



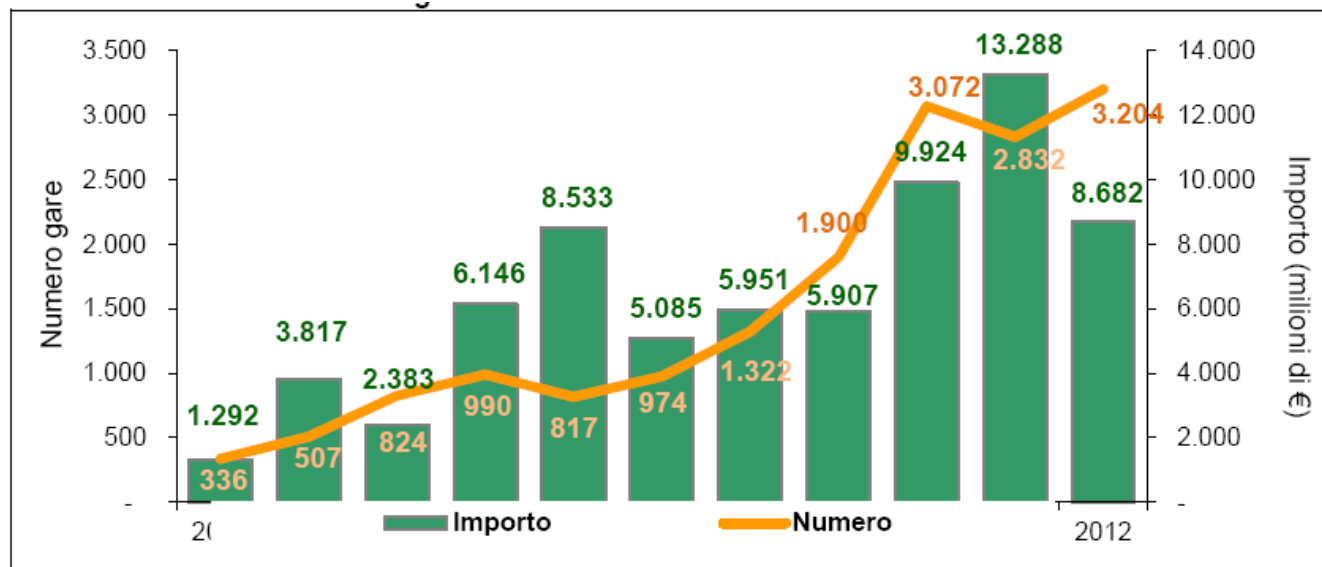
ORDINE DEGLI INGEGNERI
DELLA PROVINCIA DI MILANO



