



Ente per le Nuove tecnologie,  
l'Energia e l'Ambiente



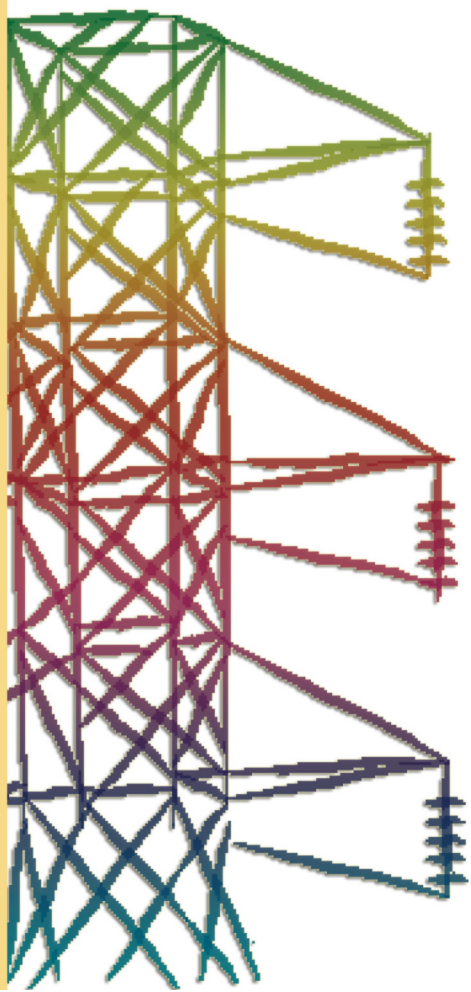
*Ministero dello Sviluppo Economico*

## **RICERCA SISTEMA ELETTRICO**

---

**Definizione delle modalità operative della ESCo mista e della sua organizzazione, con particolare riferimento alla costituzione della ESCo sperimentale**

**Arturo Lorenzoni**





Ente per le Nuove tecnologie,  
l'Energia e l'Ambiente



*Ministero dello Sviluppo Economico*

## RICERCA SISTEMA ELETTRICO

Definizione delle modalità operative della ESCo mista e della sua  
organizzazione, con particolare riferimento alla costituzione della  
ESCo sperimentale

*Arturo Lorenzoni*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA  
DIPARTIMENTO DI ENERGIA ELETTRICA

DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ OPERATIVE DELLA ESCO MISTA E DELLA SUA  
ORGANIZZAZIONE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA COSTITUZIONE DELLA ESCO  
SPERIMENTALE

Arturo Lorenzoni (Dipartimento di Energia Elettrica dell'Università di Padova)

Aprile 2009

Report Ricerca Sistema Elettrico

Accordo di Programma Ministero dello Sviluppo Economico - ENEA

Area: Usi finali

Tema: Studio e dimostrazione di forme di finanza innovativa e di strumenti di programmazione e pianificazione per la promozione di tecnologie efficienti per la razionalizzazione dei consumi elettrici a scala territoriale e urbana

Responsabile Tema: Ilaria Bertini, ENEA

Università degli Studi di Padova  
Dipartimento di Ingegneria Elettrica

**Studio e dimostrazione di forme di finanza  
innovativa per la promozione  
dell'efficienza energetica su scala  
territoriale ed urbana**

Parte C

**Definizione delle modalità operative della ESCo  
mista e della sua organizzazione, con  
particolare riferimento alla costituzione della  
ESCo sperimentale**

Marzo 2009



## Definizione delle modalità operative della ESCo mista e della sua organizzazione, con particolare riferimento alla costituzione delle ESCo sperimentale

### *INDICE*

Premessa .....	5
Chi può essere una ESCo?.....	7
Costituzione e organizzazione di una ESCo mista: il partner privato .....	9
Procedura per la costituzione di una ESCO mista .....	17
Ipotesi offerta per la partecipazione in una ESCo mista .....	23
Documenti di gara .....	37
<i>BANDO DI GARA PER LA SELEZIONE DEL SOGGETTO PRIVATO DA ASSOCIARE NELLA COSTITUENDA SOCIETA' MISTA</i> .....	37
<i>Bando – Estratto dalle norme di gara</i> .....	48
DETERMINAZIONE A CONTRATTARE .....	56



## Premessa

Il settore dell'efficienza energetica, in Italia come nel resto del mondo, non può prescindere dalla presenza di società di servizi energetici in grado non solo di realizzare gli interventi finalizzati al contenimento dei consumi a parità di standard qualitativi negli usi finali dell'energia, ma anche di supportare il cliente nell'investimento finanziario che ne consegue; nel mondo anglosassone queste società, le Energy Service Company (ESCO), hanno trovato il loro spazio con risultati significativi sia per la clientela che per il loro stesso sviluppo nel mercato sin dagli anni '70 in cui per la prima volta il mondo occidentale dovette misurarsi con il contenimento dei consumi di fonti energetiche primarie.

In Italia il concetto di ESCo è stato introdotto per la prima volta in modo apprezzabile nell'ambito del disposto normativo di cui ai decreti gemelli dell'Aprile 2001 emanati dal Ministero dell'Industria al fine di incentivare il risparmio energetico negli usi finali dell'energia. Oggi, nonostante siano trascorsi 7 anni dall'entrata in vigore di tali decreti, gli stessi sono stati rivisti ed alcune delibere applicative dell'Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas si sono succedute, il mercato delle ESCo in Italia è ancora in fase embrionale ed i risultati conseguenti al suo sviluppo di là da venire.

La costruzione di un percorso per la costituzione di una ESCo mista (ovvero nella cui compagine sociale accanto al socio pubblico fondatore vi sia uno o più partner tecnico o tecnico finanziario proveniente dal mercato), obiettivo del presente studio, dovrà iniziare, necessariamente, dall'analisi degli elementi nuovi ed innovativi introdotti dal recente Decreto Legislativo 115/2008<sup>1</sup> frutto di un lungo iter avviato a livello europeo con il COM(2003) 739<sup>2</sup> e chiusosi 3 anni dopo con la direttiva 2006/32/CE<sup>3</sup> di cui lo stesso decreto è il recepimento nel nostro ordinamento.

L'articolo 2, comma 1, lettera i) del DLgs. 115/2008, in particolare, definisce la ESCo come una *“persona fisica o giuridica che fornisce servizi energetici ovvero altre misure di efficienza energetica nelle installazioni o nei locali dell'utente e, ciò facendo accetta un certo margine di rischio finanziario. Il pagamento dei servizi forniti si basa, totalmente o parzialmente, sul miglioramento dell'efficienza energetica conseguito e sul raggiungimento degli altri criteri di rendimento stabiliti”*.

La scelta da parte di una Pubblica Amministrazione di costituire una società mista poggia in generale sull'implicito riconoscimento della propria incapacità, mera difficoltà o reale impossibilità, ad avviare progetti industriali che richiedano capacità d'impresa, intesa nel senso di disponibilità del know-how tecnico, gestionale e finanziario.

Per quella P.A. che voglia raggiungere in modo tangibile importanti risultati nel settore dell'efficienza energetica con benefici per tutto il territorio dalla stessa amministrato, una ESCo mista può divenire pertanto un fondamentale strumento a sua disposizione; risulta peraltro immediato comprendere come essa debba avere un'idea di cosa sia una ESCo, di come essa operi e di come essa debba essere costituita in modo tale da non limitarne le potenzialità sin dalla fase pre-operativa.

---

<sup>1</sup> Decreto Legislativo 30 maggio 2008, n. 115 “Attuazione della direttiva 2006/32/CE relative all'efficienza energetica degli usi finali dell'energia e abrogazione della direttiva 93/76/CEE” pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 154 del 3 luglio 2008

<sup>2</sup> Proposta di DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO concernente l'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici

<sup>3</sup> Direttiva 2006/32/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 aprile 2006 concernente l'efficienza degli usi finali e i servizi energetici e recante abrogazione della direttiva 93/76/CEE del consiglio



L'attività propria di una ESCo è quella relativa all'erogazione di servizi energetici o alla realizzazione di misure per incrementare l'efficienza energetica negli usi finali in favore di soggetti che solitamente non sono in grado o non ritengono opportuno sostenere finanziariamente lo sforzo per raggiungere tale obiettivo.

