

**LHEVO**<sup>®</sup>  
FINANZA AGEVOLATA

  
**ASSEPRIM**  
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI  
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE  
SOCIO

 **Partner**  
24ORE

# FINANZA AGEVOLATA

**PARTENARIATO  
PUBBLICO  
PRIVATO (PPP)**

RELEASE 1.4 2024 LHEVO.COM

CHI SIAMO

**SPECIALISTI in FINANZA AGEVOLATA**

LHEVO è una società specializzata in Finanza Agevolata, grazie ad una squadra di professionisti di **grande esperienza e competenza**

**PRESIDENTE**



**Raffaele Fabbri**

- Master PNRR
- Innovation Manager RINA e MIMIT
- Master in Gestione e Strategia d'Impresa
- Fondatore e consulente di Startup innovative
- Oltre 15 anni di esperienza in Finanza Agevolata

**DIREZIONE TECNICA**



**Enrico Palazzo**

- Oltre 18 anni di esperienza in Finanza Agevolata
- Oltre 10 anni di gestione reparti tecnici di Finanza Agevolata
- Co-Founder e CEO di Incubatori di Startup Innovative
- Partner di Società di Business Angels

**DIREZIONE COMMERCIALE**



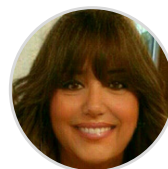
**Aldo Limoncelli**

**RESP. COMMERCIALE FINANCE & PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**



**Stefano Orlandi**

**RESPONSABILE COMMERCIALE AZIENDE & PARTNER**



**Moira Colzi**

**RESPONSABILE BACKOFFICE & AMMINISTRAZIONE**



**Enrico Fanti**

**MARKETING & DIGITAL**



**Giorgia Minghetti**

**STARTUP & BLOCKCHAIN**



**Chiara Valentini**

**PROJECT MANAGER**



**Aurora Terracina**

**PROJECT MANAGER**



**Nicolò Albonetti**

**PROJECT MANAGER**



**Domenico Camporeale**

# IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO: LO STRUMENTO PER REALIZZARE LE OPERE PUBBLICHE

## PPP - STRUMENTO DI SVILUPPO

Il PPP costituisce una modalità di investimento che offre opportunità di sviluppo degli investimenti, permettendo di:

- **beneficiare delle competenze** del settore privato: skill tecnologici e innovazione;
- **attrarre capitali privati**;
- **aumentare efficienza** nella gestione del servizio e allocare correttamente gli **incentivi di comportamento** per ridurre i tempi di realizzazione delle opere e per assicurare qualità nel servizio, ponendo tutti i rischi operativi sull'imprenditore privato
- realizzare investimenti **senza incidere sul deficit** (regole Eurostat)



## PPP: PRESUPPOSTI

E' necessario applicare un corretto meccanismo programmatico e valutativo, ad oggi assente.

- **Analisi dei fabbisogni e dell'adeguatezza dell'offerta**, della sostenibilità economico-finanziaria e della produttività economico-sociale dell'operazione;
- **Analisi dei rischi**, anche utilizzando tecniche di valutazione mediante strumenti di comparazione (value for money), per verificare la **convenienza** del ricorso a forme di **PPP** in alternativa alle procedure di appalto.



## PPP - OPERAZIONE COMPLESSA

Il PPP è un'operazione complessa che comporta una rete di contratti di lungo periodo e di natura diversa tra loro collegati che coinvolgono Pubblico, Privato e Finanziatori.

La capacità tecnica della PA è fondamentale per una appropriata governance delle PPP (valutare il progetto, verificare la convenienza dell'operazione, predisporre un contratto adeguato e controllarne la corretta esecuzione per la sua durata). Ritardi o errori in fase di progettazione o di costruzione producono effetti negativi in termini di remuneratività dell'opera e di disponibilità del servizio.

## PRINCIPI DEL CODICE DEI CONTRATTI E CLASSIFICAZIONE EUROSTAT

Ai fini dell'impatto sul deficit, la struttura contrattuale deve configurare l'operatore economico privato come proprietario dell'opera che si assume tutti i **rischi operativi** – costruzione e domanda/disponibilità - e che beneficia dei **ritorni economici** conseguenti alla sua attività di impresa, fino alla conclusione del contratto (remuneratività dell'investimento ed equilibrio economico-finanziario in sede contrattuale).

