

L'investimento in apparecchiature elettromedicali: possibili fonti di finanziamento



Programmazione dell'acquisizione di Tecnologie

L'acquisizione di tecnologie è un processo che coinvolge una azienda sanitaria nella sua totalità

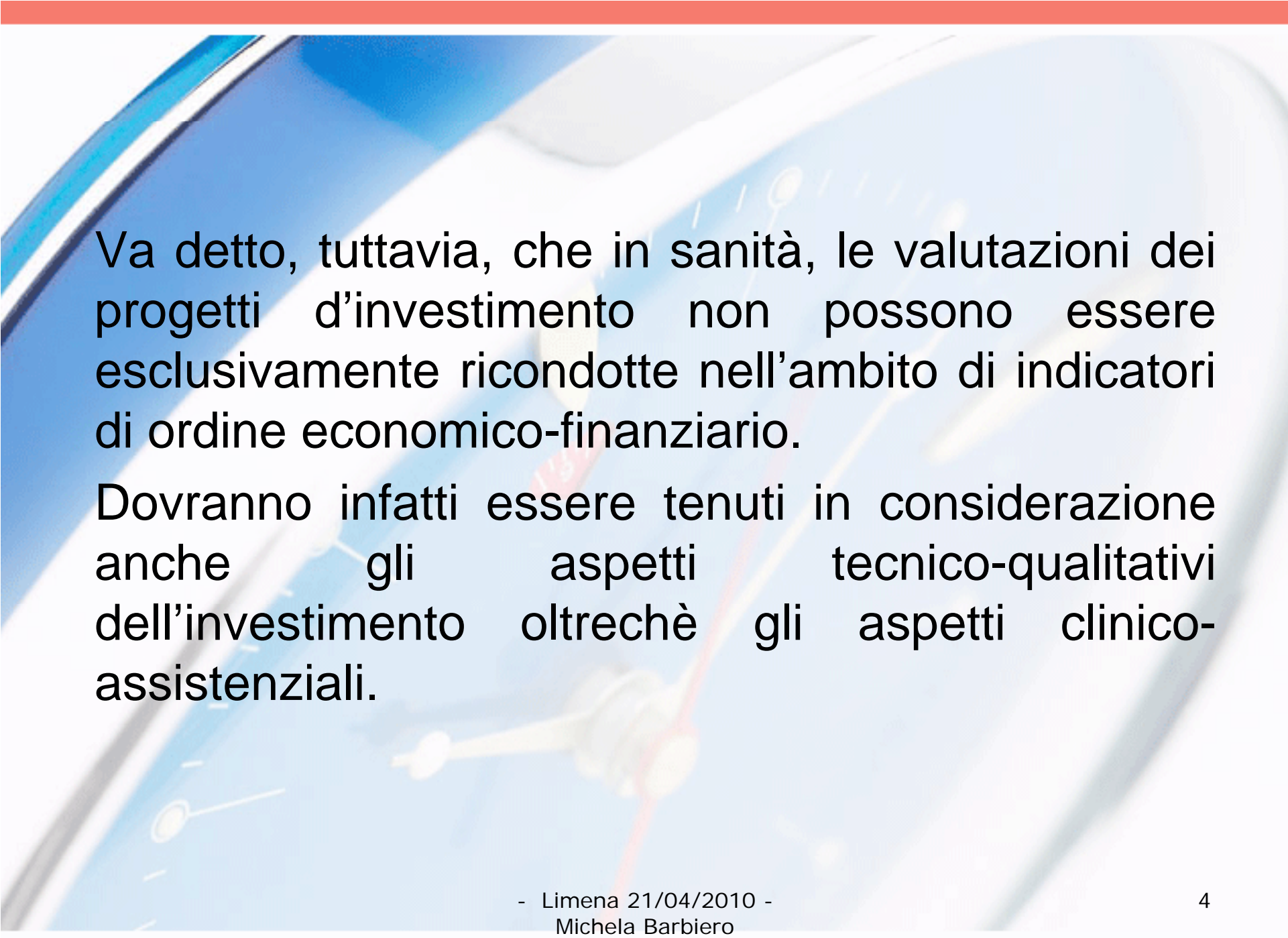
OBIETTIVI

- Utilizzare le risorse finanziarie disponibili con la massima trasparenza, oggettività e condivisione delle scelte
- Massimizzare i miglioranti sanitari con le risorse disponibili
- Valutare DOVE/COME è meglio investire le risorse finanziarie a disposizione per ottenere il massimo risultato in termini di salute

L'investimento comporta l'impiego di fattori produttivi e di significative risorse.

E' quindi necessario che i relativi progetti trovino verifica e attuazione in programmi aziendali che prevedono il loro **recupero attraverso flussi di cassa generati dall'investimento stesso.**

Le decisioni in questo settore devono quindi essere adeguatamente supportate da **valutazioni appropriate ed esaustive.**



Va detto, tuttavia, che in sanità, le valutazioni dei progetti d'investimento non possono essere esclusivamente ricondotte nell'ambito di indicatori di ordine economico-finanziario.

Dovranno infatti essere tenuti in considerazione anche gli aspetti tecnico-qualitativi dell'investimento oltrechè gli aspetti clinico-assistenziali.

Quale processo attivare?

Capital Budgeting è il processo che consente di valutare e determinare la validità dei progetti di investimento.

