

## IRCCS G. Gaslini



**«Il Partenariato Pubblico Privato  
Dall'idea di un nuovo ospedale al  
cantiere in 20 mesi, l'esperienza  
del Nuovo Gaslini»**



## PF a iniziativa privata – art. 183 c.15 D.Lgs.50/2016

Strumento finalizzato a:

- Stimolare l'innovazione da parte degli operatori economici (OE) – diritto di prelazione (Prelazione)
- Prevenire! – fenomeni collusivi
- Evitare la gara deserta – proponente/promotore deve partecipare – pena perdita garanzia provvisoria
- Coerente con l'approccio delle Direttive UE – maggior ricorso al dialogo AA-OE, senza restringere la concorrenza e violare i principi del diritto UE e delle Direttive
- Colmare – eventualmente – una carenza programmatica/attuativa della AA (art. 183, c.15 1° cpv CA) – vedi DL 76/2020 conv. in L. 120/2020 (DL Semplificazioni)
- PPP espressamente menzionato nel PNRR – cit. Draghi «*il settore privato deve essere invitato a partecipare alla realizzazione degli investimenti pubblici apportando più che finanza, competenza, efficienza e innovazione per accelerare la realizzazione del progetto nel rispetto dei costi previsti*»



AA possono decidere di stimolare gli OE, identificando e pubblicizzando – sul proprio profilo del committente o mediante espresso AVVISO (come suggerito da ANAC delib. n.219/2021) – gli interventi su cui si auspica la presentazione di Proposte – prassi ormai diffusa

Vantaggi:

- stimolo alla concorrenza OE
- accelerazione dei tempi
- evitare:
  - Proposte su interventi che la AA intende realizzare in altro modo
  - Proposte con caratteristiche non coerenti rispetto agli elementi essenziali del PFTE eventualmente già inserito in programmazione

Modalità – linee Guida ANAC sulle consultazioni di mercato ex art. 66 CA

Proposta – strumento acceleratorio per eccellenza – OE predispone progettazione lavori/servizi e documentazione tecnica, nonché contrattuale ed economico-finanziaria

## PPP Nuovo Gaslini: la nuova sfida

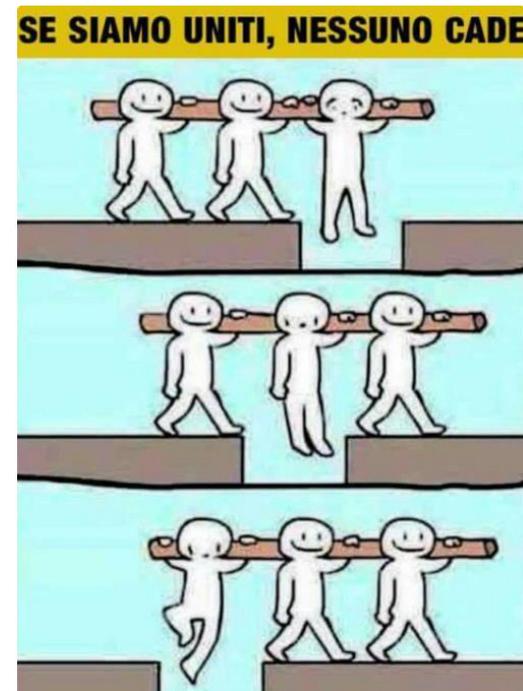
- ❑ momento unico
- ❑ gestione del cambiamento
- ❑ capacità di una pubblica amministrazione di svolgere la «committenza»
- ❑ trade-off tempi «stretti» e riservatezza vs partecipazione al cambiamento

METODO

REGOLE

SQUADRA

OBIETTIVO / RISULTATO

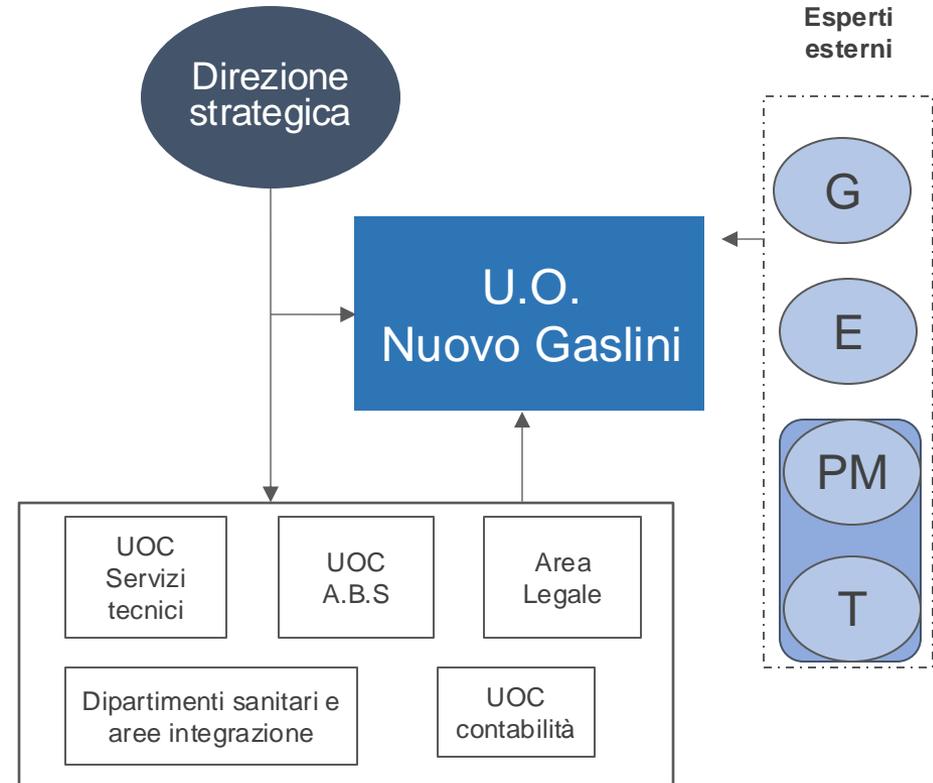


## Un contratto complesso richiede competenze

Carenza di competenze e staff dedicati all'interno del Concedente gestite prevalentemente con competenze di tipo tecnico