In linea teorica non parrebbe necessaria né particolarmente utile la presenza fra i soci di una ESCo di un soggetto pubblico né del resto che la P.A. si impegni direttamente nella costituzione di una tale società; per la P.A. sarebbe sufficiente potere rivolgersi ad una di queste società per soddisfare le proprie esigenze.

Il vantaggio principale nella costituzione di una ESCo in cui impegnarsi direttamente e tale dunque da caratterizzare la società come una società mista pubblico-privata, rispetto a quello derivante dall'appoggiare la costituzione di una ESCo privata, è per la P.A. quello di poter unire il know-how tecnico e le capacità tecniche e finanziarie del/i partner privato/i con la propria conoscenza della realtà socio economica locale e la possibilità di pianificazione del territorio (Integrated Resource Planning – IRP) propria appunto del/i partner pubblico/i; ciò al fine di massimizzare i risultati conseguibili in un mercato dell'efficienza energetica che incontra ancor oggi troppi ostacoli al suo sviluppo.

L'esemplificazione più evidente di tale concetto è riscontrabile nell'azione posta in essere da una ESCo mista che realizzi interventi di miglioramento dell'efficienza energetica negli edifici di proprietà della pubblica amministrazione: si potrà infatti garantire oltre ad una "mera" riduzione delle spese energetiche e all'acquisizione di "negajoules", una tangibile e visibile forma di informazione e pubblicità verso la cittadinanza riguardo l'utilità e la fattibilità degli interventi di efficienza energetica aumentando le possibilità di replicabilità di tali interventi.

Il mercato di una ESCo mista si potrà di conseguenza sviluppare su commesse specifiche volte al conseguimento del risparmio/efficienza energetica secondo tre specifici filoni di attività:

- ⇒ riduzione dei consumi di energia a parità di utilizzo finale;
- ⇒ utilizzo di fonti energetiche alternative e distribuite;
- ⇒ organizzazione dell'uso dell'energia secondo filosofie di DSM (Demand Side Management) ed energia distribuita.

La P.A. secondo il proprio "indirizzo politico" potrà indirizzare l'attività della ESCo verso una variegata tipologia di "clienti" individuabili in 4 macroaree:

- ⇒ clienti pubblici (pubblica illuminazione, edifici pubblici ...);
- ⇒ grandi clienti privati;
- ⇒ aggregazione di pmi, artigiani, commercio ecc.;
- ⇒ aggregazione di utenti finali.

Più ampia risulterà la gamma dei clienti potenziali cui rivolgersi, più una siffatta attività si avvicina all'IRP del territorio; più ampio sarà il recupero della finanza da efficienza e, di conseguenza, più articolato il management e le competenze che il partner privato dovrà avere. Maggiore peraltro ed incisivo sul territorio il risultato conseguibile.

Lo scopo del presente documento è quindi quello di guidare la Pubblica Amministrazione nelle procedure di costituzione di una ESCo mista, in particolare per quanto riguarda la struttura societaria, la scelta dei partner privati e fornendo degli esempi di bandi di gara tipo.

## Chi può essere una ESCo?

Il D.Lgs. 115/2008 ha ampliato la gamma dei soggetti che possono agire come ESCo: non più solo le "società", ma tutti i soggetti quali "persone fisiche e giuridiche". È la risposta alla necessità di rendere omogenea, a livello Europeo l'individuazione dei potenziali operatori del mercato dell'efficienza che si organizzino per conseguire efficienza energetica o risparmio (i termini, per la direttiva e il decreto di recepimento, sono tra loro assolutamente intercambiabili).

Non esistendo una precisa definizione di persona giuridica e fisica all'interno della Direttiva 2006/32/CE né nel D.lgs. 115/2008 è assiomatico il ricorso all'Articolo 54 (ex articolo 48) del Trattato UE<sup>4</sup>:

*"Le società costituite conformemente alla legislazione di uno Stato membro e aventi la sede sociale, l'amministrazione centrale o il centro di attività principale all'interno dell'Unione, sono equiparate, ai fini dell'applicazione delle disposizioni del presente capo, alle persone fisiche aventi la cittadinanza degli Stati membri.*

*Per società<sup>5</sup> si intendono le società di diritto civile o di diritto commerciale, ivi comprese le società cooperative, e le altre persone giuridiche contemplate dal diritto pubblico o privato, ad eccezione delle società che non si prefiggono scopi di lucro<sup>6</sup>."*

Nel nostro ordinamento le persone giuridiche trovano una loro disciplina generale all'interno del Codice Civile - Libro Primo/Titolo II: Delle persone giuridiche, Capo I: Disposizioni generali - art. 11, art. 12, e art. 13 che prendono in considerazione 3 fattispecie diverse:

1. persone giuridiche pubbliche (art.11);
2. persone giuridiche private (art.12);
3. società (art.13).

In dettaglio si riportano tali artt. del Codice Civile e le modificazioni occorse all'art.12.

### *Art. 11 Persone giuridiche pubbliche*

*"Le Province e i Comuni, nonché gli enti pubblici riconosciuti come persone giuridiche, godono dei diritti secondo le leggi e gli usi osservati come diritto pubblico (824 e seguenti)."*

---

<sup>4</sup> Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union Official Journal C 115 , 09/05/2008

<sup>5</sup> nel testo inglese companies and firms dove all'interno delle firms si classificano, ad esempio, gli studi professionali. Nel caso di specie si tratta di ingegneri, architetti, Energy managers, economisti, ecc. che abbiano le competenze necessarie C 115, 09/05/2008. Article 54 (ex Article 48 TEC) Companies or firms formed in accordance with the law of a Member State and having their registered office, central administration or principal place of business within the Union shall, for the purpose of this Chapter, be treated in the same way a natural person who are national of Member States.2 "Companies or firms" mean companies or firms constituted under civil or commercial law, including cooperative societies, and other legal person governed by public or private law, save for those which are non-profit-making.

<sup>6</sup> Per l'Europa, quindi, fondazioni, associazioni ed enti senza scopo di lucro non potrebbero, a rigor di logica, rientrare tra le persone giuridiche citate in Direttiva 2006/32/CE. L'ISI (impresa sociale italiana) sì. Ma, per espresso rinvio alla normativa dei singoli Stati, il concetto di persona giuridica deve trovare spiegazione ed individuazione all'interno della normativa di ogni singolo paese appartenente alla comunità.

#### *Art. 12 Persone giuridiche private<sup>7</sup>*

*“Le associazioni, le fondazioni e le altre istituzioni di carattere privato acquistano la personalità giuridica mediante il riconoscimento concesso con Decreto del Presidente della Repubblica. Per determinate categorie di enti che esercitano la loro attività nell'ambito della Provincia, il Governo può delegare ai prefetti la facoltà di riconoscerli con loro decreto (att. 1, 2).”*

L'art. 1 del D.P.R. 361/2000 (rubricato come Procedimento per l'acquisto della personalità giuridica) che abroga di fatto e di diritto l'art. 12 del c.c., stabilisce che *“salvo quanto previsto dagli articoli 7 e 9, le associazioni, le fondazioni e le altre istituzioni di carattere privato acquistano la personalità giuridica mediante il riconoscimento determinato dall'iscrizione nel registro delle persone giuridiche, istituito presso le prefetture”* (comma 1).

Il requisito di pubblica utilità dello scopo non viene menzionato dalla norma e questa esclusione trova conferma nei requisiti richiesti e assoggettati a controllo, oltre al divieto della distribuzione degli utili. I requisiti sono esclusivamente quelli della possibilità e liceità dello scopo e della consistenza patrimoniale, la quale deve peraltro essere dimostrata da idonea documentazione allegata alla domanda (art. 1, comma 4).

Il D.P.R. 361/2000 all'art. 7 prevede inoltre:

#### *Competenze<sup>8</sup> delle regioni e delle province autonome*

*“1. Il riconoscimento delle persone giuridiche private che operano nelle materie attribuite alla competenza delle regioni dall'articolo 14 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616, e le cui finalità statutarie si esauriscono nell'ambito di una sola regione, è determinato dall'iscrizione nel registro delle persone giuridiche istituito presso la stessa regione.”*

#### Art. 13 Società

*“Le società sono regolate dalle disposizioni contenute nel libro V (2247 e seguenti).”*

Si tratta delle società di persone, società di capitali, società miste pubblico privato, ecc.