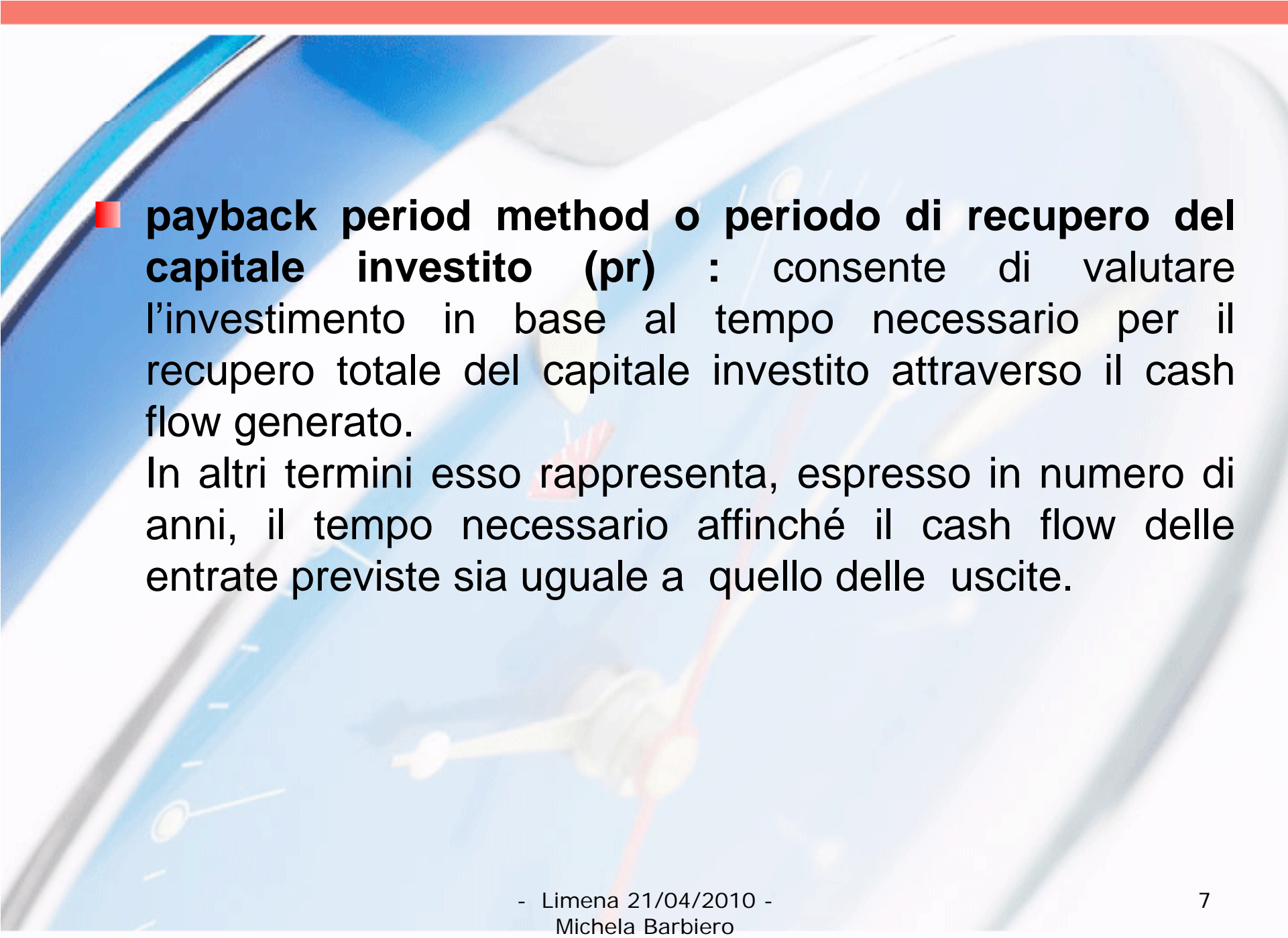
Popolari metodi di capital budgeting comprendono le seguenti analisi:

- ⊗ del valore attuale netto (VAN);
- ⊗ del tasso di rendimento interno (IRR), scontato del flusso di cassa;
- ⊗ del periodo di payback”.

VAN (VALORE ATTUALE NETTO): l'indice consiste nella determinazione della somma algebrica del valore attuale dei flussi di cassa positivi (entrate) e i flussi di cassa negativi(uscite).


Il criterio di valutazione si fonda sul fatto di “accettare” i progetti con VAN positivo o uguale a zero e di “escludere” progetti che presentino valori negativi.





■ **payback period method o periodo di recupero del capitale investito (pr)** : consente di valutare l'investimento in base al tempo necessario per il recupero totale del capitale investito attraverso il cash flow generato.

In altri termini esso rappresenta, espresso in numero di anni, il tempo necessario affinché il cash flow delle entrate previste sia uguale a quello delle uscite.


- 
- **tasso medio annuo di rendimento** : esprime la redditività dell'investimento che dovrà risultare uguale e/o superiore al tasso annuo di interesse utilizzato per il calcolo degli oneri finanziari per determinare il costo delle fonti di finanziamento dell'investimento.

Esso è calcolato attraverso il rapporto tra il risultato economico medio annuo e il capitale netto medio investito, con riferimento alla durata del progetto.


Chi valuta?

E' bene che ogni azienda istituisca l' UVT (Unità di valutazione delle tecnologie) che deve avere carattere **multidisciplinare** e **multiprofessionale** e deve comprendere competenze economiche e finanziarie.

E' opportuno che gli economisti che operano all'interno delle UVT ospedaliere apportino metodi di valutazione ispirati ai principi finanziari del capital budgeting e fondati sul calcolo del valore attuale netto degli investimenti.



In Italia lo scarso utilizzo di metodologie di valutazione aziendale degli investimenti in tecnologie nell'ambito delle aziende sanitarie è dovuta al prevalere di logiche gestionali orientate al breve periodo, rispetto a prospettive strategiche ispirate al principio della creazione di valore a favore dei pazienti e degli altri stakeholder.



