

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI GESTIONE PER IL COSTRUENDO CENTRO DIURNO DI VIA STADIO

1. PREMESSE

Con determina del 12 maggio 2016 n°309 mi è stato affidato l'incarico di redigere il piano economico finanziario di gestione al fine di definire la convenienza o meno di procedere alla progettazione esecutiva del Centro diurno di via Stadio per n° 10 ospiti non autosufficienti e n° 40 ospiti autosufficienti. E' stato definito nell'incontro con il Sindaco e il Geometra comunale del 18 maggio 2016 l'ambito preciso del presente elaborato, dando per assodati i seguenti fattori:

1. Elevata domanda presente tra i cittadini di Piovene di uno spazio di socializzazione per persone anziane autosufficienti
2. Potenziale domanda tra i cittadini di Piovene di uno spazio per persone anziane non autosufficienti
3. Importo del costo della struttura già definito con Ater, quantificato in € 1.500.000

Siccome la struttura sarà atta ad ospitare solamente durante il giorno gli anziani, la domanda di servizi di questo genere non potrà che avvenire da un bacino di utenza composto da Piovene Rocchette e pochi paesi limitrofi.

La logica e l'impostazione del piano sono state valutate ed elaborate sulla base dei seguenti elementi:

COSTI DI GESTIONE ORDINARIA

Dati e informazioni relativi all'attuale gestione del Centro diurno per anziani del Comune.

Dati e informazioni relativi alla gestione di vicine strutture similari per tipologia e ospiti a quella costruenda.

COSTI DI GESTIONE STRAORDINARIA

Dati e informazioni ricavati da Ater attraverso l'incontro personale del sottoscritto con i dirigenti dell'azienda.

Dati e informazioni desunti da similari strutture elaborati ai sensi dell'art. 1176 del Codice Civile.

Secondo la richiesta del Comune, saranno valutate le due diverse soluzioni per la gestione del Centro, ovvero quella diretta *in house* e quella esterna.

2. LA STRUTTURA FINANZIARIA DEL PROGETTO, FONTI DI FINANZIAMENTO, AMMORTAMENTO, ALTRE VOCI DI COSTI INIZIALI

Le voci riguardanti la struttura finanziaria del progetto strutturale sono le seguenti:

Contributo Regione Veneto	€ 1.000.000
Contributo Fondazione Cariverona	€ 400.000
Stanziamiento Comune Piovene Rocchette	€ 100.000
TOT	€ 1.500.000

Il contributo della Regione Veneto dovrà essere restituito in 15 anni con rate costanti di euro 66.667 a partire dal secondo anno dalla conclusione dei lavori. Pertanto questo sarà il valore attivo che dovrà essere generato dalla gestione del Centro per una sua sostenibilità finanziaria (ammortamento).

anno	importo
1	0
2	0
3	66.667
4	66.667
5	66.667
6	66.667
7	66.667
8	66.667
9	66.667
10	66.667
11	66.667
12	66.667
13	66.667
14	66.667
15	66.667
16	66.667
17	66.667
18	0

Indispensabile per una ottimale gestione del Centro sarà l'occupazione permanente dello stesso con un numero di ospiti il più possibile vicino alle massime capacità previste. Fondamentale sarà, quindi, dotare la struttura di quelle opere ed elementi che possano andare incontro alle esigenze presenti e soprattutto future degli anziani, sempre più esigenti e attenti al benessere psico fisico. Pertanto si dovrà assolutamente prevedere:

- una presenza di postazioni per l'utilizzo di Internet;
- un possibile futuro collegamento con la fibra ottica;
- un servizio bagno/doccia per entrambi le tipologie di ospiti;
- un servizio di pedicure e parrucchiere;

- un servizio di assistenza psicologica;
- un servizio di fisioterapia;
- un servizio di animazione;
- una sistemazione delle aree verdi in modo tale che siano praticabili attività che impegnino il tempo libero degli ospiti in modo costruttivo, intelligente e utile. Indispensabile, quindi, almeno la creazione di un orto comune. Ma tutta la progettazione dell'area verde dovrebbe essere assegnata a un professionista in grado di garantire un basso costo di gestione/manutenzione negli anni a venire se non addirittura una autogestione da parte degli ospiti (piante a basso consumo idrico, prato fiorito e non all'inglese, ecc.), sviluppando un percorso di giardino terapeutico secondo criteri già sperimentati e consolidati in Italia.