È a nostro avviso inoltre opportuno accennare al fatto che nel marzo 2006 il Decreto Legislativo 155<sup>9</sup> a cui hanno fatto seguito i relativi decreti attuativi del febbraio 2008, ha introdotto una nuova figura giuridica: l'Impresa Sociale Italiana o I.S.I. da intendersi come quelle *“organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale”*.

---

<sup>7</sup> Abrogato dall'art. 11 del DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 10 febbraio 2000, n.361 (Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti di riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto (n. 17 dell'allegato 1 della legge 15 marzo 1997, n. 59).(Gazzetta Ufficiale n. 286 del 07-12-2000)

<sup>8</sup> In attuazione della delega conferita dall'articolo 1, l. 15 marzo 1997, n. 59, con d.lgs. 31 marzo 1998, n. 112, sono state conferite alle regioni, ed agli enti locali, nonché, nei casi espressamente previsti, alle autonomie funzionali, tutte le competenze inerenti il settore dello sviluppo economico che ricomprende: l'agricoltura e foreste, l'artigianato, l'industria, l'energia, le miniere, le risorse geotermiche, l'ordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le fiere e i mercati, il commercio, il turismo e l'industria alberghiera.

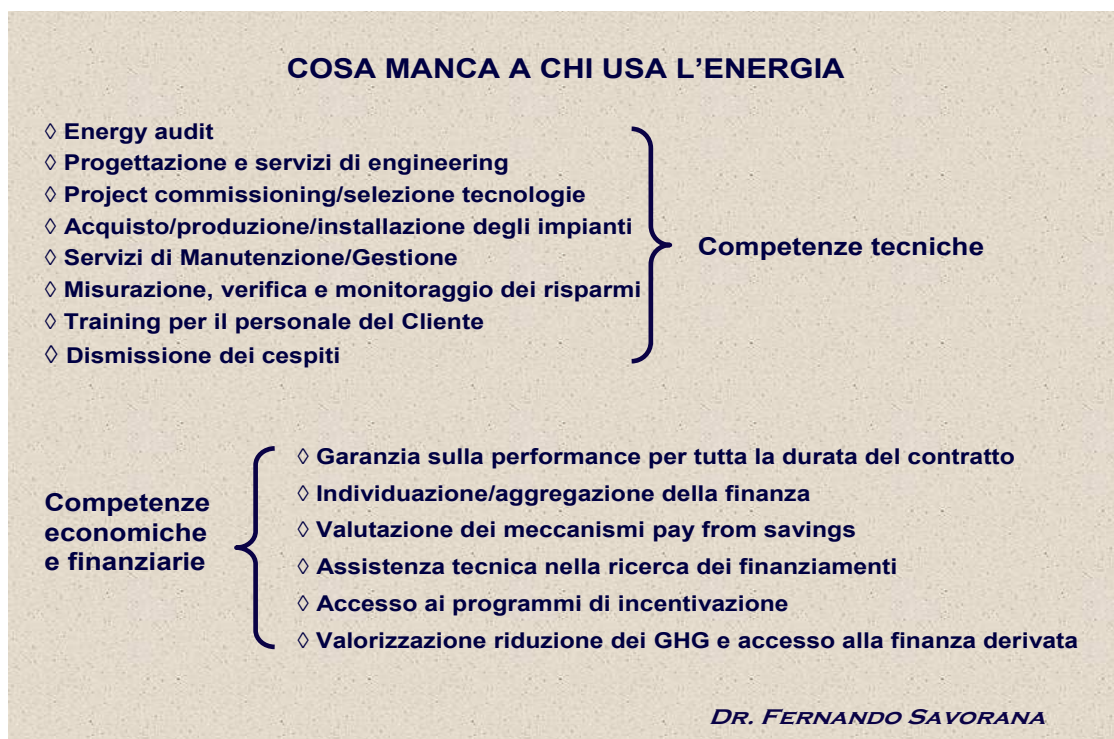
<sup>9</sup> Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 "Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118" pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 27 aprile 2006.

Lo spettro di attività esercitabili dalle imprese sociali è ampio e si estende fino a ricomprendere larga parte del settore dei servizi di interesse pubblico, potenziale oggetto di politiche di esternalizzazione da parte della pubblica amministrazione.

Appare quindi evidente che tutte queste tipologie di “figure” possono in modo paritario candidarsi a svolgere il compito affidato alle ESCo, senza immediate limitazioni di sorta se non dovute alla loro intrinseca natura ed alla legislazione comunque vigente in Italia che ne regoli l'operatività “commerciale”.

## Costituzione e organizzazione di una ESCo mista: il partner privato

Nel quadro che segue si evidenziano, in modo complessivo, le competenze che la P.A. può e deve chiedere al socio privato con cui intenda impegnarsi nella realizzazione di progetti di efficienza energetica secondo i canoni del D.Lgs. 115/2008.



Se pur la “causa” del contratto, il risparmio energetico, o efficienza che dir si voglia, lo rende strumento adatto a creare una convergenza di interessi tra i sottoscrittori, le motivazioni che portano ognuno di loro alla partecipazione in una ESCo mista possono essere diverse e molteplici. Nella costruzione della società il partner privato può essere uno o un aggregato di soggetti con caratteristiche diverse e in sinergia tra loro. Sia il singolo soggetto che uno scelto tra quelli aggregati, rivestirà il ruolo di partner tecnico di riferimento; a questo sarà affidato l'onere di sviluppare progetti, strategie e programmi di sviluppo della società, come pure il management e l'organizzazione.

La costituzione della ESCo mista è un processo che prevede l'utilizzo di procedure di gara, pubbliche e trasparenti, per la selezione dei partner privati.

Si ritiene utile una veloce e sommaria analisi delle motivazioni dei potenziali partner; questo aiuterà la P.A., che intende dare vita alla propria ESCo mista, ad individuare, in base al proprio progetto, i soggetti cui indirizzare il bando e lo Statuto societario.

L'ente pubblico, nella fase di studio dell'organizzazione e della strutturazione sia del bando di gara prima, che della ESCo stessa poi, non può prescindere dalla considerazione dovuta alle motivazioni e alle aspettative dei privati.

Le motivazioni dei partner privati dipendono dalle valutazioni, aspettative e strategie con cui il potenziale partner vi partecipa, driver che molto dipendono dal loro core business, dalla loro operatività industriale. Si avranno così ESCo miste che si costituiranno:

- ⇒ con produttori e fornitori di tecnologie,
- ⇒ con utilities,
- ⇒ con società di servizi,
- ⇒ con istituti finanziari,
- ⇒ con soggetti indipendenti diversi dai precedenti,
- ⇒ con Agenzie pubbliche e associazioni.

Di seguito verranno analizzati i diversi tipi di ESCo mista realizzabili con partner privati dalle caratteristiche diverse.

### ***ESCo con produttori e fornitori di tecnologie***

Le ESCo nate con produttori o fornitori di tecnologie e servizi avranno come driver fondamentale quello di inserire presso il cliente la propria produzione.

Il contratto E.P.C. viene interpretato come strumento per l'allargamento o il mantenimento del proprio mercato. Fatta eccezione per le corporation, che coprono un ampio spettro di tecnologie possibili, questo tipo di società avrà natura monotematica. Esiste per loro, invero, il grande pregio di studi di fattibilità particolarmente credibili ed affidabili, centrati sul prodotto o servizio abitualmente venduto, il loro core business. Il livello di "rischio" tecnico è minimo.

Se da un lato esiste la ragionevole certezza dei risultati promessi, dall'altro vi è un limite derivante dalla rigidità tecnica. L'utente/cliente dovrà essere in grado di comprendere se, quella offerta, è la tecnologia più confacente alle sue necessità presenti e future.

Il contratto che verrà proposto:

- ⇒ assume la caratteristica di contratto residuale rispetto alla vasta gamma di alternative disponibili per il produttore, che spaziano dalla vendita, al leasing, al renting vero e proprio;
- ⇒ avrà spesso le componenti tipiche di un leasing costruito intorno al prezzo delle apparecchiature installate e a quello delle manutenzioni fatte durante il periodo contrattuale, con un prezzo di riscatto. Il rischio tecnico ed economico tenderà ad annullarsi;
- ⇒ la scelta tecnica scaturente dallo studio di fattibilità tenderà a premiare le tecnologie prodotte direttamente dal partner.

