruolo di promotore dell'iniziativa, di finanziatore e di terzo garante, fornendo rispettivamente capitale di rischio, contributi, garanzie pubbliche alle obbligazioni contratte dalla SPV o dagli sponsors;
- **i progettisti**, che si occupano dei vari stadi di progettazione dell'opera, passando dal progetto preliminare al progetto esecutivo;
- **i costruttori** (*contractors*), società che eseguono i lavori di realizzazione dell'opera/impianto e spesso si occupano anche della manutenzione ordinaria e straordinaria. I contractors coincidono spesso con i promotori dell'iniziativa;
- **i fornitori** (*suppliers*), che hanno il ruolo di fornire le materie prime e le tecnologie necessarie per la realizzazione ed il funzionamento dell'opera;
- **i gestori** (*operators*), che si assumono il compito di garantire la gestione operativa dell'opera, ovvero l'esercizio e lo sfruttamento economico della stessa. Spesso i gestori possono coincidere con i costruttori o con la SPV stessa;
- **gli utenti/acquirenti** (*purchasers*), che, attraverso il pagamento di un prezzo per l'utilizzo del servizio offerto dall'opera, rappresentano la principale fonte di ricavo per la SPV ai fini della remunerazione del capitale di rischio;
- **i garanti**, che forniscono le garanzie di copertura totale o parziale delle differenti categorie di rischio correlate alle varie fasi del progetto. A seconda del tipo di rischio da neutralizzare o da limitare, questo ruolo è ricoperto da società assicuratrici, da soggetti pubblici interessati o dai promotori stessi;
- **i consulenti**, che assistono i diversi soggetti partecipanti all'operazione per gli aspetti finanziari, legali, fiscali e tecnici.

3.2.2.3 - Le fasi

La sequenza cronologica con cui un'operazione di project financing si sviluppa può essere ricondotta ad alcune **fasi** essenziali:

- **Ideazione/progettazione:** in questa fase si individua l'idea progettuale e successivamente si struttura la stessa dal punto di vista tecnico, giuridico e finanziario, fino alla sottoscrizione di tutti gli accordi negoziali principali. In sostanza in questa fase si raggiunge la sintesi tra gli interessi di tutti i partecipanti all'iniziativa, ma il ruolo chiave viene svolto dagli sponsors, che provvedono a realizzare uno studio di fattibilità dell'opera (dal punto di vista tecnico, economico e finanziario) ed un memorandum of understanding, ossia l'insieme degli accordi (pre-)contrattuali tra gli attori coinvolti nell'iniziativa.
- **Costruzione/start up:** questa fase è costituita dalla realizzazione fisica dell'opera. Il primo passo operativo consiste nell'acquisizione dell'area fisica su cui dovrà sorgere l'impianto, seguito dalla definizione del contratto di costruzione, che sancisce i tempi, i costi e le modalità di realizzazione dell'opera e degli accordi di assicurazione per neutralizzare i rischi che possono emergere durante la realizzazione del progetto. Contestualmente alla costruzione vengono perfezionati i contratti che erano stati previsti nel memorandum of understanding.
- **Gestione:** una volta terminata l'opera, viene attivata l'attività operativa della stessa per la produzione di beni e/o servizi cui è destinato il progetto. In tale fase il rischio legato all'esposizione finanziaria è massimo in quanto le spese di investimento sono state sostenute interamente, mentre non è ancora iniziata la produzione di flussi di cassa; molto importante risulterà quindi per le banche verificare che il periodo di gestione sia sufficiente per il completo rimborso del debito.

3.2.2.4 - Il PF e il PPP a confronto

Cosa è il PF

Con il termine **Project Finance** (P.K. Nevitt -1987), si intende il "finanziamento di una particolare entità economica in cui i finanziatori sono soddisfatti dei flussi di cassa e dei ricavi di quella particolare entità economica quale fonte di rimborso dei prestiti erogati; e delle altre attività della particolare entità economica quale garanzia collaterale dei prestiti stessi"

Un'operazione di PF si caratterizza per la capacità del progetto di autofinanziarsi, in altre parole di produrre flussi di cassa sufficienti per ripagare i prestiti accesi per il finanziamento dell'opera, garantendo al contempo un'adeguata remunerazione del capitale investito.

La scelta del PF per il finanziamento delle infrastrutture di pubblica utilità è dettata da una duplice esigenza, (i) ridurre l'esborso finanziario pubblico e (ii) migliorare l'efficienza e l'efficacia nella realizzazione e gestione di opere pubbliche.

Cosa è il PPP

L'utilizzo di quella forma specifica di PF che emerge dalla definizione del Nevitt, cosiddetto PF puro, risulta di non facile applicazione al finanziamento della maggior parte di opere pubbliche.

In questi casi il PF lascia il posto a **forme di collaborazione pubblico-privata** (dall'inglese Public Private Partnerships, PPP), che permettono la realizzazione di infrastrutture pubbliche non finanziabili né con un funding tradizionale né con capitali privati, limitando, comunque, l'esborso finanziario e la copertura di rischi da parte della pubblica amministrazione.