Il contratto deve rispettare il **principio di proporzionalità**, secondo il quale il canone è erogato in proporzione al servizio erogato ("zero availability, zero payment")

## ASPETTI RILEVANTI DEL CONTRATTO AI FINI DELLA CONTABILIZZAZIONE EUROSTAT, ESEMPI

- **Contratto articolato su scadenze certe:** cronoprogramma stringente con un **sistema di penali** tale da far ricadere il rischio di costruzione in capo al concessionario. Chiarezza nell'attribuzione dei costi legati a ritardi per cause non imputabili all'operatore privato.
- L'operatore privato deve rispondere in caso di inadempimento anche dei remediation costs, cioè il risarcimento dei **danni derivanti dall'interruzione del contratto**.
- Il rischio di costruzione e di disponibilità comporta che l'operatore non possa richiedere il **riequilibrio del piano finanziario** se non nel caso di fatti a lui non ascrivibili e, al contempo, la PA non possa richiedere maggiori guadagni dell'operatore se questi non dipendono da fatto imputabile al soggetto pubblico ma dalla attività imprenditoriale.

## CONCLUSIONI

Il periodo corrente di ripresa offre ancora **opportunità di crescita** che non dovrebbero essere perse. Il PPP è una modalità più produttiva e dinamica per lo sviluppo degli investimenti e per potenziarne gli effetti, grazie al coinvolgimento del settore privato. Indispensabile accrescere capacità, **competenze tecniche e professionalità nella PA con adeguati strumenti contrattuali**.

Esistono figure fondamentali per il PPP e la **valutazione** degli investimenti. Tali professionisti operano a supporto delle Amministrazioni (**ADVISOR DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**), e degli operatori economici privati (**PROJECT MANAGER DEL PPP**) anche per le fasi di predisposizione del bando, per la definizione dei contratti di PPP e per la strutturazione di operazioni finanziarie complesse.

# IL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO

## NEL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI

Il IV° Libro del D.Lgs. n. 36/2023 è rubricato “Del Partenariato Pubblico-Privato e delle Concessioni” e riguarda gli articoli dal 174 al 208.

Il Partenariato Pubblico-Privato (o PPP) è, nella disciplina dei contratti pubblici, **tutto quello che NON è appalto** con ciò intendendo tutti quei rapporti contrattuali che coinvolgo una P.A. e che non sono di natura passiva (nel senso che l'amministrazione non deve prevedere un esborso di denaro).

Il Legislatore del 2023 chiarisce come **il PPP non sia un contratto ma “un’operazione economica”** (art. 174) caratterizzata dalle seguenti condizioni:

- un rapporto di lunga durata avente come obiettivo un **“risultato di interesse pubblico”**;
- un investimento finanziario in prevalenza (**“in misura significativa”**) dal privato;
- una precisa suddivisione dei compiti: alla parte pubblica la definizione degli obiettivi ed il controllo del loro raggiungimento, ai privati la realizzazione e la gestione del progetto;
- il rischio operativo grava sul privato che realizza l’opera o gestisce i servizi.

Vi possono poi essere due diverse tipologie di PPP:

1. quelli **contrattuali** (concessione, locazione finanziaria, contratto di disponibilità ecc.);
2. quelli **istituzionali** (società miste pubblico-privato per affidamenti in house).



## PROCEDIMENTO D’AFFIDAMENTO

Per procedere ad un PPP occorre che le Pubbliche Amministrazioni adottino un Programma triennale che indichi le “esigenze pubbliche” che intendono soddisfare “*attraverso forme di partenariato*” (art. 175); il ricorso al PPP dev’essere poi preceduto da una valutazione preliminare di convenienza e fattibilità, volta ad accertare se il progetto

- i. sia idoneo ad essere finanziato da risorse private,
- ii. sia capace di generare soluzioni innovative,
- iii. sia correttamente allocato il rischio operativo,
- iv. vi sia capacità d’indebitamento e disponibilità di bilancio della P.A.;

Allo scopo è quindi necessario verificare i costi e i benefici di ricorrere ad un PPP piuttosto che al contratto d’appalto. Fra i vari documenti che vengono adottati in fase di valutazione di una operazione di PPP c’è il P.S.C. (Public Sector Comparator): la modalità per calcolare il Value for money di un’operazione di partenariato pubblico privato mediante il calcolo di un indicatore denominato appunto “Public Sector Comparator”. L’utilizzo di tale metodo per il calcolo del Value for money è ad oggi facoltativo ma altamente consigliato soprattutto nel caso di realizzazione di opere che non producono sufficienti flussi di cassa per ripagare l’investimento e/o finanziare la gestione (opere fredde).

