

PROPOSTA DI CONCESSIONE DI SERVIZI AI SENSI DELL'ARTICOLO 183 COMMA 15 DEL D. LGS 50/2016
PER SAN SERVULO SERVIZI METROPOLITANI DI VENEZIA



PROGRAMMAZIONE
MANUTENZIONE
EFFICIENZA



**Piano Economico Finanziario Asseverato e Public
Sector Comparator**

SOSTENIBILITÀ
RISPARMIO



GOVERNO
TRACCIABILITÀ
SERVIZIO



PROMOTORE

DF Audit S.p.A.

Via Trieste, 49/53
35121 Padova – Italy

T +39 049 8764989
F +39 049 8251186
E info@dfaudit.com

www.dfaudit.com

Spettabile
Manutencoop Facility Management S.p.A.
Via U. Poli, 4
40069 – Zola Predosa (BO)

Asseverazione, ai sensi dell'art. 183 c. 9 del D. Lgs. 50/2016, del Piano Economico-Finanziario da Voi redatto per la presentazione di una proposta di finanza di progetto per l'operazione di gestione del servizio di energia termica e manutenzione impianti con interventi di efficientamento energetico degli immobili e relativi impianti tecnologici di proprietà o in disponibilità della Società San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia S.r.l., società *in house* della Città Metropolitana di Venezia ai sensi dell'art. 183 c. 15 del D. Lgs. 50/2016

Gentili Signori,

in relazione a quanto in oggetto, nonché alla relativa documentazione (inclusa la relazione accompagnatoria al Piano Economico-Finanziario) e ai dati che ci avete presentato, vi facciamo presente quanto segue.

Premesso che:

- a) Manutencoop Facility Management S.p.A. ("Proponente") ha deciso di presentare un'offerta ("Proposta") ai sensi dell'art. 183 c. 15 del D. Lgs. 50/2016 ("Legge") per la stipula di un contratto di concessione per l'operazione di gestione del servizio di energia termica e manutenzione impianti con interventi di efficientamento energetico degli immobili e relativi impianti tecnologici di proprietà o in disponibilità della Società San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia S.r.l., società *in house* della Città Metropolitana di Venezia ("Ente");
- b) La Proposta ("Progetto") include i seguenti servizi: i) gestione dei servizi di manutenzione preventiva, programmata e correttiva dei beni, anche quelli che non costituiscono oggetto d'intervento, compresa la somministrazione del combustibile

Manutencoop Facility Management S.p.A.
Autore
(Miriam Monti)



- per riscaldamento e produzione acqua calda sanitaria; ii) progettazione definitiva/esecutiva degli interventi; iii) realizzazione degli interventi; iv) gestione degli interventi realizzati, mediante attività di manutenzione preventiva programmata e correttiva e di manutenzione straordinaria onnicomprensiva; v) consulenza gestionale diretta all'integrazione di tutti i servizi elencati in precedenza (ad esempio, implementazione e aggiornamento dell'anagrafe tecnico-patrimoniale, gestione del sistema informativo per il controllo e la programmazione delle manutenzioni, gestione del *call center*);
- c) L'implementazione del Progetto potrà avvenire mediante costituzione di una società di progetto da parte del Proponente per lo sviluppo dell'operazione;
- d) Il Proponente ha predisposto un piano economico-finanziario ("Piano") del Progetto allegato alla presente e l'ha sottoposto alla società di Revisione ed Organizzazione Contabile DF Audit S.p.A. ("DF Audit") per il rilascio dell'asseverazione ai sensi dell'art. 183, comma 9, della Legge;

ciò premesso,

DF Audit assevera l'allegato Piano predisposto dal Proponente attestandone la coerenza nel suo complesso sulla base:

- dei ricavi per canoni che il Proponente intende chiedere all'Ente per l'affidamento della concessione;
- del costo complessivo del Progetto;
- della struttura finanziaria proposta;
- del tempo previsto per la progettazione, l'esecuzione dei lavori e l'avvio della gestione;
- della durata della concessione;
- dei tempi di pagamento ed incasso proposti e dei conseguenti flussi di cassa attesi della gestione dell'opera.

DF Audit ha inoltre verificato la congruenza dei dati forniti nel Piano con quelli riportati nella relazione accompagnatoria allo stesso.

Nello svolgimento dell'attività di cui sopra, DF Audit ha applicato i principi di revisione emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili integrati dai documenti emanati e raccomandati dallo IAASB, in particolare dal documento ISAE *International Standards on Assurance Engagements* 3400 "The examination of prospective financial information".

Manfredino Javier Consiglieri DF Audit
Il Procuratore
(Manrico Monti)

S

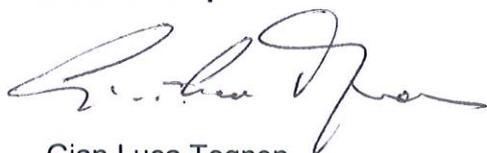
La Vostra società si assume ogni responsabilità circa la veridicità e congruità dei dati del Progetto e dei documenti presentati a supporto dello stesso nonché, più in generale, di qualsiasi altra informazione comunicata a DF Audit ai fini della redazione di quanto in oggetto.

La presente asseverazione è resa alla Vostra società con l'espresso avvertimento che:

- DF Audit rientra tra i soggetti autorizzati ai sensi dell'art. 183 c. 9 della Legge per il rilascio della relazione di asseverazione del Piano;
- DF Audit non svolge alcuna funzione di natura pubblica;
- non costituisce attività sostitutiva della funzione di verifica e valutazione del Progetto, di competenza dell'Ente.

Padova, 15 giugno 2018

DF Audit S.p.A.