Confronto tra PF e PP

La distinzione tra investimenti realizzabili in PPP o in PF può essere operata con l'ausilio di una matrice individuata dalla combinazione di due variabili, l'entità dei flussi di cassa e il rischio associato al progetto, che determinano la capacità dell'opera di attrarre risorse private.

L'entità dei flussi di cassa dipende dalla tipologia dell'opera e dalla sua tariffabilità e determina il **grado di autoremunerazione** del progetto.

Il rischio associato al progetto dipende dal grado di certezza dei flussi di cassa e dai comportamenti della pubblica amministrazione.

La linea di demarcazione tra le due aree della matrice, che può essere chiamata linea di frontiera, determina una distinzione tra le opere che possono essere realizzate in project finance senza interventi pubblici di sostegno e quelle che, invece, possono essere sviluppate ricorrendo a collaborazioni pubblico-private.

Le opere pubbliche che si caratterizzano per un **rischio elevato** e una **bassa redditività**, in altre parole che si collocano nella parte sinistra della matrice, sono quelle a tariffazione sulla pubblica amministrazione, finanziate cioè con risorse provenienti dalla fiscalità generale o da contributi, e quelle a tariffazione sull'utenza con tariffe fissate sotto costo. Le opere caratterizzate da una rischiosità limitata e da una maggior redditività, in altre parole che si collocano nella parte destra della matrice, sono quelle a tariffazione sull'utenza, con tariffe in grado di coprire i costi di investimento e di gestione.

In relazione alle prime due tipologie di opere, il soggetto pubblico può muovere idealmente l'opera lungo la linea di frontiera e aumentarne l'appetibilità per gli investitori privati, agendo sulle due leve a disposizione: riduzione del rischio e aumento della redditività.

PPP e l'intervento pubblico

L'intervento pubblico non snatura lo strumento del project finance, come anche non pregiudica il trasferimento dei costi e dell'area del progetto all'operatore privato, purché esso sia residuale ed effettuato secondo determinate modalità, alcune di queste descritte di seguito:

- **Aumento della durata della concessione**, permettendo all'operatore privato di sfruttare economicamente l'opera realizzata per un arco temporale maggiore;
- **Concessione per progetti integrati (CPI)** che prevede che la pubblica amministrazione conceda a un unico soggetto la realizzazione e la gestione dell'opera fredda, la gestione di un'opera calda già esistente a essa connessa, oppure la realizzazione e gestione di un'opera calda del tutto nuova;
- **Integrazione dei ricavi**: in altre parole il pagamento di un canone da parte della pubblica amministrazione che permette all'operatore privato di avere un flusso di cassa sufficiente a sostenere l'investimento. L'integrazione dei ricavi può prendere la forma di shadow toll (ST), cosiddette tariffe ombra, corrisposte dalla pubblica amministrazione affinché il progetto produca un determinato livello di cash in tale da garantire il rimborso del debito, ma non la remunerazione del capitale investito;
- **Conferimento di capitale di rischio (E-Equity) e di debito subordinato (SD-Subordinated Debt)**, che presenta una priorità di rimborso rispetto al capitale proprio privato ma subordinato rispetto al pagamento del debito principale (senior debt). Fornendo debito subordinato, la pubblica amministrazione concedente può colmare eventuali gap nella struttura finanziaria del progetto tra la quota di debito attivabile presso i finanziatori e l'ammontare di capitale di rischio apportato dagli operatori privati;
- **Rilascio di garanzie sul capitale di debito (DG-Debt Guarantees) o sul capitale di rischio (EG-Equity Guarantees)**, quest'ultimo nella forma di un rendimento minimo dell'equity privato;

- **Il contributo a fondo perduto (CFP)**, definito in modo residuale, una volta attivate tutte le possibili modalità di funding dell'investimento, per garantire il rispetto delle condizioni di equilibrio economico e finanziario del concessionario privato.

3.2.2.5 - La proposta

Le proposte devono contenere uno studio di inquadramento territoriale e ambientale, uno studio di fattibilità, un progetto preliminare, una bozza di convenzione, un piano economico-finanziario asseverato:

a) da un **istituto di credito** o

b) da **società di servizi** costituite dall'istituto di credito stesso ed iscritte nell'elenco generale degli intermediari finanziari, ai sensi dell'articolo 106 del testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia, di cui al decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, o

c) da una **società di revisione** ai sensi dell'articolo 1 della legge 23 novembre 1939, n. 1966" e delle garanzie offerte dal promotore all'amministrazione aggiudicatrice.

Le proposte devono inoltre indicare l'importo delle spese sostenute per la loro predisposizione comprensivo anche dei diritti sulle società di servizi costituite dall'istituto di credito, una specificazione delle caratteristiche del servizio e della gestione nonché l'indicazione degli elementi di cui all'articolo 21, comma 2, lettera b) (ossia, i criteri di aggiudicazione per valutare una proposta economicamente vantaggiosa) e l'importo delle spese sostenute per la presentazione della proposta. Tale importo, soggetto all'accettazione da parte della amministrazione aggiudicatrice, non può superare il 2,5 per cento del valore dell'investimento, come desumibile dal piano economico finanziario.

