

Casa di Riposo Santa Maria della Misericordia

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

**Atto deliberativo di costituzione di Azienda in house ed
autoproduzione di servizi strumentali (ex art. 5 c.3 D.lgs. n.
175/2016 e art. 192 D. lgs. n. 50/2016)**

**Piano Economico Finanziario -
Business Plan**

Precisazioni preliminari

Il presente piano economico finanziario (d'ora in poi anche «Business Plan» o «PEF») è stato predisposto dalla **ASP Santa Maria della Misericordia** (d'ora in avanti anche “ASP” o “Azienda”), che intende ricorrere all'autoproduzione dei servizi strumentali secondo il modello *in house providing*, ai sensi dell'art. 5, comma 3, D. lgs 175 del 2016 e dell'art. 192 del D. lgs 50 del 2016, costituendo una **“Azienda In House”** per la gestione della **R.S.A.** (Residenza Sanitaria Assistenziale per persone non autosufficienti) di **Montespertoli**.

Tra le attività istituzionali svolte dalla **ASP Santa Maria della Misericordia**, difatti, trova principalmente luogo la gestione della R.S.A. di Montespertoli per conto dell'Azienda Usl Toscana Centro: tale struttura è in grado di ospitare fino a 44 anziani non autosufficienti, e l'Azienda, con deliberazione del **Consiglio di Amministrazione**, accompagnata dalla Relazione predisposta dal Direttore e RUP e dallo schema di atto costitutivo e Statuto della costituenda società, ha avviato l'*iter* per la costituzione della predetta Azienda In house.

L'art. 5 del T.U.S.P. disciplina in modo dettagliato, *inter alia*, gli obblighi motivazionali gravanti sulla Pubblica Amministrazione, di cui la stessa deve dare conto nell'atto deliberativo, allorché individui nello strumento societario il modello adeguato al raggiungimento dell'interesse pubblico: in particolare, occorre **illustrare le ragioni e le finalità che giustificano la scelta sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato**.

Il presente Business Plan è stato predisposto al fine di esplicitare in termini numerici e quantitativi le dinamiche di cui sopra, evidenziando i profili di convenienza economica e di sostenibilità finanziaria e attestandone la coerenza e l'equilibrio, così come richiesto dalla normativa vigente.

Dove non precisato altrimenti, tutti gli importi indicati nel Piano sono espressi in Euro. Le informazioni contenute nel presente documento sono da ritenersi strettamente riservate.

Sviluppo concettuale del Business Plan

1. Informazioni generali: la ASP Santa Maria della Misericordia
2. La proposta progettuale *in house* e la relativa scelta: il *concept* del progetto ed il relativo sviluppo
3. I vantaggi quali-quantitativi dell'affidamento *in house*: individuazione, qualificazione e quantificazione rispetto agli scenari alternativi
4. Le assunzioni generali alla base del Piano Economico-Finanziario: l'equilibrio economico/finanziario e le premesse metodologiche
5. Le assunzioni economico-patrimoniali e le proiezioni numeriche del Piano Economico-Finanziario: *assumptions* di dettaglio, presentazione prospetti economico finanziari e di rendiconto finanziario
6. Indici di bilancio
7. L'equilibrio economico della ASP Santa Maria della Misericordia: verifica della sostenibilità del modello *in house* nell'ambito della complessiva gestione della ASP

1. INFORMAZIONI GENERALI: LA ASP SANTA MARIA DELLA MISERICORDIA

Informazioni generali – L'Azienda e la propria attività

L'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Santa Maria della Misericordia di Montespertoli, opera nell'ambito degli indirizzi di programmazione approvati dal Consiglio Comunale di Montespertoli, nell'ambito dell'attività accreditata presso la ASL Toscana Centro.

La Casa di Riposo "Santa Maria della Misericordia" gestisce una Residenza per Anziani, accogliendo oggi persone prevalentemente non autosufficienti e con disturbi cognitivi e fornisce, insieme ad una adeguata risposta di tipo residenziale e semiresidenziale, prestazioni sanitarie, socio-sanitarie, assistenziali e di recupero alle persone anziane o disabili, le quali chiedano di essere inserite in un contesto abitativo integrato dotato di servizi di sostegno. L'Azienda è collocata nell'ambito della gamma di risposte socio-sanitario-assistenziali organizzate dalla Regione Toscana per gli anziani e invalidi del territorio dall'Azienda USL Toscana Centro, secondo quanto stabilito dalla programmazione zonale.

L'Azienda, ex IPAB, è oggi una A.P.S.P., e prosegue senza soluzione di continuità l'opera e le attività dell'Istituzione Pubblica di Assistenza e Beneficenza denominata "Casa di Riposo Santa Maria della Misericordia", la quale - a sua volta - trae le proprie origini dall'opera di Don Giovanni Cigheri del 1893. L'Azienda è stata costituita con Decreto del Presidente della Giunta regionale Toscana n. 18 del 1 febbraio 2006, che approva la trasformazione della IPAB in azienda pubblica di servizi alla persona ed il relativo statuto, ai sensi dell'art. 5 legge regionale n. 43/2004. L'Azienda non ha fini di lucro, possiede personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di un proprio Statuto e propri Regolamenti interni che ne garantiscono l'autonomia contabile, tecnica, organizzativa, negoziale, processuale e gestionale.

La ASP ha un proprio patrimonio e di autonomia finanziaria basata sulle entrate derivanti dalle rendite patrimoniali, dalle liberalità, dal corrispettivo dei servizi resi e dai trasferimenti di enti pubblici o privati (art. 5 dello Statuto, art. 13 l.r. n. 43/2004). Per Statuto, l'Azienda ha quali finalità la promozione e la gestione dei servizi alla persona e alle famiglie attraverso attività socio-sanitarie ed assistenziali, nonché di provvedere al soddisfacimento dei bisogni della popolazione anziana, delle persone disabili, di altre categorie svantaggiate e comunque di tutti coloro che si trovino in situazioni di disagio, organizzando servizi socio-sanitari ed assistenziali anche con valenza riabilitativa

Informazioni generali – L'Azienda e la propria attività

In questo quadro giuridico le A.P.S.P. si sono quindi configurate come soggetti con rilevanti potenzialità di intervento nella gestione ed organizzazione di servizi di assistenza ad anziani e non solo, residenziali e semi-residenziali oltre che di altri a valenza sociale e socio-assistenziale prodotti nel territorio di riferimento di ciascuna. Le A.P.S.P. sono infatti soggetti con personalità giuridica di diritto pubblico e senza fini di lucro, che hanno autonomia statutaria, patrimoniale, contabile, gestionale e tecnica.

Così come previsto dalla Legge regionale Toscana e dallo Statuto, l'Azienda Santa Maria della Misericordia può assumere le funzioni e la gestione dei servizi socio-assistenziali e di rilevanza sociale, comunque compatibili con le proprie finalità generali, ai sensi dell'art. 2 del vigente Statuto, per i quali riceve proposte per la gestione del piano integrato di salute (Comuni dell'Empolese-Valdelsa, dalla Società della Salute Empolese-Valdelsa, dall'Azienda Usl Toscana Centro, nonché da altri Enti pubblici o da soggetti terzi.