Gian Luca Tognon
Socio



Il Procuratore
(Mariano Monti)

PEF San Servolo

Proposta ai sensi dell'art. 183 comma 15 del D.Lgs. 50/2016

Piano Economico Finanziario


Manufacturing Facility Management S.p.A.
Il Procuratore
(Maurizio Monti)



PEF San Servolo

Data inizio attività progettazione e lavori	01/01/2019
Data termine investimenti	31/12/2019
Durata investimenti [mesi]	12
Data termine gestione	31/12/2028
Durata Concessione (concessione) [mesi]	120
Durata Concessione (concessione) [anni]	10
Anno riferimento importi €	dic-17

Interventi	Prezzo	Data inizio
Investimento	€ 203.000	01/01/2019
Lavori di riqualificazione di cui oneri sicurezza	€ 7.000	
Spese tecniche di cui spese predisposizione proposta	€ 21.000	
	€ 3.500	
Altri costi fase di costruzione	€ 1.630	

Quadro ricavi/costi [€/anno a moneta dicembre 2017]

Ricavi di gestione	€/anno per servizio		
	2019	2020	2021
Corrispettivo per Gestione e Manutenzione	155.200	155.200	155.200
Corrispettivo Manutenzione Straordinaria	10.000	10.000	10.000
Canone di Disponibilit�	0	22.737	22.737
Totale ricavi gestione	165.200	187.937	187.937

Costi di gestione	€/anno per servizio		
	2019	2020	2021
Corrispettivo per Gestione e Manutenzione	142.250	133.500	133.500
Costi per straordinaria	10.000	10.000	10.000
Costi per servizi	152.250	143.500	143.500
Costi di funzionamento Concessionario	3.500	3.500	3.500
Totale costi gestione	155.750	147.000	147.000

Importo da finanziare	€ 256.317
-----------------------	-----------

Mesi di gara e aggiudicazione	Inflazione	Inflazione anno
Primo anno	0,80%	2018
Secondo anno	1,10%	2019
Dal terzo anno in poi	1,30%	2020
		2021

Tasse	Inflazione anno
IRES	24,00%
IRAP	4,20%

Struttura finanziaria	€/anno per servizio
Capitale sociale	€ 256.317
Finanziamento soci	€ 51.263
	€ 205.054

Regime IVA	Regime IVA
IVA su opere	10,00%
IVA su attrezzature	22,00%
IVA su progettazione	22,00%
IVA su servizi	22,00%

Programma investimenti	TOTALE		01/01/2019	01/07/2019
			30/06/2019	31/12/2019
% avanzamento 1	100,00%		50,00%	50,00%
Lavori di riqualificazione	182.000		91.000	91.000
Spese tecniche	21.000		10.500	10.500
Altri costi per costruzione	1.630		1.630	0
Variazione CCN + Variazione IVA	59.501		29.750	29.750
Flussi di gestione	7.813		3.907	3.907
Importo da finanziare	256.317		128.974	127.344
Capitale sociale	51.263		51.263	0
Finanziamento soci	205.054		77.710	127.344



Fonti

Capitale sociale e altre riserve	€ 51.263
Finanziamento soci	€ 205.054
Autofinanziamento da gestione	€ 7.813
Totale IVA inclusa	€ 264.131

Impieghi

Lavori di riqualificazione	€ 182.000
Spese tecniche	€ 21.000
Altri costi fase di costruzione	€ 1.630
Variazione CCN + Variazione IVA	€ 59.501
Totale IVA inclusa	€ 264.131

(Handwritten signatures)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ricavi operativi										
Corrispettivo per Gestione e Manutenzione	156.442	158.162	160.060	162.141	164.249	166.384	168.547	170.738	172.958	175.206
Corrispettivo Manutenzione Straordinaria	10.080	10.191	10.313	10.447	10.583	10.721	10.860	11.001	11.144	11.289
Canone di Disponibilità	0	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737
Totale Ricavi Gestione	166.522	191.090	193.110	195.325	197.569	199.842	202.144	204.476	206.839	209.232
Costi operativi										
Corrispettivo per Gestione e Manutenzione	143.388	136.048	137.681	139.471	141.284	143.120	144.981	146.866	148.775	150.709
Costi per straordinaria	10.080	10.191	10.313	10.447	10.583	10.721	10.860	11.001	11.144	11.289
Totale costi operativi di gestione	153.468	146.239	147.994	149.918	151.867	153.841	155.841	157.867	159.919	161.998
Costi funzionamento SPV	3.528	3.567	3.610	3.657	3.704	3.752	3.801	3.850	3.900	3.951
Assicurazioni e fidejussioni	844	853	863	875	886	898	909	921	933	945
Totale Costi	157.840	150.659	152.467	154.449	156.457	158.491	160.551	162.638	164.753	166.895
EBITDA - Margine operativo lordo	8.682	40.431	40.643	40.876	41.112	41.351	41.593	41.838	42.086	42.338
ammortamenti	0	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737
EBIT - Reddito Operativo	8.682	17.694	17.906	18.139	18.375	18.614	18.856	19.101	19.349	19.601
oneri e proventi finanziari	9.740	19.480	19.480	15.319	13.439	11.399	9.309	7.122	4.766	2.259
EBT - Risultato prima delle imposte	-1.058	-1.786	-1.574	2.820	4.936	7.215	9.547	11.979	14.584	17.342
IRES	0	0	0	0	801	1.732	2.291	2.875	3.500	4.162
IRAP	365	743	752	762	772	782	792	802	813	823
Utile/Perdita di esercizio	-1.423	-2.529	-2.326	2.058	3.363	4.701	6.464	8.302	10.271	12.357



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT - Reddito operativo	8.682	17.694	17.906	18.139	18.375	18.614	18.856	19.101	19.349	19.601
Ammortamenti	0	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737	22.737
Cash flow operativo	8.682	40.431	40.643	40.876	41.112	41.351	41.593	41.838	42.086	42.338
Investimenti - opere	204.630	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variazione CCN	-2.141	-7.829	-52	-57	-58	-59	-60	-60	-61	10.377
Variazione IVA	-57.360	22.603	34.757	0	0	0	0	0	0	0
Imposte	0	729	1.122	761	772	2.384	3.454	3.653	4.271	5.621
Cash Flow di progetto	-255.449	54.476	74.227	40.058	40.282	38.908	38.079	38.124	37.754	47.094
Capitale sociale	51.263	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamento soci	205.054	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamento IVA costruzione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamento IVA gestione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow per finanziamento soci	868	54.476	74.227	40.058	40.282	38.908	38.079	38.124	37.754	47.094
Oneri finanz. Soci	0	29.220	19.480	15.319	13.439	11.399	9.309	7.122	4.766	2.259
Rimborso finanz. Soci	0	0	43.797	19.791	21.474	22.007	23.016	24.802	26.390	23.777
Cash flow per dividendi	868	25.255	10.949	4.948	5.369	5.502	5.754	6.200	6.598	21.059
Dividendi	0	0	0	0	0	0	3.338	6.141	6.598	11.046
Flusso di cassa netto	868	25.255	10.949	4.948	5.369	5.502	2.416	60	0	10.012