Possono presentare le proposte di cui al comma 1 soggetti dotati di idonei requisiti tecnici, organizzativi, finanziari e gestionali, specificati dal regolamento, nonché i soggetti di cui agli articoli 10 e 17, comma 1, lettera f), eventualmente associati o consorziati con enti finanziatori e con gestori di servizi.

In base a quanto sopra riportato, il promotore, basandosi sulle necessità inserite nel piano triennale redatto dalle Autorità Pubbliche (AA.PP.), può promuovere la realizzazione di quell'opera inserita nel piano triennale e da lui ritenuta economicamente redditizia. Per far questo, deve seguire una serie di passi formali e sostanziali, che sono indicati dalla 109/94 e dal suo regolamento 554/99.

3.2.2.6 - I principali rischi riscontrabili in un'operazione di PF

I principali **rischi** riscontrabili in un'operazione di PF sono:

- **Rischio di pianificazione:** dovuto al mancato rispetto dei tempi prestabiliti, esso può portare alla indisponibilità dell'opera da gestire con il conseguente ritardo nella generazione dei flussi di cassa derivanti dalla fase operativa.
- **Rischio tecnologico:** l'impianto può non risultare correttamente funzionante o non raggiungere la performance ipotizzata.
- **Rischio di costruzione:** si possono verificare ritardi o, addirittura, blocchi alla realizzazione dell'opera, dovuti a cause di forza maggiore, ossia per l'intervento di fattori esterni imprevedibili e non affrontabili, o per altri accadimenti quali l'aumento dei prezzi delle forniture, la resa dell'impianto a livelli sub-ottimali rispetto al previsto ed altri ancora.
- **Rischio di domanda:** i ricavi conseguiti dalla SPV risultano inferiori rispetto alle previsioni per il manifestarsi di vari fattori, quali previsioni eccessivamente ottimistiche sulle quantità vendute, analisi approssimativa dei trends di crescita dei prezzi ed altro ancora.
- **Rischio di approvvigionamento:** la SPV non è in grado di reperire i fattori produttivi necessari alla gestione dell'impianto ovvero le condizioni di fornitura sono differenti in quantità, qualità o prezzo rispetto a quanto necessario per un efficiente

funzionamento della struttura. L'effetto che si genera consiste in una resa sub-ottimale dell'impianto e nel sostenimento di costi supplementari per il reperimento di nuove fonti di approvvigionamento.

- Rischio **operativo**: nelle operazioni di PF nel settore energetico, dove la resa dell'impianto è l'aspetto chiave di tutta l'operazione, dopo la fase di collaudo, l'impianto risulta funzionante ma underperforming.
- Rischio **ambientale**: l'impianto o la struttura possono causare seri danni all'ambiente naturale circostante sia per quanto riguarda gli aspetti paesaggistici sia per quelli idrogeologici e di sicurezza. I settori particolarmente interessati da questa fattispecie sono quello dei trasporti (si pensi alla realizzazione delle lunghe tratte autostradali o ferroviarie) e quello dell'energia.
- Rischio **politico**: l'instabilità politica di un paese può incidere sullo sviluppo di un progetto di medio-grandi dimensioni che risulta strategico per la nazione stessa, mentre la creazione di comitati o gruppi di pressione contrari all'opera possono causare ritardi nella sua realizzazione.
- Rischio **di credito**: il cosiddetto credit risk non riguarda direttamente il progetto in sé e per sé, ma la capacità dei soggetti coinvolti nell'operazione di mantenere gli impegni finanziari assunti, ossia il cosiddetto merito del credito.