**Vantaggio:**     **affidabilità delle tecnologie proposte e la certezza del risultato.**

**Svantaggio:**    **scarsa flessibilità verso tecnologie innovative.**

### **ESCo con utilities**

Le ESCo nate con utilities ripercorrono l'esperienza iniziale delle prime ESCo sviluppatesi durante le prime crisi energetiche degli anni '70 con target diversi.

Se per le prime il problema era ridurre il danno derivante dal ribasso "forzato" sui prezzi del petrolio nazionale, per le attuali la partecipazione in una ESCo mista è un'opportunità per mantenere il controllo di un territorio.

Non v'è dubbio che questo tipo di ESCo possa diventare il migliore partner per una ESCo mista in quanto:

- ⇒ non hanno dipendenze da tecnologie per l'efficienza;
- ⇒ hanno le competenze più elevate possibili per la materia prima: l'energia e, fatto di valore assoluto per la possibile evoluzione dei rapporti, anche finanziari, col cliente, la sua contabilizzazione;
- ⇒ conoscono o possiedono già gli elementi per la creazione della baseline di riferimento, sia come territorio, sia come utenti;
- ⇒ hanno le competenze specifiche per la gestione del dato.

Il loro unico limite, dove esiste, è nello sforzo applicato al tentativo di rallentare un processo evolutivo del mercato dell'efficienza che, com'è naturale che sia, si pone in conflitto di interessi con il loro core business: quello della vendita di energia e non quello della riduzione dei consumi.

**Vantaggio:** conoscenza nella gestione del dato, conoscenza della materia prima, percorsi di controllo e comunicazione ottimali.

**Svantaggio:** resistenze operative a una struttura che offre servizi in conflitto con il proprio core business.

### **ESCo con società di servizi**

Le ESCo nate da società di servizi potranno subire l'influenza del partner privato che tenderà, come i produttori di attrezzature e macchinari, e le utilities, a sfruttare l'opportunità offerta dalla partecipazione, al fine di garantirsi il mantenimento o l'estensione del proprio mercato.

Queste società hanno degli indirizzi operativi ben precisi (illuminazione, riscaldamento, generazione, ...) e il discorso fatto per i produttori può essere ripetuto anche per loro, con una eccezione di non poco conto. Questo tipo di società è affrancata dai limiti imposti dalla produzione di tecnologie specifiche, è quindi in grado di fornire, all'utente, quanto di meglio ci sia, in campo tecnologico, per soddisfare i suoi bisogni. Unico limite, laddove esista, si può avere nella tendenza, congenita, a non essere trasparente col cliente come un contratto tipo di efficienza energetica esige.

In altri termini ci sarà la propensione a valutare il contratto ESCo in termini di sconto economico sui costi precedentemente sostenuti per identico servizio, tralasciando, o passando in secondo piano, il risparmio tecnico sulle quantità consumate e quantità ridotte e l'analisi dei costi dell'investimento. La durata del contratto<sup>10</sup> sarà correlata al tempo di ammortamento delle installazioni effettuate. Il

---

<sup>10</sup> I contratti potranno avere caratteristiche e obbligazioni diverse, tutte con il loro acronimo e le sfumature specifiche, rappresentate dalle diverse "tranches" di servizio offerte, quali:

contratto E.P.C. che sarà proposto, nel suo insieme, tenderà a essere ricondotto alla fattispecie del leasing classico, in cui, l'unico rischio è dato dall'insolvenza dell'utente.

**Vantaggio:** impostazione tecnica esistente cui manca solo la trasparenza dei dati di efficienza possibile in termini di quantità di energia non consumata.

**Svantaggio:** nessuno, nella misura in cui non siano società che distribuiscono energia o combustibili sul territorio di riferimento, il che le pone in conflitto di interessi con la ESCo mista cui partecipano.

### **ESCo con istituti finanziari**

Le ESCo nate con istituti finanziari sono le ESCo del futuro prossimo.

Il risparmio energetico possibile, e i relativi investimenti valgono diverse decine di miliardi di euro anno. La redditività dei contratti E.P.C. può risultare molto elevata<sup>11</sup>. Le possibilità offerte ad un mercato in cui la creazione di strumenti finanziari, che ne appoggino e sostengano lo sviluppo, (dai certificati di efficienza energetica, alla creazione di hedge funds, passando per gli zero coupons, la cartolarizzazione dei crediti, o per i più comuni titoli negoziabili, quali i B.O.C.) non possono passare inosservate o inaudite al sistema finanziario. Gli utili e i compensi per i servizi finanziari possibili, sono talmente interessanti, ed elevati, che, il sistema in questione semplicemente non potrà ignorarli ancora a lungo.

Gli istituti finanziari hanno:

- ⇒ i mezzi necessari per sviluppare i progetti e, comunque, sono i soggetti coinvolti nella fase finanziaria di un contratto di efficienza energetica;
- ⇒ il contatto diretto con gli utenti, con cui hanno creato, sia pure su altre basi e per altri scopi, un rapporto fiduciario che, manca agli altri tipi di ESCo.

Per gli strumenti finanziari che potranno essere creati, i clienti di riferimento naturale, per questo tipo di società, saranno:

- ⇒ i Soggetti Pubblici. La durata media dei contratti, in questo caso, sarà orientata sul lungo periodo;
- ⇒ gli aggregati di utenti, piccoli e medi, con contratti di massa, indirizzati verso tecnologie sicure, in questo caso la durata sarà nel breve periodo.

Per queste ESCo, a differenza delle precedenti, i contratti di efficienza sono una novità e, i driver per una partecipazione, non nascono dalla necessità di mantenere posizioni in un mercato sempre più libero e competitivo, ma dall'apprezzamento e la valutazione di un nuovo possibile mercato finanziario con cui confrontarsi. D'altronde, il fatto che uno degli elementi portanti del contratto

tipo	Riferimento tecnico	Durata in anni
Contratti DBO design build & operate	Sia per sistemi nuovi che per sistemi già installati	5-20
Concessione/lease	Di norma su sistemi esistenti	15-25
FDBO finance design build & operate	Nuovi sistemi	20-25
Chauffage	Sia per sistemi nuovi che per sistemi già installati	5-25
OO own & operate	Sia per sistemi nuovi che esistenti	20-25

<sup>11</sup> Le analisi fatte dal G.A.O. americano su un ampio campione evidenziavano redditività molto elevate, in media superiori al 30%

ESCo sia il T.P.F., o Third Party Financing, che, comunque, vede impegnato il sistema finanziario a livello di rischio, è motivo sufficiente per la creazione di proprie società o strutture, che siano, di minimo, un supporto tecnico nelle analisi di contratti offerti da altre ESCo (Il caso ENRON docet).

**Vantaggio:** **accelerazione dei processi finanziari, possibilità di studiare e applicare percorsi aggregativi;**

**Svantaggio:** **mancanza di competenze tecniche, ma se ne possono dotare (caso ENRON...).**

### ***ESCo con soggetti indipendenti diversi dai precedenti***

Le ESCo nate con soggetti indipendenti, diversi dai precedenti sono ESCo i cui partner privati sono soggetti/società dedicate alla "pura" ed esclusiva efficienza energetica, non tanto per mantenere un mercato, ma per svilupparlo patrimonializzando le proprie capacità tecniche che trovano la loro massima espressione negli studi di fattibilità.

L'E.P.C. o E.S.P.C. (energy saving performance contract) è lo strumento su cui costruiscono la propria attività. Non è la prima volta, e non sarà l'ultima che, nella storia economica, un'attività è costruita intorno ad una forma contrattuale. È successo per il leasing, il renting, il factoring, il franchising, ecc.

Gli studi professionali possono rappresentare il punto di partenza per la costruzione di ESCo indipendenti, evolvendo, nel tempo, le prestazioni di servizi resi al cliente, da semplice consulting o auditing energetico, verso la realizzazione dei progetti.

Le ESCo nate con soggetti indipendenti daranno al contratto E.P.C. una interpretazione diversa da quella data dalle altre ESCo sopra descritte, invertendo i ruoli delle aspettative, così, le eventuali, richieste di vendita, leasing, concessione, consulenze o altro, da parte del mercato, ricopriranno un carattere residuale rispetto al core business dell'efficienza, andando a configurarsi quasi come un "disturbo", che corrisponde ad un impiego non corretto delle proprie risorse tecniche e commerciali. Si tratta di strutture snelle, la cui organizzazione, almeno nella fase iniziale, è ridotta alla copertura degli elementi essenziali e funzionali ai progetti di efficienza energetica.