L'Azienda Santa Maria della Misericordia nella sede di **Montespertoli** gestisce una RSA ubicata in Via Trieste 97, organizzata in tre Nuclei Operativi più un Centro Diurno interno, nei quali vengono garantite attività assistenziali, di animazione e interventi di fisioterapia, finalizzati alla ricerca del miglior benessere possibile, ovvero:

- **Nucleo Salvia (Residenza Sanitaria Assistenziale per nr. 14 persone non autosufficienti)**
- **Nucleo Menta (Residenza Assistenziale per nr. 11 persone non autosufficienti stabilizzate)**
- **Nucleo Ramerino (Residenza Sanitaria Assistenziale per nr. 19 persone con disturbi comportamentali e cognitivi)**
- **Centro Diurno Timo e Mentuccia per nr. 7 persone non autosufficienti**

Gli interventi socio-sanitario-assistenziali, gestiti dalla struttura sono principalmente finalizzati alla riattivazione e/o al mantenimento dell'autonomia della persona ricercando, per quanto possibile, il suo reintegro nella realtà socio-culturale di appartenenza. Tutto ciò, in una costante collaborazione ed integrazione con i familiari, i servizi sociali e sanitari territoriali e il volontariato organizzato.

2. LA PROPOSTA PROGETTUALE IN HOUSE E LA RELATIVA SCELTA

La proposta progettuale della gestione *in house*

La sede della RSA di Montespertoli è operativa fin dalla fine del 1800 ed è stata autorizzata al funzionamento, con varie note SUAP relative ai diversi moduli, per un numero complessivo di 44 posti letto per non autosufficienti; per quanto riguarda il centro diurno, invece, i posti disponibili complessivi autorizzati ammontano a 7.

Si tratta di una struttura realizzata a partire dagli anni '30 e oggetto di numerosi interventi di ampliamento e ristrutturazione, organizzata su tre piani (uno per modulo) e con locali destinati a servizi lavanderia, preparazione pasti e impianti centralizzati. Le camere per gli ospiti sono prevalentemente a due posti, anche se la struttura è dotata di alcune stanze triple o singole; la struttura è munita di un refettorio e di aree comuni, dedicate alle attività ricreative e di servizio, oltre che di una palestra e di una Chiesa.



Con apposita deliberazione del **Consiglio di Amministrazione** è stato appurato come sussistano le condizioni giuridiche ed economiche per reinternalizzare secondo un modello pubblicistico di autoproduzione *in house providing* i servizi socio assistenziali strumentali alle finalità istituzionali dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Santa Maria della Misericordia" svolti nella RSA di Montespertoli, rispettando i limiti di scopo di cui all'art. 4, comma 1, D.lgs 175/2016 e rientrando nel perimetro dei tipi societari consentiti dall'art. 3 D.lgs 175/2016.

Il contratto che sarà sottoscritto tra la ASP e la *in house* avrà ad oggetto l'appalto di un servizio strumentale, con remunerazione delle prestazioni erogate sulla base di fatture emesse dalla società nei confronti dell'ente pubblico. L'appalto di servizi strumentali è espressamente contemplato tra le attività ammesse dall'art. 4, comma 2, lett. d), D.lgs 175/2016, relativamente alla "autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni".

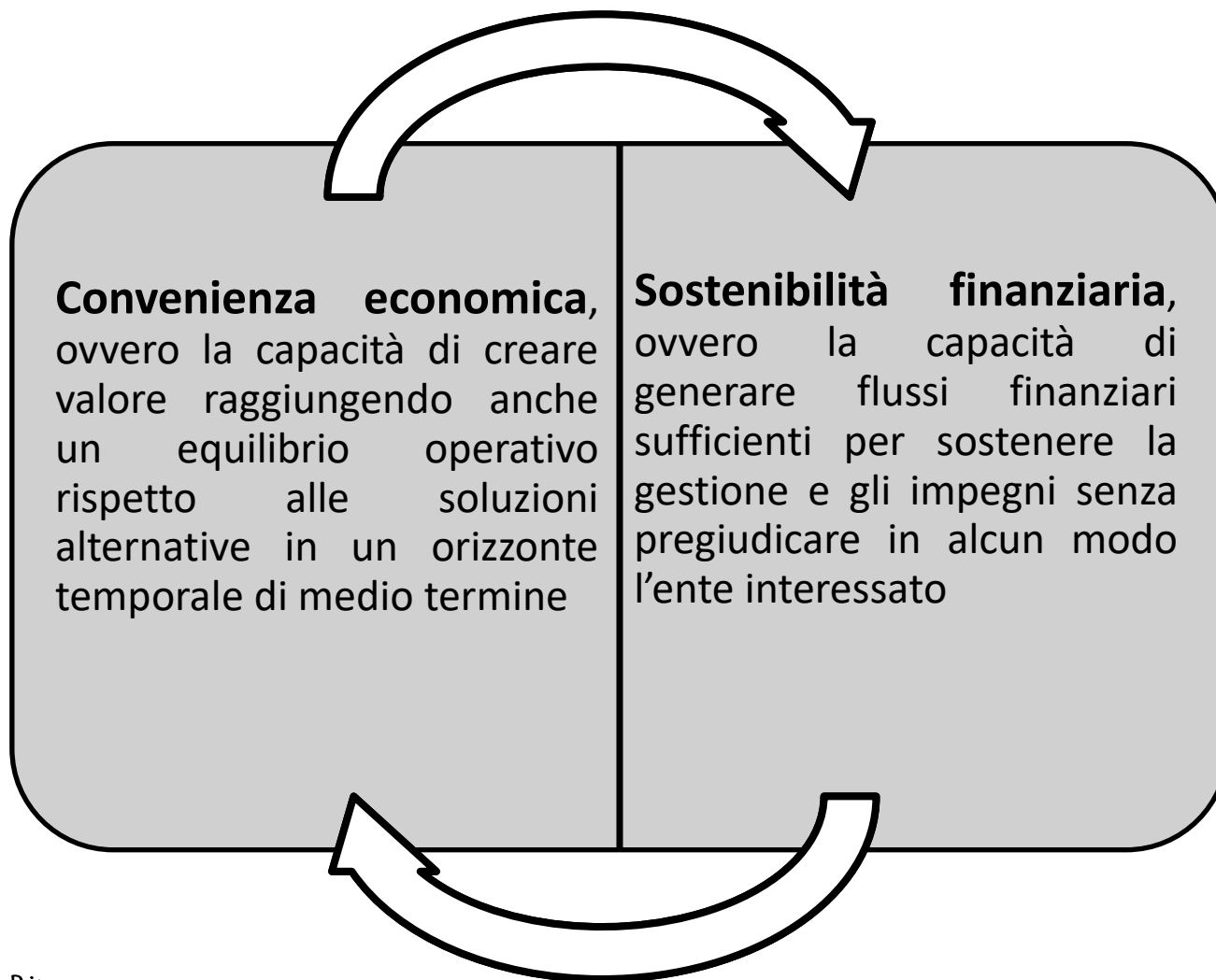
La proposta progettuale della gestione *in house*

La scelta di affidare la gestione dell'attività strumentale della *in house* rispetto alla gestione diretta o esternalizzazione del servizio si fonda sia su dinamiche economico-finanziarie che su questioni di opportunità strategica, in quanto il modello porta con sé una serie notevole di vantaggi e semplificazioni, tra cui:

1. La non necessità di bandire gare periodiche e l'alternanza degli appaltatori;
2. Il superamento delle criticità della c.d. "clausola sociale" e la fuga dei migliori;
3. La possibilità di esercitare il controllo diretto del personale e del potere disciplinare
4. La possibilità di avere il controllo dei parametri orari erogati ex. D.P.G.R. 2\R\2018;
5. Il superamento delle difficoltà di apportare varianti al contratto ai sensi dell'art. 106 del codice
6. La possibilità di evitare i contenziosi che si creano riguardo alle revisioni prezzi e sicurezza
7. La capacità di offrire condizioni di lavoro decisamente più stabili e attrarre risorse più qualificate
8. Una migliore gestione del clima organizzativo e dei processi gestionali
9. La gestione diretta delle relazioni industriali con le rappresentanze sindacali
10. L'apertura di un canale diretto tra l'ente pubblico e le famiglie

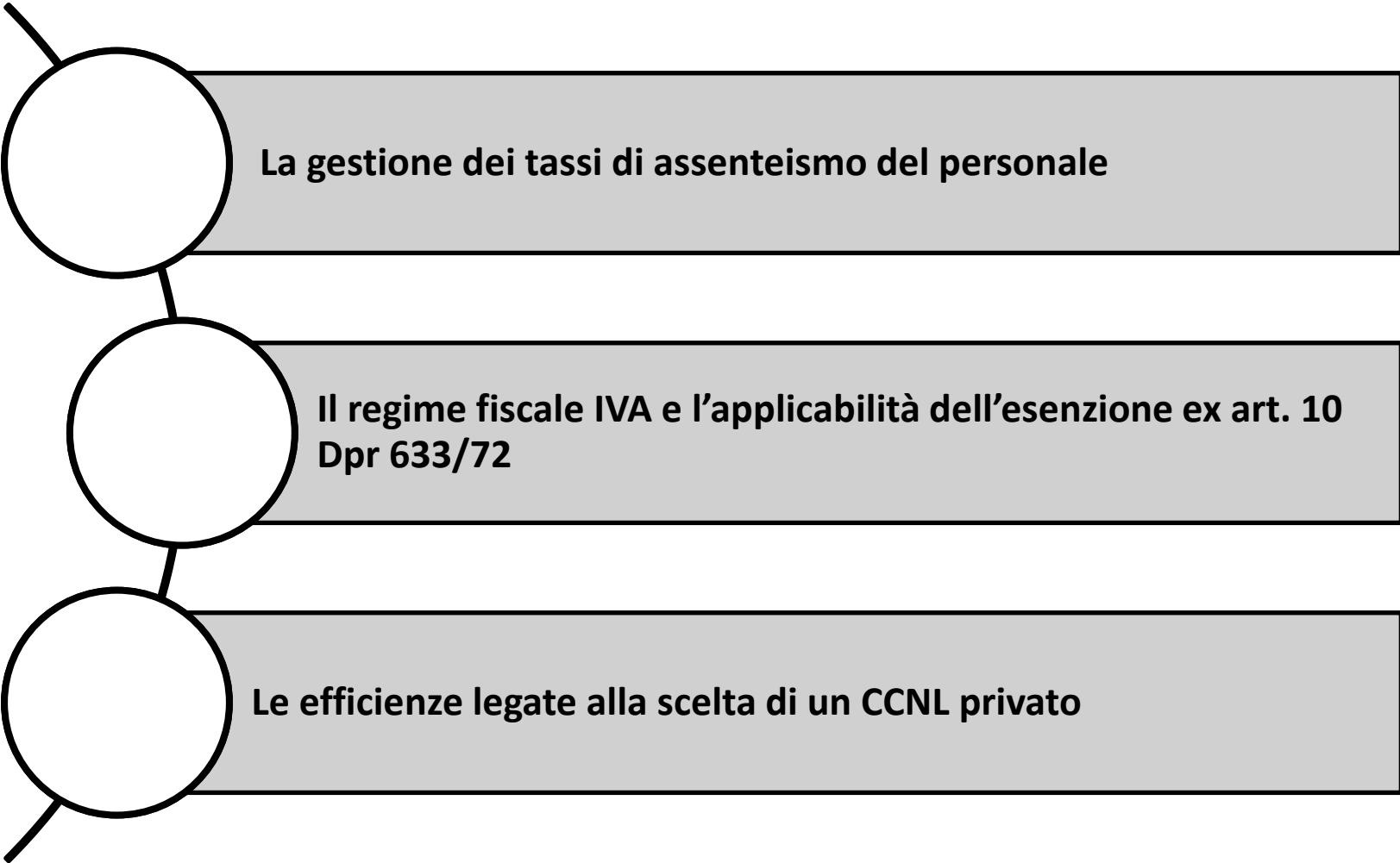
La proposta progettuale di ASP

La normativa del TUSP cui si è fatto cenno prevede che nell'ambito dell'*iter* siano valutati in termini quali-quantitativi anche due specifici profili rispetto alla complessiva operazione, ovvero:



3. I VANTAGGI QUALI-QUANTITATIVI DELL'AFFIDAMENTO *IN HOUSE*

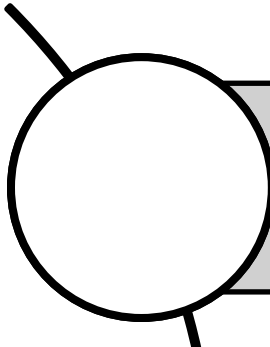
I vantaggi quali-quantitativi dell'affidamento *in house*



La gestione dei tassi di assenteismo del personale

**Il regime fiscale IVA e l'applicabilità dell'esenzione ex art. 10
Dpr 633/72**

Le efficienze legate alla scelta di un CCNL privato



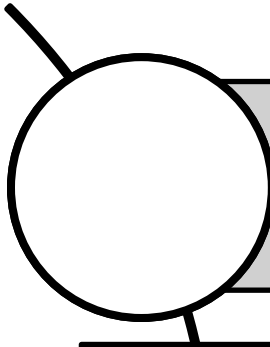
La gestione dei tassi di assenteismo del personale

Il costo orario del lavoro indicato nei capitolati predisposti per gli atti di gara è stimato sulla base di un tasso di assenteismo dato per presupposto dal decreto ministeriale di riferimento, ma non sempre è reale, posto che nella pratica il personale effettua molte meno assenze di quelle presupposte dalla norma.

Per quanto attiene al D.M. 17 febbraio 2020 che individua il costo orario da porre a base d'asta riferito al CCNL delle cooperative sociali, ad esempio, a fronte di un monte orario teorico lavorabile in base al CCNL di riferimento (1.976 ore) si stima che ne vengano lavorate soltanto 1.548 (ovvero il 21,66% circa di assenze ipotizzate).

Tale sovrastima fa sì che i "margini" economici che restano alle cooperative appaltatrici o agli operatori economici privati possono essere ben più ampi di quelli che vengono recuperati dalla stazione appaltante con il ribasso d'asta e che, invece, la stessa può conservare all'interno del perimetro pubblico con una gestione diretta mediante società *in house*.

I ribassi d'asta formulati dalle cooperative sociali in fase di gara si aggirano mediamente intorno al 4%-5% e dunque solo parzialmente riescono a contenere i costi del lavoro ipotizzando una riduzione dei tassi di assenteismo.

