

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA PISANA

Progetto per:

- a) **D&C per la realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello.**
- b) **O&M Gestione e Manutenzione.**
- c) **Logistica dei trasporti ospedalieri automatizzati.**
- d) **Cessione del Patrimonio immobiliare Complesso del Vecchio S. Chiara**

Linee Guida: (A) DOCUMENTO MASTER

Le Linee Guida si suddividono in:

- (A) **Documento Master** che sviluppa i contenuti delle Linee Guida.
- (B) **Documento Amministrativo** che traduce in atto il Documento (A).

Il Documento Master è a tutti gli effetti appendice e parte integrante del Documento Amministrativo.

INDICE

0. Glossario

- 0.1. Glossario e termini utilizzati
- 0.2. Elenco dei termini

1. Premessa

2. Accordo tra Regione Toscana, AOUP ed UNIPI

3. Consistenza dell’oggetto di gara

4. Impostazione

- 4.1 Introduzione
- 4.2 Il Metodo
- 4.3 Il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e l’istituto del Responsabile Unico del Procedimento

5. Quadro normativo

6. La formula proposta

7. Principali aspetti della strategia di appalto proposta

- 7.1 Il Design-Construction (progettazione esecutiva e costruzione)
 - 7.1.1 Elementi della strategia
 - 7.1.1.1 La procedura ristretta
 - 7.1.1.2 La riunione con il concorrente
 - 7.1.1.3 L’offerta economicamente più vantaggiosa
 - 7.1.1.4 Il peso dell’offerta tecnica
 - 7.2 L’Operation-Maintenance (Gestione e Funzionamento)
 - 7.2.1 Elementi della strategia
 - 7.3 La cessione del patrimonio immobiliare
 - 7.3.1 Elementi della strategia

8. I sistemi di gestione

- 8.1 Fase di pre-gara
- 8.2 Fase di gara
- 8.3 Fase di post gara

9. Il ciclo di vita dell’opera e la cessione del patrimonio immobiliare

- 9.1 La progettazione esecutiva e la costruzione (D&C)
 - 9.1.1 Contabilizzazione dei lavori
 - 9.1.2 Esecuzione dei lavori in assicurazione di qualità
- 9.2. La gestione e il funzionamento (O&M)
- 9.3 Il patrimonio immobiliare pubblico dismesso e ceduto dalla Committente

- 9.3.1 Definizione dei vincoli e consistenza patrimoniale
- 9.3.2 La Cessione
- 9.3.3 Il ricavo per la Committente dalla cessione del patrimonio messo in gara
- 9.3.4 La scelta dell’Urban Developer da parte dell’Offerente
- 9.3.5 Le risposnde dell’Urban Developer all’interno del DCFREOM
- 9.3.6 Il Real Estate (RE) dalla fase iniziale della gara sino alla vendita del Complesso del Vecchio S. Chiara
 - 9.3.6.1 Elementi di massima
 - 9.3.6.2 Elementi di dettaglio
- 9.3.7 L’organizzazione del rischio da parte dell’operatore privato
- 9.3.8 Il vantaggio per l’Urban Developer (g 13b) di operare all’interno di tale formula
- 9.3.10 I vantaggi per la Committente

10. I documenti di gara

11. Effetti della strategia di appalto proposta

12. Cronogramma delle procedure di appalto

- 12.1 Cronogramma
- 12.2 Considerazioni sul cronogramma e raccomandazioni

13.

0. GLOSSARIO

0.1. Glossario e termini utilizzati

Il glossario è indispensabile per la complessità dell’intervento e per i richiami contenuti nel testo. Esso rappresenta una definizione corretta dei termini e in alcuni casi una sintesi di componenti più generali.

Di seguito sono riportati:

nella 1° colonna i termini del glossario;

nella 2° colonna i codici di riferimento che se necessario saranno presenti nel testo come richiamo al glossario;

nella 3° colonna la trattazione sintetica del termine.

0.2. Elenco dei termini

Nuovo S. Chiara in Cisanello	g1	E’ il nuovo insediamento dell’Ospedale-Universitario pisano, a cui si aggiunge la presenza di due nuovi edifici destinati alla didattica.
Complesso del Vecchio S. Chiara	g2	E’ il vecchio insediamento dell’Ospedale-Universitario pisano, in cui è presente anche l’Università, che verrà dismesso e ceduto in collegamento alla costruzione e al completamento del Nuovo S. Chiara in Cisanello.
Cessione del patrimonio immobiliare	g3	La cessione del Complesso del Vecchio Santa Chiara.
Fondo di rotazione	g4	La Regione Toscana ha istituito un Fondo di rotazione di supporto all’intervento da effettuarsi in (g1). Tale Fondo è da intendersi come un prestito vincolato a restituzione.
Consistenza dell’oggetto	g5	L’oggetto che viene portato in gara si suddivide in tre distinte parti: (A) Progettazione esecutiva e costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello (g1). Questa componente è definita contrattualmente come D&C (Design&Construction); (B) Gestione del nuovo e dell’esistente a Cisanello. Questa componente è definita come O&M (Operation & Maintenance). (C) La cessione del Complesso del Vecchio S.Chiera (g2).

Design&Construction (D&C)	g6	La fase di progettazione esecutiva (Design) e di costruzione (Constraction)
Operation&Maintenance O&M)	g7	La fase di gestione-funzionamento (Operation) e manutenzione (Maintenance)
Committente	g8	L’Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, soggetto che bandisce la gara
Beni immobili	g9	Il patrimonio immobiliare pubblico del Complesso del Vecchio S. Chiara di proprietà dell’Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana.
Contraente	g10	(o Appaltatore) è l’operatore economico che stipulerà il contratto d’appalto
Concorrente	g11	È il soggetto che partecipa alla gara
Offerente	g12	È l’operatore economico che ha presentato un’offerta.
Urban Developer (funzione)	g13a	È la funzione che il Contraente dovrà attivare per acquistare il Complesso del Vecchio S. Chiara
Urban Developer (operatore economico)	g13b	E’ il soggetto di cui si può servire il Contraente per sviluppare la funzione dell’Urban Developer (g13a)
Sistemi operativi	g14	Sono sistemi di programmazione, di controllo e di verifica. Possono anche essere definiti ‘sistemi di gestione’, strumenti (tools).
Prototipo	g15	E’ uno strumento (tools) già testato, con basi metodologiche strutturate, che necessita di un completamento per potersi adattare alla peculiarità. La fase di completamento contribuisce a creare una corretta forma gestionale tra Committente e Contraente
ADP 2005	g16	Accordo di programma per il trasferimento delle attività ospedaliere ed universitarie dal Complesso del Vecchio S. Chiara a Cisanello (delibera Presidente Giunta Regione Toscana del 19.4.2005 n. 42).
Accordo tra Regione Toscana, AOUP e UNIPI	g17	Accordo tra Regione Toscana, AOUP e UNIPI atto a facilitare la procedura di gara e a ridurre il rischio.
RE- Formula gestionale	g18	E’ il rapporto di integrazione ed accordi operativi che possono intercorrere tra il Contraente (g10) e l’Urban Developer (g13 b)

1. PREMESSA

L’Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana (nel seguito l’Azienda) e l’Università di Pisa (nel seguito Università) intendono procedere al completamento del trasferimento di tutte le loro attività dal Complesso del Vecchio S. Chiara al Nuovo S. Chiara in Cisanello.

Il trasferimento delle attività dell’Azienda e dell’Università comporta la realizzazione di un complesso di strutture (g1) indicate nella consistenza dell’oggetto che verrà portato in gara.

Oltre la realizzazione delle suddette strutture è intenzione della Committente affidare anche servizi di gestione e funzionamento (g7) per un periodo di dieci anni, eventualmente estensibile per ulteriori cinque anni.

L’ADP 2005 (g16) ha espresso la volontà di valorizzare e alienare il Complesso del Vecchio S. Chiara per compensare parzialmente, con tale cessione, i costi di tutta l’operazione di trasferimento. La Regione Toscana, a tal proposito, ha costituito un Fondo di rotazione per supportare l’Azienda nella realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello.

Per quanto attiene al Complesso del Vecchio S. Chiara il valore dei beni immobili è stabilito, come dato di riferimento, da quanto fornito dalla stima dell’Agenzia delle Entrate.

L’Azienda per la costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello utilizzerà una pluralità di fondi: statali, regionali e propri.

Le Linee guida descrivono:

- la complessa procedura proposta;
- il quadro normativo di riferimento;
- i criteri informativi;
- il contenuto dei vari documenti da predisporre per la gara;
- gli aspetti critici della procedura;

e forniscono le raccomandazioni necessarie per prevenire eventuali dilatazioni dei tempi e dei costi programmati.

Con l’approvazione del presente documento la Committente esprime motivatamente la volontà di voler procedere in relazione a tutte le scelte aventi ad oggetto gli aspetti strategici della procedura, in modo da assicurare il rispetto del principio in base al quale l’appalto di opere pubbliche ha come presupposto l’intesa che deve esistere fra gli organi decisionali, chiamati ad effettuare le scelte, e la parte dirigenziale che, nel rispetto delle norme giuridiche e tecniche, deve dare esecuzione alla espressa volontà istituzionale.

Per le opere da realizzare l’Azienda è in possesso di un progetto definitivo per l’affidamento di un c.d appalto integrato, già validato¹.

¹ Secondo la Deliberazione del Direttore Generale dell’Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana n°732 del 02 agosto 2013 “Nuovo Ospedale S. Chiara in Cisanello. Approvazione del progetto definitivo cantierabile per appalto integrato.

2. ACCORDO TRA REGIONE TOSCANA, AOUP E UNIPI

La Giunta della Regione Toscana, con atto n. 149 del 3 marzo 2014 ha approvato un accordo tra la Regione Toscana, l’Azienda (AOUP) e l’Università (UNIPI) che favorisce l’avvio delle procedure di gara. L’atto è stato recepito dall’AOUP con delibere del DG n. 245 del 7 marzo 2014 e del CdA dell’UNIPI n. xxx del 19 marzo 2014.

Con tale Accordo, la Committente acquisisce la parte del Complesso del Vecchio S. Chiara di proprietà dell’Università ed inoltre viene costituito, a favore dell’Azienda (AOUP), un diritto di superficie sulle aree del nuovo polo di Cisanello possedute dall’Università.

Tale accordo stabilisce altresì le modalità di ripartizione dei costi di realizzazione delle opere complementari, di urbanizzazione primaria e di allacciamento. Oltre agli impegni che ciascuna Amministrazione dovrà assumere, nei tempi ivi indicati, per dare avvio al procedimento di gara previsto entro il mese di aprile 2014.

3. CONSISTENZA DELL’OGGETTO DI GARA

Attraverso la consistenza dell’oggetto verrà definita la normativa di riferimento, la strategia da intraprendere, i sistemi di gestione da mettere in campo, il contenuto dei documenti di gara, la tipologia di contratto proposto e il cronogramma di riferimento.

La consistenza dell’oggetto di gara è scomponibile in sub-componenti, tra loro strettamente connessi, ogni sub-componente ha un costo o ricavo di riferimento. L’integrazione delle diverse sub-componenti in un unico oggetto da portare in gara è l’obiettivo proposto. L’obiettivo è di avere un unico ‘prodotto’ complesso risultato di un processo realizzativo-produttivo integrato e coeso.

Negli Allegati 1,2,3 e 4 vengono riportati:

- all. 1 – Edifici di nuova costruzione;
- all. 2a– Quadro Economico Generale Complessivo dei Lavori e dei Servizi
- all. 2b - Quadro Economico AOUP dei Lavori e Servizi;
- all. 2c – Quadro Economico UNIPI del Lavori e Servizi;
- all. 3a – Edifici esistenti in Cisanello;
- all. 3b - Consistenza – Pertinenze attuali;
- all. 3c - Consistenza - Edifici di prossima costruzione;
- all. 4 - Profili appartenenti all’Istituto del RUP

4. IMPOSTAZIONE

4.1 Introduzione

In via preliminare occorre considerare che l’appalto in discussione è un appalto misto ai sensi dell’art. 14, c. 1, del D.Lgs. 163/2006, in quanto ha ad oggetto sia l’esecuzione di lavori che di servizi.

In applicazione dei commi 2, lett. c), e 3 del citato art. 14, l’appalto oggetto del presente documento è da qualificarsi come un appalto di lavori, dal momento che l’importo dei lavori è superiore al 50% del costo complessivo del contratto ed inoltre la finalità che ha spinto la Committente alla realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello consente di affermare che l’oggetto principale del contratto è sicuramente l’esecuzione dei lavori e non la gestione ed il funzionamento.

Alla luce di quanto sopra esposto, ai fini dell’individuazione della normativa di riferimento il presente appalto è considerato come un appalto di lavori.

Per quanto attiene alla fase di progettazione e realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello, l’appalto di lavori avrà per oggetto ai sensi del comma 2, lett. b) art. 53 del D.lgs 163/2006 la progettazione esecutiva e l’esecuzione dei lavori sulla base dei progetti definitivi validati.

4.2 Il Metodo

L’impostazione della gara ha come riferimento diretto la ricerca di uno o più operatori economici tra loro collegati nella realizzazione del ‘prodotto’ complesso. Avere come riferimento operatori economici collegati, all’interno di un’unica gara, permette alla stazione appaltante di avere un’unica ‘regia’ sulla progettazione, sullo sviluppo (‘montaggio’) e sulla gestione del Nuovo S. Chiara in Cisanello, così come sulla vendita del Complesso del vecchio S. Chiara.

La possibilità di avere una ‘regia unica’ va costruita a partire dai dettagli. L’efficienza ed efficacia del metodo dovrà essere monitorata lungo tutta la fase di:

- Gara;
- Post-gara;
- Progettazione;
- Costruzione;
- Funzionamento-gestione.