Ecco perché è importante il lavoro dell'unità di valutazione delle tecnologie che disponga al suo interno di competenze economiche, economico-aziendali, organizzative, strategiche e finanziarie in grado di supportare una **valutazione multidisciplinare.**

Come finanziare gli investimenti ?

- Contributi in c/capitale (statali, regionali, da privati)
- Mutui
- Reinvestimenti patrimoniali (eventuale fondo di rotazione)
- Fund raising
- Autofinanziamento
- Formule alternative (leasing, service, outsourcing, noleggio ...)

Come valutiamo la ns. capacità di autofinanziamento?



Partiamo dall'analisi del CASH FLOW

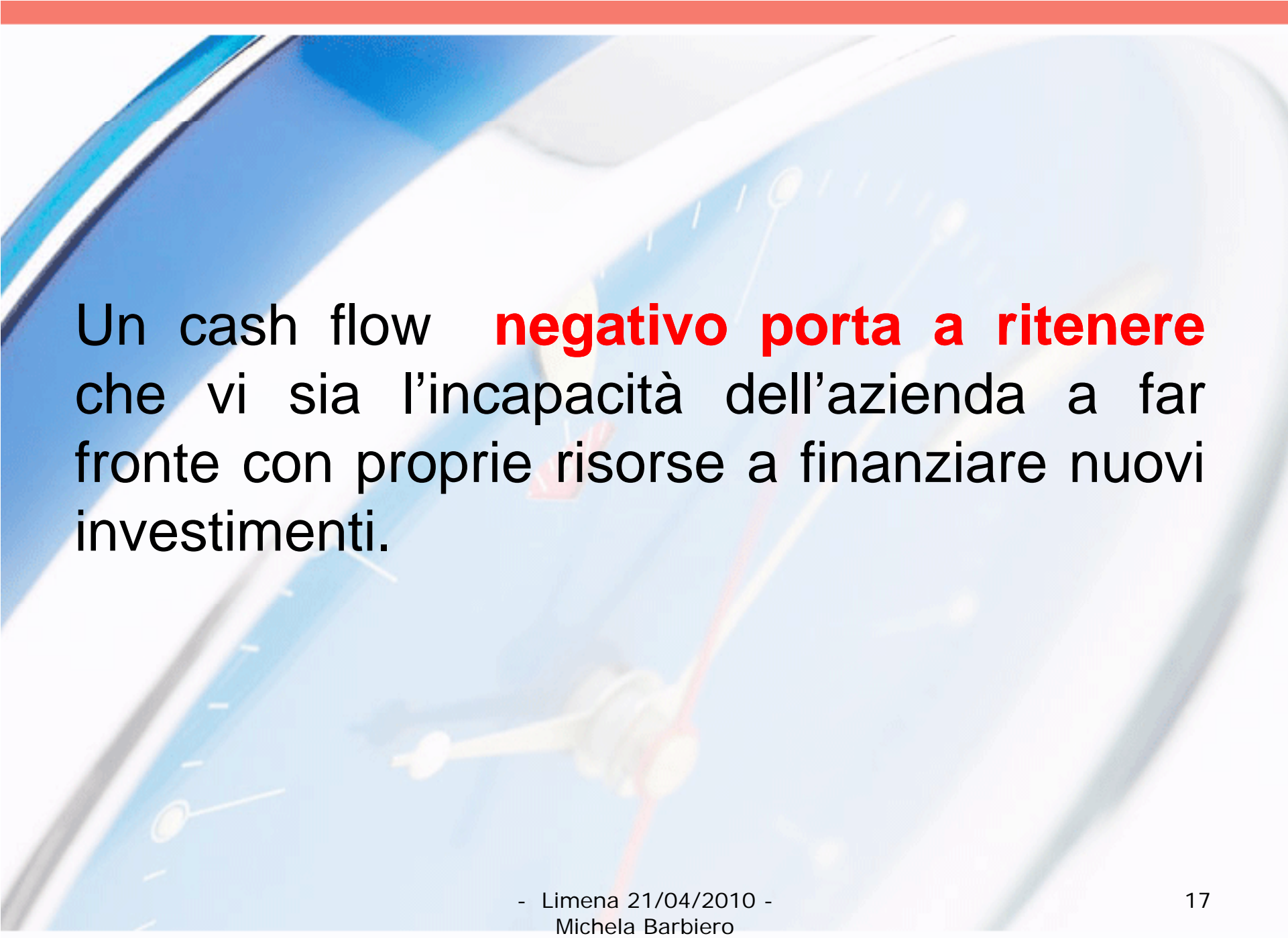
In generale il Cash Flow, indica le variazioni intervenute, in un determinato periodo, nella liquidità di una azienda per effetto della gestione.

Il cash flow **operativo** corrisponde alla somma del reddito netto, degli ammortamenti e degli accantonamenti : è quindi derivato dalla gestione caratteristica.


Il cash flow **non operativo** tiene conto di tutte le operazioni di cassa.

Se il cash flow è **positivo**, esso rappresenta la disponibilità finanziaria ottenuta dall'azienda nel periodo di gestione. Tale disponibilità di risorse liquide può essere utilizzata oltre che per far fronte ai debiti a breve, anche per realizzare investimenti futuri.

Se il cash flow è **negativo** risulta evidente che nel corso della gestione in esame si è verificato una situazione di assorbimento di mezzi finanziari.



Un cash flow **negativo porta a ritenere** che vi sia l'incapacità dell'azienda a far fronte con proprie risorse a finanziare nuovi investimenti.