LA BANCABILITÀ DI UN PROGETTO - BENEFICI E CRITICITÀ PER PA, BANCA E IMPRESA

14-06-2013 – GIOVANNI ESPOSITO - ORDINE INGEGNERI DI NAPOLI

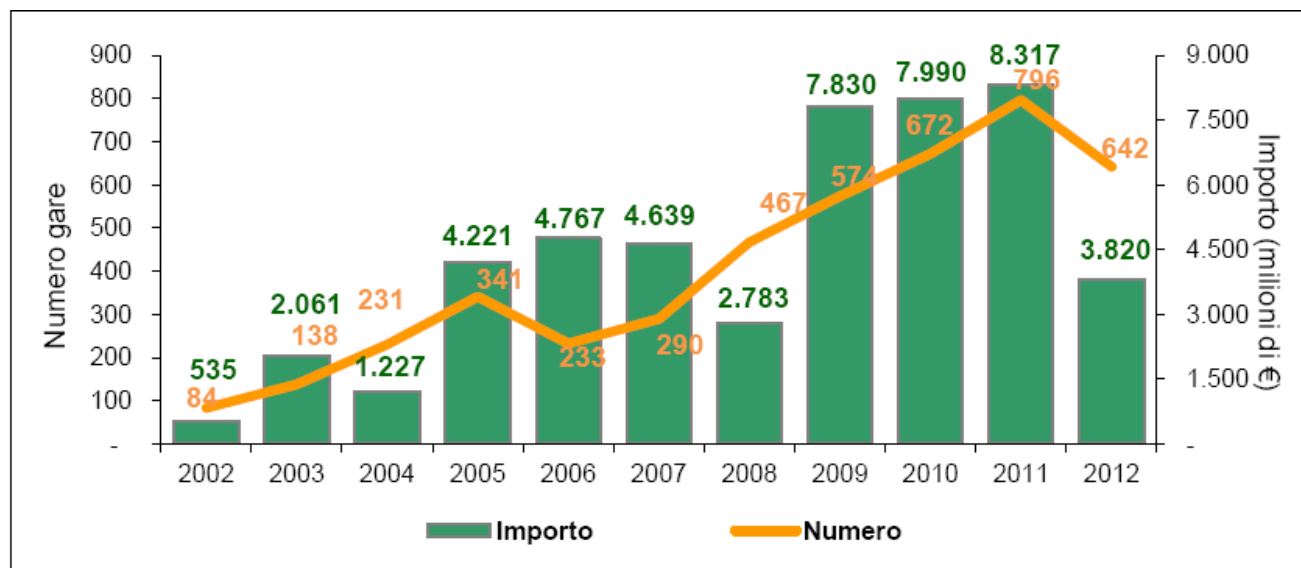
IL PPP - La Domanda



Fonte: www.infopieffe.it promosso da Unioncamere, Dipe-Utft e Ance e realizzato dal CRESME

GARE

Maggior numero di gare (+13%) ma minor valor delle opere (-35%) anche per crollo (-40%) delle grandi opere (> 50 mil €),
Bandi OOPP 2012: 24 mld €



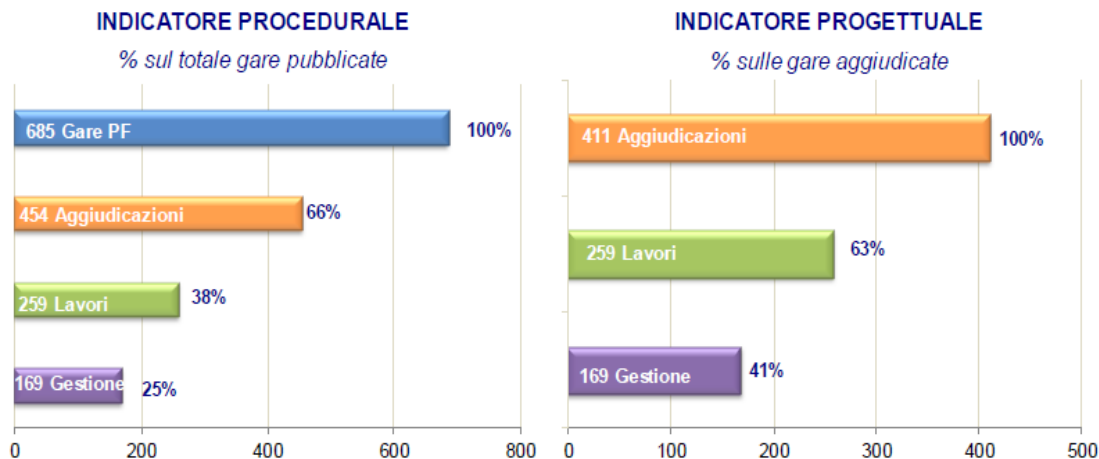
Fonte: www.infopieffe.it promosso da Unioncamere, Dipe-Utft e Ance e realizzato dal CRESME

AGGIUDICAZIONI

Le aggiudicazioni diminuiscono in numero (-19%) ed in valore (-54%)