Roadmap organizzativa:

1. Formazione sul PPP (> 10 up)
2. Struttura speciale in staff al DG e supporto di risorse esterne
3. Supporto al RUP in fase di strutturazione dell'operazione e kick-off del contratto (competenze giuridiche, tecniche ed economiche e di project management), anche coinvolte nella valutazione delle proposte
4. Servizio di project management



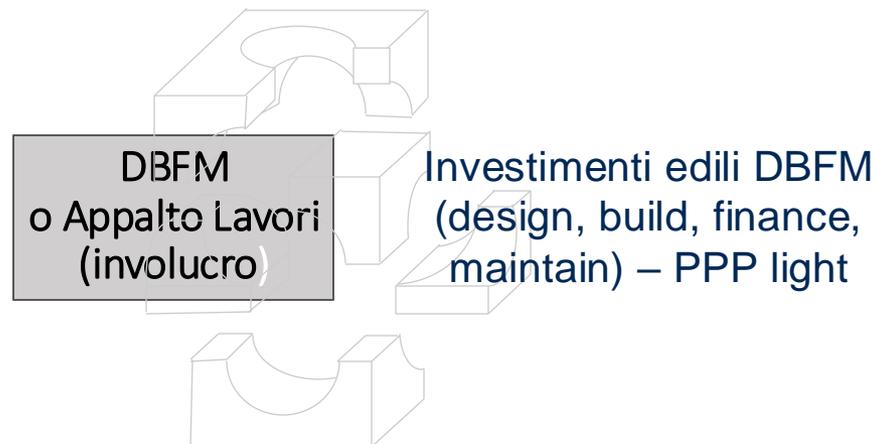
## PF DBFM – PPP light

### I FASE

- Ricezione della Proposta
- Valutazione della Proposta
- Dichiarazione di fattibilità
- Eventuale modifica del PFTE
- Approvazione del PFTE

### II FASE

- Gara ad evidenza pubblica volta al miglioramento competitivo degli elementi tecnici ed economici contenuti nella Proposta
- Alla gara partecipa anche il Promotore che può:
  - confermare, o migliorare, la propria Proposta
  - esercitare, a valle della gara, la Prelazione, adeguandosi all'offerta dell'aggiudicatario



Macro sequenza procedimentale – tempistiche legate a:

Svolgimento procedimento interlocuzioni prodromiche/Avviso

Valutazioni della/e Proposta/e e dichiarazione di fattibilità e pubblico interesse

Adozione della determina a contrarre e svolgimento della procedura di gara

Eventuale inserimento in programmazione/integrazione della programmazione

## Elementi essenziali per un buon contratto di PPP

Meccanismo di pagamento e indicizzazione all'inflazione

Allocazione rischi: decurtazioni che guardano a KPI di risultato

Definizione della durata

Definizione del contributo

Sistema di misurazione della performance della concessione (KPI)

Rilevazione dei (KPI) nell' Assett Information Model (AIM)

# I documenti di partenza

## Piano Strategico dell'Istituto Giannina Gaslini 2021 – 2025

Avviso si compone di:

**Allegato 0** - Visione strategica ed aspettative dell'IRCCS Gaslini

**Allegato 1** - Documento di Indirizzo della Progettazione (“**DIP**”), volto a fornire gli elementi tecnici necessari per la redazione del progetto di fattibilità tecnico economica dell'Intervento, facente parte, *ex lege*, della documentazione di cui si compone la Proposta (il “**PFTE**” – Progetto di Fattibilità Tecnico Economico)

**Allegato 2** - Esigenze sanitarie e indicazioni per la distribuzione delle aree funzionali nell'ambito del Nuovo Gaslini (la “**Relazione Sanitaria**”)

**Allegato 3** - Elementi economico-finanziari e istruzioni per la redazione del piano economico-finanziario (“**PEF**”), che dovrà essere asseverato

**Allegato 4** - **Aspetti procedurali**, che compendia gli elementi di sintesi del procedimento di Consultazione e del successivo macro-procedimento per l'individuazione della Proposta d'interesse pubblico, la relativa dichiarazione di fattibilità e l'avvio della Gara, nonché le istruzioni per la strutturazione e presentazione delle Proposte

# Il gruppo di lavoro

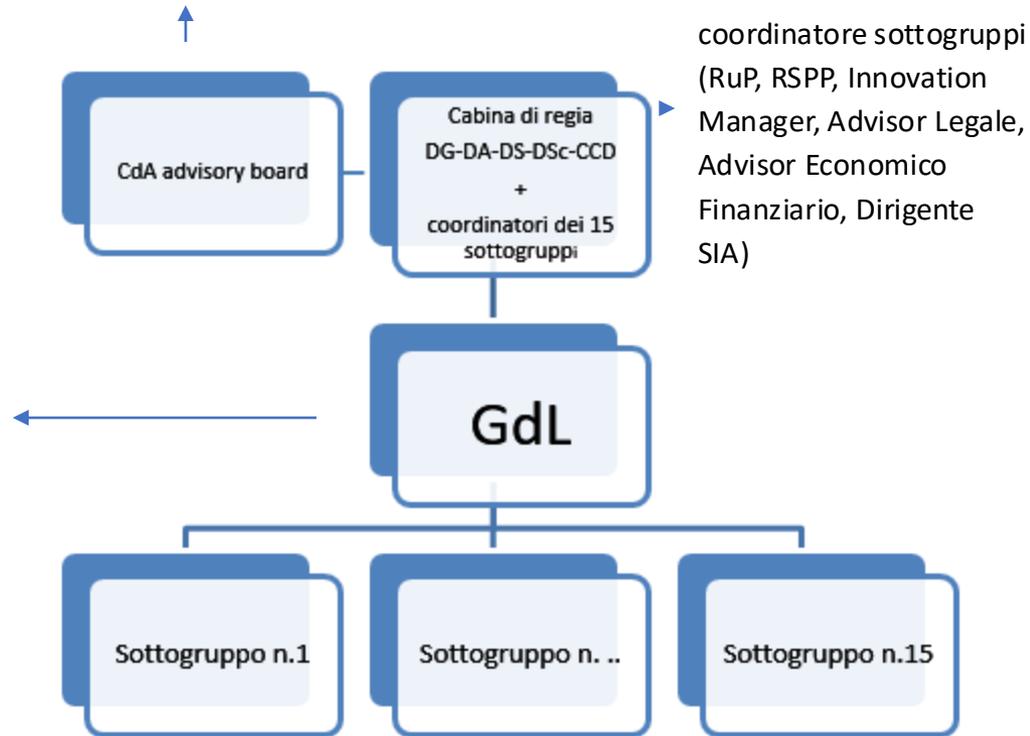
La governance del processo di valutazione  
Le articolazioni organizzative