4.3 Il Responsabile Unico del Procedimento (RUP) e l’istituto del Responsabile Unico del Procedimento

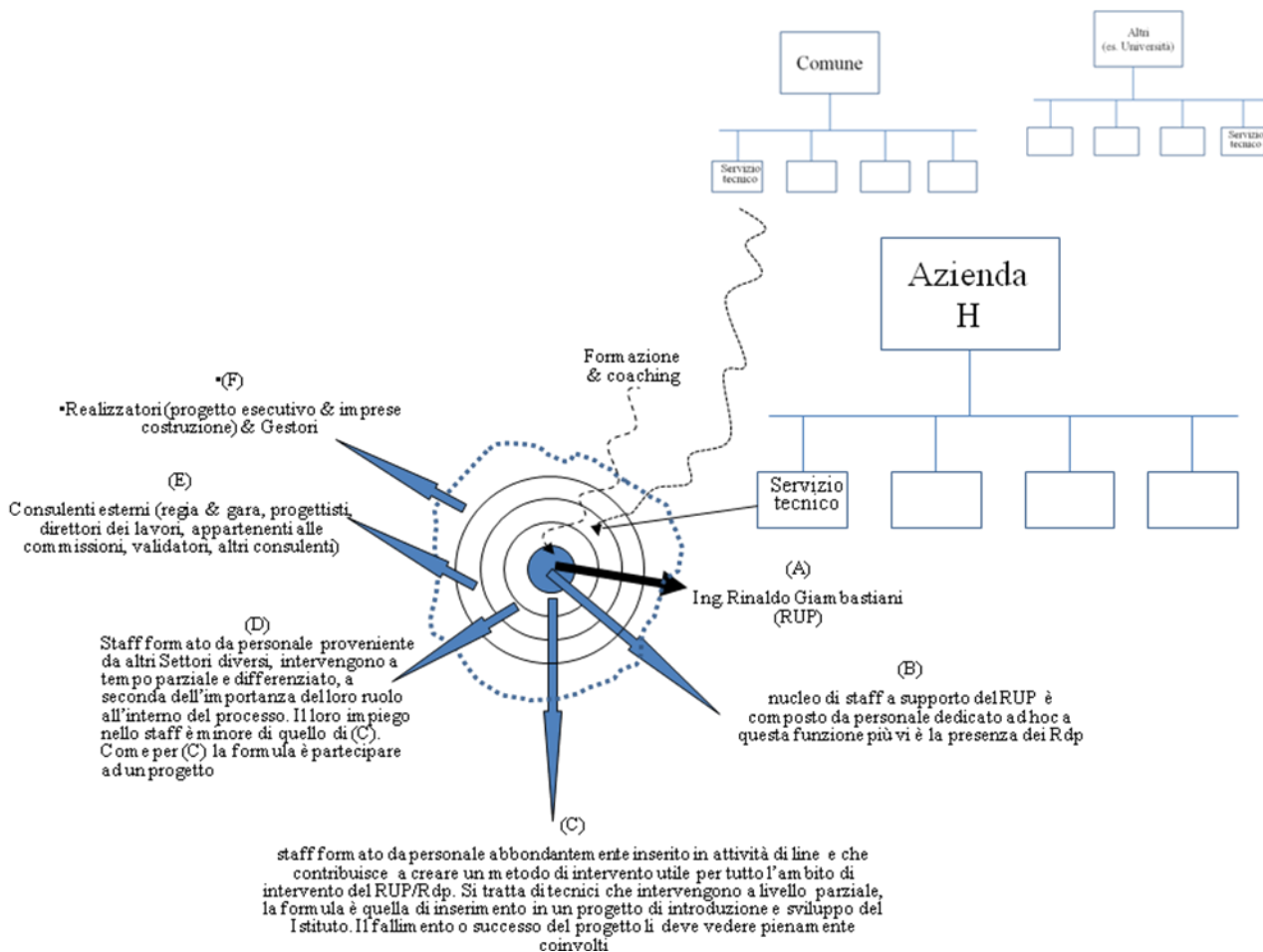
L’indicazione qui data è che il RUP svolga le funzioni previste dalla normativa di riferimento (D.lgs 163/2006 e DPR 207/2010) in merito ai procedimenti che attengono alla realizzazione delle opere del Nuovo S. Chiara in Cisanello comprese le opere di raccordo tra insediamento e assetto urbano.

Il RUP ha la funzione di sovrintendere al ‘governo’ dell’istituto all’interno del quale sono individuati soggetti che su sua delega interverranno su sub-procedimenti riferiti al nuovo insediamento ospedaliero e all’insediamento universitario.

I soggetti che interverranno all’interno dei singoli sub-procedimenti (es. realizzazione ospedaliera e realizzazione sede universitaria) sono definiti come RdP (Responsabili del procedimento), ai quali saranno delegate competenze specifiche sulla gestione del sub-procedimento attinente alle singole opere. Rimane in capo al RUP il coordinamento generale di tutti i RdP. Per evitare sovrapposizioni tutta la normativa in capo al RUP/RdP trova nel Responsabile dell’istituto del RUP il punto di riferimento.

L’istituto del RUP sarà così congeniato:

- a) E’ un’unità organizzativa che assume caratteristiche da task force (All 4 – Cabina di regia).
- b) Lo start up della task force nasce in seguito al documento del 4 agosto 2012 denominato “Impostazione delle linee guida”.



- c) Viene delegata all’istituto del RUP la predisposizione di sistemi informativi ed operativi di monitoraggio, di sviluppo e di archiviazione di atti e documenti attinenti la progettazione e la realizzazione delle opere, nonché la gestione e funzionamento delle medesime e tutta la fase che attiene alla cessione del patrimonio.
- d) L’istituto è finalizzato all’integrazione e al management di montaggio del progetto (project), vale a dire lo svolgimento manageriale dell’intera iniziativa che va dal pre-gara alla implementazione degli interventi di O&M.
- e) L’istituto del RUP coinvolge, a diversi livelli, personale proveniente da Azienda, Comune, Università e operatori economici che, a diverso titolo, intervengono all’interno del processo realizzativo e di montaggio dell’opera.
- f) La task force nel suo funzionamento comprende profili professionali e sistemi di gestione (cfr. punto 8). Al suo interno vi sono interessi diversi raccordati dai sistemi di gestione (cfr. punto 8). Ciò che accomuna gli operatori economici e i dipendenti pubblici è l’appartenenza al processo di montaggio dell’intervento.
- g) L’integrazione delle componenti interne alla task force è delegata: ai ‘Sistema di gestione’ (punto 8) e al Documento di coordinamento del management di integrazione, controllo e verifica” (punto 10 lettera g).
- h) L’istituto del RUP è composto da:
 - (A) un responsabile indicato nell’Ing. Rinaldo Giambastiani (coordinatore) che assume il ruolo di RUP;

- (B) un nucleo di staff composto da soggetti che assumono il ruolo di singoli Responsabili di Procedimento (Rdp) di Azienda, Comune, UNIPI ciascuno per la sua parte. Oltre a tali profili, vi sono figure di supporto per i sistemi di gestione ed operativi (lettera g);
- (C) personale che proviene dal “line” e si riferisce a figure amministrative con profilo giuridico, contabile, ed altro con il compito di curare parte della procedura. Il personale di questa natura ha una presenza, se non prevalente, altamente significativa all’interno della task force;
- (D) personale che proviene dal “line” ma a differenza della componente (C) ha un ruolo accessorio o a tempo parziale all’interno della task force;
- (E) consulenti esterni (progettisti validatori, ecc.) che devono essere raccordati all’interno del processo di montaggio attraverso la condivisione e l’alimentazione di sistemi informativi, operativi e di controllo e verifica del processo di montaggio;
- (F) operatori economici che costituiscono l’ultimo stadio della task force e risultano organici all’Istituto solo attraverso il rispetto e l’alimentazione dei sistemi di gestione.

Nell’Allegato 4 viene riportato il nominativo, il profilo e l’appartenenza alla ‘sfera’ dell’Istituto del RUP, il ruolo svolto e la provenienza organizzativo-aziendale.

5. QUADRO NORMATIVO

Le varie fasi, attraverso le quali si prevede di realizzare il Nuovo S. Chiara in Cisanello, devono svilupparsi nel rispetto della normativa comunitaria, con particolare riferimento alla Direttiva 2004/18/CE del 31 marzo 2004, e delle norme nazionali, prima fra tutte il D.Lgs. 12/4/2006 n. 163.

Deve inoltre evidenziarsi come la coesistenza fra la legislazione nazionale, concepita per le opere pubbliche in generale è incisa da un forte formalismo, e la speciale disciplina comunitaria, ispirata alla logica della concorrenza e protesa al risultato concreto, possa creare qualche incomprensione. Sta di fatto però che, stante la prevalenza della normativa comunitaria su quella nazionale, gli atti di gara saranno predisposti in modo da evidenziare le ragioni che suggeriscono di adottare soluzioni che, pur rispettando integralmente la logica formalistica e quindi la legittimità delle procedure in uso, non rientrano nella prassi consolidata.

Così come le procedure di appalto, anche le condizioni contrattuali espresse nel capitolato e nei disciplinari saranno impostate al rispetto delle discipline comunitarie di riferimento, quali ad esempio: la qualità, la concorrenza, la sicurezza, eccetera.

In sostanza, l’intero corpo procedimentale rivolto al conseguimento del risultato finale, che si può riassumere nella realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello in tempi ragionevoli, in modo ottimale e nel rispetto della efficienza del futuro servizio, è basato sul principio che tutto ciò che non è vietato dalla normativa vigente è permesso, purché effettuato nel rispetto sostanziale, oltre che formale, dei principi fondamentali del nostro ordinamento, con espresso riferimento alla trasparenza ed alla par condicio.

Un cenno particolare merita l’art. 46, c. 1bis, del D.Lgs. 163/2006, il quale ha recentemente introdotto nel nostro ordinamento il principio della tassatività delle cause di esclusione, nel rispetto di tale principio nella procedura di gara saranno previste le sole cause di esclusione imposte dalla leg-

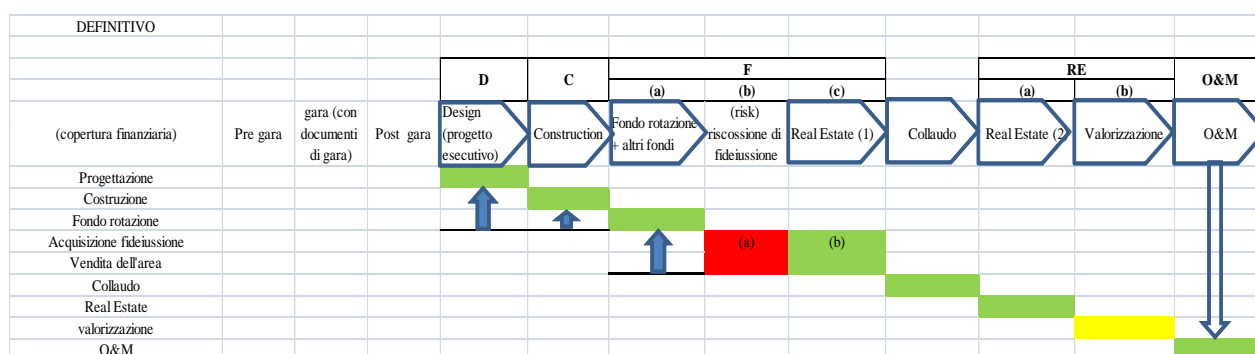
ge, evitando quindi di creare cause di esclusione che producono il solo risultato di estromettere un concorrente in assenza di un qualsiasi danno all’interesse pubblico o agli altri principi che governano le procedure ad evidenza pubblica.

6. LA FORMULA PROPOSTA

La formula proposta è per alcuni versi innovativa e attinge alle indicazioni presenti nel comma 15 ter dell’art. 3 del D.Lgs. 163/06 laddove si fa riferimento ai «contratti di partenariato pubblico privato» (d’ora in poi PPP). I PPP sono contratti aventi per oggetto una o più prestazioni quali la progettazione, la costruzione, la gestione o la manutenzione di un’opera pubblica o di pubblica utilità. A questi si sommano altre variabili quali il finanziamento (modulabile in diverso modo), il trasferimento di proprietà ed altre variabili che possono portare alla diversa composizione di acronimi di PPP. Vi è anche un riferimento «all’allocazione dei rischi».

L’acronimo del PPP proposto è *DCFREOM* in cui:

- *D* = Design (progetto esecutivo);
- *C* = Construction (costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello);
- *F* = Finanziamento;
- *RE* = Real Estate, suddiviso in RE (1) acquisto del Complesso del Vecchio S. Chiara e RE (2) riconversione (trasformazione) di esso;
- *O* = Operation (servizi di funzionamento);
- *M* = Maintenance (manutenzioni).



La formula proposta prevede:

- a) La fase di pre-gara che si riferisce alla predisposizione dei documenti di gara, dei prototipi e dei metodi che dovranno essere adottati nella gestione del ‘contratto di lungo termine’ (Long-Term-Infrastructure-Contract: LTIC); vedasi punto 8.1;
- b) La fase di gara svolta mediante una procedura ristretta. Ai partecipanti selezionati (concorrenti) verrà consegnata la lettera di invito assieme ai documenti di gara contenenti quanto indicato nel punto 10;
- c) La fase di post-gara che si riferisce all’accoglimento e sviluppo dei prototipi e alla loro validazione; vedasi punto 8.3;
- d) (D) - La progettazione esecutiva;
- e) (C) - La costruzione dell’opera;
- f) (F) - Il finanziamento. (F) rappresenta uno snodo importante all’interno della formula di PPP. E’ all’interno di (F) che si posizionano i maggiori fattori di rischio trasferiti dal pubblico al privato:

- (*Fa*) - Il pubblico mette a disposizione proprie risorse ed un Fondo di rotazione (g4) per permettere la corretta realizzazione dell’opera (D&C) come previsto dai documenti di gara ed allegati di riferimento. Attraverso (*Fa*) vengono pagati gli stati di avanzamento dei lavori (SAL) di D&C.
- (*Fb*) - Il Contraente presenta, al momento della stipula del contratto, una cauzione che verrà escussa dalla Committente se, entro il termine prescritto dai documenti di gara, non verserà il prezzo del patrimonio messo in gara. L’aggiudicatario non diventerà Contraente (g10) in mancanza della presentazione della cauzione sopra indicata.

Oltre all’escussione della cauzione, la stazione appaltante diviene proprietaria del progetto di riqualificazione del Complesso del Vecchio S. Chiara, costituito dal progetto delle opere di urbanizzazione primaria e dai progetti dei singoli edifici, approvati dagli Enti preposti e da altra documentazione attinente alla progettazione, come sarà meglio stabilito nei documenti di gara.