Deciso quindi di procedere, la P.A. affida al RUP il controllo dell’attività del privato, dovendosi principalmente occupare di verificare che il rischio operativo rimanga sempre allocato in capo al privato per tutta la durata del PPP (allo scopo di rispettare le decisioni Eurostat secondo cui, se nel corso del PPP l’investimento pubblico supera la percentuale del 50%, dev’essere iscritto al bilancio pubblico ... perdendo i connotati del PPP !!).

## PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO (PPP): **IL RUOLO CRUCIALE DI LHEVO PROJECT MANAGER**

I Partenariati Pubblico-Privato (PPP) rappresentano una forma avanzata di collaborazione tra il settore pubblico e privato per la realizzazione di progetti di interesse pubblico, come la costruzione di infrastrutture o la fornitura di servizi pubblici. Al cuore di questa complessa interazione si trova il **Project Manager**, una figura chiave incaricata di guidare, coordinare e garantire il successo di tali progetti.

I PPP sono caratterizzati da contratti che delineano chiaramente i ruoli e le responsabilità di entrambe le parti coinvolte. Questa forma di collaborazione richiede una comprensione profonda degli obiettivi del progetto e una visione strategica che possa guidare tutte le fasi.

Nei PPP, la partnership tra pubblico e privato si concretizza attraverso un contratto che definisce i ruoli, le responsabilità e la distribuzione dei rischi tra le parti coinvolte. L'obiettivo principale è realizzare progetti di pubblico interesse in modo efficiente e sostenibile, combinando le risorse e le competenze dei due settori.



## **IL RUOLO ESSENZIALE DEL PROJECT MANAGER NEI PARTENARIATI PUBBLICO- PRIVATO (PPP)**

Il Project Manager, figura cardine all'interno dei Partenariati Pubblico-Privato (PPP), assume un ruolo di primaria importanza nell'orchestrare le complesse dinamiche tra il settore pubblico e privato. Questo capitolo si propone di esaminare dettagliatamente le competenze, le responsabilità e l'importanza fondamentale di questa figura nei PPP, analizzando le diverse sfaccettature che caratterizzano il suo ruolo centrale.

## **VISIONE STRATEGICA, LEADERSHIP PIANIFICAZIONE DETTAGLIATA**

Il Project Manager si configura come il custode della visione strategica del progetto, atto a delineare chiaramente gli obiettivi e garantire che siano compresi e condivisi da tutte le parti coinvolte. La sua leadership è fondamentale nel guidare il team attraverso le sfide e nel favorire la collaborazione tra i settori pubblico e privato.

La pianificazione dettagliata, un processo iterativo, è fondamentale per tradurre questa visione in azione, garantendo la gestione efficiente delle risorse, il rispetto delle scadenze e la conformità normativa.

La visione strategica del Project Manager si concentra sull'allineamento degli obiettivi del progetto con le esigenze della comunità e dei partner coinvolti. Questa visione orienta ogni fase del progetto, dalla sua concezione alla sua realizzazione, creando un quadro chiaro e condiviso.

La pianificazione dettagliata è un elemento chiave nella trasformazione di questa visione in azione. Comprende la definizione chiara degli obiettivi, la scomposizione del progetto in fasi gestibili, l'allocazione efficiente delle risorse e la definizione di scadenze realistiche. La capacità di sviluppare e adattare piani dettagliati è un'abilità fondamentale del Project Manager.

## **COMPETENZE TECNICHE DEL PROJECT MANAGER**

Le competenze del Project Manager, sono cruciali per il successo di un progetto PPP. La gestione di progetti complessi richiede una conoscenza approfondita degli aspetti tecnico-procedurali, competenza della gestione di un ATI, conoscenza in materia di partecipazione ad un bando di gara, e tutta la parte successiva alla gara fino alla realizzazione dell'opera stessa.

La formazione del Project Manager gli consente di comprendere le sfide specifiche del progetto e di guidare il team attraverso decisioni fondamentali. Questo aspetto diventaparticolarmente importante in progetti che coinvolgono la costruzione di infrastrutture, dove il rispetto delle tempistiche è essenziale per il risultato finale.



## SUPERVISIONE DEL PROGETTO E CONCILIAZIONE DEGLI INTERESSI

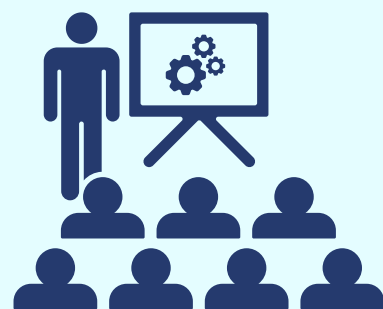
La supervisione del progetto è un aspetto critico, assicurando che il lavoro proceda come pianificato e rispetti gli standard di qualità. La conciliazione degli interessi tra il settore pubblico e privato è una sfida chiave, richiedendo competenze avanzate di comunicazione e negoziazione.