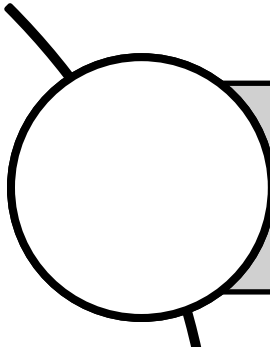
I vantaggi quali-quantitativi dell'affidamento *in house*


La gestione dei tassi di assenteismo del personale

Nel prospetto che segue si riporta i dati relativi all'incidenza del costo del lavoro sul totale dei costi di gestione prospettici, con la quantificazione del margine economico teorico recuperabile dai minori tassi di assenteismo:

Incidenza dei costi del personale della ASP Santa Maria della Misericordia			
Descrizione	Valore 2026	Valore 2027	Valore 2028
Costo del personale	946.374	993.693	1.043.378
Totali costi di gestione	1.214.143	1.274.850	1.342.606
Incidenza costo del personale	77,95%	77,95%	77,71%
Valore medio ssenteismo (A)	7,00%		
Tasso assenteismo ex DM (B)	21,66%		
(A) - (B) = Margine economico recuperabile = 21,66% - 7,00% = 14,66% circa			

Il vantaggio economico nell'affidamento *in house* è quindi di immediata comprensione, posto che l'incidenza pari quasi all'80% del costo del lavoro sui costi correnti di gestione, riscontrando minori assenze effettive rispetto ai parametri ministeriali, verrebbe a determinare minori costi a carico del bilancio della società partecipata (e con un immediato vantaggio economico per l'ente controllante)



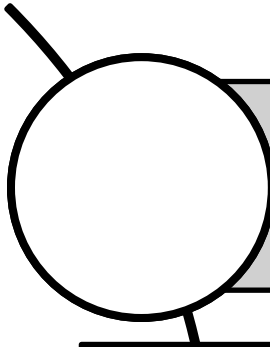
Il regime fiscale IVA e l'applicabilità dell'esenzione ex art. 10 DPR 633/72

Il regime di accreditamento dei servizi socio sanitari delle residenze sanitarie assistenziali (RSA) prevede che l'ASP fatturi nei confronti dei Comuni e dell'Azienda Sanitaria, rispettivamente, le quote sociali e sanitarie previste per legge in regime di esenzione IVA. La società *in house* affidataria diretta della globalità dei servizi di RSA da parte dell'ASP può nei confronti di quest'ultima prestazioni in regime di totale esenzione IVA ex art. 10, comma 1, n. 21 e 27-ter del DPR 633/1972.

Se sul regime IVA connesso al regime di residenzialità degli ospiti (RSA, di cui al n. 21 del predetto articolo) in forza del c.d. *global service* non sussistono problematiche in merito all'applicabilità dell'esenzione, si osserva come lo stesso regime sia recentemente emerso dalla giurisprudenza di Cassazione anche per quanto attiene alle diverse prestazioni socio-sanitarie, di assistenza domiciliare o ambulatoriale, offerte dalle *in house* (ovvero le attività di cui al n. 27-ter del citato art. 10).



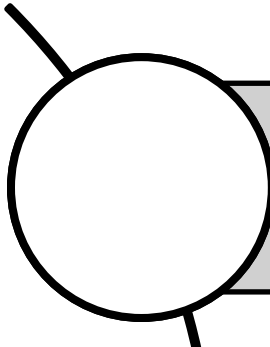
In considerazione della uniforme giurisprudenza di merito e di legittimità, quindi, anche le prestazioni socio-sanitarie, di assistenza domiciliare o ambulatoriale della società *in house* rientrano nel regime di esenzione IVA di cui all'art. 10 comma 1, n. 27-ter del DPR 633/1972, in quanto svolte da ente avente finalità di assistenza sociale.

I vantaggi quali-quantitativi dell'affidamento *in house*


Il regime fiscale IVA e l'applicabilità dell'esenzione ex art. 10 DPR 633/72

Le cooperative sociali operano, invece, in regime IVA del 5% anche per i servizi in appalto o concessione fatturati nei confronti di un committente nella gestione globale di una RSA, senza distinzione di sorta rispetto alle prestazioni di cui di cui ai numeri 18, 19, 20, 21 e 27-ter dell'art. 10, comma 1, DPR 633/1972. Considerato che l'IVA addebitata alla ASP è completamente indetraibile, nello scenario «cooperativa sociale» si determina un aggravio di costi di natura fiscale o in termini di corrispettivo, superiore almeno del 5%, rispetto allo scenario *in house*, come risulta dal seguente esempio numerico:

Scenario	Voce ricavo/costo	Imponibile	IVA %	IVA	Totale
Scenario cooperativa sociale	Ricavo quota sociale sanitaria	100,00	0,00%	0,00	100,00
	Erogazione servizi cooperativa sociale	-80,00	5,00%	-4,00	-84,00
	Margine operativo	€ 20,00		-€ 4,00	€ 16,00
	Margine operativo (%)	20,0%			16,0%
Scenario affidamento in house	Ricavo quota sociale sanitaria	100,00	0,00%	0,00	100,00
	Erogazione servizi società in house	-80,00	0,00%	0,00	-80,00
	Margine operativo	€ 20,00		€ 0,00	€ 20,00
	Margine operativo (%)	20,0%			20,0%

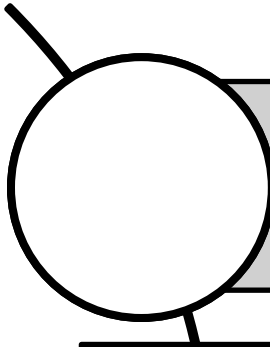


Le efficienze legate alla scelta di un CCNL privato

Oltre agli svantaggi economici dell'affidamento mediante gara a soggetti di diritto privato, si osserva come neppure l'internalizzazione del servizio mediante assunzione diretta di personale da parte dell'ASP in regime di diritto pubblico privatizzato ai sensi del D.Lgs 165/2001, porti ad una utilità.

La *in house*, a differenza di quanto avviene per la ASP tenuta ad applicare il CCNL delle funzioni locali, applicano nei confronti dei propri dipendenti gli stessi contratti collettivi previsti per il settore di riferimento, ovverosia i contratti c.d. "leader" di cui all'art. 51 D.Lgs 81/2015, secondo anche quanto previsto dall'art. 50 D.Lgs 50/2016 e nella piena osservanza dell'art. 36 della Costituzione.

Per quanto attiene invece agli aspetti quantitativi delle ore da erogare in ogni servizio, si osserva come per le prestazioni riferite ai servizi socio sanitari delle RSA, trovi applicazione nella Regione Toscana il D.P.G.R. 2/R/2018, il quale per ogni figura professionale richiesta dalla legge, individua il parametro annuo di ore da erogare in funzione del numero di ospiti.