L'edificio dovrà inoltre essere dotato di arredamento che renda l'ambiente il più possibile analogo a una normale abitazione civile in modo tale da creare quel senso di familiarità e accoglienza che potrà far scegliere questo complesso rispetto a eventuali strutture concorrenti.

Per queste voci di costo sono ipotizzabili inizialmente i seguenti importi:

A. COSTI INIZIALI	
Arredamento	100.000
Postazioni Internet	5.000
Predisposizione fibra ottica nei locali	1.000
Servizio bagno/doccia*	0
Servizio pedicure	0
Servizio di assistenza psicologica	0
Servizio di fisioterapia*	0
Servizio di animazione	1.000
Progettazione orto e area verde	5.000
Realizzazione area verde	28.000
TOT	140.000

*Voce compresa tra le attrezzature mediche

Gli importi sopra indicati sono stati formulati dopo il confronto con professionisti dei relativi settori.

Al momento della messa in funzione della struttura, indipendentemente dall'assegnazione in gestione a terzi o gestione diretta, si dovranno affrontare altri costi quali gli allacciamenti alle varie utenze. Significativo sarà l'esborso per l'utenza elettrica con una potenza ipotizzabile in 100 kw a bassa tensione (sopra i 100 kw l'impianto dovrebbe essere a media tensione con costi decisamente superiori). Il solo costo del contatore è stimabile in € 7.500 + iva. A questo andranno aggiunti i lavori da effettuare per la predisposizione della cabina elettrica.

Meno significativi i costi relativi agli altri allacciamenti, ipotizzabili in totale in € 2.000.

Da tener presenti gli eventuali oneri per rientrare nei dettami di legge relativi agli impianti solari / fotovoltaici se non installati dall'azienda incaricata della costruzione della struttura.

Sarà indispensabile, come sta già avvenendo ora, che il centro sia dotato di almeno un pulmino per il trasporto il mattino e la sera degli ospiti non autosufficienti e su richiesta da quelli autosufficienti. Quando il centro avrà una occupazione vicina al suo massimo, il fabbisogno sarà di due mezzi. Quindi è doveroso preventivare l'acquisto di un nuovo pulmino con un costo ipotizzabile di € 39.000 + iva, anche se certamente l'acquisto potrà essere rinviato nel tempo. Ma per semplicità e chiarezza di esposizione dell'elaborato, ho considerato l'acquisto nel momento iniziale.

B. ALTRI COSTI INIZIALI	
Contatore energia elettrica	9.150
Altri allacciamenti	2.440
Pulmino per non autosufficienti	47.580
TOT	59.170

TOTALE STIMA COSTI PER LA MESSA IN FUNZIONE DELLA STRUTTURA: euro 199.170

Ammortamento costi iniziali struttura:

anni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
importo	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917	19.917

3. VOCI DI COSTO DELLA GESTIONE ORDINARIA (gestione interna al Comune)

Queste voci di costo sono state ipotizzate, come indicato nel punto 1, dopo un confronto con gli attuali collaboratori del Comune di Piovene Rocchette e alcuni gestori di strutture simili a quella in progettazione.

Le voci sono suddivise, ove possibile, tra gli ospiti autosufficienti e ospiti non autosufficienti in modo tale da poter suddividere il più possibile i costi specifici delle due tipologie di persone.

In questa tabella si presuppone l'assunzione del personale specifico per le varie mansioni ove non utilizzabile quello già in organico al Comune. Per quest'ultimo è imputato il valore del tempo occupato specificatamente per il funzionamento della struttura.