I contratti, per quanto detto, avranno le caratteristiche più vere e più aderenti ai concetti di un mercato orientato sull'efficienza energetica come fonte di finanza per gli investimenti. Il rischio finanziario e tecnico passerà realmente dall'utente alla ESCo.

**Vantaggio:** **certezza dell'orientamento delle scelte operative e strategiche verso la massimizzazione dell'efficienza, presenza di notevoli capacità di indagine (audit energetico) e di selezione delle tecnologie più appropriate.**

**Svantaggio:** **nessuno.**

### ***ESCo con agenzie pubbliche e associazioni***

Per quel che qui interessa, molte agenzie pubbliche e associazioni possono generare progetti di efficienza ma, in generale, non sono in grado di fornire la finanza vincolata al risultato del progetto proposto, al limite possono offrire garanzie (granted savings) non possono quindi rivestire il ruolo di partner tecnico di riferimento della ESCo mista.

La loro partecipazione può essere motivata dalla necessità di fornire un servizio agli associati o per motivi di immagine. Possono fornire servizi di engineering in materia energetica ed ambientale



come possono fornire servizi di aggregazione di gruppi di utenti finali. All'interno di una ESCo mista possono assolvere funzioni importanti, quali quelle di:

- ⇒ auditing energetico,
- ⇒ certificazione dei progetti proposti,
- ⇒ aggregazione degli associati.

**Vantaggio: know how, aggregazione, certificazione associati.**

**Svantaggio: escludendo la possibilità che diventino partner tecnici di riferimento, nessuno.**

Dall'analisi delle motivazioni ed aspettative sarà possibile per la P.A. tracciare un riepilogo dei livelli di rischio accettabile dal "DNA" dei diversi potenziali partner privati. La stessa Amministrazione svolgerà l'indagine in base alle conoscenze degli attori esistenti sul proprio territorio, attori che siano potenziali partner.

La definizione della matrice del rischio accettabile dai potenziali partner privati offrirà un orientamento per comprendere quali politiche e strategie saranno adottate dal partner tecnico di riferimento della ESCo mista.

La tabella seguente è puramente indicativa.

Tipologie	Grado di rischio accettato su investimenti	Fattispecie contrattuali cui tenderà l'E.P.C.
ESCo nate con produttori e fornitori di attrezzature	Nulla	Leasing, renting, ecc.
ESCo nate con utilities ESCo nate da società di servizi	Molto basso	Leasing, renting, e derivati quali global service, facility management, project finance, ecc.
ESCo nate con istituti finanziari ESCo con indipendenti	Alto	E.P.C.
ESCo con Agenzie pubbliche Studi professionali	Molto basso	Consulenza

La selezione del/i partner privato/i è quindi il primo passo di una P.A. verso la costituzione di una ESCo mista. È, di conseguenza, anche il primo passo organizzativo di un progetto che deve essere funzionale all'idea di sviluppo energetico e ambientale ricercato, che consideri la realtà del territorio di riferimento, gli obiettivi che su quel territorio si vogliono perseguire, e gli interessi diffusi dei vari attori del settore energia. Le due ipotesi che seguono ne danno un'idea:

- ⇒ in un territorio in cui abbondino, o siano facilmente disponibili biomasse, il partner tecnico di riferimento, verso cui indirizzare la selezione, e costruire la gara, potrebbe essere un produttore di impianti in grado di massimizzare i benefici delle risorse disponibili. La partecipazione dell'Ente Pubblico soddisfa la necessità di un controllo, a monte e a valle, delle tecnologie impiegate per lo sfruttamento delle risorse contribuite;

- per la P.A. di un grande aggregato urbano, o di più comuni, la strategia operativa può essere quella di attivare, tramite la ESCo mista, gli interventi di risparmio energetico sui propri assets, utilizzando i risultati conseguibili come strumento di leverage per moltiplicare e diffondere, anche presso i privati, la cultura e gli interventi di efficienza energetica. In questo caso l'obiettivo suggerisce la partecipazione di più soggetti privati che siano in grado di:
  - a. formulare audit energetici diffusi e articolati o articolabili, sulle tecnologie di volta in volta più idonee;
  - b. aggregare per gruppi omogenei gli utenti finali;
  - c. rendere omogenei i risultati tecnici per la predisposizione di pacchetti finanziari.

Una corretta selezione offrirà la possibilità di accesso alla ESCo mista solo ai partner ritenuti funzionali al progetto di sviluppo.

Nel caso di costituzione di una ESCo mista di una grande città (come Roma, Milano, Padova ecc.) l'ipotesi più logica è che:

- siano selezionati più Partner privati necessari al corretto funzionamento e a Programmi territoriali quali:
  - un istituto di credito e/o soggetto finanziario;
  - una società di engineering;
  - una società del settore termico e una del settore elettrico;
  - le Associazioni di categoria presenti sul territorio;
- la Pubblica Amministrazione:
  - NON abbia la maggioranza azionaria ma conservi il potere di controllo sulle attività e il diritto di indirizzo sui programmi;
  - NON assuma, all'interno del CdA ruoli rilevanti;
- lo Statuto preveda:
  - la non distribuzione di utili, ma il loro reimpiego, sul territorio, in attività di efficienza energetica per un periodo che va dalla costituzione al 2020;
  - la limitazione dei compensi entro i limiti previsti per le ISL.



## Procedura per la costituzione di una ESCO mista

Il percorso amministrativo per la costituzione di una ESCo mista si basa, esemplificando lo stesso in un caso ove la P.A. sia un Comune, sui seguenti passaggi:

<b>PASSAGGIO</b>	<b>TEMPI</b>	<b>NOTE</b>
<b>Verbale di Consiglio</b>	Tempi previsti dallo statuto comunale	<p>Normalmente è preceduta da un Convegno che ne motiva il contenuto e gli obiettivi o comunque supportato da un Programma per l'efficienza energetica, diffuso sia tramite Agenda 21 sia con altri mezzi (interviste, media, ecc.). In talune strutture il verbale è preceduto dai lavori della commissione (o delle commissioni, la creazione di una ESCo mista riguarda e interessa i settori Finanza, Ambiente, Lavori Pubblici);</p> <p>Il Consiglio verbalizza e delibera sugli elementi essenziali per i futuri passaggi quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ statuto,</li> <li>▪ capitale sociale e quota riservata alla parte privata e motivazioni relative,</li> <li>▪ meccanismi di controllo e garanzia della parte pubblica,</li> <li>▪ limiti di azione della parte privata,</li> <li>▪ limiti di azione della parte pubblica,</li> <li>▪ caratteristiche dei soggetti privati cercati,</li> <li>▪ obiettivi e motivazioni.</li> </ul>
<b>Delibera di giunta</b>	0	Individua il dirigente incaricato e avvia la procedura.
<b>Determinazione del dirigente</b>	0	<p>La determinazione del dirigente formula:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bando di gara,</li> <li>▪ disciplinare (può essere successivo),</li> <li>▪ avvisi.</li> </ul>
<b>Passaggio in giunta della determinazione</b>	0	Conferma la procedura ad evidenza pubblica (quando la procedura non sia stata indicata nella delibera precedente).
<b>Pubblicazione avviso</b>	Min. 38 gg	L'avviso è un concentrato del bando pubblicato secondo le norme di legge vigenti (evidenza pubblica).
<b>Delibera di giunta</b>	0	Nomina della commissione.