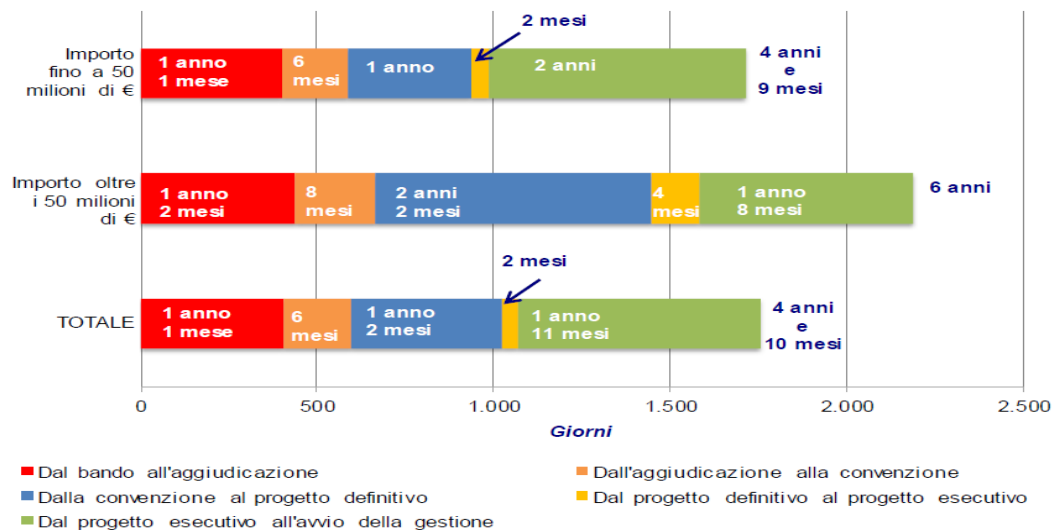
IL PPP - Dalla programmazione alla gestione

LA FINANZA DI PROGETTO IN ITALIA 2003-2009



Dati Ance e elaborazione Ance su dati Infopieffe.it promosso da Unioncamere/Cipe-UTFP/Ance e realizzato da Cresme Europa Servizi