Attivo		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
B) IMMOBILIZZAZIONI		204.630	181.893	159.157	136.420	113.683	90.947	68.210	45.473	22.737	0
Investimenti in beni reversibili		204.630	204.630	204.630	204.630	204.630	204.630	204.630	204.630	204.630	204.630
Fondo ammortamento finanziario		0	-22.737	-45.473	-68.210	-90.947	-113.683	-136.420	-159.157	-181.893	-204.630
Fondo ammortamento tecnico		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE		99.288	107.999	84.689	90.183	96.105	102.167	105.150	105.785	106.367	65.378
II CREDITI		98.420	81.875	47.616	48.162	48.716	49.276	49.844	50.419	51.001	0
verso clienti		41.060	47.118	47.616	48.162	48.716	49.276	49.844	50.419	51.001	0
verso erario per imposte		0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
verso erario per IVA		57.360	34.757	0	0	0	0	0	0	0	0
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE		868	26.124	37.073	42.021	47.389	52.891	55.306	55.366	55.366	65.378
depositi bancari		868	26.124	37.073	42.021	47.389	52.891	55.306	55.366	55.366	65.378
Totale Attivo		303.918	289.893	243.846	226.603	209.788	193.114	173.360	151.258	129.104	65.378

Passivo		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A) PATRIMONIO NETTO		49.840	47.311	44.986	47.044	50.407	55.108	58.234	60.395	64.068	65.378
I Capitale sociale		51.263	51.263	51.263	51.263	51.263	51.263	51.263	51.263	51.263	51.263
IV Riserva Legale		0	0	0	0	103	271	506	829	1.244	1.758
VI Altre Riserve		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII Utile/Perdita a nuovo		0	-1.423	-3.952	-6.278	-4.323	-1.128	3.338	6.141	7.887	11.046
Dividendi		0	0	0	0	0	0	-3.338	-6.141	-6.598	-11.046
IX Utile/Perdita di esercizio		-1.423	-2.529	-2.326	2.058	3.363	4.701	6.464	8.302	10.271	12.357
B) FONDI PER RISCHI E ONERI		0	0								
C) TFR		0	0								
D) DEBITI		254.078	242.581	198.860	179.559	159.381	138.006	115.127	90.864	65.036	0
verso soci per finanziamento soci		214.794	205.054	161.257	141.466	119.992	97.985	74.969	50.167	23.777	0
verso fornitori		38.919	37.149	37.595	38.083	38.578	39.080	39.588	40.103	40.624	0
verso tributari		365	379	9	10	811	941	570	594	636	0
Totale Passivo		303.918	289.893	243.846	226.603	209.788	193.114	173.360	151.258	129.104	65.378

MM

SD

Indici di redditività	
TIR progetto	11,70%
TIR equity	9,48%


Infrastructure Facility Management
M. Montali
(Marino Montali)



1	Premessa.....	2
2	Ipotesi generali di sviluppo	3
2.1	Inflazione	3
2.2	Tassi di interesse	3
2.3	Ipotesi fiscali	3
2.4	Tempi di sviluppo del piano e della gestione	3
3	Ipotesi di sviluppo economico	4
3.1	Ricavi della gestione	4
3.2	Costi caratteristici e generali di gestione	5
4	Ipotesi di sviluppo patrimoniale	6
4.1	Piano degli investimenti	6
4.2	Aliquote di ammortamento.....	6
5	Struttura finanziaria ipotizzata e copertura fabbisogno finanziario.....	7
5.1	Capitale di rischio	7
5.2	Copertura del fabbisogno finanziario.....	7
6	Risultati e principali indicatori del piano economico finanziario.....	8
6.1	Indici di redditività - TIR.....	8


 Massimo Martini
 Il Procuratore
 (Massimo Martini)



1 PREMESSA

Il presente documento costituisce la relazione di accompagnamento al Piano Economico Finanziario (PEF) relativo alla Proposta presentata dalla Manutencoop Facility Management S.p.A. nei confronti della Città Metropolitana di Venezia ai sensi dell'art.183 c. 15 del Dlgs 50/2016.

Il PEF è stato redatto sulla base di una elaborazione che, seppur restando non vincolante la costituzione della Società di Progetto, rappresenti la solidità economico-finanziaria dell'operazione inquadrata come progetto autonomo.

Il documento illustra dunque l'operatività relativa al Progetto valutata mediante un modello di analisi finanziaria ad hoc nell'ambito del quale sono stati assunti come dati di input sia le informazioni emerse dall'analisi tecnica sia alcune ipotesi di natura finanziaria desunte dai parametri di mercato, tali da consentire l'equilibrio economico e finanziario e, dunque, la sostenibilità e bancabilità del progetto.

Il PEF documenta inoltre i principali indicatori di redditività (TIR progetto e TIR equity) e non prevede i classici indicatori di bancabilità (DSCR e LLCR) in quanto, per le modeste dimensioni, si prevede di non ricorrere a capitale bancario ma di finanziare l'intero investimento con capitale di rischio interamente versato dal soggetto privato (Manutencoop Facility Management S.p.A.).



2 IPOTESI GENERALI DI SVILUPPO

2.1 INFLAZIONE

Fermo restando il meccanismo di rivalutazione annua dei Canoni come previsto nella Bozza di Convenzione, il tasso di inflazione annuo utilizzato ai fini della redazione del PEF è stato posto pari allo 0,8% per l'anno 2018, all'1,10% per il 2019, all'1,20% per il 2020, mentre dall'anno successivo fino alla fine della Concessione è stato previsto pari al 1,30%. L'inflazione è stata calcolata utilizzando come base i prezzi a dicembre 2017.

2.2 TASSI DI INTERESSE

In merito alle condizioni finanziarie applicate è stato previsto un finanziamento Soci con un tasso fisso pari al 9,00%.