<b>PASSAGGIO</b>	<b>TEMPI</b>	<b>NOTE</b>
<b>Gara</b>	7gg (variabile)	Prima fase: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ricezione e scrutinio richieste di partecipazione,</li> <li>• invio invito a presentare l'offerta (in questa sede può essere formulato e inviato ai soggetti accettati il disciplinare di gara).</li> </ul> Seconda fase: <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisi offerte e aggiudicazione. Il tempo è in funzione delle pagine da leggere.</li> </ul> Terza fase <ul style="list-style-type: none"> <li>• verifiche previste nel bando, accreditamento del capitale attribuito da parte dei soci selezionati,</li> <li>• notaio per la costituzione.</li> </ul>

Di seguito alcuni chiarimenti inerenti alcuni concetti di cui alla tabella precedente:

### Statuto – note

Partecipazioni	<p>Le azioni sono di tipo "A" e "B".</p> <p>Le azioni di tipo "A" potranno essere sottoscritte solo da enti pubblici territoriali, enti pubblici economici, loro consorzi, da Società, Enti ed Enti finanziari pubblici o a prevalente capitale pubblico e il loro trasferimento sarà ammissibile solo in favore di Enti Pubblici Territoriali, enti pubblici economici, loro consorzi, Società, Enti ed Enti Finanziari pubblici o a prevalente capitale pubblico.</p> <p>Le azioni di tipo "A" non potranno mai essere inferiori al 50+N% del capitale sociale.</p> <p>Le azioni di tipo "B" possono essere sottoscritte sia da soggetti privati, in qualunque forma costituiti, sia dai soggetti ai quali è riservata la sottoscrizione della azioni di tipo "A" (<i>facoltà che consente all'Ente Pubblico di dar vita alla ESCo anche se non esistono offerte che coprano l'intera partecipazione offerta al pubblico</i>).</p> <p>Le azioni di tipo "B" non potranno mai eccedere il 50-N% del capitale sociale (<i>quota posta in bando</i>).</p> <p>Le azioni di tipo "A" e di tipo "B" attribuiscono gli stessi diritti, salvo quanto stabilito ai successivi articoli.</p>
----------------	--

<p>La società può emettere prestiti obbligazionari convertibili e non convertibili</p>	<p>L'emissione di obbligazioni non convertibili è deliberata dal consiglio di amministrazione con verbale redatto da un Notaio.</p> <p>L'emissione di obbligazioni convertibili è deliberata dall'assemblea straordinaria dei soci, la quale può delegare al consiglio di amministrazione i poteri necessari per l'emissione, determinandone i limiti e le modalità di esercizio.</p> <p>La società, con delibera dell'assemblea straordinaria, può emettere strumenti finanziari partecipativi forniti di diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, escluso il diritto di voto nell'assemblea generale degli azionisti.</p> <p>In tal caso la stessa assemblea straordinaria approva le modifiche statutarie che disciplinano le modalità e le condizioni di emissione, i diritti che conferiscono, le sanzioni in caso di inadempimento delle prestazioni e, se ammessa, la legge di circolazione.</p> <p>Per tutto quanto non previsto si richiamano espressamente le disposizioni della sezione VII del codice civile.</p> <p>Non potranno essere emessi strumenti finanziari partecipativi per operazioni poste in essere al di fuori del territorio di riferimento dei soci portatori delle azioni di tipo A.</p>
<p>La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre a <math>n</math> membri</p>	<p>La nomina della maggioranza/minoranza dei membri del Consiglio è riservata ai titolari delle azioni di tipo "A", che vi provvederanno, ai sensi e per gli effetti di cui all'articolo 2449 del codice civile.</p> <p>La nomina di detti membri del Consiglio sarà effettuata dall'assemblea ordinaria, con il voto favorevole della maggioranza dei soli soci titolari delle azioni di tipo "A".</p> <p>La nomina degli altri membri del Consiglio sarà effettuata dall'assemblea ordinaria, con il voto favorevole della maggioranza dei soli soci titolari delle azioni di tipo "B".</p> <p>Analogamente, nel rispetto dell'articolo 2386 del codice civile, nel caso di cooptazione di nuovi amministratori in sostituzione di quelli già in carica, per qualsiasi motivo venuti a cessare, gli amministratori saranno cooptati, con separata votazione dai soli amministratori nominati dai titolari di azioni che avevano eletto l'amministratore alla cui sostituzione si provvede.</p> <p>Gli amministratori durano in carica tre esercizi, scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica e possono essere rieletti.</p> <p>Il Consiglio di Amministrazione nomina nel suo seno il presidente, scelto fra gli amministratori designati dai soci titolari delle azioni di tipo "A"; l'A.D. viene scelto fra gli amministratori nominati dai soci titolari delle azioni di tipo "B". All'amministratore Delegato si intendono delegati i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione nel rispetto dei limiti di cui agli artt. 2381 e 2475, 5 comma c.c..</p>

<p>Versamenti e finanziamenti dei soci</p>	<p><i>Il bando può prevedere l'obbligo per i soci privati, sottoscrittori, di finanziare il working capital necessario al funzionamento durante il periodo di avviamento delle attività ESCo.</i></p> <p><i>D'altronde il "progetto" è parte integrante dell'offerta fatta dal privato per poter sottoscrivere il capitale. È oggetto di valutazione anche il supporto finanziario che il privato ritiene di poter mettere a disposizione per il "suo" progetto.</i></p> <p>Il rimborso dei finanziamenti dei soci fatti a favore della società in conseguenza del rapporto sociale è postergato rispetto alla soddisfazione degli altri creditori.</p>
<p>Compensi agli amministratori</p>	<p>L'Assemblea che nomina gli Amministratori fissa il loro compenso come funzione dei risultati ottenuti e ne limita il livello massimo.</p>
<p>Bilancio</p>	<p>Oltre al bilancio economico, il CdA è tenuto a presentare il Bilancio ambientale e sociale delle operazioni attivate.</p>
<p>Cessione e trasferimento delle quote</p>	<p>Il Comune di ..... socio pubblico di maggioranza, e comunque la maggioranza dei soci pubblici, si riserva, a suo insindacabile giudizio, il diritto di veto sulla cessione delle quote da parte dei soci privati nel caso in cui i nuovi soci subentranti non abbiano le stesse caratteristiche operative gestionali e finanziarie previste nel bando a suo tempo pubblicato per la scelta dei partner privati. Il gradimento potrà essere negato anche in presenza di tali caratteristiche, qualora risulti che, per condizioni oggettive o per l'attività svolta l'ingresso in società del cessionario possa risultare pregiudizievole per il perseguimento dell'oggetto sociale o confliggere con gli interessi della società o degli altri soci.</p>

## Attività della Giunta Comunale o di analogo organismo interno alla P.A.

I passaggi in Giunta possono essere tre:

- ⇒ nomina del dirigente incaricato della procedura (ove non sia stato individuato in sede di Consiglio,
- ⇒ verifica dei documenti predisposti dal dirigente,
- ⇒ nomina della commissione.

## Attività del Dirigente incaricato della procedura

La preparazione del Bando di gara per la selezione dei partner deve tenere conto di quanto espresso dal Consiglio. Nel capitolo successivo viene riportato un estratto di un Bando per la costituzione di una ESCo mista con la selezione di più partners.

Le ipotesi sostanzialmente si riconducono a due possibilità:

- A. il Consiglio ha espresso parere favorevole alla costituzione di una ESCo dedicata ai soli assets pubblici, e che, relativamente agli assets in questione abbia:
  - a. identificato per quali assets verrà attivata la ESCo;
  - b. non li abbia individuati ritenendo che l'attività della ESCo debba intendersi estesa a tutti gli assets che rientrano nella sfera gestionale dell'Amministrazione;
- B. il Consiglio ha espresso parere favorevole alla costituzione di una ESCo dedicata sia agli assets pubblici (vale la distinzione che precede) che alla promozione di azioni di efficienza verso i privati

operanti sul territorio, utenti finali, indipendentemente dal loro status (imprese, artigiani, commercio, ecc.).

Nell'ipotesi sub Aa il dirigente dovrà, oltre ai passaggi necessari per la selezione dei partner privati, esporre le condizioni di assegnazione del servizio e quindi predisporre ed includere nel bando:

- ⇒ elenco analitico degli assets che verranno assegnati in gestione efficienza alla ESCo,
- ⇒ condizioni e parametri che saranno oggetto di valutazione per la loro assegnazione.

Nelle ipotesi Ab e B il nodo da sciogliere è la volontà di conferire i servizi sugli asset pubblici alla ESCo ab initio o successivamente con gare governate dalla ESCo stessa (commissioning).

Molto dipende dalla indicazione di quali siano i partner da selezionare, scelta questa fatta in Consiglio. In genere l'ipotesi è la seguente:

- a. se il partner tecnico di riferimento è una società di engineering, o un soggetto finanziario, o una Utility, è la ESCo stessa che preparerà e seguirà le gare, in questo caso potrebbe essere utile la semplice elencazione degli assets su cui opererà, rinviando agli studi di fattibilità e ai progetti successivi l'esecuzione del servizio;
- b. se il partner tecnico di riferimento è un soggetto che produce tecnologie per l'efficienza, o presta servizi energetici sul mercato, la sua stessa partecipazione è motivata dall'aspettativa di trarre un vantaggio immediato dalla partecipazione.