- (*Fc – Real Estate (1)*) - Il Contraente (punto 9.3.6.2 h)² versa il prezzo del patrimonio immobiliare messo in gara ed acquisisce la proprietà del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2).
- (*Fc – Real Estate (1)*) rappresenta l’acquisto di una componente iniziale di Real Estate (1) che dovrà essere successivamente trasformata (Real Estate (2); (REa)) e Valorizzata (REb).
- (*Fc – Real Estate (1)*) – Esso racchiude la maggior quota di rischio trasferito dal soggetto pubblico (Committente, g8) al soggetto privato (Contraente, g10). Il Contraente sulla base di cfr. 9.3.6.2 organizza l’intervento nel rispetto dei vincoli stabiliti ex ante rispettivamente: dalla Soprintendenza, dal Comune di Pisa, (*vedasi punto 9.3.1*) e dalla Committente (g8).

I vincoli espressi ex ante dalla Committente riguarderanno soprattutto il tempo (t) per il versamento del prezzo del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2) e la procedura di monitoraggio indicato nei documenti di gara (*punto 10 f*). All’interno di (*Fc – Real Estate (1)*), il Contraente sulla base di cfr. 9.3.6.2 dovrà presentare al RUP / *task force* (*vedasi punto 9.3.6.1 e 4.3 h(A)*) lo stato di avanzamento dei progetti attinenti al Real Estate (1) come indicato dai documenti di gara (*10 f*).

- g) Il collaudo delle opere - (*Fc – Real Estate (1)*) anticipa il collaudo del Nuovo S. Chiara in Cisanello. Per garantire che tra (*Fc*) e il collaudo del nuovo si attivi una corretta procedura si rimanda ad altri documenti di gara.
- h) (RE) - Avrà seguito solamente se la fase (*Fc – Real Estate (1)*) si sarà chiusa positivamente. (*Fc – Real Estate (1)*) rappresenta la fase in cui il Contraente (g10; *vedasi punto 9.3.6.2.h*) è divenuto proprietario del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2) e può operare al montaggio dell’intervento dentro i vincoli conosciuti in fase di gara e previa approvazione del progetto operativo, predisposto durante la fase (*Fc – Real Estate (1)*) da parte del Comune di Pisa, previa acquisizione dei pareri vincolanti della Soprintendenza³.
 - (REa) Si riferisce a tutta la fase di montaggio dell’intervento di Real Estate. La prima azione dopo il collaudo di (g1) sarà il trasferimento di maestranze, attrezzature e

² D’ora in poi cfr. 9.3.6.2

³ Secondo la Deliberazione della Giunta Comunale di Pisa n°108 del 23 luglio 2013 “Piano di Recupero di iniziativa pubblica dell’area Ospedaliera-Universitaria di S. Chiara – Ambito 27 del centro storico – APPROVAZIONE”.

- macchinari dal Complesso storico del Santa Chiara (g2) al Nuovo S. Chiara in Cisanello;
- Il versamento del prezzo di acquisto del patrimonio immobiliare (g2) messo in gara dovrà avvenire attraverso un’unica rata in un (t) stabilito.
 - (REb) - Si riferisce al monitoraggio della valorizzazione e all’eventuale introito che ne deriverebbe per la Committente sulla base delle indicazioni dei documenti di gara (10f) e sulla base delle indicazioni provenienti dalla Relazione tecnica presentata in fase di offerta da parte del Contraente.
- i) (O&M) - Il funzionamento e la manutenzione di (g1) non è sequenziale a (RE) ed è comunque separata da RE, nel senso che se RE non dovesse avere corso, per la struttura ospedaliera di (g1) l’O&M, come indicato nel punto 7.2, avrebbe comunque corso.

7. PRINCIPALI ASPETTI DELLA STRATEGIA DI APPALTO PROPOSTA

Vi è un’unica strategia che avrà nella coerenza e trasparenza i propri elementi guida.

La strategia è unica ma vi possono essere delle differenze che attengono alla tipologia di intervento. Le macro-tipologie di intervento riguardano.

- a) Il Design&Construction (g6) che comprende la progettazione esecutiva e la costruzione.
- b) L’Operation&Maintenance (g7) che si riferisce ai servizi di funzionamento e manutenzione indicati nel punto 3 (Consistenza dell’oggetto) e rimando all’allegato 3.
- c) La cessione del Complesso del Vecchio S. Chiara.

7.1 Il Design-Construction (progettazione esecutiva e costruzione)

7.1.1 Elementi della strategia

La strategia che si propone di utilizzare è basata sui seguenti punti:

- a) massima flessibilità delle soluzioni da adottare per la gara di appalto di lavori;
- b) adozione della direttiva comunitaria per gli appalti di lavori, forniture e servizi (2004/18/CE), procedura ristretta, con suddivisione dell’oggetto dell’appalto in alcuni lotti compatibili con l’organizzazione del cantiere;
- c) mobilitazione delle migliori competenze per pianificazione, progettazione, supervisione e costruzione, attraverso procedure in grado di coniugare qualità e prezzo;
- d) adozione di un contratto con corrispettivi a corpo;
- e) svolgimento di una riunione con ciascuno dei concorrenti, da svolgersi nel periodo intercorrente fra l’invio della lettera di invito e la presentazione delle offerte;
- f) adozione di soluzioni contrattuali che permettano alla stazione appaltante, di attuare un controllo e verifica attiva e fattiva sulle imprese chiamate alla realizzazione dei lavori. Lo scopo dei controlli e delle verifiche sono da un lato quello di favorire l’efficienza-efficacia dell’intervento; dall’altro di eliminare a monte, o quanto meno di ridurre, i motivi di conflittualità che tanti effetti negativi hanno prodotto nel settore dei lavori pubblici;
- g) riduzione al minimo dei soggetti responsabili utilizzati dall’appaltatore nella realizzazione dell’Intervento, con identificazione certa di competenze e responsabilità, e con conseguente semplificazione del quadro organizzativo complessivo;
- h) progettazione esecutiva incentrata sul “management di progetto” che all’interno di un controllo definito, esercitato dalla Committente, sia in grado di adottare dei prototipi introdotti nel pre-gara e sviluppati con coerenza nel post-gara;
- i) appalto di lavori comprendente la progettazione esecutiva delle opere e degli impianti ed anche la gestione delle opere realizzate;
- j) individuazione all’interno del complesso di strutture da realizzare di alcuni lotti funzionali;
- k) individuazione di una soglia di punteggio minimo ottenuto dalle offerte tecniche, affinché l’offerente possa accedere all’apertura dell’offerta economica;
- l) attribuzione di un peso non prevalente al punteggio da assegnare all’offerta economica;

- m) aggiudicazione dell’appalto con il criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa, conferendo agli elementi non di prezzo un peso commisurato alle caratteristiche dell’appalto.

Giova evidenziare che i punti qualificanti della strategia possono essere rispettati in ragione diretta della volontà della Committente di adeguarsi alle regole comunitarie, coordinandole con le disposizioni nazionali.

Nel seguito viene commentata l’impostazione della strategia di appalto proposta e i relativi dettagli operativi delle fasi salienti della procedura.

7.1.1.1 La procedura ristretta

La procedura ristretta è sicuramente la forma di procedura più opportuna per una gara della complessità che ci accingiamo ad esperire.

I soggetti interessati alla gara sono individuati dalla stazione appaltante analizzando e comparando le domande di partecipazione, alla luce dei requisiti fissati nel Bando, contrariamente a quanto avviene nelle procedure aperte.

È possibile promuovere riunioni tecnico-informative con i singoli concorrenti al fine di favorire la piena conoscenza dei contenuti dei documenti di gara.

7.1.1.2 La riunione con il concorrente

L’istituto della riunione con il concorrente consiste nello svolgere una riunione con ciascuno dei concorrenti invitati alla gara nel periodo intercorrente fra l’invio della lettera di invito e la presentazione dell’offerta.

Nel corso di questa riunione il concorrente è invitato a formulare osservazioni sul progetto posto a base di gara ed a indicare eventuali punti poco chiari dei documenti di gara.

In tale sede, la stazione appaltante ha la possibilità di esprimere una “interpretazione autentica” dei documenti di gara ed al tempo stesso, sfruttando anche le conoscenze specialistiche dei concorrenti, potrà individuare eventuali errori nei documenti di gara, riducendo drasticamente il rischio di malintesi e di contenzioso.

Il suddetto istituto, utilizzato da anni in Europa, ha recentemente ricevuto un riconoscimento legislativo dall’art. 112bis del D.Lgs. 163/2006, il quale ha introdotto, per i lavori di importo a base di gara superiore a 20 milioni di euro da affidarsi con la procedura ristretta, la possibilità di indire una consultazione preliminare, da parte della stazione appaltante, la quale deve garantire il contraddittorio tra le parti.

La suddetta previsione legislativa ovviamente non impedisce che nel corso di detta “consultazione” si analizzino anche gli altri aspetti dell’appalto.

Di ogni riunione con i concorrenti verrà redatto un verbale che, firmato dalle parti, entrerà a far parte dei documenti contrattuali.

7.1.1.3 L’offerta economicamente più vantaggiosa

L’offerta economicamente più vantaggiosa offre numerosi vantaggi che non sono ricavabili dall’aggiudicazione eseguita con il criterio del prezzo più basso; fra i tanti vantaggi si citano, a titolo di esempio:

- sfruttare l’esperienza dei concorrenti nel proporre, per gli aspetti del programma di esecuzione dei lavori ritenuti non inderogabili dalla stazione appaltante, le soluzioni che essi ritengono più adeguate e più efficaci per il rispetto dei tempi;
- utilizzare la fisiologica competitività fra i concorrenti, i quali, al fine di prevalere sugli antagonisti, hanno il massimo interesse a ricercare in offerta il miglior compromesso possibile fra qualità e costo, ambedue oggetto di valutazione;
- tener conto, in sede di valutazione delle offerte, della qualità degli apprestamenti organizzativi proposti dai concorrenti per la gestione degli aspetti più qualificanti dell’appalto, quali ad esempio: il gruppo incaricato della progettazione esecutiva, la struttura preposta alla pianificazione, alla gestione ed al controllo dei lavori; l’organizzazione del cantiere;
- creare le condizioni che inducano l’appaltatore a trasformarsi da mero esecutore di prescrizioni progettuali imposte dalla stazione appaltante (come accade per le gare aggiudicate con il criterio del prezzo più basso), a soggetto cui è conferito il compito di assistere la stazione appaltante, mettendo in gioco le sue capacità imprenditoriali, per consentire a queste ultime di raggiungere al meglio gli obiettivi cui la realizzazione dell’Intervento è preordinata.

In buona sostanza il criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa pone a fondamento del rapporto contrattuale la capacità di un imprenditore, in modo tale che all’appaltatore non si chieda solo di eseguire un servizio o di realizzare un manufatto, ma anche di mettere al servizio della Committente la propria professionalità in ognuno dei momenti che caratterizzano l’appalto, a far capo da quello in cui viene inoltrata la domanda di partecipazione.

Quanto sopra indicato è teso a stimolare un innalzamento di ‘regia’ (e qualità) da parte degli operatori economici che partecipano alle gara, tuttavia quest’alta regia ‘potenziale’ potrebbe non trovare adeguato riscontro in termini di efficienza-efficacia applicativa se la stazione appaltante non è in grado di predisporre strumenti di controllo ideati e condivisi nella fase di pre-gara. Gli stessi strumenti devono trovare un adeguato spazio dentro i documenti di gara ed essere utilizzati con puntualità in fase di post-gara e di esecuzione della progettazione e dei lavori.

7.1.1.4 Il peso dell’offerta tecnica

In virtù dei molteplici aspetti positivi che presenta l’offerta economicamente più vantaggiosa si propone di dare all’offerta tecnica un peso pari al 70% del punteggio da assegnare, con conseguente peso per l’offerta economica pari al 30%.

Una siffatta impostazione consente di ottenere un duplice vantaggio.

Da una parte, visto che la procedura, in virtù del notevole valore del prezzo a base d’asta, è rivolta ad un mercato nel quale operano imprese di notevole dimensione che, se opportunamente sollecitate, sono in grado di mobilitare capacità progettuali ed organizzative di alto livello, sarà possibile ricevere delle offerte tecniche di buona qualità, cosa che porterà prevedibili vantaggi in fase esecutiva.

Da un’altra, si limiterà la possibilità che i concorrenti offrano una grossa riduzione del prezzo a base d’asta, cosa che costituisce una criticità per le successive fasi di esecuzione dell’appalto. Infatti

l'appaltatore dopo aver offerto un ribasso notevole pur di aggiudicarsi la gara, darà luogo ad una conflittualità esasperata per recuperare una parte dello sconto, che se fosse interamente attuato in fase esecutiva lo porterebbe ad eseguire dei lavori che comportano una perdita economica. Tutto ciò produce, come conseguenza inevitabile, continue sospensioni dei lavori e formalizzazioni di riserve.

7.2 L’Operation-Maintenance (Gestione e Funzionamento)

7.2.1 Elementi della strategia

Vanno rispettati i punti indicati nel 7.1.1. con una migliore articolazione, disapplicazione o integrazione di quelli aventi come riferimento espressamente il Design-Construction. In particolare, rispetto a quanto indicato nel punto 7.1.1, un rapido check up ci riconduce, per analoghi punti, ad una conferma, integrazione, disapplicazione:

- a) confermato;
- b) confermato, soprattutto il riferimento alla Direttiva 2004/18/CE;
- c) confermato in linea di massima anche se non ci si riferisce al Design - Construction. Le migliori competenze per quanto riguarda la manutenzione si riferisce alla condivisione e all'alimentazione di sistemi informativi e alla capacità di operare in rispondenza di DSS e MIS.
- d) per la gestione e funzionamento valgono alcuni costi variabili che saranno esplicitati nei documenti di gara e quindi non potranno essere applicate formule del 'take or pay' (contratti con corrispettivi a corpo) se non in una parte definita e ben motivata di canone;
- e) confermato;
- f) confermato soprattutto sul versante della verifica e controllo dell'efficienza - efficacia dell'intervento, attraverso l'attivazione di sistemi informativi proattivi;
- g) confermato;
- h) confermato anche se l'oggetto non è la progettazione ma altre componenti di gestione e funzionamento, non Design&Construction (D&C) ma Operation&Maintenance (O&M). Il D&C ha come obiettivo di essere il più preciso possibile nella codifica (design/progetto) di quanto poi verrà trasposto in aspetto tangibile (construction/costruzione). Si tratta di rendere efficiente-efficace la codifica nella trasposizione. L'O&M ha come obiettivo nella manutenzione di programmare ed organizzare eventi non ancora accaduti (rimpiazzo di obsolescenze). I sistemi informativi programmatori e di verifica e controllo hanno quindi un'altra natura rispetto a quelli di D&C. Anche altri elementi della progettazione di un servizio (es. trasporti logistici) sono diversi da quelli che attengono il montaggio di lavori. Saranno i documenti di gara, ed in particolare il Documento di coordinamento del management di integrazione, controllo e verifica (punto 10 lettera g) ad occuparsi di questi differenti contenuti della strategia.
- i) la gara è incentrata sull'appalto integrato che nel caso del D&C riguarda il completamento della progettazione e costruzione. Nel caso del O&M riguarda per alcuni servizi, a partire dal post gara, il completamento dei prototipi (in gran parte sistemi informativi di controllo e verifica) predisposti nella fase di pre-gara;
- j) disapplicato, in quanto l'O&M non riguarda singoli lotti: vi è differenza tra 'montaggio' D&C e funzionamento-gestione O&M;

- k) confermato;
- l) confermato.