### Gruppo di Lavoro (GdL):

- Direttore Generale
- Dirigente CCD, Dirigente SIA, RSPP, RuP, referente ingegneria clinica (Ing. L.Oddera), Innovation Manager
- Direttore Amministrativo
- Dirigente Affari Generali e Legali, Dirigente Bilancio, Dirigente Acquisizioni Beni e Servizi
- Direttore Sanitario
- Staff dirigenti di Direzione Sanitaria, Dirigente UOC Governo Clinico, Dirigente DIPS, Dirigente UOC Farmacia e Responsabili Piattaforme, Capi di Dipartimento, referente area diagnostica
- Direttore Scientifico
- Coordinatore laboratori di ricerca, referente area campus universitario
- Advisor Legale
- Advisor Economico Finanziario

### CdA Advisory Board :

Tre membri esperti del CdA,  
Direttore Generale, RuP,  
referente Direzione Sanitaria



coordinatore sottogruppi  
(RuP, RSPP, Innovation  
Manager, Advisor Legale,  
Advisor Economico  
Finanziario, Dirigente  
SIA)

**NO DELEGA**

## La governance del processo di valutazione

Metodologia di valutazione

### Confronto comparativo delle proposte, valutandole secondo le seguenti aree rilevanti

Aree rilevanti:

Elementi salienti per la valutazione

1	Soluzioni atte a declinare il concetto di “Green hospital”, quale illustrato nel DIP
2	Scelte dei materiali per ottimizzare i costi e i processi di manutenzione, loro durabilità e caratteristiche in termini di riduzione dei rischi legati alla sicurezza e all’igiene
3	Soluzioni progettuali volte a ottimizzare i flussi sanitari e la flessibilità degli spazi
4	Comfort per gli utilizzatori
5	Tempi di realizzazione
6	Impatti del cantiere sull’attività sanitaria
7	Tempi di trasferimento dei reparti
8	Soluzioni atte a minimizzare i rischi del cantiere
9	Sistema di monitoraggio e di risk management del contratto
10	Sistema di allocazione dei rischi e delle penali e decurtazioni
11	Valore dei canoni di disponibilità
12	Elementi di innovazione tecnici, tecnologici, ambientali
13	Digitalizzazione del processo progettuale, di gestione del cantiere e di manutenzione
14	Livello e strumenti di coinvolgimento degli stakeholder nel processo progettuale
15	Quantità di soluzioni proposte rispetto all’ordine di priorità della Tabella 2

# La governance del processo di valutazione

## Step principali e scadenze

Giornata informativa	mar 15/03/22	mar 15/03/22
Sopralluogo	mer 16/03/22	gio 07/07/2022
Chiarimenti	mer 16/03/22	gio 11/08/2022
Risposte ai chiarimenti		ven 17/08/22
Proroga	ven 01/07/22	mer 31/08/22
Delib. di composizione del Gruppo di Lavoro di valutazione delle proposte	ven 02/09/22	ven 02/09/22
Analisi e valutazione delle Proposte	ven 02/09/22	lun 16/11/22
Identificazione Proposta preferibile	ven 18/11/22	ven 18/11/22

Sopralluoghi da parte degli OO.EE. interessati. Ad oggi hanno fatto richiesta 12 OO.EE. ed eseguito almeno una visita dei luoghi in 11.

Direzione strategica e Direzioni cliniche e scientifiche e rispettivi gruppo e sottogruppi di lavoro

Atto del CdA su proposta del DG

# La governance del processo di valutazione

## Step principali e scadenze

Approvazione PFTE	mar 22/11/22	mar 21/02/23
Conferenza dei Servizi	mar 22/11/22	lun 20/02/23
Verifica ai fini della validazione del PFTE	mar 22/11/22	lun 20/02/23
Approvazione del PFTE	mar 21/02/23	mar 21/02/23
Integrazione del Piano triennale dei lavori	mer 22/02/23	mer 22/02/23
Determina a contrarre e avvio Gara	gio 23/02/23	gio 23/02/23
Pubblicazione atti di gara	ven 24/02/23	ven 24/02/23

Fase in capo ad Enti esterni

**Deadline PNRR  
30/03/2023**

## La governance del processo di valutazione

### Tipologia di giudizi

qualitativo e comparativo



(es. su questa area tematica si preferisce la proposta A rispetto alle proposte B e C perché ... o esprimere una valutazione di sintesi di ciascuna proposta secondo una scala non numerica -es. insufficiente, sufficiente, discreto, buono, molto buono-)

e **NON** quantitativo



(coefficienti, pesi e giudizi numerici). Su ciascuna area tematica (1 ÷ 15). **NON E' UNA GARA!**

#### A titolo esemplificativo

- Completezza
- Elementi innovativi giudizi di sintesi potranno indicare alcuni aspetti qualitativi delle proposte quali ad esempio:
  - Coerenza rispetto agli obiettivi strategici
  - Chiarezza espositiva
  - Livello di approfondimento
  - Evidenti elementi di incongruenze nelle proposte
- Sistemi di garanzia della qualità della realizzazione della proposta
- Evidenti elementi di valore aggiunto della proposta in termini generici
- Valore aggiunto in termini di ricadute positive sulla qualità delle cure e sicurezza per i pazienti e gli operatori
- Complessità/semplificata realizzativa delle soluzioni proposte (per gli *items* cui è applicabile)
- Qualità del merito delle proposte inserite