Nell'esercizio non tutti i costi comportano un **deflusso finanziario** (es= ammortamenti = costi senza manifestazione finanziaria)

Se dall'autofinanziamento lordo (ricavi) togliamo i costi d'esercizio aventi manifestazione finanziaria nell'esercizio stesso si ottiene il concetto di **autofinanziamento netto.**

Di fatto :

- l'utilizzo dell'anticipazione di tesoreria
- e la dilazione dei pagamenti vs/fornitori,



rappresentano forme di finanziamento

RIFLESSIONI da condividere con la Regione


Da una parte :

Sterilizzazione degli
ammortamenti in fase di
ripiano perdite

Dall'altra :

Limiti sui “costi” in sede di
visto di congruità sui Bilanci
preventivi





**Forme alternative di
acquisizione della tecnologia
evitando
l'acquisto diretto.**



Il leasing

Il **leasing**, o locazione finanziaria, è un particolare contratto che prevede la cessione in locazione di uno o più beni immobili da parte di un soggetto (locatore) ad un altro soggetto (locatario) per un determinato periodo di tempo. Questo strumento consente, in cambio del pagamento di un canone periodico:

- di esercitare, al termine del contratto, un'opzione di riscatto (di acquisto) del bene con modalità precedentemente determinate;
- di averne immediatamente la disponibilità

Esistono tre tipologie tecniche di leasing:

- finanziario,
- operativo e
- di ritorno (lease back).

I primi due si differenziano principalmente per la durata del contratto, dunque per la correlazione con la vita tecnica del bene oggetto del leasing e per la presenza o meno della clausola di riscatto.

Una possibile spinta al ricorso al leasing può essere il “Governo” del processo accelerato di diffusione della **tecnologia**



**Squilibri di dotazione
ed impatti sulla
gestione di cassa delle
amministrazioni**

Il leasing operativo

- e' assimilabile al contratto di noleggio o locazione di tipo tradizionale
- è di solito riferito a beni standardizzati spesso soggetti a rapida obsolescenza (apparecchiature per ufficio ecc.)
- I canoni sono comprensivi di oneri relativi alla sua disponibilita' e funzionamento (assicurazione, manutenzione ecc.)
- Permette di personalizzare e strutturare il contratto in relazione alle necessità
- Le aziende locatrici sono spesso i fornitori del bene

Il leasing finanziario

- Contratto di locazione di beni mobili ed immobili concesso da azienda leasing che acquista il bene e lo cede in locazione al richiedente
- qualsiasi bene anche realizzato "ad hoc"
- durata contratto medio-lunga in relazione alla vita tecnico economica del bene
- Il canone è comprensivo dell'ammortamento del bene e degli oneri finanziari
- prevista opzione di riscatto a costo solitamente contenuto (anche 1% costo storico ma tendenza verso riscatto più alto)
- Le aziende locatrici sono intermediari finanziari mentre i fornitori dei beni sono soggetti diversi dal locatario
- servizi di manutenzione e riparazione esclusi dal canone e a cura del locatario

Sale and lease back

Fornitore e locatario sono la stessa azienda/ente che vende ad un'azienda di leasing un proprio bene mobile/immobile e stipula contemporaneamente un contratto di leasing finanziario

OBIETTIVO: ottenimento disponibilità
liquida

Il leasing: alcuni vantaggi

- Agisce nell'ambito degli strumenti di finanziamento a titolo di credito (entra nelle spese correnti, non intacca il capitale proprio)
- bene strumentale senza rilevanti esborsi iniziali e con procedure rapide
- processo di ammodernamento impianti (obsolescenza Tecnologica)
- pianificazione dinamica finanziaria
- non limita la capacità di indebitamento

Il service

Il contratto di service usualmente comprende:

- La fornitura di materiali monouso necessari al servizio oggetto del contratto;
- La fornitura e manutenzione di tutte le apparecchiature necessarie al processo;
- La realizzazione di opere ed impianti per la realizzazione al meglio del processo;
- L'organizzazione dell'area del reparto;
- Servizi accessori (aggiornamento del personale, gestione del rischio clinico anche attraverso assicurazioni RC, aggiornamento tecnologico delle apparecchiature, certificazioni qualità ecc.)

Il service

La valorizzazione economica dell'attività avviene attraverso la definizione di una procedura in base alla quale, per ogni processo sanitario, si procede a remunerare il fornitore del service attraverso un **compenso predeterminato**, onnicomprensivo di tutti i beni, i servizi e gli ammortamenti forniti, a prescindere da quanto effettivamente consumato. Il fornitore di norma garantisce la fornitura di tecnologie e prodotti che si dovessero rendere necessarie per garantire il continuo ammodernamento.

I punti di forza del service

- Certezza di costo per processo;
- Possibilità di variare le caratteristiche tecniche di alcune forniture;
- Unico interlocutore;
- Delegare la gestione di parte di magazzini complessi;
- Mancato esborso per gli investimenti che esenta l'azienda dal ciclo autorizzativo, ad es. per la concessione del mutuo