3.2.2.7 - Ruolo dell'investitore finanziario e valutazione dei rischi

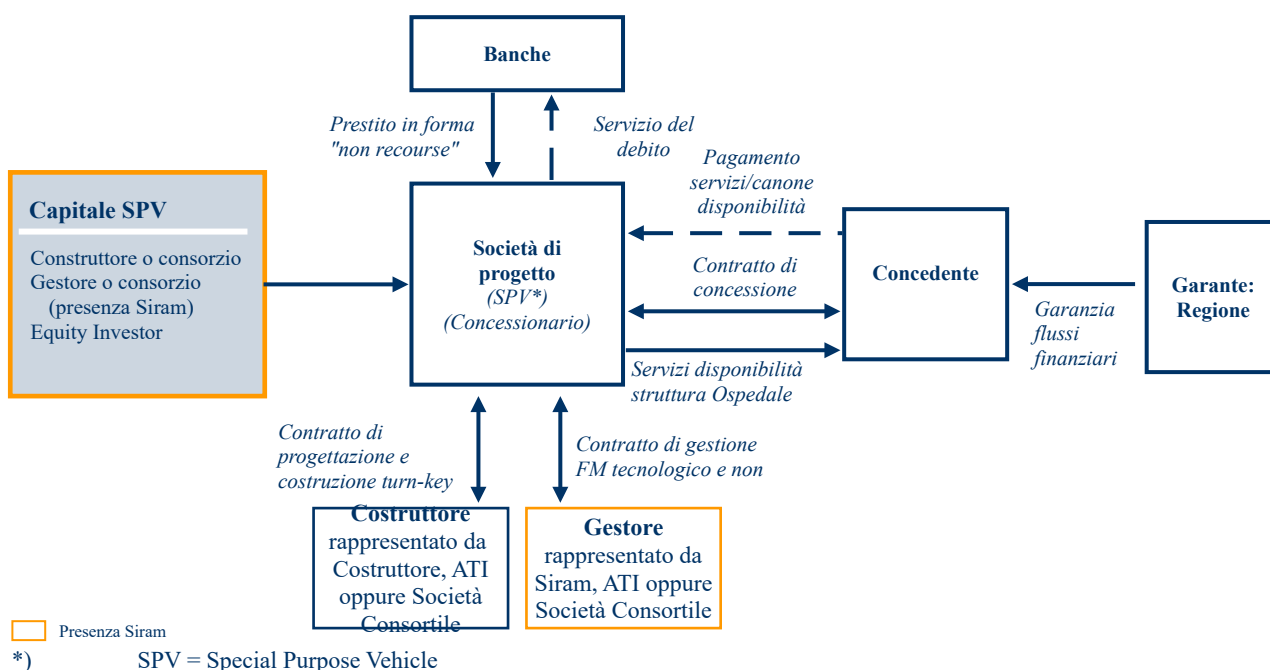
Per un investitore finanziario l'investimento in equity di una Società di progetto approssima il profilo rischio-rendimento di un'operazione con un limitato rischio di credito.

Il ruolo dell'investitore finanziario nel capitale di una Società di progetto si inserisce in un quadro di rapporti e garanzie ben definito e caratterizzato da un basso rischio residuale, che fa perno sull'affidabilità e solidità nel tempo del fornitore dei servizi di gestione.

Per l'investitore la prevedibilità a lungo termine dei flussi di cassa ed il complesso di garanzie disponibili, tra cui quella della Regione sui pagamenti, approssimano il profilo rischio-rendimento dell'equity a quello di un'operazione con un limitato rischio di credito.

L'investitore finanziario può comunque **definire il livello di rischio assunto**, anche in funzione del momento d'ingresso nella Società di progetto.

Schema tipico dei rapporti e dei flussi in un'operazione di PF



4 - ENERGIA

4.1 - Fonti energetiche rinnovabili

Al fine di perseguire gli obiettivi di **Sviluppo Sostenibile** e **Salvaguardia Ambientale**, Siram, oltre a puntare sull'efficienza e sul risparmio energetico nell'ambito delle proprie attività tradizionali, guarda con crescente interesse alle **Fonti Energetiche Rinnovabili**. In questo settore, in cui può già vantare diverse esperienze nella gestione di impianti, Siram intende mettere al servizio dell'Energia Pulita la propria esperienza maturata nella gestione dei servizi energetici convenzionali. A tale proposito Siram guarda con maggiore interesse a quelle Fonti Rinnovabili, quali solare e biomasse, che consentono di offrire un servizio energetico integrato (fornitura di calore ed elettricità), rispetto a quelle Fonti (idroelettrico ed eolico), destinate unicamente alla produzione di elettricità destinata alla rete.

4.2 - Le E.S.CO.

E.S.CO. riassume le lettere iniziali di Società di Servizi Energetici (**Energy Service Company, ex Energy Saving Company**).

Le prime Esco sono nate in America negli anni '80 per rispondere alle esigenze di risparmio energetico, nei settori pubblici e anche privati. Allo stato attuale non esiste in Italia una definizione univoca di E.S.CO. (esiste solo l'accreditamento presso l'Autorità per L'Energia e il Gas).

Il progetto E.S.CO. Italia, nato nel 2002, si basa su alcuni principi fondamentali:

- l'incremento dei consumi energetici comporta un aumento proporzionale dei livelli di inquinamento atmosferico;
- l'aumento di tali consumi comporta un'accelerazione dei processi di esaurimento delle riserve energetiche a discapito del patrimonio naturale;
- il Protocollo di Kyoto, entrato in vigore il 16 febbraio 2005, affronta tali tematiche imponendo la riduzione delle emissioni climalteranti

L'unica strada è la riduzione dei consumi energetici. E' in tale ottica che è stato costituito il sistema E.S.CO. Italia, al fine di sviluppare l'efficienza energetica in tutti i settori, la generazione distribuita, le energie rinnovabili, quali strumenti per raggiungere gli obiettivi di riduzione dei consumi energetici e delle emissioni in atmosfera.