## Obiettivi del progetto

Concentrazione delle funzioni ospedaliere

Il progetto verrà realizzato per fasi successive di intervento garantendo la piena operatività dell'ospedale

Le funzioni ospedaliere saranno via via trasferite nei padiglioni rifunzionalizzati e suddivise per intensità di cura



STATO DI FATTO



OSPEDALE PER  
INTENSITA' DI CURA



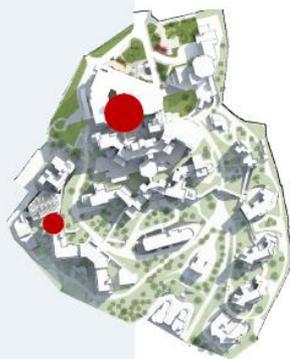
CONFIGURAZIONE  
FINALE

## Obiettivi del progetto

I tempi della realizzazione

### FASE 1

Demolizione PAD 7-8  
Nuovo Padiglione ZERO  
Nuovo Polo Tecnologico



38 mesi

### FASE 2

Manutenzione straordinaria  
di ristrutturazione  
PAD 6, 17, 18



17 mesi

### FASE 3

Manutenzione straordinaria  
di ristrutturazione  
PAD 16



12 mesi

### FASE 4

Manutenzione straordinaria  
di ristrutturazione  
PAD 15



9 mesi

**Totale 76 mesi = 6 anni e 4 mesi**

# Manifesto di sostenibilità

Strategie di riduzione dell'impatto ambientale



Qualità del sito



Gestione acque



Energia e atmosfera



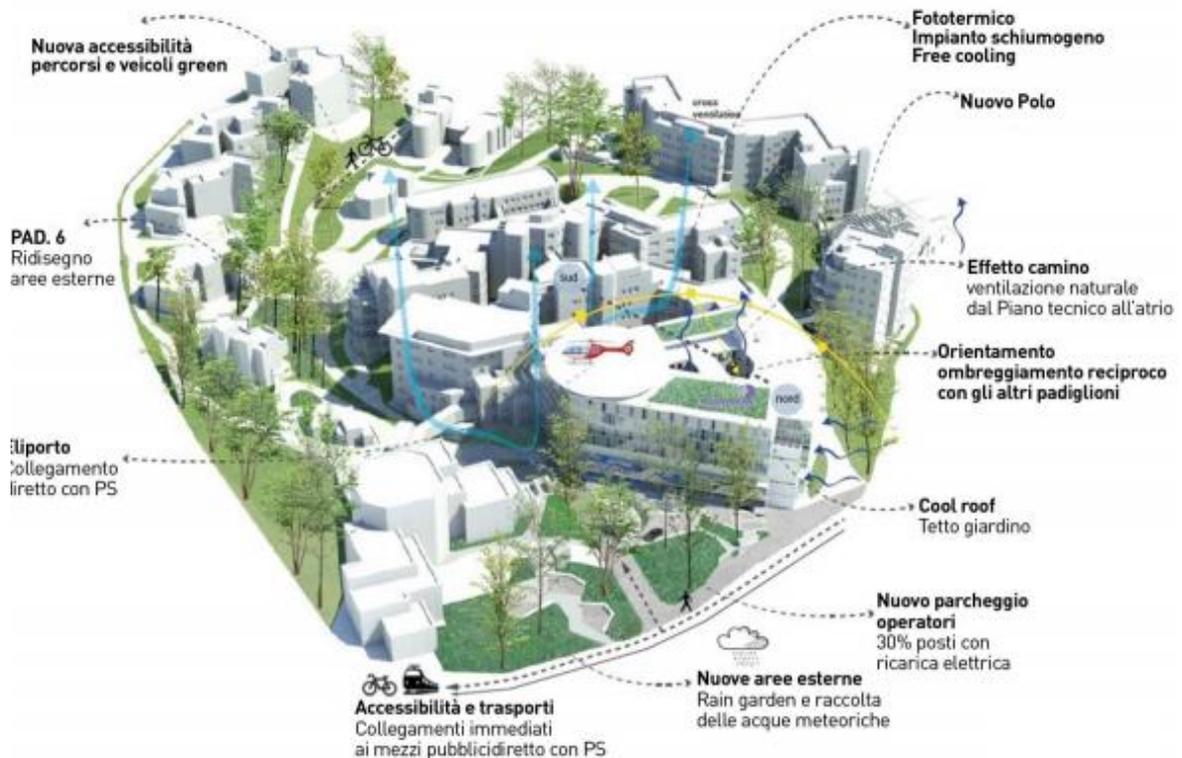
Materiali e risorse



Qualità ambientale interna



Certificazione LEED Gold



## Obiettivi del progetto

Nuovo Gaslini e la realizzazione tramite Partenariato Pubblico Privato (PPP)  
l'Ospedale e la gestione del periodo transitorio (cantiere)

**TO BE**  
Impatto ridotto del  
cantiere

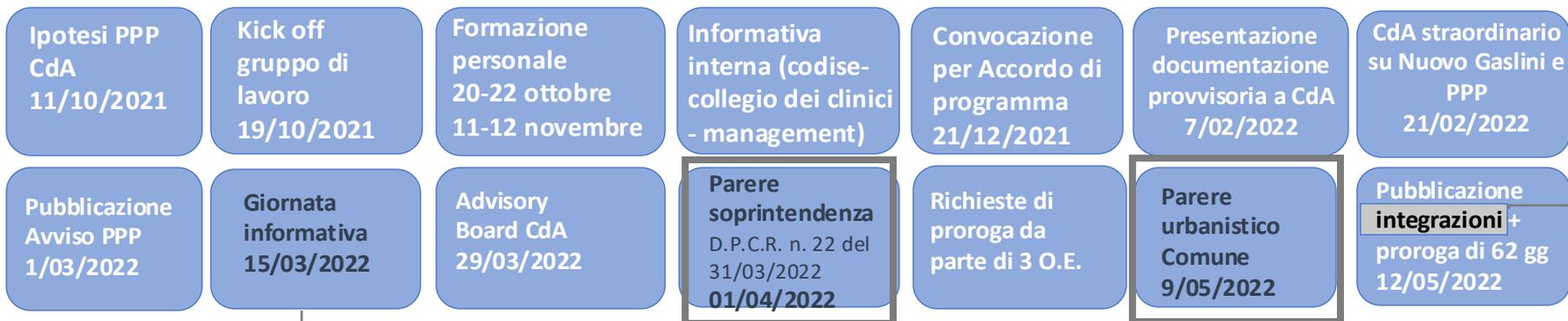
### Sostenibilità del cantiere



- Mantenimento dell'attività sanitaria**
- Impatto minimale sulla viabilità interna**  
verrà mantenuta la viabilità nord - sud
- Promozione e potenziamento dell'accesso con mobilità green / pubblica**
  - biciclette
  - Ferrovie dello Stato
  - Servizio trasporto urbano (AMT)