7.3 La Cessione del patrimonio immobiliare

7.3.1 Elementi della strategia

Per quanto attiene alla cessione del patrimonio immobiliare (g3) siamo in presenza di una componente tipologica di gara che si discosta rispetto a quanto indicato per il D&C e l’O&M, per questo motivo tutta la trattazione, compreso gli elementi di strategia, viene demandata al punto 9.3.

8. I SISTEMI DI GESTIONE

Le diverse fasi dell’appalto saranno accompagnate dall’utilizzo di sistemi di integrazione, di controllo e di verifica.

Gran parte dei sistemi di integrazione si caratterizzano come un’evoluzione della:

- PBS
- OBS

L’evoluzione applicativa di PBS e OBS hanno riguardato e riguarderanno diverse fasi del processo di realizzazione dell’intervento.

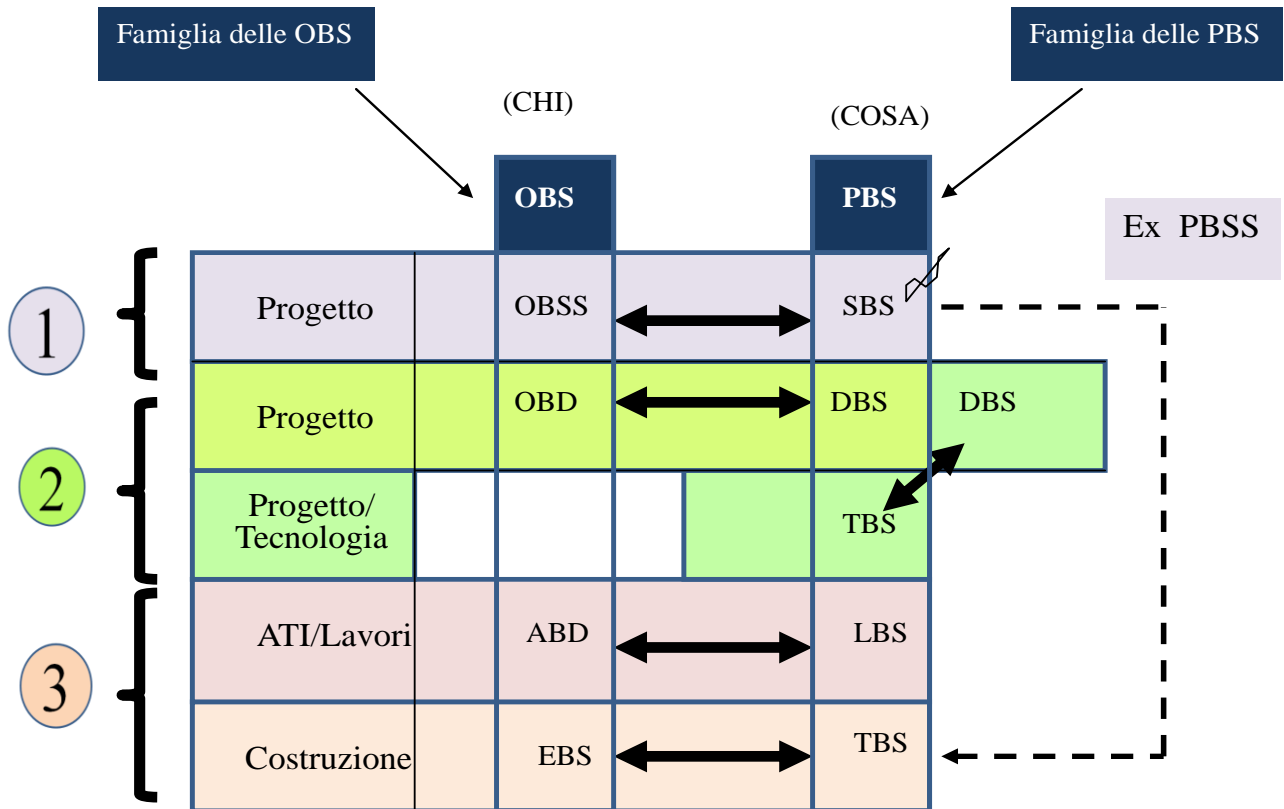
Hanno riguardato il progetto definitivo e riguarderanno il progetto esecutivo e la costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello. Il metodo sarà esteso anche alle altre componenti del contratto quali la cessione del patrimonio immobiliare (g3) e più in generale l’O&M.

Tra i documenti di gara vi sarà un documento, specifico, di coordinamento dei sistemi di integrazione, controllo e verifica del processo di progettazione, costruzione, gestione e cessione del patrimonio immobiliare. Per semplicità chiameremo tale strumento Documento di coordinamento del management (di integrazione, controllo e verifica) (*punto 10 g*)

Proprio la presenza di più sistemi operativi e di gestione (tools) richiede che la fase di gara sia scomponibile in tre diverse sub-fasi che indichiamo in:

- Pre gara;
- Fase di gara;
- Post gara.

Esempi di sistemi operativi (tools) di integrazione provenienti dalla OBS e PBS sono indicati nella figura che segue. Essi si collocano all’interno del ‘Design’ & ‘Construction’(g6).



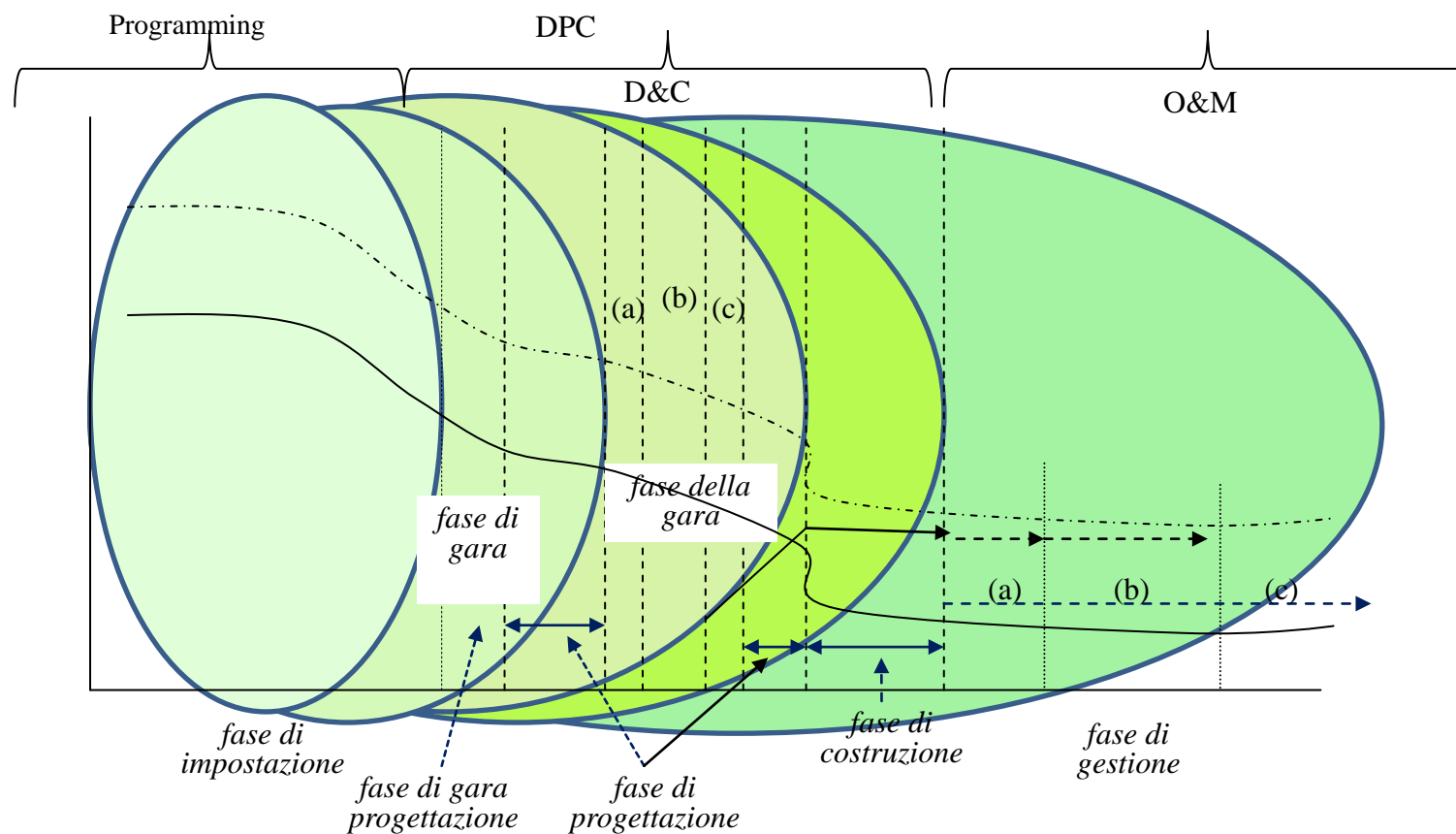
LEGENDA

- OBSS = Organization Breakdown Structure Stakeholders
- SBS = Space Breakdown Structure
- OBD = Organization Breakdown Design
- DBS = Design Breakdown Structure
- TBS = Technology Breakdown Structure
- ABD = Association Breakdown Design
- LBS = Labours Breakdown Structure
- EBS = Enterprise Breakdown Structure

Tali sistemi operativi (‘tools’) nascono in momenti diversi del ‘processo di montaggio’ dell’opera e più in generale del ciclo di vita dell’opera. Vengono, generalmente creati per integrare e razionalizzare parte del processo entro schemi di efficienza-efficacia.

Le tre tipologie di strumenti (‘tools’) di integrazione (cfr. figura sopra) sono state create e parzialmente implementate nella fase di pre-gara e hanno iniziato, all’interno della progettazione la loro fase di integrazione. Un loro sviluppo-utilizzo è previsto, sempre con funzioni di integrazione, anche nel post gara per tutta la fase di D&C (g6). Altri tools verranno ideati nella fase pre-gara e verranno implementati nella fase post-gara con il coinvolgimento del possibile contraente chiamato a completarli dentro uno schema ideato ex ante e condiviso e ‘modellato’ nel post gara. La fase di post gara dovrà servire per creare una convergenza tra la Committente ed il Contraente attorno agli strumenti (tools) di governo del processo di D&C e O&M.

L’obiettivo è di creare dei Sistemi operativi (‘tools’) (g14)



Ogni strumento indicato avrà una propria specificità e assumerà una diversa importanza all’interno del processo realizzativo delle nuove opere e del ciclo di vita delle nuove opere e di quelle esistenti e della cessione del patrimonio.

Nella figura sopra riportata vengono indicate tre categorie di strumenti (tools) aventi come riferimento-collocazione:

- la programmazione (Programming);
- la progettazione e costruzione (D&C);
- il funzionamento e la gestione (O&M).

All’interno di queste collocazioni vi sono strumenti diversi aventi sensibilità diverse in merito a:

- (a) integrazione di processo;
- (b) verifica-controllo.

In sintesi (a) e (b) non sono componenti separate. L’integrazione di processo può essere prevalente in una fase del montaggio dell’intervento e minore in un’altra, viceversa per la verifica e controllo.

L’esigenza di integrare un processo, la si ha in prevalenza nella progettazione e costruzione (D&C), mentre la verifica e controllo è prevalente nella gestione e funzionamento (O&M).

Inoltre gli strumenti possono configurarsi come sistemi informativi da alimentare nel tempo; oppure degli strumenti che racchiudono delle ‘tecniche’ di management.

8.2 Fase di gara

L’Offerente, nella fase di gara, solo parzialmente sarà chiamato a sviluppare i ‘tools’ di integrazione, di controllo e di verifica (g14). Verrà chiesto principalmente all’Offerente di prendere visione di alcuni dei sistemi di gestione proposti dalla Committente, di dimostrare coerenza e capacità rispetto al loro sviluppo.

Saranno i documenti di gara ed in particolare il Documento di coordinamento del management (di integrazione, controllo e verifica) (*punto 10 lettera g*) a definire quanto dei prototipi indicati dovrà essere sviluppato all’interno della fase di gara.

8.3 Fase di post-gara

E’ nella fase di post-gara che dovranno essere sviluppati i tools di integrazione, di sviluppo e di controllo. Sono previsti incontri mirati con il Contraente (g10). Gli incontri dovranno avvenire entro un tempo stabilito. Il tempo sarà esplicitato dai documenti di gara. Gli incontri tra Committente e Contraente dovranno servire per condividere operativamente gli strumenti esplicitati prima della gara. Nel post gara gli strumenti dovranno essere sviluppati. Lo sviluppo dei tools richiede che essi vengano implementati in coerenza con quanto indicato nel Documento di coordinamento del management (*punto 10 lettera g*). Per alcuni tools (es. sistemi informativi) è previsto che essi vengano alimentati con coerenza e continuità da parte del Contraente. Lo sviluppo dei tools prevede che vi sia una fase di condivisione (t1), di completamento (t2) e di alimentazione (t3). Le fasi di sviluppo dei tools avranno tempi e validazioni definiti. Tali principi saranno esplicitati ex ante nei documenti di gara.

Nei documenti di gara non vi saranno solo i criteri di valutazione delle offerte tecniche ed economiche, ma anche i criteri di condivisione, di completamento e di alimentazione dei sistemi informativi di integrazione, di controllo e di verifica per quanto attiene le fasi di D&C e O&M.

9. IL CICLO DI VITA DELL’OPERA E LA CESSIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

La gara integra in diverso modo due macro componenti tra loro diverse:

- La costruzione e la gestione del patrimonio immobiliare pubblico (D&C; O&M);
- La cessione dei Beni immobili (g9; g2).

Le due macro componenti vedono diversi operatori economici intervenire e per questo motivo la gara dovrà modulare strategie diverse pur racchiuse all’interno di un’unica regia.