4.2.1 - Le aree di Business

Le aree di Business delle E.S.CO. sono le seguenti:

- **Interventi di efficienza energetica.**
- **Diagnosi energetiche**, secondo D.Lgs. 192/2005.
- **Titoli di efficienza energetica:** commercializzazione dei titoli derivanti dagli interventi di efficienza energetica.
- Installazione di **impianti di cogenerazione** e alimentati da fonti rinnovabili.
- **Vendita di energia elettrica:** commercializzazione di energia elettrica prodotta da impianti di cogenerazione e alimentati da fonti rinnovabili.
- **Corsi di formazione specifici**, connessi all'efficienza energetica e al settore energetico in generale.
- **Consulenza sull'efficienza energetica:** supporto nella determinazione di idonee modalità operative al fine di affrontare le problematiche connesse all'efficienza energetica, al Protocollo di Kyoto ed alle attività aziendali collegate.
- Supporto nella costituzione di **Esco territoriali**

4.2.2 - Il ruolo di Siram: il finanziamento tramite terzi

Siram offre la fornitura globale di servizi di diagnosi, il finanziamento, e l'installazione, gestione e manutenzione degli impianti tecnologici da parte di una società di servizi energetici.

Il cliente ottiene la realizzazione degli ammodernamenti tecnologici del suo patrimonio a costo zero, il trasferimento dei rischi e degli oneri di gestione sul fornitore e un risultato economico contrattualmente garantito.

Siram sostiene **tutti i costi dell'intervento** (progetti, attrezzature, mano d'opera, capitale, gestione, manutenzione e monitoraggio) facendosi poi rimborsare e remunerare dal cliente condizionatamente e proporzionalmente alle economie prodotte.

Ha quindi interesse a realizzare a regola d'arte e gestire con massima efficienza l'intervento.

In questo modo Siram intende allargare la propria offerta in un settore, che giocherà nei prossimi anni un ruolo estremamente importante a livello mondiale e per il quale il nostro Paese offre grandi potenzialità.

5 - Facility Management e Settore Sanitario

5.1 - Outsourcing e Modelli di Gestione

5.1.1 - Gestione e/o Manutenzione

Molti operatori che ruotano attorno al settore delle costruzioni, ma non solo, affrontano in ritardo le problematiche legate inevitabilmente a strutture complesse come gli edifici. Essi hanno ancora una visione del problema in termini di manutenzione, e non colgono la dimensione più ampia insita nel concetto di gestione, e di conseguenza non possono avere una visione unitaria e tempestiva del problema gestionale, senza la quale le attività di gestione risultano prive di coordinazione e di pianificazione. Le conseguenze sono:

- **la sovrapposizione e la contraddizione** nei diversi interventi
- **la dilatazione dei tempi** e del disagio degli utenti
- l'aumento incontrollato dei **costi**
- la difficoltà di individuare precise **responsabilità di errori e inefficienze**
- **l'obsolescenza** accelerata della struttura

5.1.2 - Modello di Gestione Interna

Alcune aziende, spesso di grandi dimensioni, gestiscono i propri edifici con personale interno, affidando a fornitori esterni solamente operazioni specifiche, come **la manutenzione impiantistica, le pulizie o la vigilanza**.

Vi è poi un ufficio/servizio di gestione o più spesso una singola persona il cui compito è la **“gestione delle proprietà”**, che consiste:

- nello studio di normative e procedure per l'utilizzo dell'edificio conformi alla legislazione vigente
- nella pianificazione di costi e spese
- nella gestione e supervisione dei fornitori esterni
- nella gestione e supervisione dei servizi erogati dal personale interno
- nell'amministrazione del personale coinvolto nella gestione dell'edificio
- nello studio di strategie atte ad ottimizzare queste attività.

Il modello di gestione interna ha i seguenti **svantaggi**:

- manca una visione e un controllo globale sulla gestione
- difficoltà di coordinamento tra attività di gestione
- ipertrofia delle risorse impiegate
- scarsa motivazione del personale impiegato in attività non strategiche

5.1.3 - Modello Management Agent

La prima modalità di outsourcing consiste nell'affiancare al responsabile dell'ufficio/servizio di gestione un consulente esperto sul mercato dei servizi e sulle problematiche della gestione immobiliare, avente il compito di **coordinatore dei fornitori esterni** (parte dei servizi sono ancora svolti da personale interno). In questo modello vi è un aumento di **qualità** rispetto al modello descritto precedentemente.

5.1.4 - Modello Management Contractor

Questo modello prevede l'**outsourcing** di tutti i servizi a fornitori diversi e la presenza di un gestore di contratti, interno all'azienda, col compito di amministratore, coordinatore, supervisore.

I **vantaggi** sono la riduzione dell'organico interno, una maggiore flessibilità organizzativa, un maggiore controllo dei costi. Tuttavia la presenza di diversi fornitori richiede una impegnativa **attività di coordinamento**. Inoltre a volte si ha una errata attribuzione delle competenze ai fornitori che causa alcuni disservizi.