I punti di debolezza del service

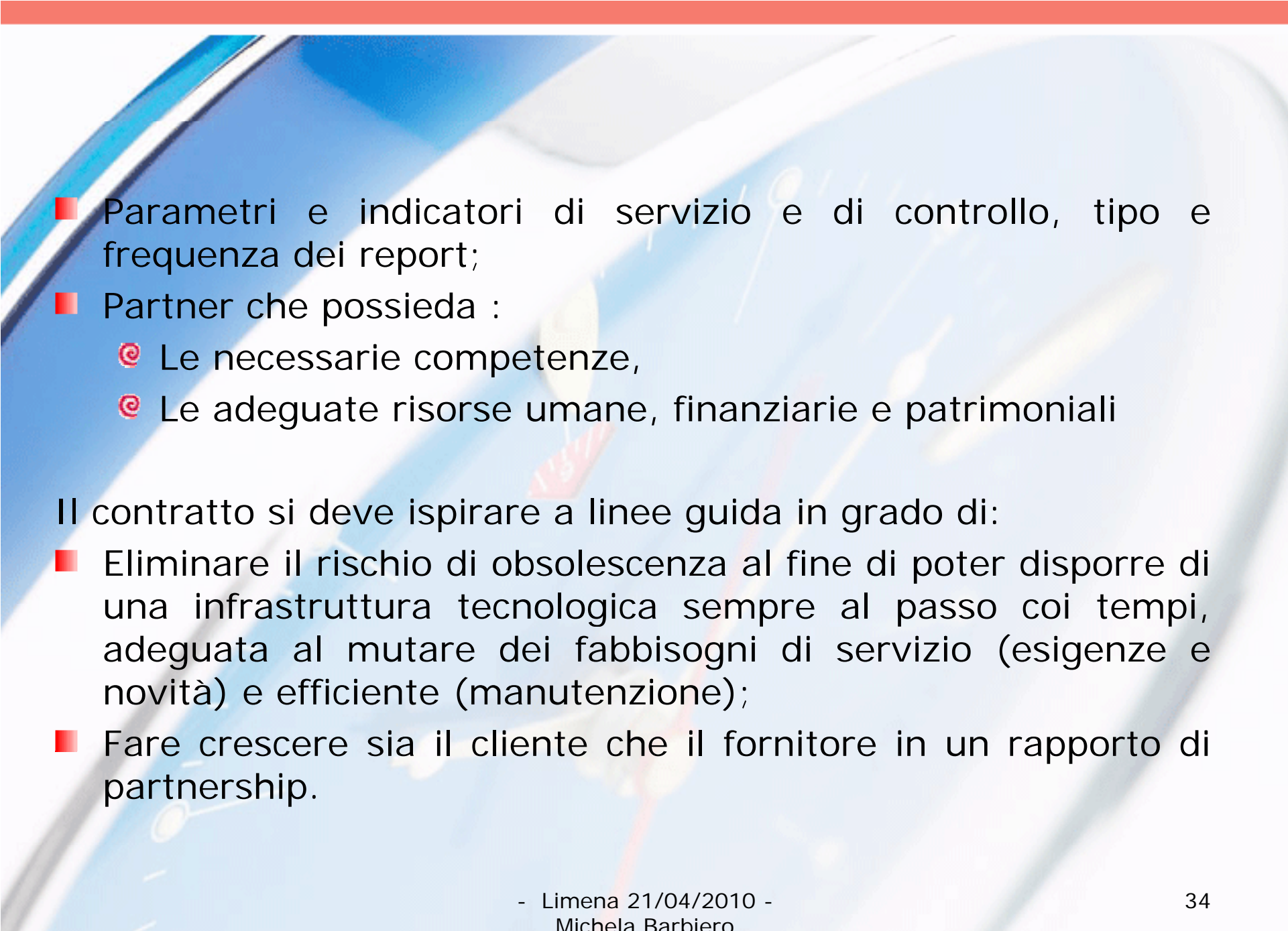
- Perdita di know how gestionale;
- Eventuali conflittualità da saper negoziare;
- Impostazione di adeguati sistemi di controllo

Il contratto di outsourcing

Il contratto di outsourcing si concretizza mediante esternalizzazione di attività che **non** rappresentano il “core business” dell’azienda

con la focalizzazione su:

- Obiettivi e scopi che il cliente intende perseguire con il contratto;
- Obiettivi di servizio, considerando che questi possono variare;
- Finalità cui è destinata la tecnologia;
- Modalità di gestione: procedure di lavoro e di aggiornamento dei livelli di servizio;
- Livelli di priorità e di sicurezza;
- Sistema di penalità da applicare in caso di inadempienze contrattuali;
- Organizzazione per il controllo del servizio e, quindi, del fornitore;

- 
- Parametri e indicatori di servizio e di controllo, tipo e frequenza dei report;
 - Partner che possieda :
 - ⊗ Le necessarie competenze,
 - ⊗ Le adeguate risorse umane, finanziarie e patrimoniali

Il contratto si deve ispirare a linee guida in grado di:

- Eliminare il rischio di obsolescenza al fine di poter disporre di una infrastruttura tecnologica sempre al passo coi tempi, adeguata al mutare dei fabbisogni di servizio (esigenze e novità) e efficiente (manutenzione);
- Fare crescere sia il cliente che il fornitore in un rapporto di partnership.

Esternalizzare non significa eliminare i problemi della gestione in quanto ***l'outsourcing*** comporta, da parte del cliente, capacità di gestire il fornitore per "fargli eseguire le prestazioni richieste".

Il processo di cambiamento coinvolge anche la sfera del personale fino a quel momento addetto allo svolgimento delle attività "all'interno".

Il personale non deve essere "soltanto un buon tecnico", ma deve diventare un manager, in altre parole un gestore del rapporto con il fornitore e del rapporto con la struttura interna dell'azienda.