Nell'ipotesi b) il bando dovrà/potrà contenere tutti i dettagli necessari per l'affidamento del servizio in contemporanea alla costituzione della società.

È appena il caso di ricordare che le informazioni o sono contenute all'interno del bando ovvero il bando stesso indica dove e come le informazioni siano rese disponibili, questa seconda scelta incide sui tempi di gara, che vengono dilatati, per consentire a chi ne faccia richiesta, di raccogliere i dati necessari.

Il Comune di Alghero, ricercando un sistema che rinnovasse la pubblica illuminazione attivando i meccanismi tipici di autofinanziamento con i risparmi conseguibili, aveva espresso nel bando del 2001 per la pubblica illuminazione, un concetto estremamente semplice che suonava:

“la p.i. verrà assegnata alla ESCo che proporrà soluzioni che non richiedano finanza ma propongano il conseguimento di risparmi utili a finanziare gli investimenti, riducendo i costi gestionali del Comune. I dati possono essere richiesti presso (...)”

Il Comune di Brindisi per esprimere lo stesso concetto ha scritto un libro, completo di capitolato e disciplinare di gara (circa 30 pagine).

Sia Alghero che Brindisi cercavano lo stesso servizio, mettere in efficienza il sistema di illuminazione senza dover investire un euro.





## Ipotesi offerta per la partecipazione in una ESCo mista

Nel presente capitolo viene riportata un'ipotesi di offerta per la partecipazione in una ESCo mista, allo scopo di definire nel dettaglio la struttura societaria, i contributi che i diversi soci dovranno dare per il corretto funzionamento della società ed i vincoli nei rapporti tra i soci e verso l'esterno.

### Struttura societaria (ORGANIGRAMMA/FUNZIONIGRAMMA)

Per non appesantire eccessivamente la struttura iniziale della società, i servizi gestionali ed amministrativi, ed altre funzioni comuni saranno affidate esternamente in outsourcing, valorizzando le risorse esistenti sul territorio.

Non è stato inserito nell'organigramma funzionale il Comitato tecnico scientifico (mentre ne sono stati tracciati gli incarichi) in quanto, l'eventuale presenza di questo importante organo, sarà da condividere con la parte pubblica.

Il momento di raccordo è rappresentato dall'attività dell'energy manager che La Proponente metterà a disposizione.

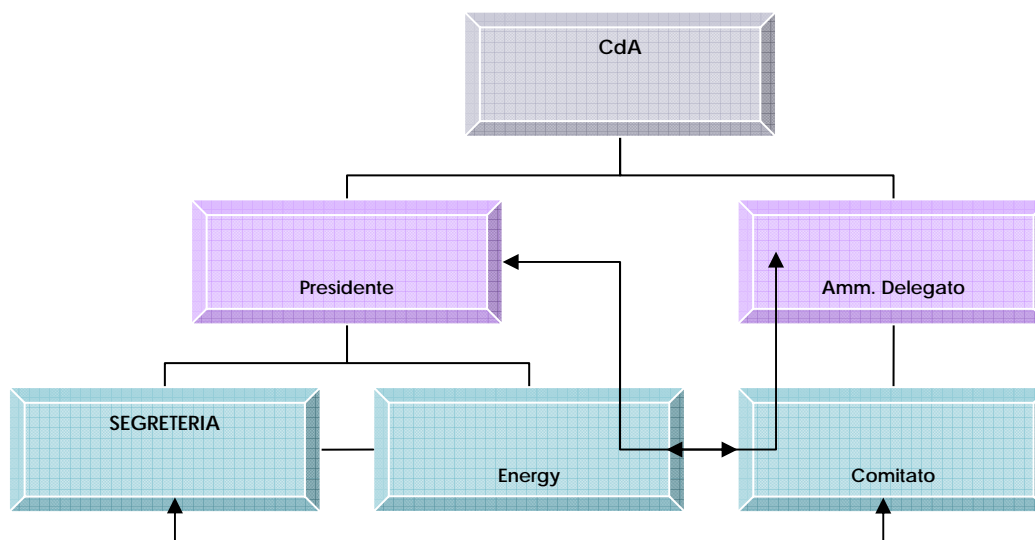
Il dialogo tra parte pubblica e parte privata verrà coordinato tramite una corretta strutturazione di una segreteria intelligente che, con il supporto dell'energy manager, possa funzionare quale cerniera tra i diversi progetti e interessi da realizzare.

Il concetto di segreteria intelligente prevede un centro operativo dotato inizialmente da:

- ⇒ segretaria di alto livello professionale;
- ⇒ un soggetto con competenze sia tecniche che ambientali;
- ⇒ un servizio di segreteria telefonica che sviluppandosi diventi un centro di informazioni per gli utenti.

L'auspicato sviluppo delle attività porterà necessariamente ad un potenziamento e una maggiore sofisticazione del sistema comportando verifiche e relazioni mensili.

Da quanto fin qui detto discende automaticamente la formulazione della proposta del seguente Organigramma, necessariamente essenziale e sintetico che potrà arricchirsi con lo sviluppo della società.



Come si può rilevare visivamente, il diagramma prevede due blocchi gestionali distinti, uno per le attività pubbliche ed uno per quelle tipicamente industriali che, nel rispetto delle trasparenze dei rapporti che potranno essere oggetto di patti parasociali, come da noi delineate nel relativo paragrafo, hanno funzioni, obiettivi e responsabilità diverse con obiettivi e, soprattutto, velocità di esecuzione tra loro diversi.

Il momento di raccordo tra i due blocchi è rappresentato dall'attività dell'energy manager.

I due blocchi daranno corpo alle linee direttive del CdA che avrà quindi la funzione di determinare le linee di sviluppo e il controllo sulla loro esecuzione.

Considerate le dimensioni iniziali il dialogo tra i due blocchi gestionali, e tra loro ed il CdA, sarà estremamente semplice e diretto, fissate le linee di sviluppo annuali ed il budget di spesa le verifiche saranno trimestrali come trimestrali saranno le eventuali rettifiche ed aggiustamenti ai budget iniziali.

La snellezza operativa ci consentirà di svincolare e rendere autonoma la società in tempi che riteniamo potere essere estremamente brevi vista la sensibilità generale del mercato verso i problemi ambientali e le proposte di risparmio ed efficienza energetica.

Fino ad allora, e nei limiti della presente offerta, provvederemo a sostenerla iniettando il capitale circolante necessario.

Unico problema cui pro tempore siamo in grado di dare soluzione grazie agli ottimi rapporti col sistema finanziario, è rappresentato dalla dimensione del capitale sociale e dalla forma societaria scelta.

I contratti E.P.C. sono contratti pluriennali e anche un piccolo importo di risparmio annuale, una volta che è moltiplicato per la durata, può diventare importante e, se vogliamo che la società diventi autonoma anche dal lato finanziario dovremo prevedere la sua trasformazione in SpA e dotarla di un capitale sociale significativo.

D'altronde la recente riforma del diritto delle società ha previsto strumenti di finanza innovativa che potrebbero essere estremamente utili quali strumenti partecipativi nel caso dell'ingresso in società di altri soggetti pubblici.

La possibilità di adozione di tali strumenti potrebbe di fatto agevolare:

- la chiusura di rapporti contrattuali limitati a specifici "desiderata" degli enti richiedenti che non volessero far parte integrale della ESCo perché interessati alla soluzione di un singolo problema;
- la moltiplicazione dei rapporti senza intaccare l'assetto societario attuale.

Sarà possibile prevedere l'istituzione di un nucleo economico che segua lo sviluppo del mercato della finanza derivata, rappresentata da strumenti già esistenti, quali, a titolo di esempio:

- Il Joint Implementation tra nazioni industrializzate (incluse quelle con l'economia in fase di transizione) – art. 6 Protocollo Kyoto una nazione può acquistare CER<sup>12</sup> come frutto di finanziamenti per progetti che riducono le emissioni in un'altra nazione;

---

<sup>12</sup> Certified Emission Reduction.

- CDM Clean Development Mechanism tra nazioni industrializzate e quelle in via di sviluppo – i CER possono essere acquistati nel contesto di progetti tendenti ad evitare o ridurre le emissioni;
- certificati Verdi;
- certificati Bianchi;
- certificati Neri.