TEMPI MEDI DI REALIZZAZIONE DI OPERE IN PF IN ITALIA



PRINCIPALI CRITICITA' NELLA REALIZZAZIONE DI OPERE IN PF

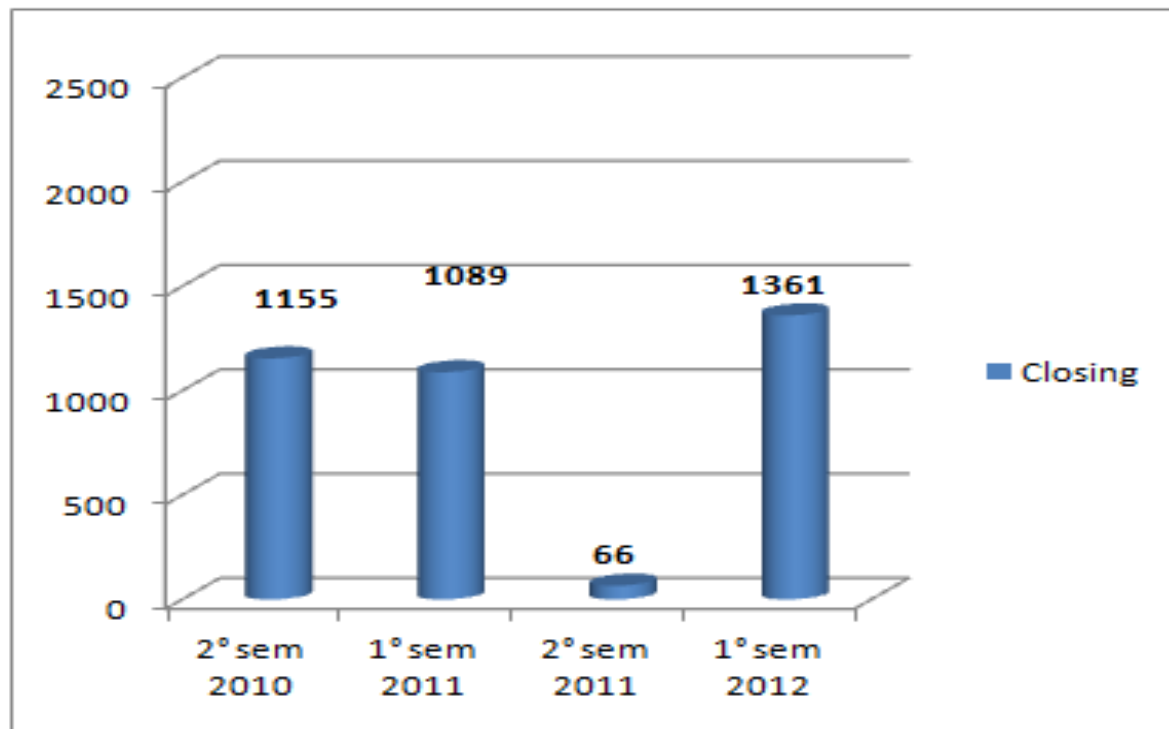
valori %

1	Contenziosi	24,2
2	Cambio decisione del concedente	17,5
3	Vincoli ambientali	16,1
4	Richiesta varianti	13,7
5	Difficoltà economiche	12,8
6	Vincoli archeologici	5,7
7	Documentazione lacunosa	5,7
8	Cambio normativa	4,3

Fonte: Ance

IL PPP - Il Finanziamento

Il Punto di vista Finanziario su tutte le OOPP



Tra il 2007 ed il 2011 il valore complessivo dello stock di financial close è aumentato di soli 7,5 mld ca.

Bandi OOPP nel periodo: 147,5 mld € ca.

Financial close OOPP (Mln di €)

IL PPP – Le cause

I tempi lunghi delle procedure e l'alto livello di mortalità sono dovuti ai fattori seguenti:

Per la componente pubblica

- Insufficiente analisi dell' «**affordability** » o sostenibilità finanziaria (PA e utenza);
- Incomprensione della struttura del PPP;
- **Inadeguata preparazione dei progetti (mancanza di una fase di valutazione ex ante);**
- Risorse finanziarie e di consulenza inadeguate;
- **Mancata focalizzazione nella strutturazione finanziaria in fase di gara;**
- Mancanza di tutte le autorizzazioni prima dell'avvio della gara;

Per la componente privata

- Mancanza di una cultura del PPP (privilegiato il ribasso d'asta e non il confronto competitivo);
- Debolezza strutturale del sistema delle imprese (ridotta capitalizzazione);
- Ridotta concorrenza tra imprese (dovuta al meccanismo procedurale);
- **Progettazioni insufficienti e non adatte al PPP;**
- Uso sproporzionato di ricorsi amministrativi.

Per la componente bancaria

- Asseverazione effettuata sul progetto preliminare;
- Intervento ad aggiudicazione già avvenuta;
- **Durata (12-32 mesi) e complessità closing finanziario;**
- **Instabilità finanziaria e misure di politica bancaria europea**

IL PPP – I vari Pdv

I DIVERSI PUNTI DI VISTA DEL PROGETTO



PUBBLICO

Analisi Costi -
Benefici con
valorizzazione dei
rischi trasferiti a
terzi (VfM)

Progetto valido se
Benefici > Costi

PRIVATI

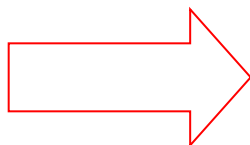
Valutazione degli
investimenti
Capitale di rischio

Progetto valido se VAN
> 0, TIR adeguato

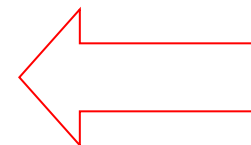
BANCHE

Valutazione della
Bancabilità
Capitale di debito

Progetto valido se
DSCR, LLCR, adeguati



PPP/Utenza



IL PPP - Workflow

	PA	PRIVATI	ISTITUTI BANCARI
La progettazione (Design)	Piano Triennale	Eventuale Proposta	
	Studio Fattibilità		
	1) Bando di gara	2) Offerta	2) Asseverazione
		3) Contratto PPP	
Il finanziamento (Finance)	4) Gestione ulter. tavoli autorizzativi	4) Cooperazione con PA e Istituti Bancari	4) Bancabilità
			5) Contratto Finanziamento
La costruzione o rinnovamento (Build)	6) Monitoraggio e controllo	6) Costruzione e collaudo – <i>Versamento Equity</i>	6) Monitoraggio finanziario – <i>Erogazione Finanziamenti</i>
La gestione (Operate)	7) Monitoraggio e Controllo	7) Gestione	7) Monitoraggio economico e finanziario
La manutenzione (Maintenance)	8) Monitoraggio e Controllo	8) Manutenzione	8) Monitoraggio economico e finanziario