Si tratta di un aspetto particolarmente delicato in quanto spesso si tratta di aprire un processo per la ricollocazione di tale personale attraverso:

- Riqualficazione, con compiti di programmazione e di controllo del servizio e del contratto;
- Assegnazione a nuovi incarichi, che spesso comporta un impegno formativo;
- Pensionamento / prepensionamento;
- Trasferimento all'outsourcer

I punti di forza dell'outsourcing:

- Ci si concentra sul core business
- Si riducono i costi fissi e conseguentemente migliorano gli indici di bilancio
- Si riducono le risorse finanziarie da destinare alle immobilizzazioni (se la fornitura dell'infrastruttura rientra nel contratto);
- Si creano le condizioni per un rinnovo / adeguamento tecnologico periodico, superando il rischio dell'obsolescenza;
- Si può contare sulla collaborazione di professionalità, in alcuni casi non disponibili in azienda, d'alta qualificazione e specializzazione, spesso di difficile reperibilità;
- La formazione del personale aziendale è, in genere, a carico dell'outsourcer;

I punti di debolezza dell'outsourcing

- Rischio di eccessiva dipendenza dal fornitore per servizi riconosciuti come strategici per l'azienda;
- Rischio di eccessiva dipendenza dal fornitore se questi non trasmette le conoscenze del sistema;
- Rischio di obsolescenza delle tecnologie, se il contratto e' troppo lungo e mal definito;
- Necessità da parte del cliente di identificare una struttura organizzativa "interna all'azienda" finalizzata alla programmazione del servizio ed al controllo del contratto.

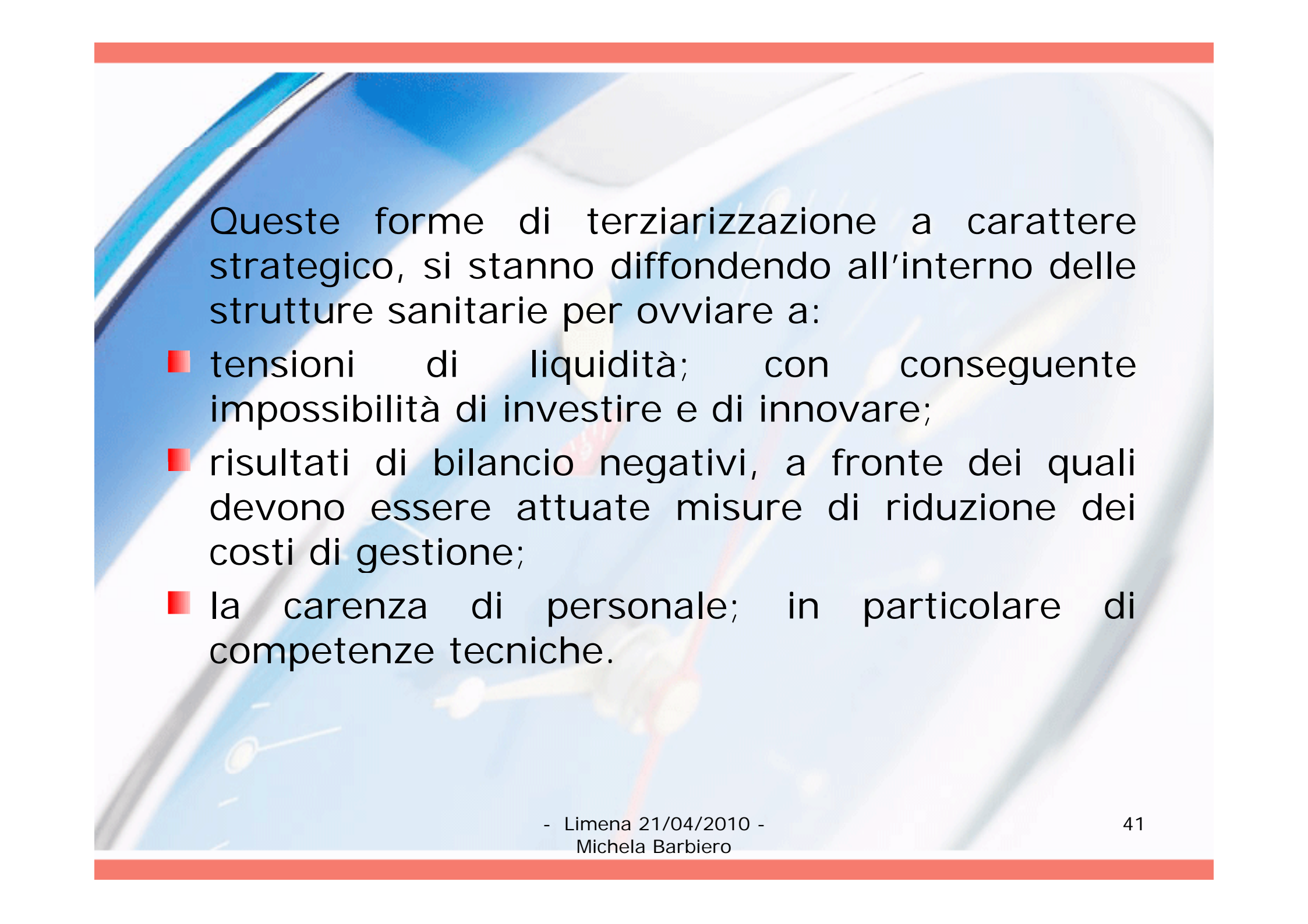
E' possibile distinguere due tipologie fondamentali di outsourcing, aventi caratteristiche ed obiettivi differenti e che, di conseguenza, nella loro messa in atto dovranno essere oggetto di diverse analisi preventive e di controllo.

Esse sono :

- ***L'outsourcing tattico*** è contrassegnato dall'esternalizzazione di una o più attività facenti capo ad una funzione o Servizio aziendale.
- ***L'outsourcing strategico,*** invece, vede l'esternalizzazione di un intero servizio o funzione aziendale (intero complesso delle attività che lo compongono collegate tra loro secondo un criterio funzionale).