La supervisione del progetto implica il monitoraggio costante dell'avanzamento delle attività, la gestione delle risorse in tempo reale e la risoluzione tempestiva di eventuali ostacoli. Il Project Manager deve garantire che il progetto si sviluppi senza intoppi, rispettando gli standard di qualità e le aspettative di entrambe le parti coinvolte.

La conciliazione degli interessi è un processo delicato che richiede una comprensione profonda delle esigenze e degli obiettivi di ciascuna parte. Il Project Manager deve navigare tra le dinamiche di potere e garantire che le divergenze siano gestite in modo equo ed equilibrato. La sua capacità di trovare soluzioni che soddisfino tutte le parti è essenziale per mantenere l'armonia nella collaborazione.

## AGGIORNAMENTO COSTANTE E CONSIDERAZIONI FINALI

In un ambiente in evoluzione come quello dei PPP, l'aggiornamento costante è una pratica fondamentale. La conformità normativa, l'adattamento alle nuove tecnologie e la comprensione delle tendenze emergenti sono essenziali. In conclusione, il successo dei PPP è strettamente legato alla competenza e alla leadership del Project Manager, una figura che deve essere pronta a gestire sfide complesse e a garantire che gli interessi di entrambe le parti vengano soddisfatti.



# ESEMPI DI OPERE REALIZZABILI MEDIANTE IL PPP:

**SCUOLE, ASILI, POLI SCOLASTICI, SERVIZI MENSE SCOLASTICHE,  
BIBLIOTECHE, ECC.**

**RSA, STRUTTURE SOCIO-SANITARIE, STUDENTATI, ECC.**

**COMUNITA' ENERGETICHE RINNOVABILI, PUBBLICA ILLUMINAZIONE,  
ELETTTRIFICAZIONE TRASPORTO PUBBLICO, TELERISCALDAMENTO, ECC.**

**FORNI CREMATORI, AMPLIAMENTO AREE CIMITERIALI, ECC.**

**EFFICIENTAMENTO ENERGETICO, RIQUALIFICAZIONI EDIFICI, ECC.**

**PISCINE, IMPIANTI SPORTIVI, CAMPI DA CALCIO, CAMPI DA PADEL,  
COMPLESSI TERMALI, ECC.**

**PARCHEGGI, ECC.**

**GESTIONE DEL VERDE PUBBLICO, ECC.**



## CONCLUSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

In questo ampio esame delle diverse dimensioni del ruolo del Project Manager in un Partenariato Pubblico-Privato (PPP), emerge chiaramente come questa figura svolga un ruolo centrale nel garantire il successo di tali progetti complessi. Ecco alcune considerazioni finali su come il Project Manager può affrontare con successo questa sfida.

- La definizione chiara degli obiettivi e la gestione delle risorse sono fondamentali per il successo del progetto.
- La conformità normativa è cruciale per evitare problemi legali.
- La comunicazione e la conciliazione degli interessi tra le parti coinvolte sono abilità chiave per il Project Manager.
- L'aggiornamento costante è essenziale per rimanere all'avanguardia in un ambiente in evoluzione.
- La gestione dei rischi e la pianificazione dettagliata sono parte integrante della gestione dei progetti PPP.

In sintesi, i Project Manager in progetti PPP devono essere professionisti altamente competenti e versatili, capaci di adattarsi a una vasta gamma di sfide e di guidare con successo i progetti complessi, migliorando la qualità dei servizi pubblici e assicurando il ritorno sugli investimenti per il settore privato.

## COME CONTATTARCI

### ► Area Commerciale

✉ [comm@lhevo.com](mailto:comm@lhevo.com)

☎ +39 0544 1933688 int.1

### ► Area Tecnica

✉ [finance@lhevo.com](mailto:finance@lhevo.com)

☎ +39 0544 1933688 int.2

### ► Amministrazione

✉ [amministrazione@lhevo.com](mailto:amministrazione@lhevo.com) ☎ +39 0544 1933688 int.3

Moltiplica  
le agevolazioni, con  
il metodo **Tre x Te.**

**3**  
Fasi

**3**  
Giorni

**3**  
Vantaggi

**INBANDO**<sup>®</sup>