VOCI DI COSTO GESTIONE ORDINARIA IN HOUSE	IMPORTI
Personale per ospiti autosufficienti	185.006
Personale specialistico per non autosufficienti	141.845
Generi alimentari (compreso personale quota parte)	28.000
Pulizie (5 ore giorno per 252 giorni, € 17,68 ora)	22.012
Consumo gas metano	8.650
Amministrazione	6.000
Consumo energia elettrica	6.500
Manutenzioni ordinarie (struttura e aree verdi)	5.000
Materiali di consumo pulizie	4.000
Carburante pulmino	4.000
Assicurazioni	3.000
Abbonamenti carta stampata	1.000
Consumo acqua	500
Linea telefonica	500
Canone Rai	100
Spese varie	1000
TOT	417.113

I valori sono stati stimati in base a:

- **Generi alimentari**: ho valutato il costo attuale del servizio e rapportato lo stesso al numero massimo di ospiti della struttura. La voce comprende, oltre agli alimenti, quota parte del costo delle cuoche e dell'addetto al recapito dei pasti.
- **Pulizie e materiali**: voce calcolata in base alle ore dell'attuale servizio, incrementata di un'ora al giorno a causa della maggior superficie della nuova struttura. Essendo questa sviluppata praticamente su un solo piano, ho considerato una economicità del lavoro superiore a quella attuale.
- **Consumo gas metano**: considerato il consumo medio per metro cubo di una struttura di pari dimensioni in classe B.
- **Amministrazione**: costo quota parte della gestione amministrativa del personale comunale generico e totale degli operatori esclusivamente operanti nel centro.
- **Consumo energia elettrica**: stima del consumo medio di una struttura simile, considerando la presenza di pannelli fotovoltaici.
- **Manutenzioni ordinarie**: voce comprendente la gestione annuale dell'impianto termo sanitario, del verde esterno e varie.
- **Carburante pulmino**: voce stimata considerando un consumo medio di 8,5 km litro di gasolio per 50 km giornalieri per due mezzi, costo del gasolio euro 1,40 per litro.
- **Assicurazioni**: stima costo polizze fabbricato, rct e quota parte rca dei pulmini.
- **Abbonamenti carta stampata**: riportato la voce di costo attuale.
- **Consumo acqua**: incrementata la voce attuale.
- **Linea telefonica**: considerato il costo di un abbonamento annuale a Infostrada all inclusive pari a circa 40 euro mensili iva compresa.

- **Canone Rai:** costo attuale di un abbonamento.
- **Personale:** più sotto un dettaglio cercando di suddividere proporzionalmente il costo tra le due tipologie di ospiti.

COSTO DEL PERSONALE per 40 ospiti autosufficienti

Voce di costo	Costo orario	Ore anno	Tot
3,2 operatori socio sanitari	19,00	2.365,5*	143.822
1 assistente sociale (7 ore settimana)	24,00	364	8.736
1 animatore (2 ore giorno)	21,00	520	10.920
1 infermiere coordinatore	23,00	936	21.528
TOT			185.006

*Ore anno di apertura delle struttura così calcolate: 9,5 ore giorno x 5 gg x 52 settimane - 11 giorni di festività infrasettimanali

COSTO DEL PERSONALE per 10 ospiti non autosufficienti

Voce di costo	Costo orario	Ore anno	Tot
2,5 operatori socio sanitari*	19	2.365,5	112.361
1 assistente sociale (3 ore settimana)	24	104	2.496
1 animatore (2 ore giorno)	21	260	5.460
1 infermiere coordinatore*	23	936	21.528
TOT			141.845

* 1 operatore ogni 4 ospiti, 1 infermiere al 75% ogni 30 ospiti, secondo i disposti del DGR 84 del 16.01.07 all.A.