All'interno della categoria dell'outsourcing strategico si può individuare il **Global Service**, che può essere definito come *“un contratto misto comprendente una pluralità di prestazioni e servizi eterogenei fra loro (quali lavori ed opere, manutenzione, adeguamento normativo o funzionale, interventi di ripristino, gestione totale di un servizio, ecc.), ma omogenei sotto il profilo funzionale”*.





Queste forme di terziarizzazione a carattere strategico, si stanno diffondendo all'interno delle strutture sanitarie per ovviare a:

- tensioni di liquidità; con conseguente impossibilità di investire e di innovare;
- risultati di bilancio negativi, a fronte dei quali devono essere attuate misure di riduzione dei costi di gestione;
- la carenza di personale; in particolare di competenze tecniche.



Qualche cenno sul Project financing

Il project financing

Definito come strumento finanziario di investimento innovativo.

Nella sanità è stato crescente il ricorso alla finanza di progetto per la modernizzazione delle strutture ospedaliere italiane ma anche per la costruzione *ex-novo di altri presidi*.

Questa innovativa forma di finanziamento risiede "nel legare il finanziamento e la realizzazione dell'opera o del servizio in questione con la successiva gestione e l'effettiva performance".

Non si tratta infatti soltanto di far costruire un'opera, bensì di acquistare un servizio efficiente ed efficace per un periodo di tempo predefinito.

Il project financing

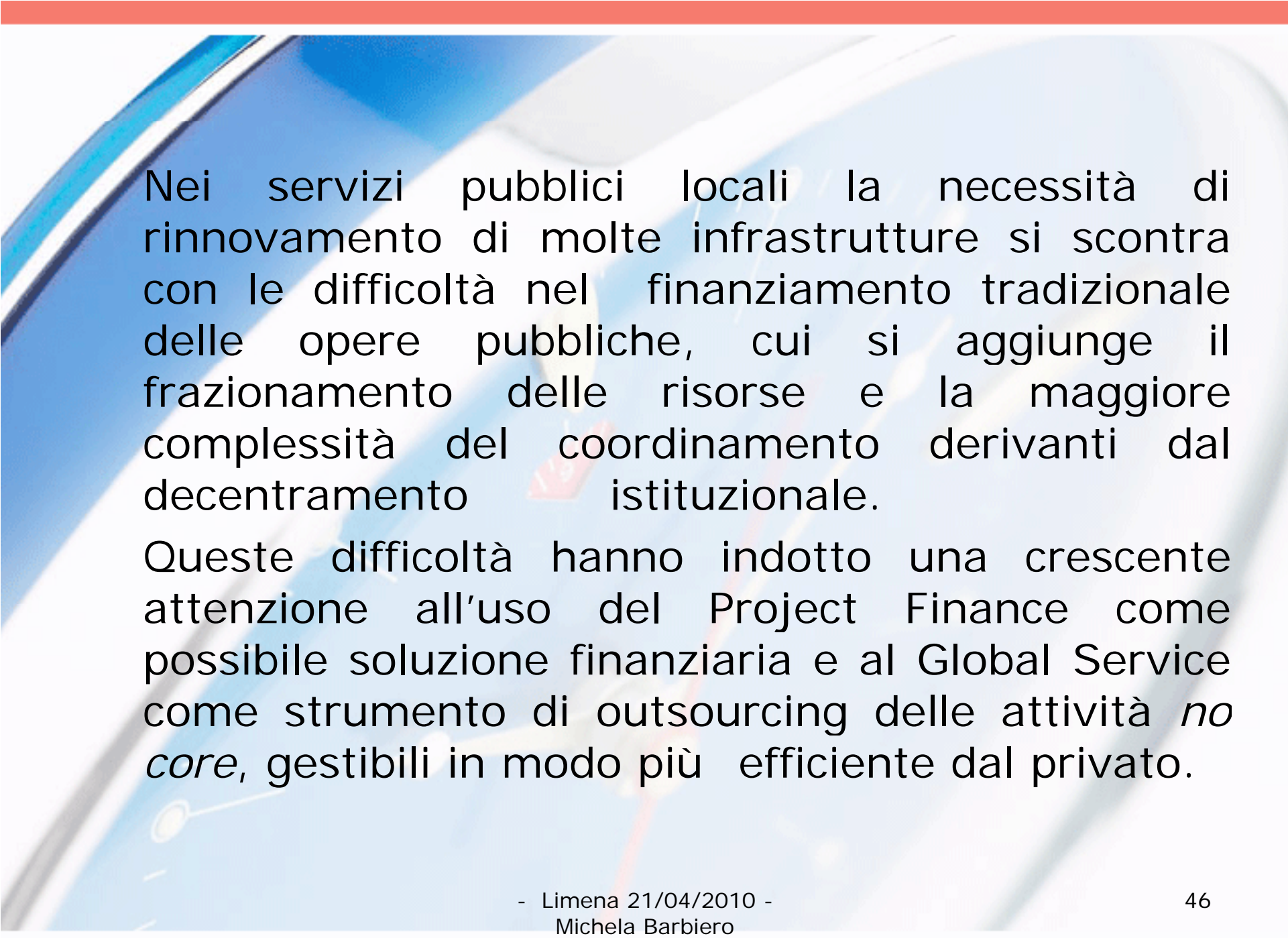
Il project financing è realizzabile solo se il progetto è in grado di **generare flussi di cassa futuri positivi** che permettano al privato di avere un ritorno di denaro sufficiente a coprire l'esborso finale.