3
-
4
a
n
n
i

3
0
a
n
n
i

IL PPP – Il valore funzionale

BIM

Innov
Ance

PROGETTAZIONE E
REALIZZAZIONE

GESTIONE ECONOMICA
Modello Imprenditoriale /
Sociale

UNI TS
11453

€



INVESTIMENTO

€



FLUSSI DI CASSA

P&CM

Ricavi

Costo dell'opera

Costi di gestione e
manutenzione

Life
Cycle
Cost

ISO 15686

Valore funzionale dell'opera /
Indice di Valore / Bancabilità

0

Anni

35/6

IMPRENDITORE
PA
BANCHE

PM

Il piano economico-finanziario

IPOSTESI
(SdF)

MODELLO DI
BUSINESS

BUSINESS
PLAN

I RISCHI !!

ANALISI DI
SENSITIVITA'

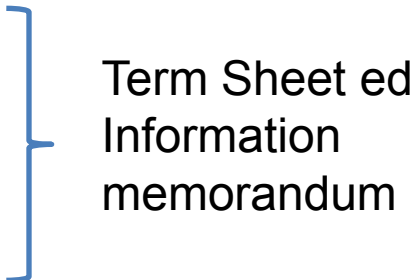
No a EGAP - Everything goes
according plan

Si a MLD - Most Likely
Development

No a WCS - Worst case Scenario



IL PPP – Bancabilità

- Definizione del caso base attraverso il modello
 - Sviluppo dei contratti di progetto
 - Definizione della struttura finanziaria ottimale:
 - Equity
 - Quasi-Equity
 - Senior Debt
 - Capitale di terzi garantito non privilegiato
 - Contributi FP/TA, etc
 - Due Diligence (Tecnica, di Mercato, Legale, Assicurativa, sul Modello)
- 
- Term Sheet ed
Information
memorandum

• **Security Package**

- Complessiva gestione dei rischi di progetto e degli accordi contrattuali: complesso di accordi, contratti, impegni e garanzie che realizzano la mitigazione e ripartizione dei rischi di progetto
- Aspetto più complesso dell'operazione PPP
- Risultante di tutte le garanzie, reali o contrattuali, negoziate prima della erogazione dei finanziamenti, e di tutte le garanzie di rivalsa poste a carico dei soci o di terzi (Fonte: Pensierini MPSCS 2008)

IL PPP – Studio di Fattibilità

Lo studio di fattibilità - Carenze

Inadeguatezza contratti sottoscritti
→ contenziosi → necessità di
standardizzare

**SCHEMA
CONTRATTO**

RISCHI

**SOSTENIBILITA'
ECONOMICO
FINAZIARIA**



VFM

*Definizione esigenze di
servizi in termini di **Output**
Aspetti tecnologici stabili
Costo aggiudicazione
sostenibile*

DOMANDA

AFFORDABILITY

PA

*Prezzo, contributo,
Canone di
disponibilità, Eurostat*

UTENZA

Sistema tariffario

**Scarsa qualificazione committenza pubblica → opportunità centralizzazione
stazioni appaltanti a livello regionale o per tipologia di opere**

La progettazione (Design) - Carenze

ASPETTI TECNICO – PROGETTUALI

Gestione dei rischi

PEF

Indici di bancabilità

Ipotesi di contrattualistica commerciale chiusa e di lungo periodo

Modello Ombra per valutazione offerte

SCHEMA DI CONCESSIONE

Disciplina degli obblighi , delle SLA, della forza maggiore, del subentro, del riequilibrio del PEF, etc



Scarso interesse del mercato in fase di gara
Notevoli *aggiustamenti* dopo l'aggiudicazione al fine di
raggiungere il financial closing