**Disagi: Polveri - Rumori -...**

## Primi step – Pubblicazione Avviso



- Campus universitario
- Laboratori

Nuovo Gaslini: 32 richieste di partecipazione per la giornata informativa per la sollecitazione di proposte in Partenariato pubblico privato (PPP).

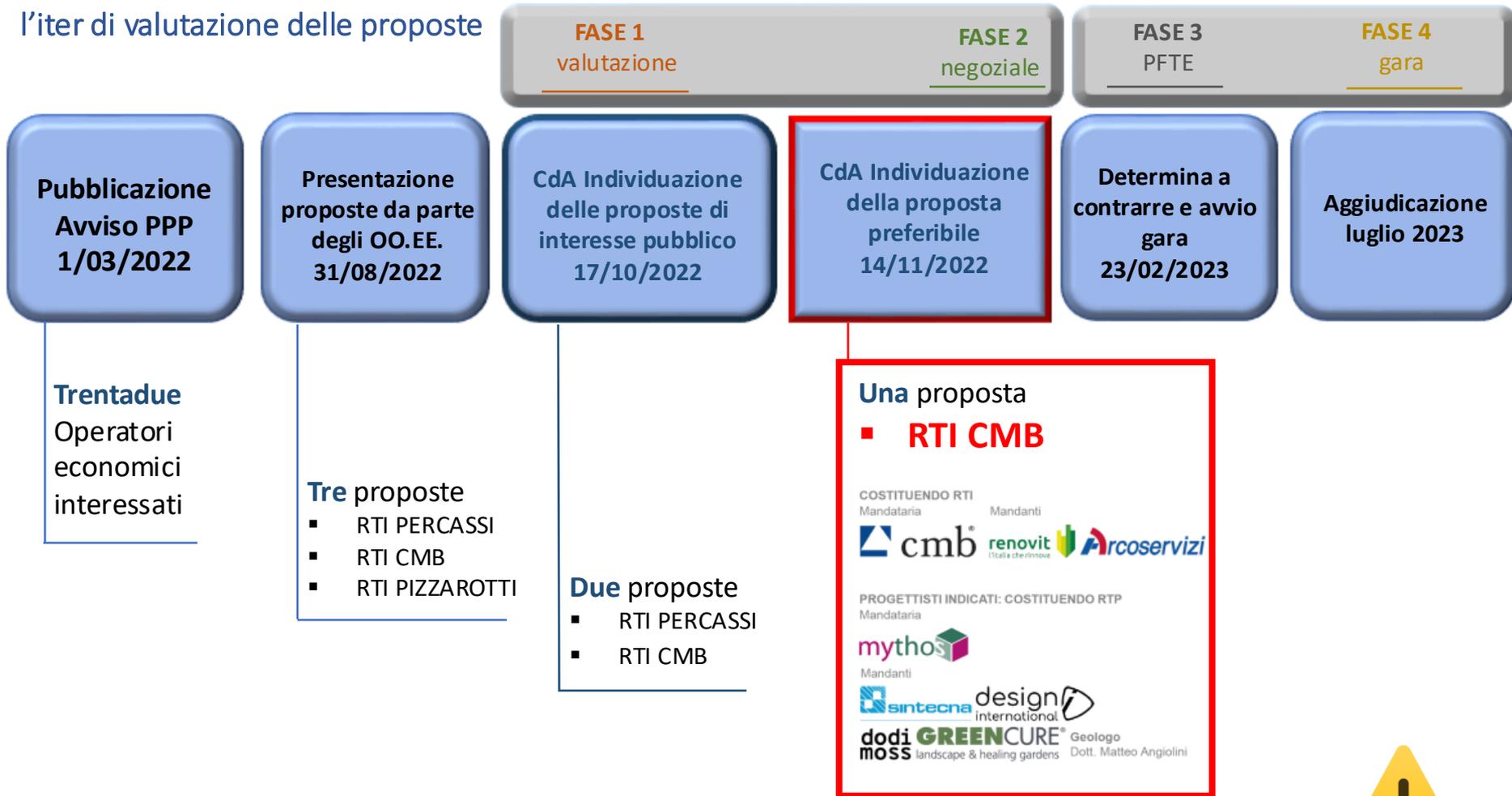
Nel decretare il formale riconoscimento dell'interesse storico-artistico ai sensi del D.Lgs. 42/2004, art. 10 c. 1. dell'Istituto, **sono esclusi dal provvedimento i padiglioni storici 7, 8 (alla base del progetto Nuovo Gaslini) e 9**