Il progetto dovrebbe quindi essere in grado di autofinanziarsi.

Infatti alla controparte privata verranno affidati i servizi ausiliari di carattere industriale ed i servizi commerciali con autonomia e trasferimento del rischio, all'Azienda sanitaria rimarrà la sola gestione dei servizi sanitari.

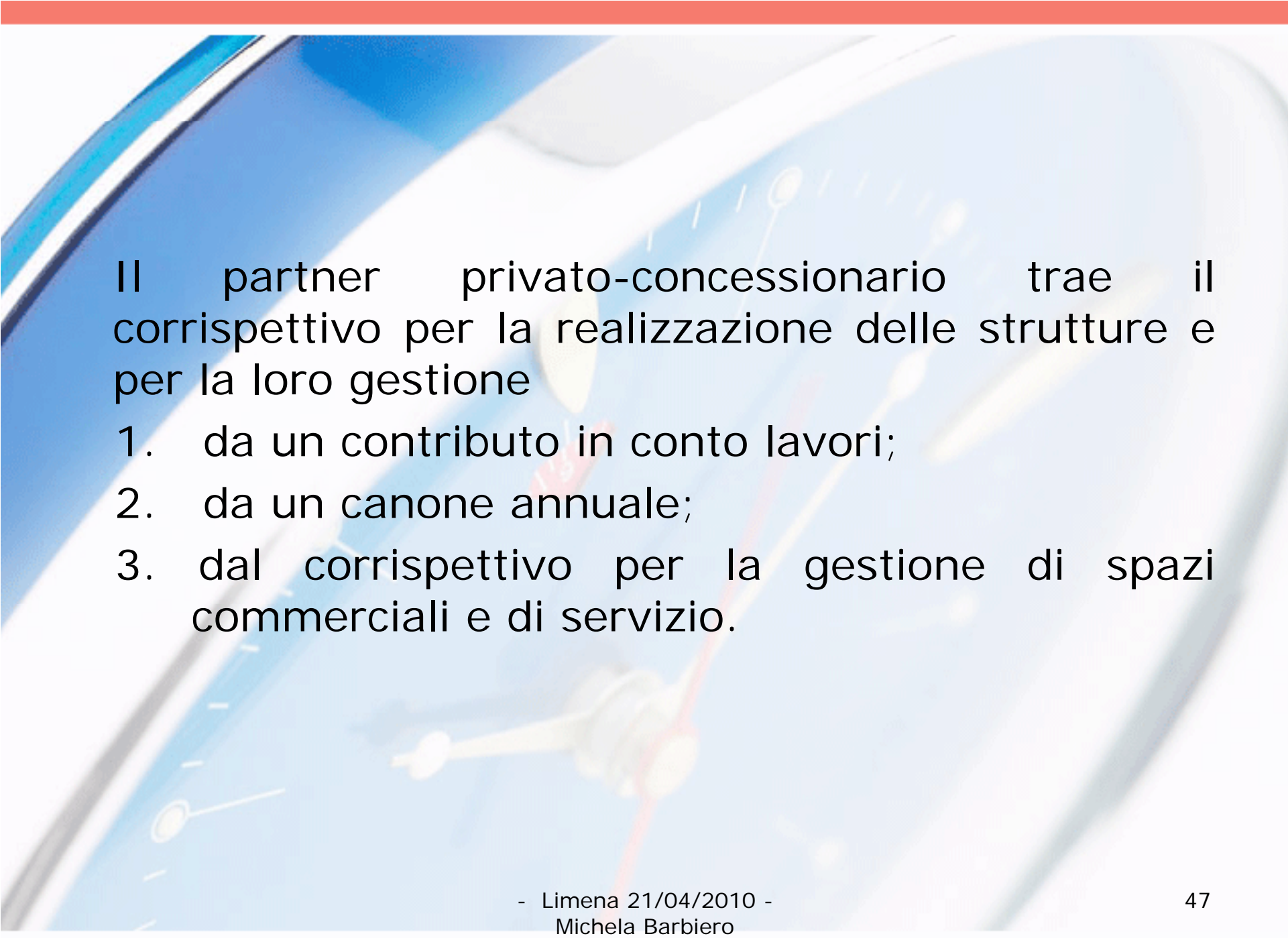
ITER

- A base di gara l'Amministrazione pone solo uno Studio di Fattibilità e chiede ai concorrenti di sviluppare un Progetto Preliminare
- L'Amministrazione individua la proposta vincente attraverso una griglia di criteri predefiniti
- Se in sede di approvazione del progetto non si rendono necessarie modifiche, o se queste si rendono necessarie ma il Promotore accetta di adeguarvisi, la Concessione viene affidata direttamente al Promotore stesso
- Nel caso il Promotore non acconsenta alle necessarie modifiche si scorre la graduatoria di classificazione fino a trovare un candidato disponibile



Nei servizi pubblici locali la necessità di rinnovamento di molte infrastrutture si scontra con le difficoltà nel finanziamento tradizionale delle opere pubbliche, cui si aggiunge il frazionamento delle risorse e la maggiore complessità del coordinamento derivanti dal decentramento istituzionale.

Queste difficoltà hanno indotto una crescente attenzione all'uso del Project Finance come possibile soluzione finanziaria e al Global Service come strumento di outsourcing delle attività *no core*, gestibili in modo più efficiente dal privato.



Il partner privato-concessionario trae il corrispettivo per la realizzazione delle strutture e per la loro gestione

1. da un contributo in conto lavori;
2. da un canone annuale;
3. dal corrispettivo per la gestione di spazi commerciali e di servizio.