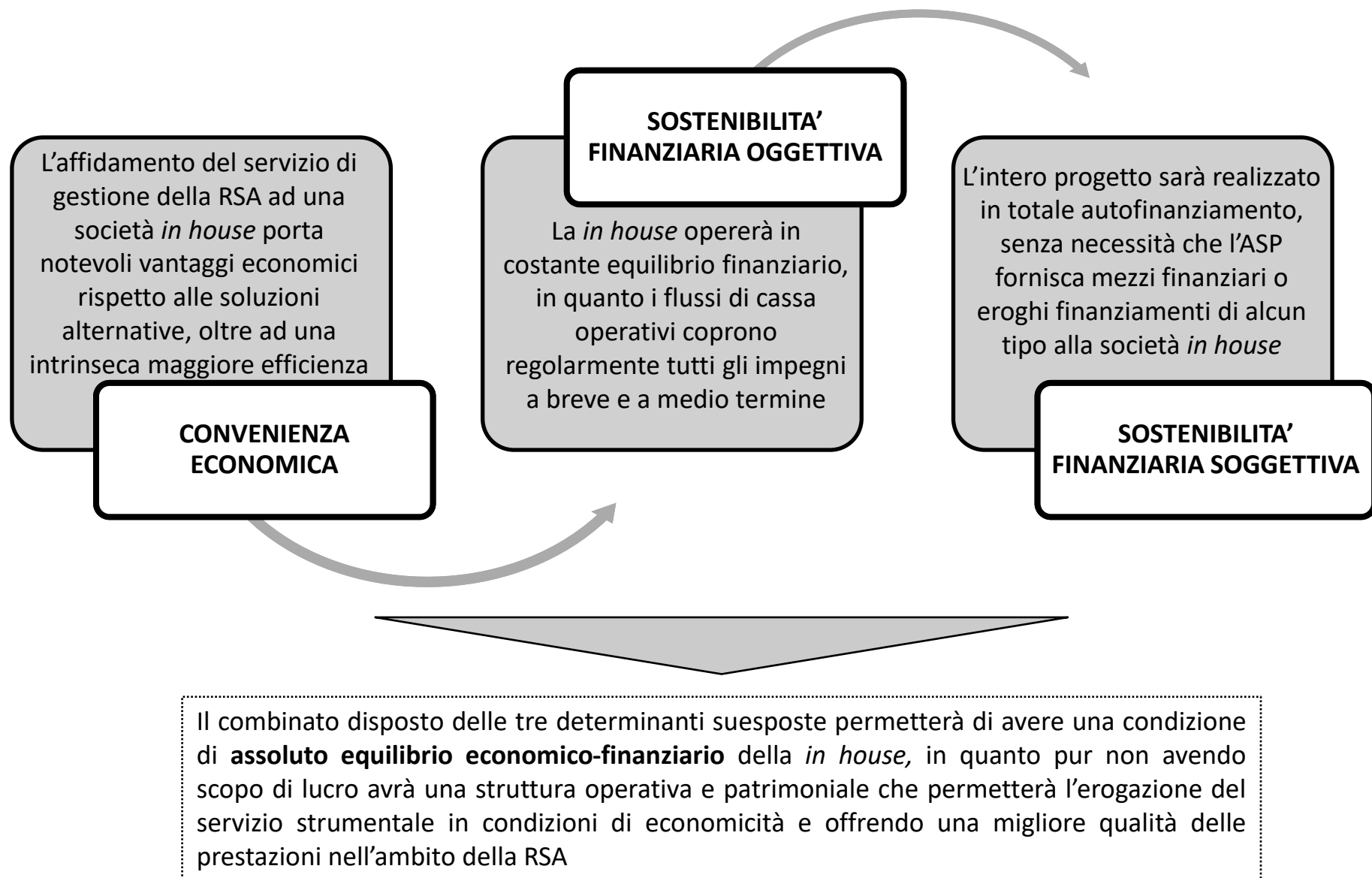
Le efficienze legate alla scelta di un CCNL privato

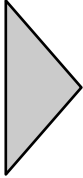
Per valutare gli svantaggi che discendono dall'assunzione diretta di personale pubblico rispetto all'esternalizzazione dei servizi (mediante gara o affidamento diretto a società *in house*), si deve tener conto che prima del 2010 le retribuzioni del comparto pubblico erano decisamente superiori a quelle del settore privato, che poi si sono stabilizzate e che oggi hanno ripreso a salire.

In proposito, il rapporto semestrale Aran sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti, pubblicato il 03/03/25 con riferimento al 2024, così come il XXII Rapporto Annuale dell'INPS, **hanno certificato che nella Pubblica Amministrazione il compenso medio lordo annuale supera di oltre 1.000 euro quello del settore privato.** Ciò è dato alla diversa contrattazione, dalla presenza dei permessi ex Legge 104/92 e dalle rigidità organizzative portate dal D.Lgs. 165/01, ma è ovvio che in un comparto ad alta intensità di manodopera come quello dello *global service* nelle RSA il vantaggio per l'Ente sia netto.

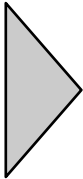
Dovendo quindi ipotizzare di ritornare ad una forma di autoproduzione dei servizi, al fine di assicurare un maggiore controllo e qualità degli stessi, appare dunque nettamente preferibile ricorrere allo strumento dell'affidamento di servizi ad una società *in house*, la quale, invece, potrebbe applicare un CCNL di diritto privato al pari di qualunque appaltatore selezionato tramite gara. **Il tutto, portando un vantaggio economico che su una base teorica di nr. 30/32 dipendenti, raggiungerebbe facilmente gli euro 30.000 all'anno.**

4. LE ASSUNZIONI GENERALI ALLA BASE DEL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Presupposti alla base dell'equilibrio economico-finanziario

Assunzioni generali alla base del Piano Economico Finanziario**SITUAZIONE
ATTUALE
GESTIONE ASP**

L'ASP trae i proventi per l'erogazione dei servizi unicamente dalle rette sociali e sanitarie che vengono alla medesima versate dal Comune e dalla ASL per la gestione della RSA e paramétrate al numero di ospiti presenti in struttura. Nello schema operativo attuale la gestione dell'RSA fa capo ad uno specifico centro di costo che ha come entrata la retta giornaliera e come uscite il costo delle utenze, i costi di manutenzione straordinaria dell'immobile ove ha sede l'RSA, altre voci di spesa comunque connesse all'erogazione dei servizi, oltre al corrispettivo in favore dell'appaltatore/cooperativa sociale. La gestione non ha pertanto ripercussione sulla fiscalità generale poiché tutti i costi sopportati per la gestione dell'RSA trovano copertura nell'importo complessivo delle rette giornaliere incassate.

**SITUAZIONE CON
AFFIDAMENTO IN
HOUSE**

Nel modello di progetto il *global service* della RSA sarà affidato direttamente alla società *in house*. Rispetto alla totalità delle prestazioni rese la parte preponderante del corrispettivo che verrà fatturato dalla *in house* riguarda il costo del lavoro, dovendo far fronte a OSS, infermieri, fisioterapisti, animatori, addetti alla pulizia, addetti alla ristorazione, lavanderia, etc. Il corrispettivo spettante alla *in house* per l'appalto strumentale è quindi calcolato in base al numero dei dipendenti ed al costo orario del lavoro, facendo riferimento alle tabelle ministeriali approvate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, oltre alle spese per materiali di consumo a carico della stessa società *in house* per lo svolgimento del servizio. L'immobile ove ha sede l'RSA sarà messo a disposizione della *in house* da parte della ASP, così come resteranno a suo carico le spese di manutenzione ordinaria/straordinaria, le utenze e tutte le altre spese di struttura. Anche in questo modello si mantiene la corresponsività tra costi e ricavi, beneficiando tuttavia dei vantaggi economici già esposti e che permetteranno di avere un miglior livello di servizio, in una condizione di equilibrio economico dell'appalto strumentale della società *in house*.