I valori sono stati inseriti in base a:

- **N° 3,2 operatori socio sanitari** per gli ospiti autosufficienti: 1 operatore ogni 12 persone.
- **N° 2,5 operatori socio sanitari** per gli ospiti non autosufficienti: 1 operatore ogni 4 ospiti, come prescritto dl DGR 84 del 16.01.07, allegato A.
- **Assistente sociale:** 10 ore settimanali ovvero 2 al giorno al servizio indistintamente di tutti gli ospiti, anche se contabilizzate in modo separato ipotizzando oneri in proporzione al numero degli ospiti.
- **Animatore:** 15 ore settimanali ovvero 3 al giorno, anche in questo caso al servizio di tutti gli ospiti. Il tempo di servizio è stimato probabilmente per difetto. Un centro avrà appeal se l'anziano sarà coinvolto costantemente in attività interessanti, che possano ritardare il più possibile il declino cognitivo. Se la gestione verrà esternalizzata sarà semplice incrementare le ore di attività dell'animatore, con un impatto modesto sull'equilibrio finanziario del Centro.
- **Infermiere coordinatore:** figura chiave, con un doppio ruolo in modo tale da ottimizzare la risorsa. Ritengo sia un notevole risparmio economico fare in modo che la figura sia di supporto attivo agli operatori socio sanitari e contemporaneamente coordinare la struttura. Il ruolo, a mio parere, va riservato, anche in caso di affidamento all'esterno della gestione, a un dipendente comunale, proprio per la funzione chiave di controllo e di supervisione del Centro. Previste 36 ore settimanali per 52 settimane.

4. VOCI DI COSTO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA

In relazione a questa voce, il sottoscritto si è incontrato con i responsabili di ATER in modo tale da poter arrivare ad una loro quantificazione che sia in linea con gli standard derivanti da casi concreti. Si può ipotizzare, comunque, che una struttura nuova non abbia nei primi 10 anni grosse uscite per tali voci.

Voce di costo	Tot
Sostituzioni varie	1.500
Riparazioni varie	1.500
TOT	3.000

5. COSTI TOTALI ANNUI GESTIONE *IN HOUSE*

La somma dei costi della gestione ordinaria con quella straordinaria è stimata in euro 420.000 ca.

La ripartizione dei soli costi di gestione sulle due categorie di ospiti è la seguente:

Costi comuni: (costi totali euro 420.112 dedotti i costi specifici del personale) = 90.262

Suddivisione tra gli ospiti dei costi di gestione senza ammortamenti		AUTOSUFFICIENTI n°40	NON AUTOSUFF. n°10
Costi comuni	90.262	72.210	18.052
Costo specifici del personale		185.006	141.845
tot		257.216	159.897
Per ospite all'anno		6.430	15.990
Per ospite al giorno (52 settimane, 5gg sett.)		24,73	61,50

Inserendo tra i costi da far sostenere agli ospiti l'ammortamento dell'investimento (66.667 euro per 15 anni più 19.917 per 10 anni) le rette giornaliere sono le seguenti:

Suddivisione tra gli ospiti dei costi di gestione CON ammortamenti		AUTOSUFFICIENTI n°40	NON AUTOSUFF. n°10
Amm.to costi strutturali (15 anni)	66.667	53.333	13.333
Amm.to costi iniziali (10 anni)	19.917	15.934	3.983
Costi comuni	90.262	72.210	18.052
Costo specifici del personale		185.006	141.845
tot		326.483	177.213
Per ospite all'anno		8.162	17.721
Per ospite al giorno (52 settimane, 5gg sett.)		31,39	68,16

Detti costi sono confrontabili con strutture analoghe già presenti sul territorio. A titolo di esempio riporto i dati di una struttura esistente sul territorio limitrofo (Centro Diurno Brolatti di Marano Vicentino).

Voci di costo Centro Diurno Bolatti – Marano Vic.-	Autosufficienti	Non Autosufficienti
Trasporto	3,45	3,45
Pasto	5,89	5,89
Servizio diurno	30,48	30,48
Bagno settimanale (€ 8,74)	1,74	1,74
Tot	41,57	41,57
Se abbonamento 30 gg consec.	34,27	

CONTRIBUTO COMUNALE

Considerando il contributo attuale per la gestione di euro 90.000 e decidendo di suddividerlo proporzionalmente sulle due categorie di ospiti in base al loro numero massimo, le tariffe potrebbero essere le seguenti:

Ospiti autosufficienti: euro 24,47 a giorno

Ospiti non autosufficienti: euro 61,24 a giorno

In ogni caso ho provveduto a realizzare e allegare alla presente relazione un foglio di calcolo con la possibilità di variare tutte le voci di costo e le altre variabili che portano alla quantificazione delle rette.