**Propedeutico alla firma dell'Accordo di Programma.**

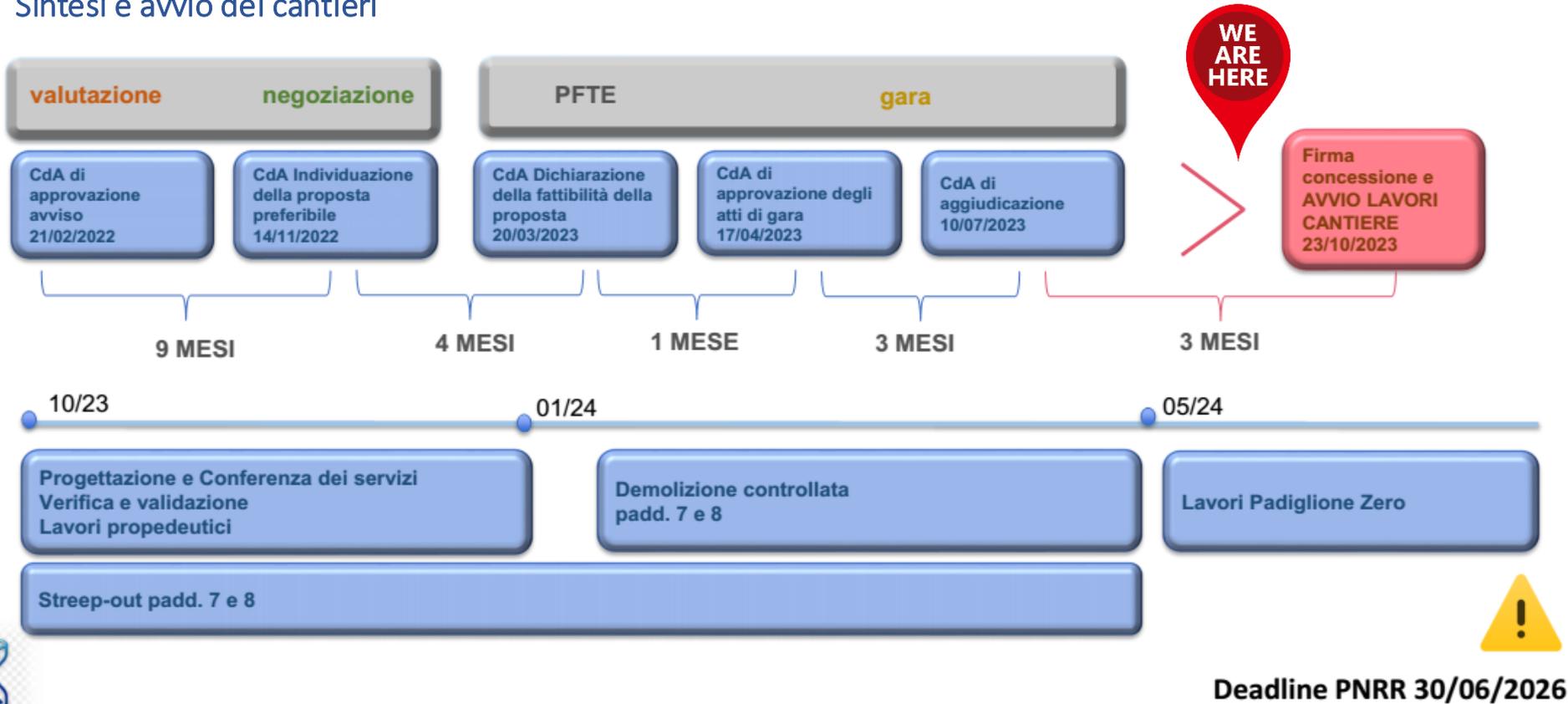
*Per quanto concerne i profili edilizio-urbanistici e quelli paesaggistici disciplinati dal PUC, l'ipotesi di massima ad oggi proposta risulta conforme al vigente Strumento Urbanistico Generale.*

# Risultati

l'iter di valutazione delle proposte



## Sintesi e avvio dei cantieri



**Capacità di una Pubblica Amministrazione di essere un committente qualificato**

# Risultati

Onere complessivo dell'investimento e concessione

Concedente: **Istituto Giannina Gaslini**

Concessionario: **Zena Project**

Composizione societaria: CMB: 55,78%; Mieci: 35,93%; Arcoservizi: 8,29%

Valore di  
aggiudicazione

€ 541.934.129



Onere complessivo (anche finanziari e di canonizzazione): 180,74 **100%**  
Mln

Finanziamento pubblico /a fondo perduto

Finanziamento privato

Comprensivi di gestione servizi energetici e facility management

Scenario attuale

**27,8%** 50,29 Mln

**72,2%** 130,45 Mln

Norma

**49%** 88,56 Mln

**51%** 92,18 Mln

**DURATA DELLA CONCESSIONE: 22 anni**

**Finanziamento / Bancabilità**

**Trasferimento del rischio sul privato**

**Rispetto dei tempi**



**PAGAMENTO DEL CANONE «ALLA CONSEGNA» KPI - PENALI**

Il canone

<b>CANONI ANNUI A REGIME</b>	<b>MIn</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>16</b>
<b>Facility Management (FM)</b>	<b>3,4</b>
<b>Energia</b>	<b>8,8</b>
<b>TOTALE</b>	<b>28,2</b>