Il tasso attivo applicato alle disponibilità liquide generate dal progetto è stato ipotizzato pari allo 0,25%.

2.3 IPOTESI FISCALI

L'IRES è calcolata applicando un'aliquota del 24,0% al reddito imponibile, corrispondente all'aliquota in vigore a partire dal 2017. Nell'elaborazione del piano economico-finanziario è stata assunta la deducibilità integrale degli interessi passivi per le concessionarie introdotta dalla Legge Finanziaria per il 2008 (L. 244/2007, art. 1, comma 33). Inoltre è stato ipotizzato, come previsto dalla normativa fiscale, il riporto delle eventuali perdite d'esercizio a deduzione della base imponibile IRES degli anni successivi. La deduzione (illimitata temporalmente) riguarda il 100% dell'imponibile IRES dell'esercizio in caso di utilizzo di perdite IRES prodotte nei primi tre esercizi di vita della società mentre è limitata all'80% dell'imponibile dell'esercizio per le perdite prodotte successivamente ai primi tre esercizi.

L'IRAP è stata calcolata applicando una aliquota del 4,20% al valore dell'EBIT, eventualmente rettificato della componente di "ammortamento oneri finanziari su costruzione" compresa negli ammortamenti dell'esercizio.

In merito alle ipotesi IVA sono state considerate le aliquote ordinarie del 22% per tutti i costi e ricavi di gestione, mentre per il costo di investimento l'IVA è pari al 10% eccetto che per spese tecniche ed oneri di costituzione della SPV per i quali è stata applicata l'aliquota ordinaria del 22%. Si specifica che dal punto di vista dei cash flow l'applicazione del regime "split payment" è stato considerato attivo fino al 30/06/2020, il "reverse charge" come a regime.

La Legge di Bilancio 2018 ha definito l'entrata in vigore (dal 2019) di maggiori aliquote IVA le quali non sono state considerate nel presente PEF posto che si assume che prossimi interventi normativi (come già avvenuto negli ultimi anni) faranno slittare l'entrata in vigore degli innalzamenti stabiliti dall'attuale legge.

Eventuali modifiche normative previste dalle future leggi di stabilità nonché ulteriori chiarimenti da parte dell'Agenzia delle Entrate potrebbero determinare impatti che dovranno essere recepiti per dar luogo ad un riequilibrio del PEF qualora ne ricorrano i presupposti indicati in Convenzione.

2.4 TEMPI DI SVILUPPO DEL PIANO E DELLA GESTIONE

È stata ipotizzata una durata della concessione **pari a 10 anni** a decorrere dal 1° gennaio 2019. In particolare:

- ➔ gennaio 2019 - dicembre 2019: tale periodo identifica la "Fase di Investimento" nella quale vengono implementati gli interventi di efficientamento e riqualificazione proposti;
- ➔ gennaio 2019 - dicembre 2028: tale periodo rappresenta la fase relativa alla gestione dei servizi proposti.
- ➔ La data di inizio Concessione e le tempistiche ad essa collegata potranno essere aggiornate in fase di gara successiva.





3 IPOTESI DI SVILUPPO ECONOMICO

3.1 RICAVI DELLA GESTIONE

I ricavi di gestione del Concessionario sono relativi alla fornitura di energia e all'erogazione del servizio di gestione, conduzione e manutenzione dei seguenti impianti: impianti elettrici degli edifici, impianti elettrici degli edifici impianti di illuminazione pubblica. A questi si aggiungono i ricavi legati al canone di disponibilità degli impianti stessi.

Ricavi di gestione (moneta dicembre 2017)	€/anno		
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Canone per Gestione e Manutenzione	155.200	155.200	155.200
Canone per Manutenzione Straordinaria	10.000	10.000	10.000
Canone di Disponibilità		22.737	22.737
Totale Costi di Gestione per il Concessionario	165.200	187.937	187.937



3.2 COSTI CARATTERISTICI E GENERALI DI GESTIONE

I costi di gestione si possono suddividere tra costi di gestione del servizio e costi di funzionamento del Concessionario. Le voci sono state così stimate:

Ricavi di gestione (moneta dicembre 2017)	€/anno		
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi di gestione e manutenzione	142.250	133.500	133.500
Costi per Manutenzione Straordinaria	10.000	10.000	10.000
Costi di funzionamento del Concessionario	3.500	3.5000	3.5000
Totale Costi di Gestione per il Concessionario	155.750	147.000	147.000

Per i costi legati al patrimonio immobiliare è stata considerata una fase transitoria pari a 1 anni, con i costi a regime a partire dal secondo anno di concessione.



4 IPOTESI DI SVILUPPO PATRIMONIALE

4.1 PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli Investimenti base prevede di concentrare gli interventi nel primo anno della concessione. I costi complessivi sono stimati, al lordo dell'IVA, pari ad Euro 204.630 di cui Euro 182.000 relativi ad investimenti tecnici, comprensivi di oneri per la sicurezza, ed Euro 22.630 relativi ad altri oneri di costruzione quali le assicurazioni, progettazione e direzione lavori. La stima dei costi di investimento è stata condotta mediante analisi tecniche e facendo riferimento alla prassi di mercato con applicazione di prezzi unitari (supportati da benchmark di mercato) coerenti con la tipologia di interventi proposti.

Intervento	Prezzo
Investimento	€ 203.000
Lavori di riqualificazione	€ 182.000
di cui oneri sicurezza	€ 7.000
Spese tecniche	€ 21.000

4.2 ALIQUOTE DI AMMORTAMENTO

Il valore degli ammortamenti delle immobilizzazioni di ogni esercizio è calcolato, per le opere, impianti o attrezzature gratuitamente devolvibili a fine concessione, avvalendosi del disposto dell'art. 104 del TUIR sull'ammortamento finanziario (dove è previsto che "Per i beni gratuitamente devolvibili alla scadenza di una concessione è consentita, in luogo dell'ammortamento di cui agli articoli 102 e 103, la deduzione di quote costanti di ammortamento finanziario, determinate dividendo il costo dei beni, diminuito degli eventuali contributi del concedente, per il numero degli anni di durata della concessione"). Per le altre immobilizzazioni l'ammortamento è avvenuto sulla base della vita utile stimata (comunque non superiore alla durata della concessione o 5 anni come da prescrizioni OIC 24).