In questo modo, a mano a mano che le stime saranno sostituite da valori puntuali, si potrà costantemente calcolare il valore di pareggio delle rette e quindi evitare nuovi calcoli e impiego di risorse. Per non rischiare di cancellare le formule, il foglio elettronico risulta bloccato, tranne che per le celle delle voci da modificare.

Comunque dai dati sopra indicati si può affermare che, nel caso di piena occupazione del Centro, il Comune di Piovene sarebbe in grado di gestire economicamente la struttura anche *in house*.

6. VOCI DI COSTO IN CASO DI GESTIONE AFFIDATA A ENTI ESTERNI

I grandi vantaggi concreti di questa alternativa consistono nella flessibilità offerta da un gestore esterno e dalla non necessità di assumere nuovi dipendenti.

In questa ipotesi rimarrebbero in capo al Comune di Piovene le seguenti voci (quelle modificate sono state evidenziate con il colore rosso):

VOCI DI COSTO NON ESTERNALIZZABILI	IMPORTI
Personale	54.288
Generi alimentari (compreso personale pro quota)	28.000
Consumo gas metano	8.650
Amministrazione	3.000
Consumo energia elettrica	6.500
Manutenzioni ordinarie (struttura e aree verdi)	5.000
Pulizie	0
Materiali di consumo pulizie	0
Carburante pulmino	4.000
Assicurazioni	3.000
Abbonamenti carta stampata	1.000
Consumo acqua	500
Linea telefonica	500
Canone Rai	100
Spese varie	1000
TOT	115.538

La voce amministrazione subirebbe una diminuzione a causa dei minori compiti assegnati, mentre le voci Pulizie e Materiali scomparirebbero proprio per la loro esternalizzazione.

Voce di costo del personale dipendente comunale	Costo orario	Ore anno	Tot
1 assistente sociale (10 h sett)	24	468	11.232
1 infermiere coordinatore	23	1872	43.056
TOT			54.288

VOCI DI COSTO ESTERNALIZZATE

PULIZIE

	Costo orario	Ore giorno	Ore anno	Tot
Operatore	17.68	5	1.245	22.012
materiali				4.000
TOT				26.012

PERSONALE

La gara di appalto / procedura di affidamento semplificata, come sopra indicato, per poter offrire un tangibile vantaggio rispetto alla soluzione *in house* dovrà offrire una ottima flessibilità gestionale in relazione al numero di ospiti effettivamente frequentanti la struttura. L'ideale, a mio avviso, sarà indire una gara al ribasso in base al valore *euro/ospite* risultante dalla seguente tabella:

Voce di costo per 40 autosufficienti	Costo orario	Ore anno	Tot
3,2 operatori socio sanitari	19,00	2.365,5*	143.822
1 animatore (2 ore giorno)	21,00	520	10.920
TOT			154.742
Per ospite anno			3.869
Per ospite giorno (52 sett, 5 gg)			14,88

*Ore anno di apertura delle struttura così calcolate: 9,5 ore giorno x 5 gg x 52 settimane - 11 giorni di festività infrasettimanali

Questo permetterà il massimo risparmio possibile al Comune che pagherà il servizio offerto esclusivamente agli ospiti autosufficienti presenti, senza sopportare nessuna diseconomia di scala.

Voce di costo per 10 NON autosuff.	Costo orario	Ore anno	Tot
2,5 operatori socio sanitari	19,00	2.365,5	112.361
1 animatore (1 ora giorno)	21,00	260	5.460
TOT			117.821
Costo medio annuo per 10 ospiti			11.782
Costo medio giorno per 10 ospiti			45,32

Ancor più importante una gara al massimo ribasso indetta per i 10 ospiti non autosufficienti, poiché sono in vigore precise norme di legge che prevedono un servizio minimo per ospite da parte degli operatori socio sanitari (uno ogni 2,5 persone). In questo modo sarà l'appaltante che dovrà gestire le problematiche relative all'inserimento di nuovi ospiti fino al numero di massima capienza del Centro e il Comune pagherà esclusivamente per i non autosufficienti effettivamente presenti, rimanendo pertanto in equilibrio finanziario tra costi e ricavi dalle rette.