9.1 La progettazione esecutiva e la costruzione (D&C)

Gli operatori economici che intervengono nella fase di D&C rischiano di presentare una scissione tra progettisti e costruttori. Una mancata regia da parte della Committente finisce per allungare la filiera della progettazione senza un chiaro beneficio, se non il generico beneficio di trasferire una quota di rischi dall’attuale compagine di progetto al nuovo aggregato progettista-costruttore aggiudicatario della gara. Le variabili di un progetto complesso sono differenti, riescono ad essere messe sotto controllo solo in presenza di una visione e proattività manageriale (tools e governo) da parte dell’istituto del Responsabile Unico del procedimento (*punto 4.3*). L’intreccio tra strumenti (‘tools’) e loro utilizzo (‘governo’) sta a significare che vi sono:

- nei documenti di gara gli elementi per vincolare l’integrazione delle parti del progetto;
- nell’Istituto del RUP (*punto 4.3*) le conoscenze per raccordare le parti del progetto senza che vi sia una discontinuità.

Il D&C richiede che sia perfezionato il raccordo tra progetto definitivo e progetto esecutivo e tra progetto esecutivo e fase di realizzazione condotta dall’impresa. In nessun modo deve essere creata una frattura tra i due livelli di progetto (la discontinuità tra definitivo ed esecutivo può passare attraverso diverse variabili, è la ‘regia’ della Committente che deve annullare il rischio).

9.1.1 Contabilizzazione dei lavori

Particolare attenzione sarà posta nella definizione della procedura di contabilizzazione e pagamento dei lavori a corpo, che si baserà sulla scomposizione dei lavori in WP (Work Package) sulla base di una Work Breakdown Structure (WBS). I WP dovranno tener conto da un lato della omogeneità delle componenti di montaggio e dall’altro della coerenza con i pagamenti dovuti allo stato di avanzamento dei lavori (SAL). L’obiettivo è di predisporre dei WP (Work Package) che coniughino completamento e pagamento. Il sistema incentrato sulla WBS elimina la necessità di misurazioni e semplifica in modo drastico la contabilità lavori ed il pagamento dei SAL. Verrà inoltre definito un percorso critico con opportuni vincoli tra l’espletamento di determinati WP, importanti per la corretta esecuzione dei lavori ed il pagamento dei SAL, al fine di stimolare l’appaltatore al rispetto degli obblighi contrattuali.

Lo schema di WBS-PBS farà parte dei documenti di gara e conterrà più informazioni orientative che dovranno essere considerate.

9.1.2 Esecuzione dei lavori in assicurazione di qualità

Attualmente tutte le imprese di costruzione aventi classifiche superiori alla II devono essere certificate secondo le norme UNI ISO 9000. Pertanto l’appalto dovrà essere realizzato in regime di assicu-

razione di qualità e l’appaltatore dovrà redigere un piano di qualità specifico per l’appalto in oggetto.

9.2 La gestione e il funzionamento (O&M)

All’interno della O&M vi sono tipologie diverse di servizi, solo alcune con forte implicazione con i lavori (manutenzioni straordinarie).

Saranno adottati modelli diversi per organizzare l’erogazione dei servizi. Di seguito si ricordano alcuni principi attorno a cui i documenti di gara daranno risposte mirate:

- La manutenzione straordinaria verrà organizzata non attorno ad un canone, ma attorno ad un sistema informativo in grado di programmare i rimpiazzi e le obsolescenze.
 - o Sulla base del piano delle manutenzioni che riguarderà il nuovo insediamento (elaborato specifico del progetto esecutivo), verrà stabilita una programmazione del rimpiazzo, un accantonamento di fondi e una verifica ad hoc sulla necessità di rimpiazzo nel tempo (t1) rispetto al tempo di programmazione (t0). Sulla base della programmazione e verifica verrà utilizzata una disponibilità di risorse accantonate. Il calcolo è effettuato sulla base del valore dell’opera, sulla percentuale annua di obsolescenza media, sulla verifica puntuale dell’obsolescenza manifesta, sulla deliberazione dell’intervento, sul rimpiazzo e pagamento. Il sistema dovrà essere regolato da un sistema informativo ideato nel pre gara, indicato nei documenti di gara, sviluppato nel post gara, collaudato, alimentato e fatto funzionare con l’erogazione del servizio.
 - o Sulla base di un piano di programmazione delle manutenzioni per quanto attiene il patrimonio esistente. Valgono – con qualche variazione – i principi enunciati sopra per il piano delle manutenzioni. La differenza fra i due strumenti (piano e programmazione) sta nel fatto che il secondo strumento ‘fotografa’ l’esistente e decide di tendere alla manutenzione costante e quindi vi è un diverso rapporto con l’obsolescenza. Nel piano (nuova costruzione) l’orientamento sarà la programmare dell’obsolescenza, verificarla e decidere se intervenire nel rimpiazzo. Nella programmazione (patrimonio esistente) si tratta di individuare l’obsolescenza, valutarne il costo e decidere se portarla a nuovo, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili.
- Una quota della manutenzione ordinaria sarà organizzata a canone arrivando a pesare gli output (prodotti) in termini di numero e costo.
- La gestione di erogazione di calore/refrigerazione e manutenzione avrà come riferimento più componenti:
 - o gli standard di erogazione;
 - o i consumi e gli standard di consumi;
 - o un benchmarking applicato;
 - o la suddivisione in unità spaziali (vani);
 - o il consumo vano e la possibile modularità di consumo;
 - o un piano di risparmio energetico dinamico (Energy management);
 - o la mappa di produzione ed erogazione;
 - o gli impatti con il profilo d’utenza.

Il canone terrà conto di indicatori provenienti dalle variabili sopra indicate a cui se ne potranno aggiungere delle altre.

Gli interventi manutentivi ingloberanno elementi di risk management (con trasferimento del rischio) e attivazione di manutenzione ciclica e predittiva.

Sulla parte impiantistica, attraverso elementi di risk management, saranno integrati costruzione-gestione e funzionamento.

Il servizio di gestione e manutenzione dei trasporti logistici va sviluppato come tutti i servizi attraverso:

- La definizione della produzione ospedaliera e della logistica;
- Il sistema di erogazione del servizio
- Una chiara definizione di output (prodotti)
- La scomposizione dei prodotti in elementi centrali e periferici;
- La tipologia di utenza suddivisa in segmenti, diretta, potenziale, allargata;
- Una suddivisione di costo ed eventuale ricavo per unità di tipologia di utenza.

Gli operatori economici che svolgeranno attività di O&M si integreranno, attraverso i sistemi di gestione (*punto 8*), agli operatori economici che svolgeranno le attività di D&C. Una delle funzioni proprie dei sistemi di gestione è quella di favorire l’integrazione.

Il contratto di O&M ha una durata di 10 anni estendibile per altri 5 anni.

9.3 Il patrimonio immobiliare dismesso e ceduto dalla Committente

La Cessione del patrimonio immobiliare (g3) entra nella procedura di gara nei seguenti modi.

9.3.1 Definizione dei vincoli e consistenza patrimoniale

Ogni singolo edificio deve essere reso alienabile e rimosso di qualsiasi vincolo ostativo. La Soprintendenza ha concesso l’autorizzazione al riutilizzo e riconversione dei singoli edifici con indicazioni sui limiti di abbattimento, mantenimento e revisione architettonica. Il Comune di Pisa ha indicato i vincoli urbanistici ed architettonici e ha indicato quali funzioni non sono ritenute compatibili con l’area patrimoniale in cessione. Definiti questi elementi il principio è che quanto non è vietato è possibile realizzarlo dentro un quadro di sostenibilità. Ne risulta che dentro alcuni vincoli dati viene consegnata all’operatore economico un’area pienamente destinabile alla trasformazione. Tale trasformazione deve essere coerente con i tempi di costruzione e trasferimento di maestranze, attrezzature e macchinari dal Complesso del Vecchio S. Chiara (g2) al Nuovo S. Chiara in Cisanello.

9.3.2 La Cessione

La Cessione del patrimonio immobiliare non rientra nella permuta (art. 53, comma 6 D.lgs. 163/2006) per questo motivo non vi è un riferimento diretto al D.lgs 163/06.

Il corrispettivo della cessione deve, per una quota parte, coprire quanto la Regione ha anticipato attraverso il Fondo di rotazione.

L’ammontare del finanziamento richiesto alla Regione, attraverso il Fondo di rotazione, è finalizzato al corretto pagamento degli stati di avanzamento dei lavori (SAL) nella costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello senza che si venga a determinare una criticità tra realizzazione dell’opera e pagamenti.

La costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello (g1) e la Cessione del patrimonio immobiliare (g3) sono strettamente integrati. Il Fondo di rotazione (g4) viene utilizzato al solo scopo di non creare criticità tra pagamento dei SAL ed equivalente disponibilità di risorse derivanti dalla cessione. Ciò in quanto in assenza del Fondo di rotazione vi è una sicura non coincidenza tra i flussi di costo (SAL) e di ricavo (cessione). Il Fondo di rotazione deve quindi essere inteso come esclusivo ele-

mento strumentale per compensare la mancata coincidenza tra flussi di costi e flussi di ricavi. In questo modo si impedisce che i lavori abbiano interruzioni strutturali. Il principio ricercato con cura dal Committente deve riguardare anche il Contraente. Non dovranno esservi azioni strumentali che contrappongano parti del contratto (per es. costruzione (g1) e acquisto del patrimonio immobiliare (g2)) favorendo rallentamenti di esecuzione e montaggio.

9.3.3 Il ricavo per la Committente dalla Cessione del patrimonio messo in gara

L’ammontare del ricavo derivante dalla Cessione del patrimonio immobiliare (g3) è stabilito da una perizia effettuata dall’Agenzia delle Entrate. Il valore peritato corrisponde a quanto viene messo in gara.

9.3.4 La scelta dell’Urban Developer da parte dell’Offerente

- a) Per attivare la funzione di Urban Developer (g13a) il Contraente potrà anche utilizzare l’Urban Developer operatore economico (g13b). L’Offerente dovrà illustrare, nella Relazione tecnica che deve produrre in offerta circa le modalità di trasformazione del patrimonio immobiliare del Complesso del Vecchio S. Chiara (vedi punto 9.3.6.1 che segue) e la RE – Formula gestionale (g 18).
- b) La scelta dell’Urban Developer (g 13b) da parte dell’Offerente potrà avvenire in diversi modi, di seguito vengono riportati alcuni esempi non esaustivi ma indicativi:
 - Il soggetto economico che si configura come Urban Developer potrebbe essere un ramo d’azienda dell’Offerente.
 - L’Urban Developer può essere ricercato esternamente alla compagine che partecipa al D&C e O&M. Questo esempio è riconducibile ad una maggiore flessibilità del D&C e O&M rispetto al RE senza però mai perdere di vista il ‘time-term’ costituito da (Fb).
 - Può essere un knowledge e una componente organizzativa, risolutiva del Real Estate, messa in campo parallelamente e sin da subito da parte degli operatori economici di D&C e O&M.
- c) L’operatore economico che potrà intervenire come Urban Developer sarà scelto direttamente dall’Offerente- in quanto l’oggetto principale del *DCFREOM*²¹ è la costruzione del Nuovo S. Chiara in Cisanello ed in parte la sua gestione (O&M); mentre (Fb) ed (Fc) del punto 6 rappresentano il trasferimento del rischio dal pubblico al privato. (Fa) rappresenta la garanzia del corretto montaggio dell’ambito costruttivo di (g1).

Più precisamente:

- La parte che attiene ad (Fb) si riferisce ad una cauzione (fideiussione) a garanzia del versamento del prezzo di acquisto del patrimonio immobiliare costituito dal Complesso del Vecchio S. Chiara (g2);
 - La parte che attiene ad (Fc) si riferisce invece all’acquisto del Complesso del Vecchio S. Chiara da parte del Contraente (g 10; vedasi punto 9.3.6.2.h)
- (Fc) è anche il primo stadio del Real Estate (1) ed assieme a Real Estate (2) e alla Valorizzazione (REa; REb) rappresentano il montaggio e la valorizzazione dell’intera operazione di Urban Development-Real Estate del Complesso del Vecchio S. Chiara. Per questa ragione la scelta dell’Urban Developer (g 13b) deve rappresentare una scelta impegnativa (di alta opportunità, ma anche di rischio da parte dell’operatore economico (Contraente – g10)). Essendo un elemento di rischio, imputabile all’operatore economico.

9.3.5 Le risponderne dell’Urban Developer all’interno del DCFREOM

E’ tuttavia utile che l’Urban Developer (g 13b) debba individuare una propria configurazione sin dalle prime fasi del processo, anche se poi il consolidamento e la strutturazione piena può esservi solo durante le rimanenti fasi operative del Real Estate. Le fasi su cui opera un Urban Developer (g 13b) possono essere:

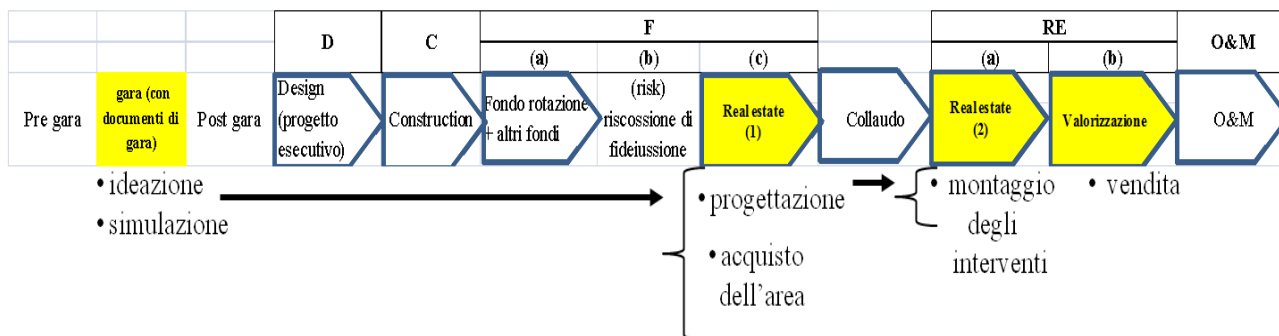
- l’ideazione;
- la simulazione (calcolo e montaggio);
- la progettazione;
- l’acquisto dell’area;
- il montaggio degli interventi;
- la vendita.