Assunzioni generali alla base del Piano Economico Finanziario

- **Modalità di redazione**
- ❑ Il Business Plan della ASP è stato realizzato sul presupposto di uno strutturale equilibrio economico-finanziario e sulle ragionevoli prospettive di sviluppo dell'iniziativa *in house*.
 - ❑ Il Business Plan è stato redatto in una prospettiva *stand alone*, ipotizzando quindi che l'intera gestione *global service* sia attuata per il tramite di una *newco* e/o SPV.
 - ❑ Il Business Plan copre un orizzonte temporale di 3 anni, ovverosia per il periodo stimato 2026-2028; i dati di partenza sono stati estrapolati dalle risultanze economico-patrimoniali della ASP rinvenibili nel bilancio di esercizio 2023 e nel bilancio previsionale pluriennale 2024-2026, ipotizzando che la *in house* possa essere già operativa per la conclusione dell'esercizio 2025.
 - ❑ Partendo dalle *assumptions* economico-finanziarie meglio descritte nelle successive slide, si sono sviluppate proiezioni numeriche proiettate nell'orizzonte di piano, interessando il triennio oggetto di analisi.
- **Note Metodologiche**
- ❑ Il Business Plan è stato predisposto assumendo che i ricavi del progetto derivino dal servizio di *global service* addebitato alla ASP, computato sulla base delle tariffe sanitarie/sociali indicate dalla Regione Toscana, mentre i costi poggiano sul monte ore per l'erogazione dei servizi socio-sanitari e sui costi di struttura conseguenti.
 - ❑ Lo scenario di piano considera un adeguamento annuale nella misura del tasso di inflazione atteso, stimato nella misura del 5,00%; l'IVA è assunta come indetraibile, nella misura del 22%, sui soli costi di gestione rilevanti a tal fine



Con tali prospettive si presenta un'ipotesi di Business Plan dove le variabili chiave mantengano condizioni prudenti e *trend* coerenti con l'attuale scenario macroeconomico e, quindi, con un alto grado di realizzabilità. Tale impostazione consente di assorbire eventuali, al momento non prevedibili, effetti derivanti dal manifestarsi di variabili esogene di tipo sfavorevole all'azienda, caratterizzando il Business Plan con elementi doverosamente conservativi

5. LE ASSUNZIONI ECONOMICO-PATRIMONIALI E LE PROIEZIONI NUMERICHE DEL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Ipotesi di Piano

Ricavi

Il contratto che sarà sottoscritto tra la ASP e la *in house* avrà ad oggetto l'appalto di un servizio strumentale, con remunerazione delle prestazioni erogate sulla base di fatture emesse dalla società nei confronti dell'ente pubblico. Come delineato, sussiste una corrispettività tra i costi pagati dall'utente (e dal SSN come quota sanitaria), il numero degli ospiti ed il numero delle ore per l'erogazione del servizio. Questo meccanismo, che prevede l'intervento regionale nel determinare la quota sanitaria e il limite massimo della quota sociale, ha come contropartita, a fronte dell'esborso della retta nelle modalità sopra evidenziate, la fissazione, sempre in ambito regionale, del numero del monte ore per l'erogazione dei servizi socio-sanitari in relazione alle varie professionalità rapportato al numero degli utenti; i ricavi della *in house* possono quindi essere determinati come da prospetto che segue:

Determinazione ricavi annuali <i>in house</i>	
Numero ospiti RSA	44
Ore annuali di servizio da erogare (A)	49.115,91
Costo medio orario del personale (B)	23,22
Totale costo del personale (C) = (A) x (B)	946.374,35
Quota spese generali da coprire = (C) x 5%	53.348,72
Unerie alimentari	96.549,75
Altri costi di gestione	126.719,83
Utile di impresa	-
Totale ricavi annui contratto <i>in house</i>	1.222.992,65

Tenuto conto che la *in house* opererà in un contesto **senza scopo di lucro**, nelle simulazioni numeriche previsionali si prevede che non venga inserito alcun utile di impresa (in aderenza rispetto a quanto avviene per le cooperative sociali). Il complessivo structuring dell'operazione non pregiudica tuttavia né l'equilibrio né la sostenibilità della *in house* e, anzi, nel caso di specie e come da Statuto, la stessa è obbligata inoltre a reinvestire eventuali utili di gestione a vantaggio dell'utenza dei servizi prestati (in definitiva, dunque, per la realizzazione dell'interesse pubblico)

Piano Economico Finanziario – Assunzioni economiche

Ipotesi di Piano

Costi diretti

Il costo più rilevante è quello relativo al personale impiegato nei servizi oggetto di affidamento che si troverebbe a dover sopportare l'ASP, e come sopra riportato questi sono facilmente individuabili considerando che:

- il costo orario è fissato dal CCNL di riferimento;
- le ore complessive da erogare sono stabilite con il D.P.G.R. 2\R\2018.

Sulla base di tali premesse, il calcolo dei costo del lavoro viene a determinarsi come segue:

RSA Santa Maria della Misericordia	Assistenza base alla persona	Animazione Socio Educativa	Assistenza riabilitativa	Assistenza Infermieristica	Lavanderia Guardaroba	Ristorazione	Amministrativo	Manutentore	Pulizie	Amministratore Unico
Numero di ospiti	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Ore annue da erogare	33.610	1.209	33.610	33.610	1.890	4.039	1.548	1.222	4.470	N\A
Ore annue erogate dalla In House	33.610	1.209	1.797	7.190	1.890	4.039	1.548	1.222	4.470	N\A
Inquadramento CCNL	5 Super	4 Super	3 Super	3 Super	6	4	4	4	6	N\A
Profilo	OSS-ADB	Animatore	Fisioterapista	Infermiere	Addetto	Addetto	Impiegato	Addetto	Addetto	Direttore di struttura
Costo orario appaltatore a base d'asta (CCNL UNEBA 2026)	19,12	20,42	19,12	19,12	16,46	18,51	18,08	16,46	16,63	N\A
Costo del personale annuo	642.724	24.684	11.730	26.933	31.116	74.753	27.982	20.118	74.335	12.000
						Totale costo del personale				946.374

Oltre ai costi per il personale dipendente, nelle proiezioni di conto economico sono inseriti anche costi generali di gestione e di struttura imputati sulla base dei seguenti criteri:

- Costi per materie prime: include materiale sanitario, consumabili e prodotti per la pulizia;
- Costi per le derrate alimentari;
- Costi per servizi: include i costi per la lavanderia, per i consulenti esterni, per i servizi bancari e per le polizze assicurative;
- Godimento beni di terzi: noleggio di macchinari e licenze minimali;
- Oneri diversi di gestione: la voce prevede una percentuale forfettaria di spese a copertura di costi correnti di tipo ordinario