5 STRUTTURA FINANZIARIA IPOTIZZATA E COPERTURA FABBISOGNO FINANZIARIO

Per quel che concerne la struttura finanziaria, si è ipotizzato che il Piano degli Investimenti venga finanziato interamente tramite risorse private senza alcun contributo a carico del Concedente.

Partendo da questo contesto si ritiene coerente ipotizzare la copertura del fabbisogno finanziario mediante una leva che prevede interamente il ricorso a mezzi propri suddivisi tra Capitale Sociale (20%) e Finanziamento Soci (80%).

5.1 CAPITALE DI RISCHIO

Il PEF prevede l'apporto di capitale di rischio da parte degli azionisti del Concessionario, per finanziare gli investimenti iniziali, per un importo complessivo di € 256.317.

Durante tutto l'arco del PEF il patrimonio netto non risulta mai inferiore ai 2/3 del capitale sociale.

5.2 COPERTURA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

In base struttura finanziaria scelta è possibile determinare il fabbisogno finanziario del primo anno di vita del Progetto che sarà formato dal piano degli investimenti di ammontare stimato a cui si aggiungono altri oneri per assicurazioni di costruzione ed altri oneri per variazione del capitale circolante.

Fonti		Impieghi	
Capitale sociale e altre riserve	€ 51.263	Lavori di riqualificazione	€ 182.000
Finanziamento soci	€ 205.054	Spese tecniche	€ 21.000
		Altri costi fase di costruzione	€ 1.630
Autofinanziamento da gestione	€ 7.813	Variazione CCN + Variazione IVA	€ 59.501
Totale IVA inclusa	€ 264.131	Totale IVA inclusa	€ 264.131



6 RISULTATI E PRINCIPALI INDICATORI DEL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

Per valutare la sostenibilità e la bancabilità dell'operazione nel Piano di Investimento base sono stati utilizzati gli indicatori più diffusi nella prassi valutativa. In particolare, per questo progetto, ci si riferisce agli indici di redditività essendo lo stesso progetto finanziato esclusivamente con ricorso al capitale privato.

6.1 INDICI DI REDDITIVITÀ - TIR

Ai fini della sostenibilità finanziaria dell'iniziativa è stato calcolato il parametro IRR (anche TIR-Tasso Interno di Rendimento), sia a livello di Progetto (c.d. "TIR Progetto") che a livello di *equity holder* (c.d. "TIR Equity").

Indicatori di Redditività	
TIR equity	9,48%
TIR Progetto (post tax)	11,70%


MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT S.p.A.
Prodotto
(Massimo Montini)



san servolo
servizi metropolitanari
di venezia

PROPOSTA DI CONCESSIONE DI SERVIZI AI SENSI DELL'ARTICOLO 183 COMMA 15 DEL
D. LGS 50/2016 PER SAN SERVOLO SERVIZI METROPOLITANI DI VENEZIA



PROGRAMMAZIONE
MANUTENZIONE
EFFICIENZA



**PIANO ECONOMICO FINANZIARIO ASSEVERATO E
PUBLIC SECTOR COMPARATOR**

Public Sector Comparator

SOSTENIBILITÀ
RISPARMIO



GOVERNO
TRACCIABILITÀ
SERVIZIO



PROMOTORE

 **MANUTENCOOP**



1	Premessa.....	2
2	Calcolo del PSC.....	2


Manutencoop Facility Management SPA
Curafore
(Marina Monti)



1 PREMESSA

La seguente relazione è in linea con quanto già pubblicato dal Dipartimento per la Programmazione e il Coordinamento della Politica Economica a Marzo 2009 e dall'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture a Settembre 2009 nel testo "Analisi delle tecniche di valutazione per la scelta del modello di realizzazione dell'intervento: il metodo del Public Sector Comparator e l'analisi del valore". Inoltre sono state prese in considerazione le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione contenute nel documento di consultazione per il monitoraggio delle amministrazioni aggiudicatrici sull'attività dell'operatore economico nei contratti di partenariato pubblico privato.

La metodologia del PSC (Public Sector Comparator) permette di mettere a confronto le diverse tipologie di gara per l'Amministrazione Pubblica e capire se sia più vantaggioso percorrere la strada dell'appalto tradizionale oppure ricorrere ad una Concessione. L'intento è quindi quello di porre a confronto le due diverse opzioni procedurali per fornire un quadro di sintesi sui diversi aspetti delle due dinamiche di affidamento, attraverso un'individuazione delle caratteristiche peculiari delle due forme, al fine di determinare l'entità della ripercussione pratica ed economica per la Società San Servolo Servizi.

2 CALCOLO DEL PSC

Per il calcolo del PSC risulta necessario quantificare i diversi flussi che si manifestano durante la costruzione e la gestione dell'opera, quindi per attenerci a quanto scritto dall'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici riportiamo le definizioni delle componenti del PSC così come scritte nella pubblicazione sopra citata:

- "PSC base (Raw PSC) che include il costo del capitale ed i costi operativi, sia diretti che indiretti, associati alla costruzione, alla manutenzione e alla gestione dell'infrastruttura;
- neutralità competitiva che consiste nella rimozione di qualsiasi vantaggio competitivo che l'Amministrazione possa conseguire nella costruzione e gestione di una infrastruttura attraverso un appalto tradizionale;
- rischio trasferibile che è il rischio associato ad una serie di eventi che influenzano la costruzione e la gestione di un'opera. I rischi trasferibili possono riguardare, ad esempio, aumenti di costi nella costruzione dell'infrastruttura o scostamenti temporali rispetto ai tempi previsti di conclusione. Altri rischi trasferibili riguardano la gestione dell'infrastruttura ed i rischi di domanda;
- rischio trattenuto è il rischio che non può essere trasferito al soggetto privato e che quindi rimarrebbe in ogni caso in capo al soggetto pubblico. Un esempio di rischio trattenuto può essere costituito dalle eventuali modifiche legislative che abbiano ricadute sull'esecuzione e gestione dell'opera."