Gara - In fase di gara viene chiesto all’operatore economico qualificato per la D&C e O&M (vedasi punti 9.1 e 9.2) di presentare, eventualmente con il supporto di un Urban Developer, una Relazione tecnica sulla base di quanto verrà indicato nel Disciplinare della cessione del patrimonio immobiliare (punto 10 f). La relazione dovrà, tra le altre cose, contenere, in rispondenza ad un metodo indicato, una ideazione e una prima simulazione di intervento (vedasi anche punto 9.3.6.2 c).

Real Estate (1) - L’ideazione e la simulazione dell’intervento proposto dovranno trovare continuità e coerenza all’interno del Real Estate (1). Una buona ideazione e simulazione in merito al Real Estate permettono una corretta ponderazione e gestione di (Fb –cauzione di garanzia). La fase di (Fc – Real estate 1)) prevede che vi sia un approfondimento attraverso il compimento della simulazione, gli stati di avanzamento della progettazione e come ultimo stadio l’acquisto del patrimonio immobiliare del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2). Il mancato acquisto di (g2) fa sì che vi sia l’escussione della cauzione da parte della Committente e la proprietà del progetto (punto 6f). La fase di progettazione dovrà concludersi con l’approvazione degli elaborati del progetto operativo da parte del Comune di Pisa. L’approvazione permetterà all’Urban Developer (g. 13b) di passare alla fase di montaggio degli interventi (Real Estate 2).

Real Estate (2) - Nella fase di montaggio vi è ancora una quota di progettazione di dettaglio in coerenza con quella approvata e vi è la costruzione per lotti e l’interconnessione con il mercato. Il ruolo esercitato dalla Committente in questa fase risulta ridotto. Vi sarà già stato il trasferimento di macchinari, attrezzature e macchinari dal ‘vecchio’ al nuovo. L’unico interesse che ancora rimane attivo per la Committente è la valorizzazione legato ad una redditività della vendita degli immobili ultimati ed un eventuale beneficio per la Committente.

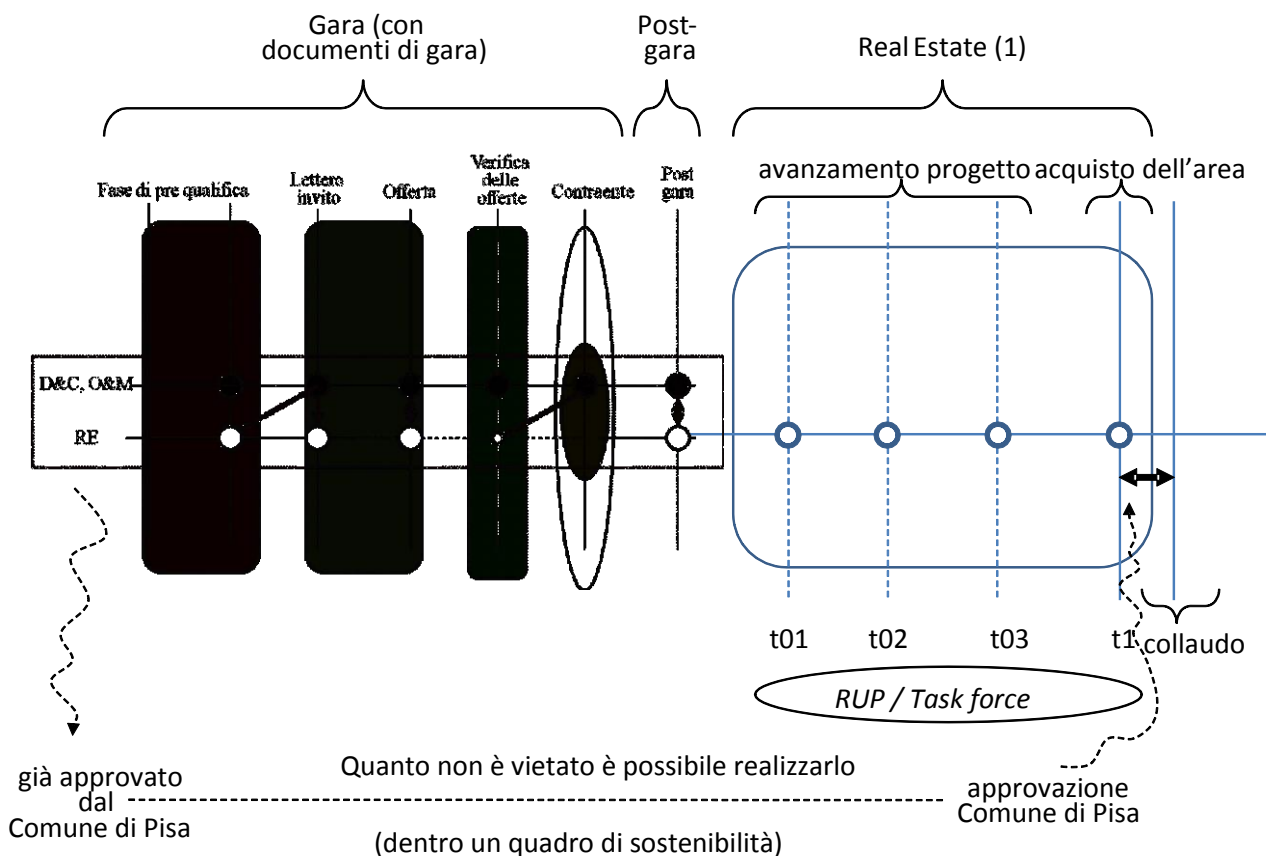
Valorizzazione - Segna la chiusura del processo di Real Estate con la verifica della redditività.



9.3.6. Il Real Estate (RE) dalla fase iniziale della gara sino alla vendita del Complesso del Vecchio S. Chiara (g 2).

9.3.6.1 Elementi di massima (vedi figura sotto)

- La procedura ristretta è incentrata sulla selezione di operatori economici di D&C (progettazione e costruzione) e O&M (funzionamento e manutenzione). Vi è anche la funzione di Urban Developer (g 13a) che però non viene presa in considerazione in fase di pre qualifica. La selezione è demandata agli operatori di D&C e O&M.
- La lettera di invito e i documenti di gara verranno consegnati agli operatori selezionati i quali potranno servirsi di un Urban Developer (operatore economico) (g 13b), al fine di dare attuazione all’Urban Developer (funzione) (g13a).
- Tra i documenti di offerta vi dovrà essere una Relazione tecnica che riprende e sviluppa indicazioni presenti nel Disciplinare di gara di riferimento (10f).
- La fase di post gara, come indicato nel punto 8.3, riguarderà il Contraente (g10) e solo quando la trattazione riguarderà la vendita del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2), assieme al Contraente, vi sarà anche l’Urban Developer (g 13b). Per la vendita di (g2) il riferimento è al Real Estate (1, 2) e alla Valorizzazione, con un particolare riferimento alla RE – formula gestionale (g 18), alla ideazione e alla simulazione.



- Saranno indicate nel Disciplinare (10 lettera f):
 - o il t0 (fase temporale) di accoglimento e verifica della documentazione elaborata (vedasi punto 9.3.6.2)
 - o il t1 (fase temporale) di acquisto dell’area, o di escussione della cauzione;
 - o verrà anche indicato il ruolo del RUP / task force.

- Nella fase temporale di (t1) la progettazione dovrà essere ritenuta soddisfacente da parte RUP / *task force*. Sarà semmai interesse del Contraente (vedasi punto 9.3.6.2.h) arrivare ad uno stadio della progettazione coincidente con (t1) prossima o coerente con l’approvazione finale da parte del Comune di Pisa in merito al progetto operativo”) legato alla immediata realizzazione. Si tratta di un’approvazione, quella del Comune di Pisa, non di sostanza, in quanto vi è stato a monte l’approvazione di un Piano da parte del Comune di Pisa (tutto quello che non è vincolato - vietato - è possibile realizzare), quanto di forma.
- Il (t1) è antecedente al collaudo del Nuovo S. Chiara in Cisanello (g1). Non vi è tuttavia correlazione tra (t1) e il collaudo, non può esservi in nessun modo un artificiale ritardo del collaudo di parti di (g1) per determinare, o influenzare, la fase temporale di (t1; come indicato nel punto 9.3.2.).

9.3.6.2. Elementi di dettaglio (vedi figura sopra).

In sintesi, il Real Estate (RE) nelle diverse fasi indicate si presenta come segue:

- a) Fase di pre qualifica** – l’operatore economico interessato alla procedura conosce di (g2):
 - l’oggetto;
 - la procedura di massima indicata nelle Linee Guida per quanto attiene l’acquisto;
 - il costo di acquisto;
- b) Lettera di invito** – il Concorrente (g11), e quindi il possibile Contraente (g10, D&C e O&M), in coerenza con il punto 9.3.4 (b) trasmette all’Urban Developer (operatore economico) (g13b) il capitolato speciale e il disciplinare (punto 10 f), lo può trasmettere:
 - (b1) ad un operatore economico che opera nel RE (cfr. punto 9.3.4a e 9.3.8) e di cui il Contraente si può servire per svolgere la funzione Urban Developer (g 13a);
 - (b2) ad un ramo d’azienda del Contraente (g 10);
- c) Offerta** – l’Offerente predispone ed inserisce in offerta:
 - una Relazione tecnica (il cui contenuto viene indicato dal Disciplinare)
 - o (dentro la relazione il Concorrente (g11) e quindi il possibile Contraente (g10, D&C e O&M) propone la RE-formula gestionale (g 18);
- d) Contraente** – il Contraente sarà tenuto a dare seguito alla RE-formula gestionale (g 18)
- e) Post Gara** – partecipa il Contraente e, solo per la parte che attiene al Complesso del Vecchio S. Chiara (g2), l’Urban Developer (g 13b), in merito:
 - all’organizzazione e allo sviluppo della trasformazione di (g2);
 - all’implementazione del RE-formula gestionale (g 18).
- f) RUP / task force** – Verifica:
 - l’implementazione della RE- formula gestionale (g 18);
 - le regole condivise sull’avanzamento dei lavori;
 - lo stato di avanzamento della progettazione e della documentazione collegata;
- g) Acquisto del Complesso del Vecchio S. Chiara (g 2)**
 - Cauzione
 - o Contraente (g 10)
 - Acquisto
 - o Contraente (g 10); eventualmente l’Urban Developer (g 13b), nel rispetto di quanto indicato in RE – Formula gestionale

9.3.7. L’organizzazione del rischio da parte dell’operatore privato

Il maggior elemento di rischio-opportunità-garanzia collocato all’interno del *DCFREOM* nel rapporto tra operatore pubblico ed operatore privato è collocato all’interno di (Fb – riscossione di fideiussione), (Fc – Real Estate (1)), (REa – Real Estate (2)), (REb – Valorizzazione). Per quanto riguarda la Committente e l’operatore privato il rischio-opportunità-garanzia si concentra principalmente su (Fb – riscossione di fideiussione), (Fc – Real Estate (1)) ed in parte più contenuta su (REb – Valorizzazione).

- L’operatore privato ha il vantaggio di agire all’interno di uno scenario già definito: i vincoli espressi dagli strumenti urbanistici e quelli della Soprintendenza sono stati espressi ex ante e quindi i livelli di incertezza e rischio sul come operare sono stati ridotti al minimo.
- L’acquisto dell’area e del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2) avviene entro un periodo di tempo che permette al Contraente e all’Urban Developer (g 13b) di effettuare al meglio progettazione, simulazione di montaggio e vendita.
- L’acquisto del patrimonio immobiliare del Complesso del Vecchio S. Chiara (g2) avviene in prossimità del montaggio dell’intervento. Vengono quindi rimossi i rischi che un’asta pubblica per un intervento del genere comporterebbe.
- L’operatore privato può mettere in campo più soluzioni, solo a titolo d’esempio se ne indicano alcune:
 - o Fondi immobiliari chiusi;
 - o Creazione di diverse società di scopo (srl) per ciascun lotto con il coinvolgimento di diversi operatori immobiliari anche locali;
 - o Operare con diverse formule di vendita (leasing, vendita di singoli lotti, realizzazione e commercializzazione su singoli lotti, ecc.).

9.3.8. Il vantaggio per l’Urban Developer (g 13b) di operare all’interno di tale formula

Un intervento di questa natura permette all’Urban Developer (g 13b) di non dover provvedere all’acquisto di un’area prima e dover organizzare il montaggio ed approvazione dell’intervento poi con tempi non controllabili ed incertezza sulle funzioni da portare ad insediamento.

Il procedimento proposto prevede per l’Urban Developer (g 13b):

- di avere in anticipo, rispetto all’acquisto dell’area, tutte le informazioni che gli permettono di essere operativo sul fronte delle funzioni economiche da installare e sulla costruzione e ristrutturazione dell’area. La non conoscenza dei vincoli obbligherebbe l’Urban Developer ad operare all’interno di rischi accresciuti con implicazioni sul costo del finanziamento ottenibile da eventuali finanziatori. Le informazioni conosciute sono quelle di:
 - o costo di acquisto del patrimonio (indicato dalla perizia effettuata dall’Agenzia delle Entrate);
 - o vincoli di intervento sul patrimonio (indicato dalla Soprintendenza dei beni culturali);
 - o compatibilità urbanistica (indicate dal Comune di Pisa);
 - o destinazioni funzionali ed economiche progettate dall’Urban Developer ed approvate dal Comune.
- di avere a disposizione un tempo definito (indicato nei documenti di gara) per predisporre un progetto e vederselo approvare dal Comune e al contempo programmare e contrattualizzare al meglio i fondi per acquistare il patrimonio immobiliare pubblico (sempre avendo una data di riferimento e all’interno di una procedura indicata nei documenti di gara). Tale processo riduce i rischi dell’Urban Developer che altrimenti dovrebbe trovare i fondi per acquistare l’area, iniziare a pagare il costo del denaro ed essere di fronte alle incertezze dei tempi di montaggio ed approvazione politico-istituzionale.

9.3.9.I vantaggi per la Committente

I vantaggi del procedimento proposto per l’Azienda sono:

- L’acquisto dell’area con elevati rischi porta a sottostimare il valore del patrimonio immobiliare pubblico e ciò comporta, in aggiunta, un’accentuata difficoltà da parte dell’operatore privato nel trovare il finanziamento per acquistare il patrimonio immobiliare.
- Attivare un’unica gara di costruzione e di cessione del patrimonio immobiliare pubblico porta a ricomporre il tempo di costruzione e di cessione del patrimonio all’interno di una fase ‘governata’. Scindere la fase in due distinte gare allunga enormemente i tempi e riempie di incognite il collegamento tra le due diverse fasi, specialmente se la cessione contribuisce a finanziare la costruzione.
- Una gara trasparente permette di attrarre capitale estero (e quindi aprire l’orizzonte di capitali e competizione) che invece potrebbe essere inibito in presenza di rischi non controllabili e non dipendenti da fattori di mercato. Il vantaggio potrebbe essere avere, in questa fase congiunturale, capitale internazionale investito nella città di Pisa ed in Italia e contemporaneamente una valorizzazione del patrimonio immobiliare urbano.