5.1.5 - Modello Total Facility management

Questo modello prevede l'**outsourcing** di tutti i servizi a un unico fornitore, e la presenza di un **supervisore** interno all'azienda, che può essere un qualsiasi esponente del management.

I **vantaggi** sono l'eliminazione totale della gestione interna, più tutti i vantaggi dei casi precedenti, tra cui l'aumento della qualità e il risparmio economico.

L'unico **svantaggio** rappresenta, solo nel caso di edifici ospitanti particolari attività strategiche, come servizi bancari, assicurativi o sanitari, la perdita di controllo del processo di gestione.

5.2 - Le trasformazioni del settore sanitario: situazione attuale, problematiche e sviluppi

La sanità in Italia sta attraversando un periodo di transizione, e di profonda riorganizzazione che ha portato al **ridisegno del Sistema Sanitario Nazionale**, e del quadro legislativo di riferimento. Tali cambiamenti sono dovuti a quattro principali fattori:

- alle trasformazioni sociali in atto, prime fra tutte l'**invecchiamento della popolazione**, che ha modificato il profilo demografico del nostro Paese, e ha mutato in maniera sostanziale le esigenze sanitarie, sempre più rivolte alla cura e all'assistenza delle malattie croniche;
- alla necessità di **rinnovamento del patrimonio immobiliare sanitario nazionale**, non solo per adeguarlo alle nuove esigenze, ma anche perché a causa della sua vetustà, non risponde ai requisiti minimi richiesti per l'abilitazione all'esercizio sanitario;
- alla **manca di risorse** economiche pubbliche, da investire per attuare il rinnovamento della rete ospedaliera;
- all'esigenza di **migliorare l'attività gestionale delle strutture sanitarie**, al fine di ridurre i costi di gestione incrementando, al tempo stesso, la qualità e l'efficienza complessiva del servizio erogato.

Sulla base del nuovo scenario, l'obiettivo delle strutture sanitarie diviene quello di **incrementare la propria produttività sanitaria (efficienza)**, unitamente alla capacità di rispondere in termini qualitativi alla **domanda sempre più differenziata e sofisticata (efficacia)** di servizi sanitari che emerge dai cittadini.

A tal fine, il dibattito di settore ruota attorno all'adozione di innovativi modelli sanitari che riguardano i seguenti ambiti:

- **strutturale**, mediante la realizzazione di una rete sanitaria nazionale integrata, in grado di rispondere con efficacia alle mutate e mutevoli esigenze sanitarie;
- **gestionale**, attraverso l'individuazione di modelli gestionali innovativi, che consentano di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni sanitarie;
- **finanziario**, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti finanziari, che introducano il capitale privato necessario per la ristrutturazione della rete sanitaria pubblica.

5.2.1 - Le trasformazioni delle organizzazioni sanitarie

Tra i principali obiettivi che il processo di riforma della Sanità Italiana si pone, quattro sono da ritenersi strategici nell'ottica aziendale sanitaria:

- **obiettivo economico**, finalizzato alla riduzione dei costi di esercizio e al raggiungimento dell'equilibrio tra i costi e i ricavi. Il contenimento dei costi sarà raggiungibile sia tramite una gestione oculata dei servizi di supporto all'attività sanitaria, sia attraverso il ricorso a metodi e strumenti innovativi;
- **obiettivo finanziario**, cioè il reperimento di risorse economiche aggiuntive attraverso la predisposizione di piani di valorizzazione del patrimonio immobiliare strumentale (presidi ospedalieri) e di dismissione/conferimento del patrimonio immobiliare non strumentale (beni a reddito);
- **obiettivo competitivo** e di incremento dei ricavi, perseguito per mezzo dell'aumento del numero dei pazienti/clienti;
- **obiettivo qualitativo** e di sicurezza del servizio, a seguito del diffuso livello di inefficienza e inadeguatezza dei servizi (in particolare dei servizi tecnologici ospedalieri ad alta criticità) si impone una radicale revisione delle modalità organizzative e gestionali per un'offerta sanitaria competitiva.

5.2.2 - La razionalizzazione gestionale delle aziende sanitarie e i nuovi modelli organizzativi

La complessiva ristrutturazione del SSN pone come centrale la questione del reperimento delle risorse finanziarie necessarie a tale trasformazione; ciò può attuarsi attraverso due differenti modalità:

- **Il coinvolgimento di soggetti privati.**
- **L'alienazione del patrimonio immobiliare non strumentale** delle Aziende Sanitarie

L'introduzione del Privato nel Sistema Sanitario Pubblico è vista con particolare interesse in quanto appare in grado di apportare non solo maggiore disponibilità economica, ma anche di far affluire le conoscenze professionali e le esperienze manageriali indispensabili per attuare il miglioramento gestionale del servizio pubblico.

Il tema della **collaborazione Pubblico/Privato in ambito sanitario**, sia attraverso la creazione di Società Miste, sia per mezzo dell'utilizzo di strumenti innovativi quali la Concessione di Costruzione e Gestione e il Project Finance, è al centro di numerosi dibattiti per le enormi potenzialità sottese, ma anche per le molteplici criticità che pone.