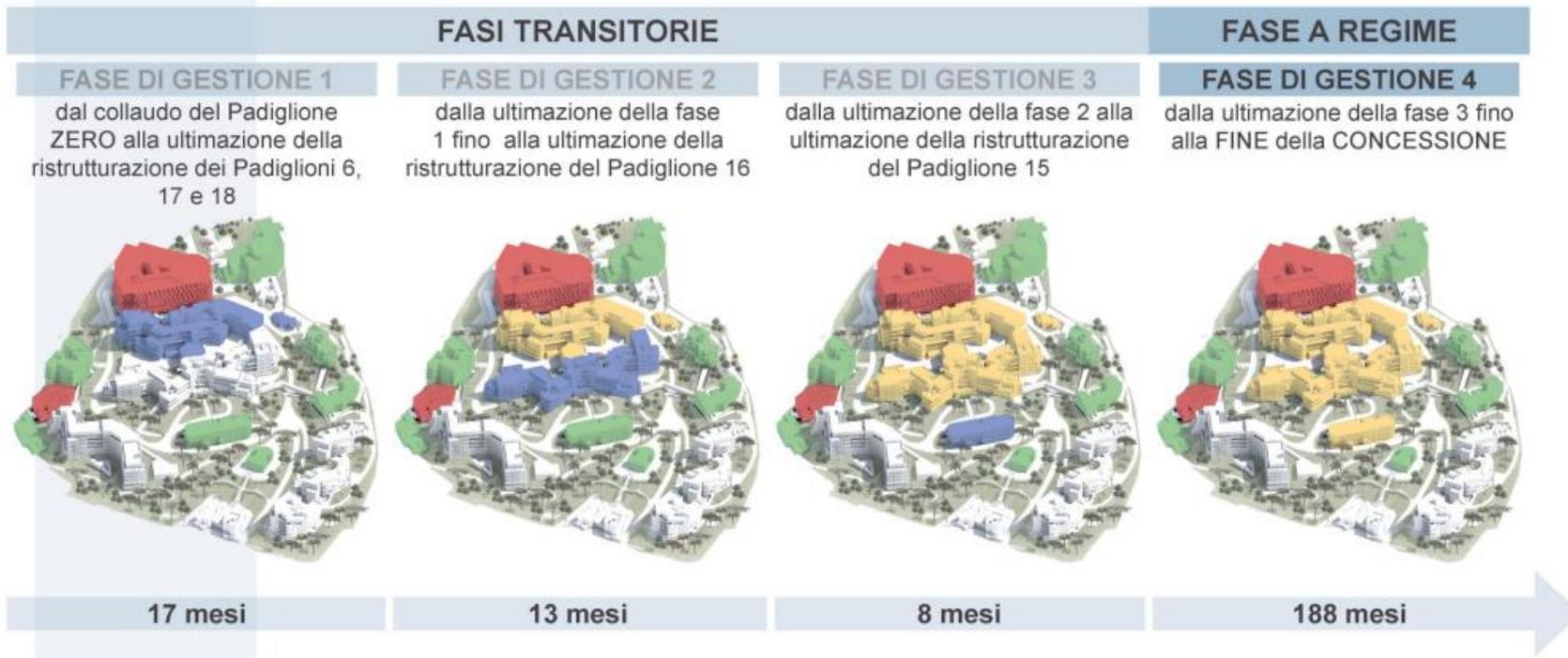
Meccanismo virtuoso di rispetto delle tempistiche

- I canoni sono riconosciuti all'Operatore Economico successivamente alla messa in disponibilità delle strutture
- Penali in caso di ritardata consegna

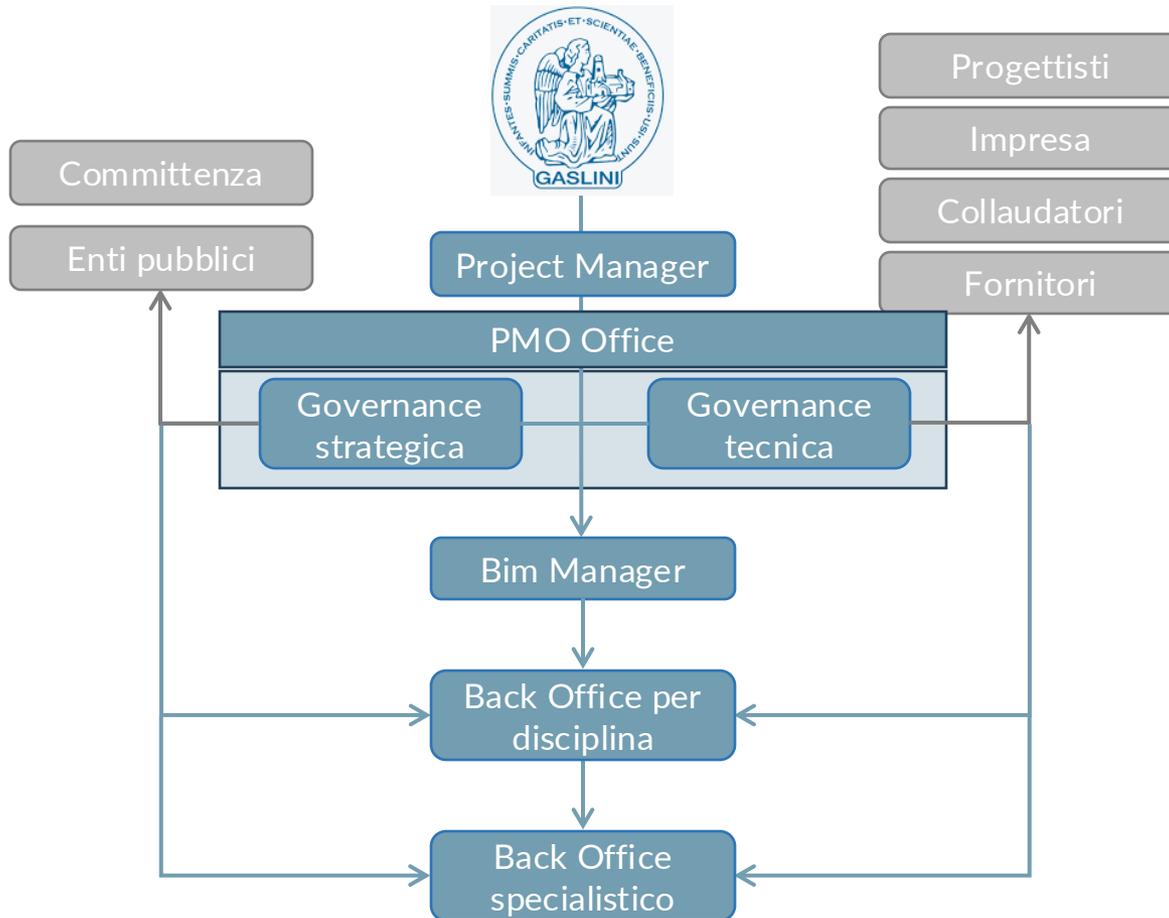
Le fasi di gestione

## Perimetro logistico e fasi di gestione

Manutenzione di ristrutturazione ■  
 Manutenzione ordinaria ■  
 FULL RISK LIGHT ■  
 FULL RISK ■