10 I DOCUMENTI DI GARA

Per l’appalto di realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello ed esecuzione dei servizi di gestione e funzionamento, il Responsabile Unico del procedimento predisporrà, i seguenti documenti:

- a) Il Bando di Gara. La sua redazione sarà preceduta dalla definizione dei requisiti minimi di partecipazione. Detti requisiti saranno individuati in modo da assicurare la partecipazione alla gara dei soli soggetti che detengano una sufficiente esperienza specifica nella realizzazione di opere di caratteristiche ed importanza simili a quelle oggetto di gara.
Il Bando sarà accompagnato da una Nota Esplicativa che conterrà tutte le informazioni di dettaglio necessarie alla redazione della domanda di partecipazione.
- b) Le Istruzioni ed Informazioni ai Concorrenti, che forniscono ai concorrenti le necessarie indicazioni per la preparazione e la presentazione delle offerte, i criteri per la loro valutazione e per l’individuazione dell’aggiudicatario. In questo documento verranno pertanto definiti, fra l’altro:
 - Le modalità di presentazione dell’offerta;
 - Le modalità di preparazione dell’offerta e la sua struttura;
 - Il contenuto dell’offerta tecnica;
 - Il contenuto dell’offerta economica;
 - Il peso relativo dell’offerta tecnica e di quella economica;
 - I criteri di valutazione delle offerte tecniche e di quelle economiche.
- c) Il Capitolato Speciale, che contiene gli articoli contrattuali che reggeranno il rapporto che si instaurerà fra la Committente e l’Appaltatore.
- d) Il Disciplinare del D&C,;
- e) Il Disciplinare del O&M,;
- f) Il Disciplinare della Cessione del patrimonio immobiliare (g3);
- g) Il Documento di coordinamento del management (di integrazione, controllo e verifica).
- h) La Lettera di Invito a presentare offerta, alla quale sono allegati i Documenti di Gara (Progetto Definitivo, Istruzioni ed Informazioni ai Concorrenti, Capitolato Speciale, i Disciplinari, il Documento di coordinamento del management).

11 EFFETTI DELLA STRATEGIA DI APPALTO PROPOSTA

I benefici formali prodotti dall’adozione della strategia di appalto (lavori, servizi e acquisto del patrimonio) delineata nei capitoli che precedono costituisce la parte più evidente della procedura proposta; essa implica però anche effetti sostanziali meritevoli di illustrazione.

Con la presentazione della propria struttura imprenditoriale, in fase di partecipazione al procedimento di selezione connesso con la procedura ristretta di appalto, il concorrente pone la prima pietra del potenziale rapporto contrattuale che spera di instaurare con la Committente.

Nell’offerta poi, la generale ed astratta competenza si trasforma in dati concreti dei quali la Committente deve fare un duplice uso:

- esercitare un controllo comparativo, supportato dalla compresenza di offerte espresse tutte in modo analogo, delle quali è possibile effettuare un confronto affidabile;
- trasferire sull’appaltatore il compito di integrare la documentazione di gara di quelle parti che la Committente ha volutamente lasciato alle scelte del concorrente.

Si verifica così che la documentazione di gara, concepita a monte ed in funzione di un appaltatore ignoto, perde il suo carattere di astrattezza e si concretizza con i dati contenuti nell’offerta del vincitore.

Seguendo la logica sopra delineata le espressioni di principio quali: il corretto adempimento, le regole dell’arte, la diligenza del buon padre di famiglia, ecc., vengono trasformate in impegni prestazionali scritti e voluti dallo stesso appaltatore che, quanto più si sforza di migliorare l’offerta per prevalere sulla concorrenza, tanto più si auto vincola a lavorare meglio.

La tecnica qui prospettata oscilla da un minimo ad un massimo di partecipazione dell’impresa, e spetta alla Committente la decisione in ordine al livello di responsabilità che si intende conferire, in ragione di molteplici circostanze, tra le quali la più importante è certamente la natura dell’opera da realizzare.

12 CRONOGRAMMA DELLA PROCEDURA DI APPALTO

12.1 Cronogramma

Di seguito si indicano le fasi principali della procedura di appalto dei lavori e la sua durata:

- redazione delle Linee Guida della procedura: 2014;
- approvazione delle Linee Guida: marzo 2014;
- emissione del Bando della gara di appalto: aprile 2014;
- ricevimento domande di partecipazione: luglio 2014;
- finalizzazione dei documenti di gara: luglio 2014;
- emissione lettere di invito per la gara di appalto: settembre 2014;
- ricevimento offerte: gennaio 2015;
- analisi offerte e individuazione dell’aggiudicatario: aprile 2015;
- inizio della fase del post gara: giugno 2015.

12.2 Considerazioni sul cronogramma e raccomandazioni

Il Cronogramma prevede un periodo di 12 mesi dall’approvazione delle Linee Guida all’aggiudicazione. Corre l’obbligo di osservare che il termine, in sé realistico, potrà essere rispettato solo alla condizione che non si verifichino eventi imprevisi e tali da provocare ritardi.

Il periodo di 12 mesi antecedente l’inizio dei lavori potrebbe sembrare a prima vista eccessivo. Esso è invece frutto di attente riflessioni supportate dal fatto che, analizzando il Cronogramma, si riscontra quanto segue:

- la selezione dei concorrenti alla gara richiede circa 4mesi;
- la preparazione delle offerte per l’appalto, la loro valutazione e l’aggiudicazione richiedono 8 mesi.

I tempi di cui sopra non sono contraibili in quanto dipendono dai tempi tecnici necessari per portare a compimento le diverse attività che, come si è detto, sono stati realisticamente considerati. Per contro, essi possono essere rispettati solo se a questa iniziativa viene riservata una elevata priorità da parte della Committente. Ad essa competono infatti numerose ed importanti attività fra le quali ad esempio: l’approvazione delle Linee Guida e dei documenti di gara redatti dal Responsabile Unico del procedimento; la pubblicazione del bando di gara e l’inoltro delle lettere di invito; la nomina della commissione giudicatrice e la ratifica delle relative valutazioni; l’emissione delle delibera di affidamento dell’appalto.

La priorità da riservare alla realizzazione del Nuovo S. Chiara in Cisanello non si sostanzia nel dedicare ad essa la massima cura, perché a tal fine dovrebbe essere sufficiente la diligenza del RUP e delle componenti più strutturate dell’istituto del Responsabile Unico del procedimento. La priorità di cui si sottolinea la rilevanza consiste nel decidere oggi quali siano le scelte inderogabili attinenti l’intera procedura, affinché in corso di realizzazione non intervengano innovazioni o modifiche. Le procedure sono infatti pensate con un margine di elasticità utile a consentire gli adattamenti suggeriti dagli sviluppi concreti; esse non sono tuttavia, né potrebbero essere, costruite per assorbire innovazioni derivanti da nuovi orientamenti. Questi ultimi infatti finirebbero per alterare le procedure in modo irrimediabile provocando, oltre alle ovvie illegittimità, serie ripercussioni nella parte contrattuale.

Occorre ancora mettere in conto la conflittualità sempre presente in appalti importanti quali quello in oggetto. I ricorsi, anche non giustificati, sono all’ordine del giorno e possono condizionare pesantemente il rispetto del Cronogramma. Questo aspetto verrà tenuto in particolare conto nella impostazione delle procedure di gara e nella stesura dei relativi documenti, allo scopo di ridurre al minimo il rischio di contenzioso e, nel caso in cui esso si manifestasse, di mettere la Committente nelle condizioni migliori possibili per superarlo.

Le attività nelle quali la Committente deve avvalersi di una commissione giudicatrice sono controllabili e contenibili nella misura in cui si riducono al minimo i margini di discrezionalità concessi ai componenti della commissione. In altri termini, è necessario impostare i criteri di valutazione delle offerte su basi il più possibile oggettive e prevalentemente matematiche, non solo per ridurre i tempi dei lavori della commissione, ma per allontanare, nei limiti delle umane possibilità, anche il solo dubbio che siano stati formulati giudizi non trasparenti e non sostenibili in ogni sede.

E’ stato constatato che spesso la valutazione delle offerte tecniche richiede parecchi mesi, in taluni casi anche più di sei. Le cause di tali lungaggini sono le seguenti:

- scarsa dimestichezza dei membri delle commissioni con le procedure di aggiudicazione basate sul criterio dell’offerta economicamente più vantaggiosa;
- limitato numero di giorni dedicati alla valutazione delle offerte (3-4 riunioni di una giornata ciascuna al mese);
- difficoltà nella redazione “cartesiana”, cioè razionale, dei verbali di valutazione;
- non sufficiente conoscenza dei documenti di gara. La pura e semplice lettura, anche attenta, non è sufficiente per cogliere le sfumature e gli aspetti veramente significativi di tali documenti.

Per ovviare a questi inconvenienti, sarebbe utile, come fatto in altre occasioni, prevedere una riunione tra il Responsabile Unico del procedimento ed i membri della commissione, per illustrare a questi ultimi i documenti di gara e la metodologia da applicare, e per presentare alcuni casi di studio significativi. Questa riunione dovrebbe essere tenuta dopo la consegna delle offerte ma prima della loro apertura, per evitare anche il minimo sospetto di strumentalizzazione e favoritismo.

L’obiettivo da raggiungere è di completare la valutazione delle offerte tecniche in non più di due mesi. Questo obiettivo dovrebbe, se possibile, essere esplicitamente richiamato nella lettera di incarico per ciascun membro della commissione, il quale si deve impegnare a dedicare a tale attività, se non il tempo pieno, almeno il 50% del tempo, cioè 10-12 giorni/mese.

Il Responsabile Unico del Procedimento
Dott. Ing. Rinaldo Giambastiani

Allegato 1 EDIFICI DI NUOVA COSTRUZIONE

COMPLETAMENTO del Nuovo S. Chiara Elenco degli edifici da realizzare	
Codice	Nuovo Polo Ospedaliero Universitario di Cisanello
32	Ingresso/Blocco Operatorio;
33a	2° Potenziamento - corpo A;
33b	2° Potenziamento - corpo B;
33c	2° Potenziamento - corpo C;
33d	2° Potenziamento - corpo D;
34	Piastra tecnologica;
35	Centro prelievi;
50	Uffici Amministrativi
53	Edificio Cucina/Mensa
IE	Isola Ecologica
CTO	Polo Logistico e Tecnologico
CUN	Cunicoli interrati
CE8	Cabina MT/BT – nr. 8
CE9	Cabina MT/BT – nr. 9
CE10	Cabina MT/BT – nr. 10
CE11	Cabine MT/BT – nr. 11
UNI1	Polo Didattico
UNI2	Scienze Mediche di base

Allegato 2a - QUADRO ECONOMICO GENERALE COMPLESSIVO dei Lavori e dei Servizi

	Oggetti messi in gara	Costi Netti	CNPAIA & IVA		Stima totale [mil. €]	
1.	Progettazione esecutivo					
1.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	2.326.565,00	4%	22%	625.380,67	2.951.945,67
2.	Sicurezza					
2.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	3.087.590,00		10%	308.759,00	3.396.349,00
3.	Costruzione					
3.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	239.066.159,51			23.906.615,95	262.972.775,46
		OG1		10%	13.005.567,96	143.061.247,54
		OS3		10%	1.436.075,64	15.796.832,00
		OS4		10%	378.661,80	4.165.279,80
		OS28		10%	5.019.838,44	55.218.222,87
		OS30		10%	4.066.472,11	44.731.193,25
3.2	TOTALE D&C A BASE D'ASTA	244.480.314,51			24.840.755,62	269.321.070,13
3.3	Somme a disposizione	18.495.233,76		22%	4.068.951,43	22.564.185,19
					28.909.707,05	
3.4	Totale D & C					€ 291.885.255,32
4.	Gestione e funzionamento	Canone netto annuo		IVA	Canone annuo	
4.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	20.264.000,00		4.266.080,00	24.530.080,00	
4.1.a1	Servizio Energia - Gestione centrali di produzione energetica, manutenzione degli impianti termici e di climatizzazione e HVAC compresi i combustibili e acqua necessari agli impianti ed alla/e centrale/i, compreso dorsali e sottocentrali -annuo - compresa sicurezza	7.500.000,00		22%	1.650.000,00	9.150.000,00
4.1.a2	Servizio Energia - Fornitura di energia elettrica cogenerata vs edifici ospedalieri - annuo	4.000.000,00		22%	880.000,00	4.880.000,00
4.1.b	Servizio di gestione e manutenzione - Nuovi plessi edilizi (all. nr. 1 esclusi UN11 & UN12) compresi gli impianti, altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	2.250.000,00		22%	495.000,00	2.745.000,00
4.1.c	Servizio di gestione e manutenzione - Plessi edilizi UN11 e UN12 compresi impianti ed altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	148.000,00		22%	32.560,00	180.560,00
4.1.d	Servizio di gestione e manutenzione - Plessi edilizi esistenti (all. nr. 2 a,b,c) compresi impianti ed altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	1.750.000,00		22%	385.000,00	2.135.000,00
4.1.e	Servizio di gestione e manutenzione - Sistema dei Trasporti Logistici – annuo - compreso sicurezza	3.000.000,00		22%	660.000,00	3.660.000,00
4.1.f	Manutenzioni straordinarie su edifici ed impianti - (all. nr. 1 esclusi UN11 e UN12 e all. nr. 2 a,b,c) - somma annua a disposizione - compresa sicurezza	1.500.000,00		10%	150.000,00	1.650.000,00
4.1.g	Manutenzioni straordinarie su edifici ed impianti - (UN11 e UN12) - somma annua a disposizione - compresa sicurezza	100.000,00		10%	10.000,00	110.000,00
4.1.h	Fondo per i costi della sicurezza derivanti da interferenze da valutarsi per ogni singolo intervento dei servizi da appaltare (DUVR)	16.000,00		22%	3.520,00	19.520,00
4.2	Totale O & M - Quota Annuale	€ 20.264.000,00			€ 4.266.080,00	€ 24.530.080,00
4.3	TOTALE O&M per 10 anni A BASE D'ASTA	€ 202.640.000,00			€ 42.660.800,00	€ 245.300.800,00