5.3 - La risposta di Siram S.p.A. alle esigenze dell'ASL 14 di Omegna

L'ASL n.14 VCO (Verbano-Cusio-Ossola) è il risultato dell'accorpamento, avvenuto nel 1997 delle ASL dei tre comuni sovracitati.

Essa ha competenza territoriale su una superficie di 2.332 Km², con una popolazione di 172.000 abitanti nell'ambito di 84 Comuni.

Attualmente la struttura territoriale è organizzata in tre distretti (Verbania, Domodossola, Omegna) e circa 2.170 dipendenti lavorano nelle diverse strutture.

La superficie complessiva delle diverse strutture che appartengono all'Azienda Sanitaria è pari a 478.000 mq ed è costituita principalmente da tre Presidi Ospedalieri (PO) e da 24 Presidi Territoriali (PT). Complessivamente il numero di posti letto è pari a circa 800.

5.3.1 - Gli obiettivi dell'esternalizzazione

Al fine di ottimizzare la riorganizzazione della nuova struttura, l' ASL ha intrapreso la strada della ricerca sul mercato di un unico interlocutore per la gestione di tutti i **servizi "no core"** necessari alla propria attività. Tale finalità ha lo scopo di realizzare il miglioramento della gestione dei servizi generali per rispondere alle esigenze con un atteso miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della struttura e dei servizi resi alla popolazione.

Nell'ambito della gara sono stati posti in evidenza i seguenti obiettivi:

- ◆ **adeguamento della gestione di tutti i servizi "no core"** alle moderne tecniche di management;
- ◆ individuazione e sviluppo di un adeguato **sistema informativo per il monitoraggio di tutti i servizi** e per la conoscenza di dettaglio del patrimonio immobiliare dell'Azienda Sanitaria;
- ◆ gestione delle attività operative previste con lo scopo di **ridurre il peso delle procedure amministrative** e, quindi, i conseguenti oneri burocratici ed economici;
- ◆ analisi delle necessità di **adeguamento normativo e di riqualificazione tecnologica** di tutto il patrimonio immobiliare oggetto della gara

La scelta dell'Appalto Concorso come procedura di gara ha permesso di confrontare le singole offerte dei fornitori/partner non solo dal lato economico ma, soprattutto, dal punto di vista della capacità progettuale e dell'esperienza in analoghe offerte.

I criteri dell'aggiudicazione del fornitore/partner sono stati:

- ◆ **valutazione del progetto gestionale** completato dalle specifiche operative di ogni servizio;
- ◆ **valutazione economica** a fronte del servizio reso

5.3.2 - I servizi oggetto dell'appalto

Il contratto prevede la fornitura dei seguenti servizi:

servizi alla persona

- fornitura presidi per persone non autosufficienti

servizi alberghieri

- mensa

- ◆ pulizie
- ◆ lavanderia
- ◆ fornitura "tessuto non tessuto"
- ◆ rifiuti

servizi di vigilanza

- ◆ guardiania

servizi tecnici

- ◆ apparecchiature biomedicali
- ◆ telefonia
- ◆ gestione autovetture
- ◆ manutenzione edile
 - strutture
 - coperture
 - pavimentazioni
 - intonaci e rivestimenti

- sistemi di smaltimento acque piovane
- lavori da falegname
- lavori da fabbro
- lavori da vetraio
- lavori di pitturazione
- lavori di spurgo
- manutenzione aree esterne e verdi
- pavimentazioni di pertinenza
- lavori da giardiniere

- ◆ gestione e manutenzione di impianti elettrici
 - cabine elettriche e quadro di cabina
 - quadri di zona e linee di distribuzione
 - apparecchi utilizzatori e di derivazione
 - impianti di terra e protezione scariche atmosferiche
 - gruppi elettrogeni
 - gruppi di continuità

- ◆ gestione e manutenzione impianti idraulici
 - autoclavi e pompe
 - rete di distribuzione
 - valvole e rubinetti
 - servizi igienici
 - serbatoi
 - fosse biologiche e pozzi neri

- ◆ gestione e manutenzione impianti distribuzione acqua
 - impianti di pre-trattamento, dissalazione e osmosi inversa per dialisi

- ◆ gestione e manutenzione impianti di sollevamento
 - ascensori e montascale
 - servoscale

- ◆ gestione e manutenzione impianti speciali
 - impianti antiintrusione
 - impianti rilevazione delle fughe gas
 - impianti e dotazioni antincendio (impianti spegnimento, estintori, impianti di rilevazione fumi)
 - cartellonistica
 - cappe e aspiratori
 - scaffali e armadi scorrevoli
 - cancelli, barriere mobili, porte a funzionamento elettrico
 - sostituzione filtri assoluti

- ◆ archiviazione documentazione

Il servizio di **“fornitura presidi per persone non autosufficienti”** prevede la consegna **a domicilio** a circa 2200 pazienti non autosufficienti di materiale per incontinenza necessario per la loro patologia.