La somma delle diverse componenti sopra citate porta quindi ad una quantificazione della convenienza a percorrere le due diverse procedure:

$$PSC = PSC \text{ base} + \text{neutralità competitiva} + \text{rischio trasferibile} + \text{rischio trattenuto}$$

Il PSC di base è lo strumento attraverso il quale vengono quantificati costi e ricavi di progetto per la Pubblica Amministrazione, per capire quanto potrebbe costare a consuntivo la realizzazione e la gestione dell'infrastruttura qualora venisse deciso di gestire autonomamente ed è determinato attraverso la formula:

$$PSC \text{ base} = (\text{Costi operativi diretti e indiretti} - \text{Ricavi da terzi utilizzatori}) + \text{costi di costruzione}$$

La quantificazione del PSC base per un caso come quello della Società San Servolo Servizi, considerando la mancanza di ricavi da terzi utilizzatori si può quantificare come il canone pagato per i servizi a cui sommare il costo di costruzione (in questo caso gli investimenti ipotizzati), come di seguito calcolato:

$$PSC \text{ base} = \text{costo complessivo gestione} + \text{costruzione} = € 1.443.750 + € 182.000 = € 1.625.750$$

Andando invece ad analizzare la stessa tipologia di componente nel caso in cui si proceda attraverso la Concessione proposta di Partenariato Pubblico Privato possiamo analogamente calcolare i costi di base come di seguito:

$$\text{Proposta di Concessione} - \text{costi base} = € 1.443.750 + € 182.000 = € 1.625.750$$



La neutralità competitiva serve ad eliminare i vantaggi che l'Amministrazione conseguirebbe da una procedura con appalto tradizionale ed è la stima dell'importo derivante da migliori tassi ed altre parti connesse ad una Concessione.

La stima di questo costo può essere sviluppata come di seguito:

Tipologia	Valore riferimento	Miglioramento	Importo
Migliori tassi su debito in fase di costruzione (importo del debito)	€ 205.054	1,50%	€ 3.076
Migliori tassi su debito in fase di gestione (importo del debito complessivo in fase di rimborso)	€ 1.079.720	1,50%	€ 16.196
Altri costi (su investimento)	€ 204.630	2,00%	€ 4.093
TOTALE			€ 23.364

La procedura dell'appalto tradizionale permettere quindi di accedere a migliori tassi e altri benefici di esclusiva natura economica per un importo di € 23.364 nel corso della intera vita della commessa.

La differenza principale tra le due tipologie di procedura è l'allocazione dei rischi tra Concedente e Concessionario per una migliore gestione delle probabilità di accadimento delle potenziali minacce alla regolare gestione della commessa come da progetto.

L'analisi dei rischi consente di definire le minacce, valutarne l'impatto e definire ed implementare contromisure adeguate ai fini di ottenere la migliore mitigazione del rischio possibile attraverso una corretta allocazione sulla parte che riesce ad ottenere una migliore gestione del rischio.

L'obiettivo dell'analisi dei rischi connessi alla gestione della commessa della Società San Servolo Servizi non deve essere una ripartizione di responsabilità tra le parti ma una analisi delle competenze dell'Ente Pubblico e del partner privato per capire quali parti siano meglio gestibili da uno o dall'altro soggetto. Vengono quindi presi in considerazione la capacità di prevedere l'evento e le competenze proprie dei diversi partner per mitigare il costo derivante dal rischio accollato.

La migliore allocazione dei rischi è molto importante per la corretta gestione dell'opera perché consente di non dover riconoscere al partner privato un maggiore premio per il rischio che, tipicamente, si traduce in tariffe più alte per la collettività che utilizza l'infrastruttura, ed allo stesso tempo permette di fare ricadere sulla Società San Servolo Servizi soltanto i rischi che possono essere gestiti senza particolari problemi o importanti impatti economici.

Le incognite connesse alla costruzione e gestione dell'opera hanno diverso grado di probabilità di accadimento nel caso si tratti di appalto tradizionale oppure di una Concessione, in quanto lo stretto rapporto di collaborazione necessario all'interno di qualunque operazione di partenariato tra pubblico e privato determina una migliore gestione della Commessa. In questo modo la prevenzione dei rischi è maggiore e consente una migliore organizzazione tra le parti e conseguentemente permette di prevenire problemi e quindi costi imprevisti.



Vengono di seguito specificate le categorie di rischi elencati così da avere chiara visione di quali avvenimenti potrebbero influenzare negativamente la realizzazione del progetto:

1. **Rischio amministrativo:** il rischio che l'iter per ottenere le necessarie autorizzazioni per la costruzione subisca dei ritardi rispetto ai tempi previsti
2. **Rischio ambientale:** rischio di ritrovamento di sostanza inquinanti o nocive per la salute dei lavoratori
3. **Rischio di progettazione:** si intende la possibilità che i vari livelli di progettazione (definitiva ed esecutiva) si rivelino sbagliati e causino ulteriori costi
4. **Rischio di esecuzione dell'opera** difforme dal progetto: si intende la probabilità che la costruzione non sia terminata con tempi, qualità e costi previsti durante la fase di pianificazione dell'iniziativa e che tale ritardo o incremento dei costi influenzi non solo la costruzione ma anche la fase successiva perché andrebbe ad influire direttamente sulla data di inizio della gestione
5. **Rischio di aumento dei prezzi o di indisponibilità dei fattori produttivi:** consiste nella possibilità che durante il periodo che intercorre tra la presentazione della proposta e l'inizio dei lavori il prezzo presentato subisca delle variazioni in aumento o le tecnologie proposte siano più difficilmente reperibili
6. **Rischio di contrazione della domanda specifica:** eventualità associata all'insorgere sul mercato di un'offerta di altri operatori che comporta una riduzione delle quantità di volumi
7. **Rischio manutentivo:** si intende la probabilità che le manutenzioni ordinarie siano più costose rispetto al previsto per mantenere un livello di comfort percepito in linea con quanto previsto dal progetto iniziale oppure siano necessarie maggiori manutenzioni per mantenere l'opera in maniera adeguata
8. **Rischio di performance:** la qualità del servizio una volta rivelatasi inadeguata rispetto a quanto prospettato in fase di gara deve essere migliorata anche a discapito di maggiori costi per l'azienda che gestisce la Commessa
9. **Rischio progettazione servizi:** il controllo della quotidiana operatività sulla commessa potrebbe evidenziare come siano necessari maggiori costi rispetto a quelli previsti all'interno del progetto per fare fronte a tutte le esigenze della gestione
10. **Rischio di obsolescenza tecnica:** questa tipologia di rischio esprime come l'andamento della tecnologia possa influenzare la gestione della Commessa qualora i servizi prestati dovessero essere adeguati a standard tecnologici migliori rispetto a quelli garantiti in fase di progettazione
11. **Rischio legislativo:** i cambiamenti delle leggi che influiscono direttamente sullo svolgimento del progetto e possono causare aumento dei costi previsti
12. **Rischio finanziario:** scostamenti dei tassi rispetto alle previsioni iniziali comporterebbero a rilevanti impatti sui costi del progetto
13. **Rischio delle relazioni industriali:** questa tipologia di rischio si riferisce alla probabilità che le relazioni con soggetti coinvolti all'interno della realizzazione del progetto influenzino negativamente l'andamento dello stesso, in particolare all'interno di un periodo di instabilità economica bisogna attentamente gestire eventuali problemi che si possono venire a creare nel caso all'interno della costruzione o della gestione siano presenti aziende che manifestano problemi economici
14. **Forza maggiore:** le cause di forza maggiore, come terremoti, alluvioni o altre calamità naturali, non sono prevedibili in fase di progettazione e possono causare aumenti dei costi di progetto
15. **Rischio di inadempimenti contrattuali da parte di fornitori e subappaltatori:** questo rischio intende la possibilità che i fornitori di servizi o di lavori prestati durante la fase di investimento vengano meno alle prestazioni pattuite e quindi il Concessionario debba farsi carico di trovare nuovi soggetti con impatto su tempi e costi del progetto