## Il Project Management Consulting (RINA-Proger)



## Responsabilità del PMC:

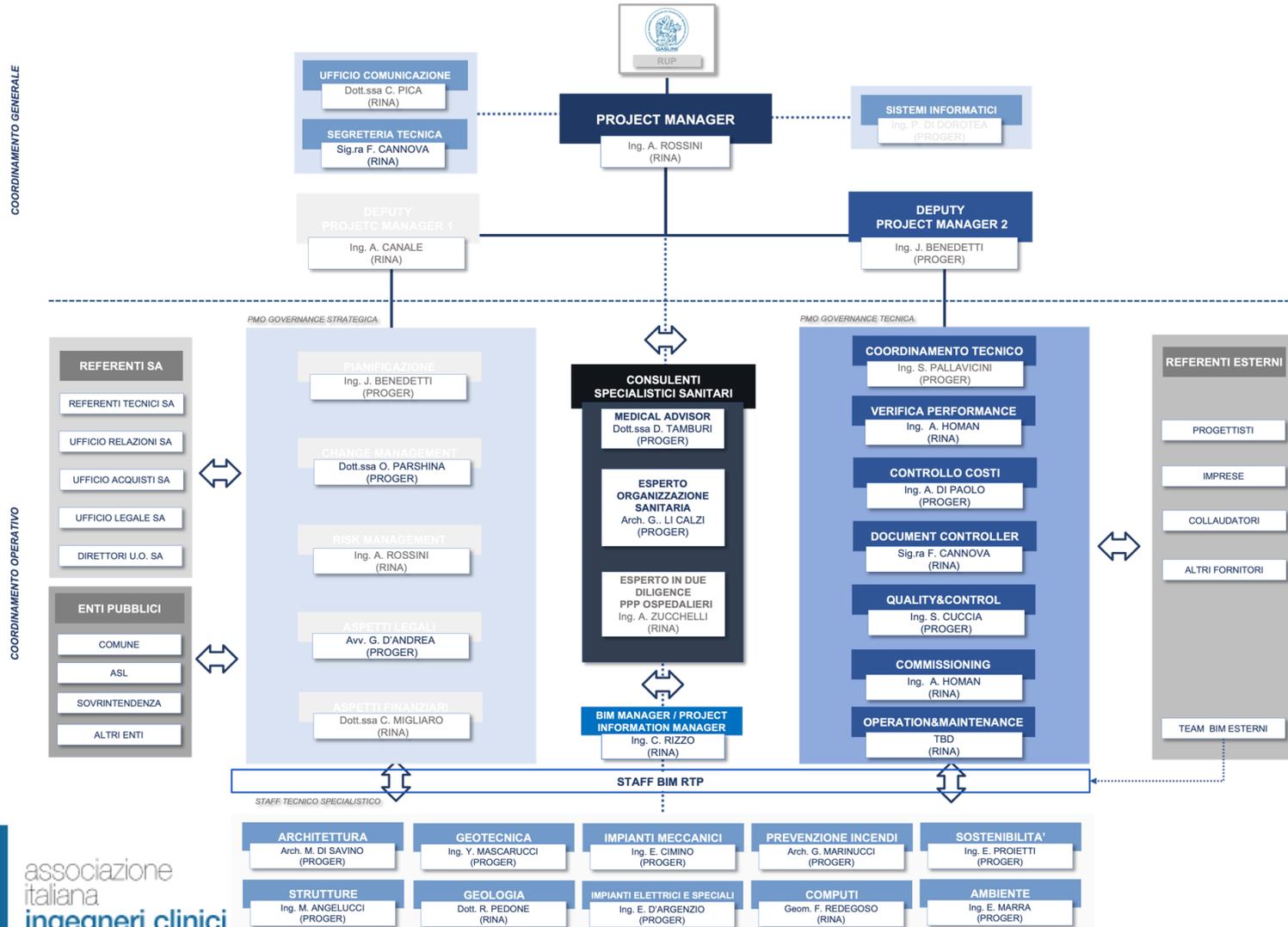
- Gestione rapporti con il Committente e gli Enti Terzi
- Governance Strategica e Governance Tecnica.
- Analisi dei documenti tecnici
- Team BIM supervisione alla gestione del modello informativo.

Attività di **Direzione Lavori e Coordinamento per la Sicurezza** in fase di **Esecuzione**

# Risultati

## Governance strategica e tecnica - Assistenza al RUP

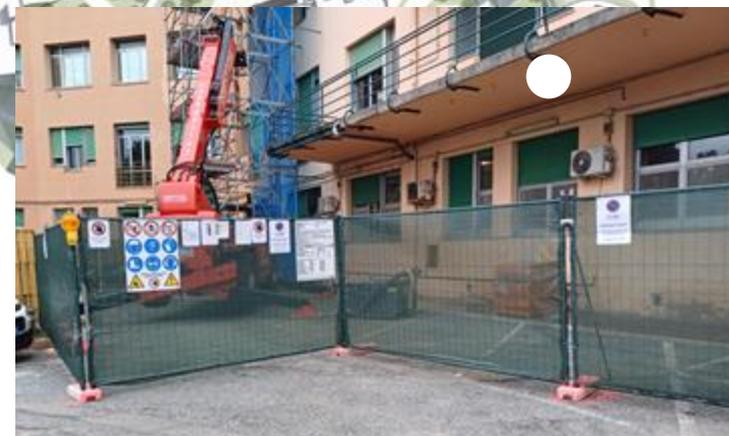
TEAM DI LAVORO RINA - PROGER



## Aree di cantiere e opere propedeutiche



- Area antistante l'Abbazia di San Gerolamo ed il Pad. 20
- Area attigua alla mensa antistante il Pad. 10
- Area adiacente al Pad. 12
- Area compresa tra i padiglioni 7 e 8 (di prossima attivazione)
- Area retrostante il Pad. 10 per il nuovo Polo Tecnologico (di prossima attivazione)







## Il team del PPP

### CONCEDENTE

**Gaslini**  
CURIAMO I BAMBINI



### CONCESSIONARIO



### AFFIDATARI COSTRUZIONE/GESTIONE



### MANDATARIA



### MANDANTI



**GEOLOGO Dott. Matteo Angiolini**



*Ing. Ezio Nicolàs Bruno Urbina*  
*ezionicolasbrunourbina@gaslini.org*  
*Direttore U.O.C. Servizi Tecnici e RuP*

*Ing. Laura Oddera*  
*lauraoddera@gaslini.org*  
*U.O.C. Servizi Tecnici – Area Ingegneria Clinica*