Il contratto prevede la gestione della documentazione sanitaria; non solo quella quotidianamente prodotta è stata digitalizzata, bensì anche gli archivi inerenti l'ultimo quinquennio sono stati trasformati in formato digitale. La documentazione cartacea è comunque gestita ed immagazzinata in un apposito deposito nel quale vengono controllate la temperatura dell'aria, l'umidità relativa, e il numero di ricambi d'aria. Il personale medico e paramedico dell' Azienda Sanitaria ha la possibilità, attraverso un software dedicato, di consultare tale documentazione ed, eventualmente, reperire la copia cartacea entro 24 ore dalla richiesta sanitaria.

Per la gestione dei servizi, Siram S.p.A. ha creato una società apposita denominata VCO Global Service. E' stato implementato il sistema informativo attraverso il quale è stato censito tutto il patrimonio mobiliare ed immobiliare; esso si interfaccia con la struttura locale di Call Center, cuore di tutto il sistema integrato di servizi all'Azienda Sanitaria. Il Call Center “dedicato” riceve telefonate da tutto il personale dell'Azienda Sanitaria, relativamente ai servizi oggetto del Contratto. Il personale del Call Center, è stato formato per attivare, in funzione della richiesta, il personale operativo necessario per risolvere, nei tempi richiesti, il problema che ha generato la segnalazione. Il sistema informativo consente di monitorare i diversi interventi attraverso “l'apertura” e la “chiusura”, via software, della richiesta/chiamata e di conoscere i tempi di intervento.

La struttura organizzativa operante nei presidi dell'Azienda Sanitaria, consta di circa 330 persone:

- ◆ integrated Facility Manager;
- ◆ coordinamento e gestione attività contrattuali;
- ◆ dipendenti Azienda Sanitaria;
- ◆ servizio di mensa;
- ◆ servizio di pulizia e igiene ambientale;
- ◆ servizio di guardiania e vigilanza armata e non;
- ◆ servizio di gestione e manutenzione impianti;
- ◆ servizio di ingegneria clinica;

Al fine di rendere il più possibile flessibili i costi legati a ogni singolo servizio erogato, il metodo di contabilizzazione dei servizi prevede la determinazione di un canone rapportato a opportune unità di misura:

- ◆ servizio tecnico manutentivo immobiliare, mobiliare, impianti tecnologici, aree verdi: canone a mc;
- ◆ servizio ingegneria clinica: canone a n. di apparecchiature;
- ◆ servizio pulizia e igiene ambientale: canone a mq;
- ◆ servizio raccolta e smaltimento rifiuti: canone a kg/litro;
- ◆ servizio di lavanderia: canone a n. utenti;
- ◆ servizio mensa: canone a n. di pasti;
- ◆ servizio di vigilanza e guardiania: canone a ora;
- ◆ servizio telefonia: canone legato al traffico telefonico;
- ◆ servizio gestione autoveicoli: canone a n. di automezzi;
- ◆ servizio gestione e archiviazione documenti: canone a n. di documenti;
- ◆ servizio di fornitura di presidi per pazienti non autosufficienti: canone a n. di pazienti;
- ◆ servizio di fornitura di “tessuto non tessuto”: canone a n. di pazienti;

La struttura organizzativa consente alla Direzione Generale dell'Azienda Sanitaria di avere un unico interlocutore attraverso il quale monitorare e sviluppare tutti i servizi oggetto del

Contratto, concordare tempi e modi di esecuzione e, come previsto contrattualmente, richiedere servizi aggiuntivi.

In base all'esperienza di Siram S.p.A tale contratto risponde alle esigenze di organismi complessi, quali le strutture sanitarie, in quanto permette alle aziende sanitarie di concentrare la propria attività sul core business, lasciando il compito della gestione delle attività di supporto a un unico partner specializzato.

Considerazioni conclusive sull'attività svolta

Molti dei temi sui quali ho avuto modo di fare ricerca, erano già stati trattati ed approfonditi da me durante la Laurea Specialistica in Architettura, in particolare in materie come *“Strategie e organizzazione del comparto immobiliare”*, *“Progettazione Esecutiva”*, *“Laboratorio di Costruzione dell'Architettura 2”* e *“Sostenibilità Economica dei Progetti”*, ovvero temi legati alle **Best Practice**, al **Benchmarking**, al **Global Service** e agli argomenti citati precedentemente.

Lavorare sul sito ha anche portato a una ricerca di comunicazione visiva che ha messo in atto le conoscenze maturate nelle mie passate esperienze di webmaster e tramite il corso sostenuto durante la mia formazione di architetto *“Tecnologie e Linguaggi di comunicazione visiva”*.

Grazie allo stage in Siram, posso propormi al mondo del lavoro con alle spalle un'esperienza semestrale presso un'azienda di cui conosco bene il core business. Le mie ricerche possono inoltre rappresentare un punto di inizio per una possibile tesi di laurea specialistica.