Piano Economico Finanziario – Assunzioni economiche**Ipotesi di Piano**

<i>Ammortamenti</i>	In arcopiano si prevedono esclusivamente investimenti in piccole attrezzature e in software funzionali alla gestione aziendale, e ciò perché la ASP metterà a disposizione della <i>in house</i> tutte le proprie strutture, cespiti e impianti. Gli investimenti di <i>start-up</i> , totalmente gestiti in autofinanziamento, includono circa Euro 15.000 di spese, ammortizzabili al 20% per i beni immateriali e al 15% per quelli materiali, con investimenti minimali «di mantenimento» (pari a circa Euro 8,500 per esercizio) negli anni 2027-2028
<i>Oneri finanziari</i>	Non si prevede la maturazione di oneri finanziari in quanto l'intervento sarà realizzato in totale autofinanziamento e senza il ricorso ad alcuna linea di credito bancaria e/o di altri soggetti terzi finanziatori
<i>Area straordinaria e imposte di esercizio</i>	Data la natura dell'iniziativa e le caratteristiche di prevedibilità e ricorrenza della struttura operativa costi/ricavi, non si sono accantonate cifre a titolo di oneri straordinari, mentre si sono ipotizzate imposte di esercizio a livello minimale. Pur operando come società di capitali la <i>in house</i> non si troverà a fronteggiare effettivi rischi di mercato o alee gestionali, in quanto assumerà il ruolo di ente strumentale per la ASP. Il tutto, <u>porterà a raggiungere un equilibrio economico attuale e prospettico, beneficiando anche dei vantaggi economici del modello <i>in house</i></u> (descritti e quantificati nelle precedenti slide) <u>permettendo quindi di incrementare, nel tempo, i livelli di servizio</u> . In tema di imposte IRES e IRAP di competenza dell'esercizio, laddove presenti saranno calcolate sulla base delle aliquote attualmente vigenti. L'aliquota IRES applicata risulta quindi nella misura ordinaria del 24% e stimata costante nell'arco temporale di valutazione, anche se è da ritenere che nello stesso periodo la stessa subirà variazioni apprezzabili; l'aliquota IRAP, invece, è quella del 3,9%. Non si è tenuto conto in sede di calcolo di eventuali deduzioni previste dalla normativa di riferimento

Piano Economico Finanziario – Proiezioni di conto economico

Conto economico	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Ricavi RSA Salvia	307.938	323.335	339.502
Ricavi RSA Ramerino	417.916	438.812	460.753
Ricavi RSA Menta	272.050	285.653	299.935
Ricavi Centro Diurno	128.538	134.965	141.713
Servizio di ristorazione	96.550	101.377	106.446
Valore della produzione	1.222.993	1.284.142	1.348.349
Var. Rimanenze Mat. Prime e Prodotti	2.730	2.867	(1.003)
Acquisti materie prime e merci	(91.000)	(95.550)	(100.328)
Costi per servizi	(54.600)	(57.330)	(60.197)
Godimento beni di terzi	(5.000)	(5.250)	(5.513)
Personale	(946.374)	(993.693)	(1.043.378)
Oneri diversi di gestione	(23.349)	(24.516)	(25.742)
Ristorazione	(96.550)	(101.377)	(106.446)
Margine Operativo Lordo - EBITDA	8.850	9.292	5.744
Ammortamenti	(2.500)	(3.800)	(5.100)
di cui immateriali	1.000	1.100	1.200
di cui materiali	1.500	2.700	3.900
Reddito Operativo - EBIT	6.350	5.492	644
Oneri /proventi finanziari	-	-	-
Oneri /proventi straordinari	-	-	-
Risultato ante imposte	6.350	5.492	644
Imposte sul reddito esercizio	(1.772)	(1.532)	(180)
Utile (perdita) d'esercizio	4.578	3.960	464

Piano Economico Finanziario – Assunzioni patrimoniali e finanziarie**Ipotesi di Piano**

Attivo immobilizzato	L'attività della <i>in house</i> sarà essenzialmente quella di gestione in <i>global service</i> della RSA e, pertanto, non avrà necessità di investimenti e/o dotazioni in macchinari, impianti o altri <i>asset</i> di rilievo. Come già delineato si prevede l'acquisto di attrezzature minimali e delle licenze software per alcuni strumenti di gestione, oltre alla capitalizzazione delle spese da sostenere per la costituzione della società. I costi capitalizzati, in applicazione della normativa vigente e con riferimento al criterio del costo storico, saranno regolarmente sottoposti al processo di ammortamento sistematico sulla base delle aliquote vigenti; il periodo di ammortamento, in aderenza a quanto previsto dal TUIR e dagli OIC, è stato in ogni caso previsto su un orizzonte temporale di 5 anni (beni immateriali) e 7 anni (beni materiali)
Attivo circolante	L'area sarà composta sostanzialmente da poste di natura commerciale e ricorrente: sul lato attivo si prevede infatti che le fatture emesse alla ASP siano mediamente regolate a 30 giorni, così come si stima che i fornitori di beni e servizi siano prudenzialmente pagati nel medesimo orizzonte temporale. A fronte di rimanenze minimali date dai materiali di consumo acquistati durante l'esercizio si stima che i debiti non commerciali compresi nel capitale circolante siano di fatto riconducibili alle dinamiche del personale dipendente. I debiti verso il personale ed i relativi oneri tributari/previdenziali saranno regolate secondo le tempistiche previste dalla normativa di settore (ad esclusione ovviamente dell'accantonamento per il TFR, per il quale si prevede che in arcopiano non ci siano fuoriuscite del personale neo-assunto, anche e soprattutto come conseguenza della riduzione del <i>turnover</i> del personale auspicabile con il passaggio al modello <i>in house</i>), senza che questo comporti alcuna tensione finanziaria prospettiva per la <i>in house</i> . Non si prevede, ovviamente, la maturazione di crediti IVA, mentre l'eventuale IVA indetraibile sugli acquisti è già inclusa nel costo delle varie voci

Piano Economico Finanziario – Assunzioni patrimoniali e finanziarie**Ipotesi di Piano*****Patrimonio netto***

Il capitale inizialmente messo a disposizione dei soci sarà di Euro 10.000, e questo sarà l'unico vero impegno finanziario richiesto alla ASP. In arcopiano si prevede che la società non richieda alcun ulteriore versamento alla ASP, né a titolo di conferimento né a titolo di aumento di capitale. **La fase di start-up sarà supportata tramite le normali dinamiche gestionali ed il ciclo attivo commerciale, determinando quindi un assoluto equilibrio finanziario soggettivo sia attuale che prospettico.** In base alle stime del piano, inoltre, la *in house* non genererà utili di impresa, e non è quindi prevista in arcopiano alcuna distribuzione di dividendi o rimborso di capitale a favore del socio

Debiti e Posizione finanziaria netta

Come già specificato, il fabbisogno finanziario sia per la fase di *start-up* che per la gestione corrente sarà coperto dalle ordinarie dinamiche commerciali e tramite il contratto di affidamento di prossima sottoscrizione con la ASP. Data la gestione in totale autofinanziamento delle attività gestionali, la *in house* opererà in una condizione di PFN strutturalmente negativa e senza il ricorso a finanziamenti bancari e/o di terzi. **I flussi di cassa operativi, così come risultanti dal rendiconto finanziario, determinano un assoluto equilibrio finanziario oggettivo sia attuale che prospettico; le risorse finanziarie disponibili, quindi, saranno utilizzate per migliorare la gestione della RSA e per adempiere a tutte le obbligazioni correnti, in un contesto di strutturale equilibrio e di solidità finanziaria**