Allegato 2b - QUADRO ECONOMICO AOUP dei Lavori e dei Servizi

	Oggetti messi in gara	Costi Netti		CNPAIA & IVA		Stima totale [mil. €]	Alienazioni [mil. €]	Proprie risorse [mil. €]	Altre risorse (Stato, Regione) [mil. €]
		G4		G4		G4			
1.	Progettazione esecutiva (D)								
1.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	€ 2.000.000,00	4%	22%	€ 537.600,00	€ 2.537.600,00		€ 2.537.600,00	
2.	Sicurezza								
2.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	€ 2.620.000,00		10%	€ 262.000,00	€ 2.882.000,00		€ 2.882.000,00	
3.	Costruzione (C)								
3.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	€ 207.925.722,64			€ 20.792.572,26	€ 228.718.294,90	€ 77.000.000,00	€ 3.021.710,45	€ 145.442.094,89
	OG1	€ 111.162.978,86		10%	€ 11.116.297,89	€ 122.279.276,75			
	OS3	€ 13.257.340,40		10%	€ 1.325.734,04	€ 14.583.074,44			
	OS4	€ 3.516.649,00		10%	€ 351.664,90	€ 3.868.313,90			
	OS28	€ 44.693.597,76		10%	€ 4.469.359,78	€ 49.162.957,54			
	OS30	€ 35.295.156,62		10%	€ 3.529.515,66	€ 38.824.672,28			
3.3	sub totale AOUP	€ 212.545.722,64			€ 21.592.172,26	€ 234.137.894,90	€ 77.000.000,00	€ 8.441.310,45	€ 145.442.094,89
3.5	Altre cifre a disposizione AOUP	€ 13.821.397,62			€ 3.040.707,48	€ 16.862.105,10			€ 16.862.105,09
	Totale D & C AOUP					€ 251.000.000,00	€ 77.000.000,00	€ 8.441.310,45	€ 162.304.199,98
4	Gestione e funzionamento (O & M)	Costi netti			IVA	Canone Annuo	Totale (10 anni) su CE		
4.1	Azienda Ospedaliero Universitaria	€ 20.014.000,00			€ 4.223.080,00	€ 24.237.080,00		€ 242.370.800,00	
4.1.a1	Servizio Energia - Gestione centrali di produzione energetica, manutenzione degli impianti termici e di climatizzazione e HVAC compresi i combustibili e acqua necessari agli impianti ed alla/e centrale/i, compreso dorsali e sottocentrali -annuo - compresa sicurezza	€ 7.500.000,00		22%	€ 1.650.000,00	€ 9.150.000,00			
4.1.a2	Servizio Energia - Fornitura di energia elettrica cogenerata vs edifici ospedalieri - annuo	€ 4.000.000,00		22%	€ 880.000,00	€ 4.880.000,00			
4.1.b	Servizio di gestione e manutenzione - Nuovi plessi edilizi (all. nr. 1 esclusi UN11 & UN12) compresi gli impianti, altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	€ 2.250.000,00		22%	€ 495.000,00	€ 2.745.000,00			
4.1.c	Servizio di gestione e manutenzione - Plessi edilizi esistenti (all. nr. 2 a,b,c) compresi impianti ed altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	€ 1.750.000,00		22%	€ 385.000,00	€ 2.135.000,00			
4.1.d	Servizio di gestione e manutenzione - Sistema dei Trasporti Logistici - annuo - compreso sicurezza	€ 3.000.000,00		22%	€ 660.000,00	€ 3.660.000,00			
4.1.e	Manutenzioni straordinarie su edifici ed impianti - somma annua a disposizione - compreso sicurezza	€ 1.500.000,00		10%	€ 150.000,00	€ 1.650.000,00			
4.1.f	Fondo per i costi della sicurezza derivanti da interferenze da valutarsi per ogni singolo intervento dei servizi da appaltare (DUVRI)	€ 14.000,00		22%	€ 3.080,00	€ 17.080,00			
	Totale O & M AOUP							€ 242.370.800,00	

Allegato 2c - QUADRO ECONOMICO UNIPI dei Lavori e dei Servizi

	Oggetti messi in gara	Costi Netti		CNPAIA & IVA		Stima totale [mil. €]	Alienazioni [mil. €]	Proprie risorse [mil. €]	Altre risorse (Stato, Regione) [mil. €]
1.	Progettazione esecutivo	G4							
1.2	Università	€ 326.565,00	4%	22%	€ 87.780,67	€ 414.345,67	€ 414.345,67		
2.	Sicurezza								
2.2	Università	€ 467.590,00		10%	€ 46.759,00	€ 514.349,00	€ 514.349,00		
3.	Costruzione								
3.2	Università	€ 31.140.436,87			€ 3.114.043,69	€ 34.254.480,56	€ 25.384.305,33	€ 8.870.175,23	
	OG1	€ 18.892.700,72		10%	€ 1.889.270,07	€ 20.781.970,79			
	OS3	€ 1.103.415,96		10%	€ 110.341,60	€ 1.213.757,56			
	OS4	€ 269.969,00		10%	€ 26.996,90	€ 296.965,90			
	OS28	€ 5.504.786,67		10%	€ 550.478,67	€ 6.055.265,34			
	OS30	€ 5.369.564,52		10%	€ 536.956,45	€ 5.906.520,97			
3.4	sub totale UNIPI	€ 31.934.591,87			€ 3.248.583,36	€ 35.183.175,23	€ 26.313.000,00	€ 8.870.175,23	
3.6	Altre cifre a disposizione UNIPI	€ 4.673.836,14			€ 1.028.243,95	€ 5.702.080,09		€ 5.702.080,09	
	Totale D&C UNIPI					€ 40.885.255,32	€ 26.313.000,00	€ 14.572.255,32	€ -
4.	Gestione e funzionamento UNIPI	G4				Canone annuo	Totale (10 anni) su CE		
4.2	Università	€ 250.000,00			€ 43.000,00	€ 293.000,00		€ 2.930.000,00	
4.2.a	Servizio di gestione e manutenzione - Plessi edilizi UNI1 e UNI2 compresi impianti ed altre apparecchiature - annuo - compreso sicurezza	€ 148.000,00		22%	€ 32.560,00	€ 180.560,00			
4.2.b	5c. Manutenzioni straordinarie - annuo (somma potenziale a disposizione)			10%					
4.2.c	Manutenzioni straordinarie su edifici ed impianti - (UNI1 e UNI2) - somma annua a disposizione - compreso sicurezza	€ 100.000,00		10%	€ 10.000,00	€ 110.000,00			
4.2.d	Fondo per i costi della sicurezza derivanti da interferenze da valutarsi per ogni singolo intervento dei servizi da appaltare (DUVRI)	€ 2.000,00		22%	€ 440,00	€ 2.440,00			
	Totale O&M (UNIP)							€ 2.930.000,00	

Allegato nr. 3a - EDIFICI ESISTENTI IN CISANELLO

3. CONSISTENZA - Elenco degli edifici esistenti - Presidio di Cisanello

Codice	Nuovo Polo Ospedaliero Universitario di Cisanello
1	PORTINERIA
2	LABORATORIO ANALISI – CENTRO PRELIEVI
3	PADIGLIONE NAZIONALE
4	CENTRALE ETO
5	EX. III MEDICO
6	MONOBLOCCO
7	AMBULATORI ENDOCRINOLOGIA
8	ENDOCRINOLOGIA-DIABETOLOGIA
10	DIPARTIMENTO CARDIOTORACICO
11	STANZE MORTUARIE
12	CUCINA-MENSA-DISPENSA
13	MALATTIE INFETTIVE
14	OFFICINE
15	UFFICIO TECNICO
19	FISICA SANITARIA
20	GUARDAROBA
28	PORTA CARRAIA CISANELLO (ingresso 1)
29	LIBERA PROFESSIONE
30	NUOVO POLO OSPEDALIERO
31	DIPARTIMENTO EMERGENZA ACCOGLIENZA
97	ARCHIVIO ENDOCRINOLOGIA
98	LABORATORIO ANALISI PATOLOGICA
99	AMBULATORI INTRA MOENIA
100	ARCHIVIO RADIOLOGIA
102-103	CHIRURGIA MININVASIVA
	CHIESA EX. III MEDICO
110	BAR N.1
120	INFO POINT
130	PREFABBRICATO ORGANIZZAZIONI SINDACALI
150	PREFABBRICATO LOGISTICA
160	PREFABBRICATI SPOGLIATOI
200	PREFABBRICATO PRE PIASTRA
S003	FORESTERIA
S003	EX. BAR FORESTERIA
	CASINE VIA SAN BIAGIO

N.B. Trattasi di lista indicativa e non esaustiva, da verificare in sede di sopralluogo.

VOLUMI TECNICI	
Codice	Nuovo Polo Ospedaliero Universitario di Cisanello
CT1	Centrale Termica Cardiotoracico
CT2	Centrale Termica Morgue
CT3	Centrale Termica Aids
CT4	Centrale Termica N.P.O.
CE1	Cabina Elettrica Cardiotoracico
CE2	Cabina Elettrica Consegna ENEL
CE3	Cabina Elettrica Portineria
GE1	Gruppo Elettrogeno Centrali
GE2	Gruppo Elettrogeno Portineria
GE3	Gruppo Elettrogeno Nazionale
CE4	Cabina Elettrica Garage
CE5	Cabina Elettrica risonanza ed.30
CE6	Cabina Elettrica prepiastra
CE7	Cabina Elettrica D.E.A.
CM1	Cabina Metano 1
CM2	Cabina Metano 2
CO	Cogeneratore
DB	Deposito bombole gas medicinali Monoblocco
DM	Deposito mezzi elettromeccanici
DP	Depuratore
GA	Gruppo Autoclave
LR	Deposito liquidi radioattivi
LT1	Locale tecnico 1
LT2	Gruppo antincendio - Ufficio tecnico
LT3	Locale tecnico 3
LT4	Cloratore
LT7	Locale tecnico 7
LT10	Locale tecnico 10
LT11	Locale tecnico 11
GF1	Gruppo Frigo 1
GF4	Gruppo Frigo 4
DG	Deposito Giardinieri
PZ	Piezometro
RB1	Rampa bombole gas medicali 1
RB3	Rampa bombole gas medicali generale
SC2	Serbatoio criogenico 2
PR1	Prefabbricato 1 (pressi Scheletro)
DP1	Deposito infiammabili prepiastra
PRV	Prefabbricato Vigili Urbani

N.B. Trattasi di lista indicativa e non esaustiva, da verificare in sede di sopralluogo.

Allegato nr. 3b – CONSISTENZA - PERTINENZE ATTUALI

3. CONSISTENZA – Pertinenze attuali	
Codice	Nuovo Polo Ospedaliero Universitario di Cisanello
	VIABILITA’ INTERNA - Cisanello
	AREE A VERDE - Cisanello
	PARCHEGGI – Cisanello
	AREE PEDONALI – Cisanello
	MAGAZZINI & ARCHIVI - Ospedaletto

N.B. Trattasi di lista indicativa e non esaustiva, da verificare in sede di sopralluogo.

Allegato nr. 3c – CONSISTENZA - EDIFICI DI PROSSIMA COSTRUZIONE

3. CONSISTENZA – Edifici di prossima costruzione – Presidio di Cisanello	
Codice	Nuovo Polo Ospedaliero Universitario di Cisanello
8B	COLLEGAMENTO Ed. 8 - ED. 13
10A	INGRESSO ED. 10 e ACCETTAZIONE UNICA
8A	SALA ATTESA ENDOCRINOLOGIA e BAR

Allegato 4 PROFILI APPARTENENTI ALL’ISTITUTO DEL RUP.

Nome e Cognome	Ruolo Svolto	Ente
(A)		
Ing. Rinaldo GIAMBASTIANI	RUP Accordo di programma 2005 e della procedura di gara - PROJECT MANAGER	AOUP
(B)		
Ing. Alberto PUGI	RUP - Costruzione NSC	AOUP
Arch. Agnese BERNARDONI	RUP - Progetto Edifici UNIPI	UNIPI
Ing. Ruggero BENCINI	RUP - Progetto Edifici AOUP	AOUP
Rag. Fabio PUCCINI	Sistema Informativo	AOUP
(C)		
Avv. Annalisa VAGELLI	Procedure di Gara – Coordinatore	AOUP
Dr.ssa Adriana MEDICI	Procedure di Gara	AOUP
Dr.ssa Francesca GIGLI	Procedure di Gara	AOUP
Rag. Laura GIUNTI	Finanziamenti	AOUP
Dr. Claudio FRANCINI	Patrimonio	AOUP
Geom. Francesco CESARI	Patrimonio	AOUP
Dr.ssa. Maria Cristina BIASCI	Gare LL.PP. Gara	UNIPI
Arch. Silvia ANTONI	Patrimonio	UNIPI
Arch. Dario FRANCHINI	Referente COMPI & Urbanistica	COMPI
(D)		
Ing. Salvatore LANTIERI	U.O. Facility Management	AOUP
Ing. Lucia TRILLINI	Collaudo c.o. – Sistemi Logistici di trasporto	AOUP
P.I. Marco GNESI	Collaudo c.o. - Centrali Energia - Meccaniche	AOUP
P.I. Enrico BACCI	Collaudo c.o. - Centrali Energia - Elettriche	AOUP
P.I. Giovanni SCHIO	Collaudo c.o. - Impianti Speciali	AOUP
Arch. Sandra TURINI	Ispettore di Cantiere	AOUP
Geom. Alessio PANICUCCI	Ispettore di Cantiere	AOUP
Ing. Stefano SUIN	Dirigente Responsabile Settore Edilizia	UNIPI
Ing. Fabio BIANCHI	Coordinatore Attività Edili	UNIPI
Dott.ssa Lorella Teta	Controllo di gestione e contabilità	UNIPI
(E)		
ATI RPA, ALTIERI & Altri	ATI Progettisti	
ATI CONTECO - RINACHECK	Società di verifica per la validazione	
Avv. Ciro PISANO	Consulente Giuridico di UO Patrimonio, LL.PP., Gestione Contratti Assicurativi e Sinistri	
Prof. Arch. Remo DALLA LONGA	Consulente del RUP - Project manager	

N.B. I componenti della Task-Force potranno essere sostituiti/integrati a necessità