Rischio	Appalto		Concessione	
	% probabilità	Soggetto esposto	% probabilità	Soggetto esposto
Amministrativo	20,00%	Pubblica Amministrazione	20,00%	Entrambi
Ambientale	5,00%	Pubblica Amministrazione	5,00%	Pubblica Amministrazione
Progettazione	15,00%	Pubblica Amministrazione	5,00%	Concessionario
Esecuzione dell'opera difforme dal progetto	30,00%	Pubblica Amministrazione	15,00%	Concessionario
Aumento dei prezzi o di indisponibilità dei fattori produttivi	20,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Concessionario
Contrazione della domanda specifica	20,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Concessionario
Manutenitivo	25,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Entrambi
Performance	25,00%	Pubblica Amministrazione	5,00%	Concessionario
Progettazione servizi	20,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Concessionario
Obsolescenza tecnica	20,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Entrambi
Legislativo	5,00%	Pubblica Amministrazione	5,00%	Pubblica Amministrazione
Finanziario	25,00%	Pubblica Amministrazione	10,00%	Concessionario
Relazioni industriali	20,00%	Pubblica Amministrazione	15,00%	Concessionario
Forza maggiore	5,00%	Pubblica Amministrazione	5,00%	Pubblica Amministrazione
Inadempimenti contrattuali da parte di fornitori e subappaltatori	20,00%	Pubblica Amministrazione	15,00%	Concessionario

L'allocazione dei rischi sul Concessionario è stata recentemente definita anche dalla Direttiva sulle Concessioni che definisce il trasferimento del rischio come elemento di base per la definizione di una procedura di Concessione definendolo come "rischio che in condizioni operative normali non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto della Concessione".

La quantificazione economica del trasferimento del rischio deve essere costruita tenendo in considerazione anche l'incidenza economica del possibile disallineamento dei costi sull'importo stabilito da progetto.

Le percentuali dell'incidenza del rischio fanno riferimento al documento scritto a Settembre 2009 dalla Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici, così come le probabilità di accadimento non sono state stimate autonomamente dalla scrivente ma sono state prese dal documento ministeriale sopra-citato e dalle analisi svolte dall'Unità tecnica Finanza di Progetto.

La quantificazione dei rischi sostenuti dal partner privato sono quindi da stimare come costo della tipologia del rischio (A) per l'incidenza del rischio(B) per la probabilità di accadimento (C) come da tabella sottostante.



Rischio	Valore (A)	Incidenza del rischio (B)	% Probabilità (C)	Quantificazione rischio	Soggetto esposto
Amministrativo	€ 264.131	2,00%	20,00%	€ 528	Entrambi
Ambientale	€ 182.000	5,00%	5,00%	€ 0	Pubblica Amministrazione
Progettazione	€ 21.000	10,00%	5,00%	€ 105	Concessionario
Esecuzione dell'opera difforme dal progetto	€ 264.131	15,00%	15,00%	€ 5.943	Concessionario
Aumento dei prezzi o di indisponibilità dei fattori produttivi	€ 182.000	10,00%	10,00%	€ 1.820	Concessionario
Contrazione della domanda specifica	€ 1.856.630	5,00%	10,00%	€ 9.283	Concessionario
Manutentivo	€ 1.552.000	17,00%	10,00%	€ 26.384	Concessionario
Performance	€ 1.856.630	13,00%	5,00%	€ 12.068	Concessionario
Progettazione servizi	€ 1.856.630	8,00%	10,00%	€ 14.853	Concessionario
Obsolescenza tecnica	€ 182.000	30,00%	10,00%	€ 0	Pubblica Amministrazione
Legislativo	€ 1.856.630	30,00%	5,00%	€ 0	Pubblica Amministrazione
Finanziario	€ 205.054	30,00%	10,00%	€ 6.152	Concessionario
Relazioni industriali	€ 1.443.750	15,00%	15,00%	€ 32.484	Concessionario
Forza maggiore	€ 182.000	30,00%	5,00%	€ 0	Pubblica Amministrazione
Inadempimenti contrattuali da parte di fornitori e subappaltatori	€ 1.443.750	10,00%	15,00%	€ 21.656	Concessionario
Totale quantificazione rischio del Concessionario				€ 131.277	

Gli importi inseriti nella colonna dei valori della tabella soprastante sono di seguito esplicitati:

- ➔ Amministrativo: inserito il valore dell'investimento;
- ➔ Ambientale: inserito il valore dei lavori;
- ➔ Progettazione: inserito il valore delle spese tecniche;
- ➔ Esecuzione dell'opera difforme dal progetto: è stato preso in considerazione l'intero valore dell'investimento da realizzare;
- ➔ Aumento dei prezzi o di indisponibilità dei fattori produttivi: sono stati presi in considerazione tutti i costi connessi alla costruzione senza oneri finanziari;
- ➔ Contrazione della domanda specifica: sono stati inseriti il valore dei servizi;
- ➔ Manutentivo: inserito il valore delle manutenzioni complessive in tutta la Concessione;
- ➔ Performance: preso in considerazione il valore totale dei servizi;
- ➔ Progettazione servizi: inserito il valore dei servizi complessivo;
- ➔ Obsolescenza tecnica: valore ipotetico di adeguamento tecnologico nel corso della gestione;
- ➔ Legislativo: considerato il valore del canone complessivo;
- ➔ Finanziario: inserito valore del debito;
- ➔ Relazioni industriali: inserito l'importo a costo di energia elettrica e termica;
- ➔ Forza maggiore: inserito valore dell'investimento per lavori e spese tecniche;
- ➔ Inadempimenti contrattuali da parte di fornitori e subappaltatori: considerato il valore dei servizi a costo.

Il valore complessivo risultante di € 131.277 è quindi la determinazione del rischio che viene allocato sul Concessionario durante la costruzione e la gestione dell'opera.



Occorre sviluppare un ulteriore passaggio del PSC per determinare la quantificazione del minor rischio ottenuto rispetto ad un appalto tradizionale, evidenziato nella prima tabella della seguente trattazione, per capire l'importo di una minore probabilità di accadimento.

Il valore associato ad ogni tipologia di rischio sarà quindi determinato dalla differenza di probabilità tra appalto e Concessione (A) moltiplicata per il valore sopra determinato (B) per l'incidenza del rischio (C).

Rischio	Appalto	Concessione	Differenza	Valore	Incidenza del rischio (C)	Valore
			A	B		
		0	1	1	1	
Amministrativo	20,00%	20,00%	0,00%	€ 264.131	2,00%	€ 0
Ambientale	5,00%	5,00%	0,00%	€ 182.000	5,00%	€ 0
Progettazione	15,00%	5,00%	10,00%	€ 21.000	10,00%	€ 210
Esecuzione dell'opera difforme dal progetto	30,00%	15,00%	15,00%	€ 264.131	15,00%	€ 5.943
Aumento dei prezzi o di indisponibilità dei fattori produttivi	20,00%	10,00%	10,00%	€ 182.000	10,00%	€ 1.820
Contrazione della domanda specifica	20,00%	10,00%	10,00%	€ 1.856.630	5,00%	€ 9.283
Manutentivo	25,00%	10,00%	15,00%	€ 1.552.000	17,00%	€ 39.576
Performance	25,00%	5,00%	20,00%	€ 1.856.630	13,00%	€ 48.272
Progettazione servizi	20,00%	10,00%	10,00%	€ 1.856.630	8,00%	€ 14.853
Obsolescenza tecnica	20,00%	10,00%	10,00%	€ 182.000	30,00%	€ 5.460
Legislativo	5,00%	5,00%	0,00%	€ 1.856.630	30,00%	€ 0
Finanziario	25,00%	10,00%	15,00%	€ 205.054	30,00%	€ 9.227
Relazioni industriali	20,00%	15,00%	5,00%	€ 1.443.750	15,00%	€ 10.828
Forza maggiore	5,00%	5,00%	0,00%	€ 182.000	30,00%	€ 0
Inadempimenti contrattuali da parte di fornitori e subappaltatori	20,00%	15,00%	5,00%	€ 1.443.750	10,00%	€ 7.219
Totale quantificazione rischio trasferito						€ 152.692

L'allocazione del rischio sul Concessionario rispetto ad un appalto tradizionale, porta quindi ad una migliore gestione e prevenzione di possibili problemi per un importo quantificabile in €148.281.

Risulta quindi possibile definire il rischio trasferibile come la somma delle due componenti analizzate e quantificare l'importo come di seguito:

$$\text{Rischio trasferibile } € 131.277 + € 152.692 = € 283.969$$

Come si può evidenziare dalle due tabelle soprastanti il rischio amministrativo, ambientale, legislativo e di forza maggiore non possono essere trasferiti dalla parte pubblica al partner privato, quindi la quantificazione del rischio trattenuto dalla Pubblica Amministrazione può essere stimata, come fatto in precedenza, moltiplicando l'incidenza del rischio per la percentuale di probabilità per il valore di riferimento, così come segue:

$$\text{Rischio trattenuto} = (2\% \times 20\% \times € 264.131) / 2 + (5\% \times 5\% \times € 182.000) + (30\% \times 10\% \times € 182.000) + (30\% \times 5\% \times € 1.856.630) + (30\% \times 5\% \times € 182.000) = € 37.023$$



Le conclusioni sono quindi facilmente calcolabili andando a sommare i numeri sopra determinati con il percorso di calcolo delle diverse parti componenti un'analisi del PSC.

PSC	Appalto tradizionale	Concessione
PSC base	€ 1.625.750	€ 1.625.750
Neutralità competitiva	-€ 23.364	€ 0
Rischio trasferibile	€ 283.969	€ 0
Rischio trattenuto	€ 37.023	€ 37.023
Totale	€ 1.923.377	€ 1.662.773

Da questa comparazione risulta evidente la convenienza della Concessione rispetto ad un appalto tradizionale con un risparmio stimato di circa € 260.000 per la Società San Servolo Servizi.

Manutencoop Facility Management S.p.A.
 Il Procuratore
 (Martino Monti)



san servolo
servizi metropolitani
di venezia

PROPOSTA DI CONCESSIONE DI SERVIZI AI SENSI DELL'ARTICOLO 183 COMMA 15 DEL D. LGS 50/2016
PER SAN SERVULO SERVIZI METROPOLITANI DI VENEZIA



PROGRAMMAZIONE
MANUTENZIONE
EFFICIENZA



Dichiarazioni relative al possesso dei requisiti

SOSTENIBILITÀ
RISPARMIO



GOVERNO
TRACCIABILITÀ
SERVIZIO



PROMOTORE

 **MANUTENCOOP**