La Bancabilità

I principali requisiti del progetto per la bancabilità

- Dimensione dell'iniziativa tale da giustificare l'impiego di risorse finanziarie di apprezzabili dimensioni
- Quadro normativo definito anche con riguardo al quadro autorizzativo ed al meccanismo di adeguamento tariffario
- Settore industriale di riferimento ben definito e caratterizzato da un prevalente utilizzo di tecnologie mature e con un apprezzabile grado di rigidità della domanda
- Isolabilità dell'iniziativa (Ring Fencing verso PA, e verso creditori terzi degli sponsor)
- Possibilità di costituire una società veicolo (SPV)
- Fattibilità tecnica, economica e finanziaria
- Capacità tecnica e finanziaria delle principali controparti e loro merito di credito
- Affordability e VFM
- Possibilità di allocare i rischi di progetto (in fase di costruzione e di gestione)
- Pool di promotori costituito da soggetti affidabili e di esperienza consolidata nel settore di riferimento
- Significativo coinvolgimento anche patrimoniale degli sponsor nell'iniziativa.
- Durata della concessione adeguata ai requisiti reddituali
- Convenzione di concessione con una chiara definizione di forza maggiore, dei meccanismi di riequilibrio del pef, delle penali per inadempienza, degli indennizzi in caso di termination, del calcolo del valore residuo, dello step in right (possibilmente dinamico, ovvero prima del default)
- Tempistica certa
- Chiara suddivisione delle responsabilità

La Bancabilità

Alcuni fattori che facilitano la bancabilità

- Contributi FP, TA, Conto Interessi, FGOP, Immobili
- Impegno del concedente a collaborare (con concessionario e con finanziatori) per tutte le attività necessarie per definizione/erogazione dei finanziamenti (compresa eventuale modifica convenzione)
- Notevole contrattualizzazione di tutti gli aspetti rilevanti (contratti di vendita e acquisto e fornitura incondizionati e di lungo periodo, O&M a prezzo fisso e durata pari al finanziamento ,EPC a prezzo fisso e chiavi in mano, di capitalizzazione,etc)
- Massimo “trasferimento” possibile dei rischi sostenuti dalla SPV, ai sensi del contratto di PPP, ai subappaltatori.
- Negative Pledge Cause* (Clausola di salvaguardia): la SPV non può offrire i beni posseduti in garanzia ad alcuno senza l’autorizzazione dei finanziatori.
- Disciplina a favore dei finanziatori dei poteri di controllo/ingerenza e intervento
- Durata della concessione a partire dalla consegna dell’opera
- Limitazione della “discrezionalità” del Concedente alle modifiche durante la vita della concessione
- Conferenze di servizi preliminari e vincolanti
- Assets di progetto
- Immissione up front dell’equity o pro rata con fideiussione
- Garanzie (Reali, Contrattuali – es operating account, escrow account, etc -, di rivalsa)
- Conditions Precedents, Covenants (limitazioni) positive (obblighi di fare) e negative (divieti) per chi riceverà il finanziamento.(es. mantenimento D/E)
- Benefit sharing e livelli minimi di ricavi, tariffe ombra
- Contratti di concessione e commerciali standard per settore / tipologie di opere (a cura UTFP, ass. categoria etc)

La Bancabilità ...

Al fine di migliorare la finanziabilità del PPP, sono state introdotte negli ultimi mesi alcune novità legislative nel Codice dei Contratti, tra cui:

1. Project bond (art. 157 del Codice dei Contratti);
2. Attenzione alla bancabilità del PPP (Art. 144, comma 3bis: « i bandi e i relativi allegati, ivi compresi, a seconda dei casi, lo schema di contratto e il piano economico-finanziario, sono definiti in modo da assicurare adeguati livelli di bancabilità dell'opera);
3. Coinvolgimento preliminare di uno o più istituti finanziatori in fase di gara (Art. 143, comma 7);
4. Inclusione nel contratto di PPP della gestione funzionale ed economica, anche anticipata, di opere o parti di opere già realizzate (Art. 143, comma 4);
5. Cessione del diritto di proprietà o di godimento su beni immobili (Art. 143, comma 5).

Conclusioni

1. Asimmetria informativa tra PA, privati e banche

2. Valore funzionale → attenzione alla specificazione degli output, alle SLA, ai costi di lungo periodo (per tutta la durata del progetto)

3. PEF → Importanza del modello di servizio, del Business Plan e analisi sensitività, dell'analisi dei rischi

4. Security Package

5. Governance dell'intero processo →

PA quale *project manager* dell'intero Progetto