Piano Economico Finanziario – Proiezioni patrimoniali

Stato patrimoniale	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Rimanenze	2.730	5.597	4.593
Crediti commerciali	101.916	107.012	112.362
Debiti commerciali	(22.542)	(23.669)	(24.852)
Capitale circolante commerciale	82.105	88.940	92.104
Altre attività	7.338	7.705	8.090
Crediti Tributari	-	-	-
Ratei e risconti	6.115	6.421	6.742
Altri crediti	1.223	1.284	1.348
Altre passività	(75.528)	(79.304)	(83.270)
Debiti tributari	(21.839)	(22.931)	(24.078)
Ratei e risconti	(2.730)	(2.867)	(3.010)
Altri debiti	(50.959)	(53.507)	(56.182)
Capitale circolante netto	13.914	17.340	16.924
Immobilizzazioni immateriali	4.000	3.400	2.700
Immobilizzazioni materiali	8.500	13.800	17.900
Attivo immobilizzato	12.500	17.200	20.600
Capitale investito lordo	26.414	34.540	37.524
Fondi rischi e TFR	(56.782)	(116.404)	(179.007)
CAPITALE INVESTITO NETTO	(30.368)	(81.864)	(141.483)
Disponibilità liquide	(44.946)	(100.402)	(160.485)
Debiti verso banche a breve termine	-	-	-
Debiti verso banche a lungo termine	-	-	-
Posizione finanziaria netta	(44.946)	(100.402)	(160.485)
Utile d'esercizio	4.578	3.960	464
Capitale e riserve	10.000	14.578	18.538
Patrimonio netto	14.578	18.538	19.002
TOTALE FONTI	(30.368)	(81.864)	(141.483)

Piano Economico Finanziario – Rendiconto finanziario

Rendiconto Finanziario	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Margine operativo lordo - EBITDA	8.850	9.292	5.744
Imposte	(1.772)	(1.532)	(180)
Variazione cap circolante netto	(13.914)	(3.426)	416
Cash flow operativo	(6.836)	4.334	5.980
Inv/disinv immob immateriali	(5.000)	(500)	(500)
Inv/disinv immobilizzazioni materiali	(10.000)	(8.000)	(8.000)
Inv/disinv immob finanziarie	-	-	-
Variazione altri fondi	56.782	59.622	62.603
Unlevered cash flow	34.946	55.456	60.083
Oneri/proventi finanziari	-	-	-
Free cash flow to the debts	34.946	55.456	60.083
Debiti verso banche	-	-	-
Variazione finanziamenti soci	-	-	-
Free cash flow to equity	34.946	55.456	60.083
Variazione patrimonio netto	10.000	-	0
Free cash flow	44.946	55.456	60.083
Disponibilità liquide e titoli/Banche ini	-	44.946	100.402
Disponibilità liquide e titoli/Banche fin	44.946	100.402	160.485

6. INDICI DI BILANCIO

Indici di bilancio

Si riportano inoltre, qui di seguito, alcuni indicatori di solvibilità, liquidità e redditività stimata sulla base dei dati previsionali del piano economico-finanziario 2026-2028:

	INDICI DI BILANCIO	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Indici di solidità	Rapporto di copertura (Patr. Netto / Immob. Tecniche)	1,72	1,34	1,06
	Margine Primario di Struttura (Patr. Netto - Attivo Immobilizzato)	2.078	1.338	(1.598)
	Margine Secondario di Struttura (Patr. Netto + Passività MLT / Attivo Immob.)	1,17	1,08	0,92
	Giorni Rotazione Circolante	97	100	99
	Giorni Dilazione Fornitori	57	57	57
	Giorni Dilazione Clienti	121	121	121
Indici di liquidità	Liquidità immediata (Quick ratio)	1,60	2,14	2,64
	Liquidità corrente (Current ratio)	1,57	2,09	2,60
	Indice di indebitamento (D/E)	(3,08)	(5,42)	(8,45)
	Tasso di investimento (Investimenti / Ricavi di vendita)	4,87%	2,63%	2,50%
	PFN/EBITDA	(5,08)	(10,80)	(27,94)
Indici di redditività	ROE (Utile Esercizio / Patrimonio Netto)	45,78%	27,16%	2,50%
	ROI (Ebit / Totale Attività)	3,75%	2,31%	0,21%
	ROCE (Ebit / Capitale Investito Netto)	-20,91%	-6,71%	-0,46%

L’analisi della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria (oggettiva e soggettiva) della *in house* è stata basata sul calcolo di specifici indicatori **idonei a fornire un giudizio sintetico sulla capacità della stessa di creare valore per l’utenza, pur in assenza di scopo di lucro, e generare un’adequata serie di vantaggi economici rispetto alle altre alternative percorribili**. In arcopiano la *in house* conseguirà un buon livello di *performance* economiche e finanziarie. La **capacità di autofinanziamento** permetterà di **non ricorrere a risorse esterne e di dare ancora più solidità finanziaria** a tutto il progetto; il tutto, creando valore per l’ASP, per gli Enti coinvolti e per tutta la collettività

7. EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA ASP SANTA MARIA DELLA MISERICORDIA

Equilibrio economico della ASP

Verificata la convenienza economica e della sostenibilità finanziaria della *in house*, si ritiene utile fornire anche una appendice tesa ad appurare la sostenibilità del modello anche nell'ambito del bilancio della ASP stessa. Pertanto, si riporta qui di seguito il piano economico prospettico 2026-2028 della ASP, predisposto ipotizzando uno scenario *steady state*, con la sola gestione della attuale RSA, e ferme le assunzioni patrimoniali e finanziarie in essere:

Conto economico	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Ricavi per rette sociali	916.833	936.545	983.372
Ricavi per quote sanitarie	931.423	991.884	1.041.479
Ricavi prestazione aggiuntive	38.115	38.115	40.021
Ricavi posti privati	82.156	62.876	66.020
Altri ricavi	28.500	30.500	32.025
Valore della produzione	1.997.027	2.059.920	2.162.916
Costi in house	(1.222.993)	(1.284.142)	(1.348.349)
Costi per servizi	(80.779)	(74.073)	(77.777)
Godimento beni di terzi	(8.551)	(6.700)	(7.035)
Personale	(519.696)	(526.766)	(553.104)
Oneri diversi di gestione	(3.146)	(1.520)	(1.596)
Utenze	(72.631)	(67.500)	(70.875)
Margine Operativo Lordo - EBITDA	89.232	99.219	104.180
Ammortamenti	(45.084)	(45.745)	(45.745)
di cui immateriali	17.465	17.160	17.160
di cui materiali	27.619	28.585	28.585
Reddito Operativo - EBIT	44.148	53.474	58.435
Oneri /proventi finanziari	(26.500)	(30.900)	(32.445)
Risultato ante imposte	17.648	22.574	25.990
Imposte sul reddito esercizio	(15.487)	(15.698)	(16.483)
Utile (perdita) d'esercizio	2.161	6.876	9.507

La disamina del conto economico previsionale permette di verificare che il modello *in house* consentirà non solo di recuperare efficienza gestionale, ma garantirà anche una ragionevole stabilità economica della ASP Santa Maria della Misericordia; quest'ultima, infatti, potrà quindi garantirsi un equilibrio economico prospettico e la piena sostenibilità del percorso strategico intrapreso, andando quindi a migliorare sensibilmente la complessiva gestione dell'Ente