7. RICAVI

I ricavi derivano essenzialmente dalle rette pagate dagli ospiti. In base ai dati sopra elencati questi dovrebbero essere i loro valori per l'equilibrio finanziario della struttura senza contributi comunali:

Ospiti autosufficienti: euro 31,39 a giorno

Ospiti non autosufficienti: euro 68,16 a giorno

8. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO GESTIONE COMUNALE (IN HOUSE)

COSTI		RICAVI	
Costi di gestione totali	417.113	Rette ospiti autosufficienti	326.485
Ammortamento strutture	66.667	Rette ospiti non autosufficienti	177.212
Ammortamento mobili e attrezz.	19.917		
TOT	503.697	TOT	503.697

9. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO GESTIONE IN APPALTO

COSTI		RICAVI	
Costi di gestione totali	118.538	Rette ospiti autosufficienti	326.485
Valore <u>massimo</u> appalti esterni	298.575	Rette ospiti non autosufficienti	177.212
Ammortamento strutture	66.667		
Ammortamento mobili e attrezz.	19.917		
TOT	503.697	TOT	503.697

10. VERIFICA EQUILIBRIO ECONOMICO FINANZIARIO NEL TEMPO

Questa tabella è stata prodotta per evidenziare negli anni l'impatto degli ammortamenti e il risultato netto di cassa dei primi anni di gestione con un numero inferiore di ospiti rispetto alla capienza massima. E' stata predisposta appositamente a valori costanti sia per l'incertezza nel calcolo di un tasso di inflazione realistico, sia perché il problema inflattivo è un falso problema: a fronte di costi in leggera crescita è naturale che venga parimenti incrementato anche il valore dei servizi prestati (rette). Ma nulla cambia dal punto di vista della sostanza.

E' stata stimata per i primi due anni un'occupazione pari al 50% e al 75% della struttura. Poi una occupazione al 100%

anno	Rette autos	Rette non autos	Costi di gestione	Valore max appalti	Amm.to strutture	Amm.to mobili e attrezz.	Risultato netto
1							
2							
3	163.243	88.606	118.538	162.293	66.667	19.917	-115.566
4	244.864	132.909	118.538	230.434	66.667	19.917	-57.783
5	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
6	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
7	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
8	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
9	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0

anno	Rette autos	Rette non autos	Costi di gestione	Valore max appalti	Amm.to strutture	Amm.to mobili e attrezz.	Risultato netto
10	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
11	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
12	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667	19.917	0
13	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667		19.917
14	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667		19.917
15	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667		19.917
16	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667		19.917
17	326.485	177.212	118.538	298.575	66.667		19.917
18	326.485	177.212	118.538	298.575			86.584

Il risultato netto negativo negli anni di sotto occupazione della struttura sarà certamente inferiore poiché si dovrà calibrare inizialmente il tempo di occupazione dell'assistente sociale, dell'infermiere coordinatore e l'eventuale acquisto posticipato del secondo pulmino. Per di più ci saranno minori costi in relazione a molte voci (alimentari, trasporto, ecc.). La gara al ribasso della gestione a terzi, inoltre, servirà a comprimere il costo dell'appalto. Non ultimo elemento per importanza, nella tabella non è stato considerato alcun contributo comunale, a differenza di quanto sta avvenendo ora.

Il Comune dovrà certamente far ben conoscere la struttura ai suoi cittadini in modo tale da invogliare persone anziane ancora autosufficienti a frequentarla. Si potrà anche prevedere una tariffa differenziata tra abitanti di Piovene e abitanti dei comuni limitrofi. In ogni caso l'obiettivo sarà di arrivare alla massima occupazione del Centro nei tempi più brevi possibile. Solo così si riusciranno a coprire i costi fissi e a massimizzare quindi le economie di scala.

Da tutto ciò si evince che la struttura sarà comunque in equilibrio economico finanziario.

Schio, 28 maggio 2016

Andrea Zanella