### ***Comitati***

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione verranno istituiti i seguenti Comitati nei quali dovrà partecipare sempre almeno un rappresentante del CDA di volta in volta nominato.

### ***Comitato Tecnico Scientifico***

Nel bando è prevista la partecipazione di soggetti con competenze professionali di notevole spicco. A fianco di queste potranno essere aggiunte, dove sia evidente la necessità, le competenze di docenti universitari di chiara fama e tutti operanti nel settore dell'efficienza energetica sia a livello europeo sia a livello mondiale.

L'adozione di un comitato tecnico scientifico consentirà a ESCo di ottenere, oltre ad un valore specifico tecnico e scientifico di notevole livello per le scelte che dovranno essere operate, anche notevole valenza in termini di immagine.

ESCo disporrebbe così di uno strumento altamente qualificato utilissimo per lo sviluppo dei progetti di aggregazione e programmazione dell'efficienza sul territorio.

Il Comitato, che si riunisce almeno ogni 6 mesi è dotato di funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio nel perseguimento delle sue responsabilità di promozione e sviluppo.

La sua principale attività consiste nell'assistere il Consiglio di Amministrazione nelle attività di verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno, la cui responsabilità compete al Consiglio stesso.

### ***Raccordo tra pubblico e privato***

Il progetto ESCo, se da un lato si avvantaggia per la presenza del socio pubblico, come soggetto in grado di attivare un mercato mai toccato dalle società che oggi offrono servizi energetici, utilizzando processi aggregativi, impossibili per l'industria, e di notevole importanza, richiede la soluzione di alcune problematiche operative che potrebbero risultare, nel medio termine, di impedimento allo svolgimento normale dell'attività imprenditoriale.

In altri termini si tratta di trovare la soluzione ottimale per la sincronizzazione delle diverse specificità esistenti tra pubblico e privato, per restare in tema energetico, dobbiamo sincronizzare le diverse frequenze della corrente alternata prodotta da due macchine diverse.

L'intento è quello di ottenere il risultato voluto tramite un sistema di governance degli obiettivi assunti dalla parte pubblica, tramite l'adozione di un comitato autonomo governato dall'ente pubblico.

Il comitato sarà presieduto a rotazione con cadenze temporali da definire, attraverso nomina spettante a turno a ciascuna delle parti coinvolte, potrà avvalersi dell'apporto di alcuni membri del CDA, avrà una sua autonomia finanziaria, ritagliata all'interno delle disponibilità di capitale circolante, potrà accedere eventualmente alla finanza creata con strumenti derivati dalle operazioni di efficienza energetica concepite

all'interno del comitato stesso e accedere ai finanziamenti disponibili tanto a livello nazionale che europeo per le operazioni di promozione e diffusione dell'efficienza energetica.

La dotazione finanziaria iniziale consentirà la creazione di un ufficio autonomo destinato a:

- ☛ raccordare le esigenze dei progetti industriali con eventuali esigenze pubbliche;
- ☛ avviare i meccanismi di aggregazione necessari al raggiungimento degli obiettivi;
- ☛ filtrare le richieste degli enti pubblici armonizzandole con il piano di lavoro della società;
- ☛ coordinare la partecipazione della società alle attività di sviluppo di progetti di interesse pubblico quali, ad esempio, Agenda 21 locale, la promozione e diffusione di una cultura energetica sul territorio, in quanto compatibili con i processi di aggregazione;
- ☛ promuovere gli accordi di base con tutte le associazioni territoriali quali API, CONFARTIGIANATO, ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI, CONFCOMMERCIO ecc. con l'obiettivo di far diventare ESCo il loro referente per tutte le iniziative di efficienza energetica sul territorio.

Sono queste le attività che risultano propedeutiche alla programmazione ottimale della DE (Distributed Energy) volta a generare l'energia necessaria sul territorio rendendolo autonomo (gestione dei picchi di potenza e dei black out).

La dotazione finanziaria annua sarà stabilita dal CDA ed erogata a firma congiunta del Presidente e dell'Amministratore Delegato, uno di parte pubblica ed uno di parte privata, sulla base di un budget semestrale, approvato dal CDA, dei fabbisogni correlati con le attività svolte dal comitato.

Le eventuali risorse finanziarie aggiuntive, reperite per la propria attività tramite finanziamenti regionali, statali o europei, potranno essere messe a disposizione del Comitato su decisione del CDA.

Il Comitato sarà composto da cinque membri, due nominati dalla parte pubblica, uno dal gruppo di cui all'art. 7 comma 2 del Bando di Gara e uno dal gruppo di cui all'art. 7 comma 3 del Bando di Gara oltre ovviamente al supporto dell'energy manager che la Proponente metterà a disposizione della ESCo

A tale Comitato è attribuito il compito di vagliare preliminarmente le opzioni strategiche per la valorizzazione del Gruppo e dei relativi piani di business, predisposti dal Presidente e Amministratore Delegato, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato dovrà procedere agli approfondimenti relativi all'evoluzione dei mercati di riferimento ed all'analisi del posizionamento competitivo dei diversi settori di business, per valutarne la coerenza con le linee d'indirizzo della Società presentate al Consiglio di Amministrazione.

### ***Contributi operativi dei soci e individuazione delle sinergie possibili a livello tecnico e commerciale***

La compagine sociale risulta articolata e composita, con soggetti in grado di svolgere funzioni tra loro complementari e sinergiche, come risulta evidente dal Bando di Gara.

Fermo restando il fatto che il coordinamento dei diversi contributi operativi da parte dei soci sarà oggetto dei primi Consigli di Amministrazione formuliamo le prime considerazioni.

## **Socio Pubblico**

Il socio pubblico, congiuntamente con la società multiutility, risulterà strumentale per il raggiungimento del pieno obiettivo della società che, come da noi interpretato, è quello di attivare sul territorio i concetti di energia distribuita presso il maggior numero di utenti possibili al fine di creare una "indipendenza" energetica del territorio stesso da quello che è il sistema attuale.

E' questo un obiettivo di medio termine ambizioso ed in grado di conseguire:

- a) stabile contributo al miglioramento ambientale;
- b) ricadute occupazionali;
- c) ottimizzazione della produzione di energia e servizi;
- d) risparmio economico;
- e) soddisfazione dei cittadini e degli operatori economici;
- f) gestione ottimale dei picchi di consumo;
- g) eliminazione del rischio di black out.

Perché l'obiettivo venga centrato è necessario avviare una azione di progressiva aggregazione degli utenti.

Tale azione può dare frutti concreti solo se governata dal socio Pubblico e dalle multiutility, unici in grado di avviare tutte le attività necessarie al raggiungimento di tale risultato.

## **Società Multiutility**

La multiutility (i documenti di gara prevedevano l'apertura di un dialogo tra i concorrenti dei diversi gruppi in modo da individuare le sinergie e le integrazioni possibili tra i diversi concorrenti che avrebbero costituito la società) ha caratteristiche e competenze notevoli tali da rendere altamente auspicabile che la stessa entri nella compagine sociale.

Esistono aree comuni nell'ambito ambientale per le quali possono essere sviluppate sinergie notevoli con La Partecipante che ha simili indirizzi operativi, in alcuni casi più ampie per la disponibilità di tecnologie particolari.

L'assimilazione dei rifiuti urbani alle fonti di energie rinnovabili consentirà l'integrazione delle comuni esperienze per progetti utili allo sviluppo di ESCo volti alla generazione di energia sulla base di tecnologie affidabili e consolidate.

Il contributo di XXX potrà espandersi oltre al momento tecnico, nella fase promozionale e di marketing per la forte presenza sul territorio e la conoscenza e credibilità acquisite grazie ai servizi resi.

Il loro contributo specifico, tecnico e commerciale, rientrerà nei meccanismi di riconoscimento, più sopra indicato, sulla base dei concetti di cost plus quale componente dei costi di progetto.

Lo sviluppo della più ampia aggregazione come supporto all'attività pubblica verrà analizzato in sede di CDA.

## **Socio Tecnico**

XYZ dovrebbe avere il know how necessario per la gestione tecnica del dato di consumo tanto in termini di hardware quanto in termini di software.

La gestione del dato è il fattore più importante nel meccanismo contrattuale ESCo sia ex ante sia ex post:

- ⇒ ex ante in quanto in grado di analizzare i dati tramite un monitoraggio attento dei consumi che andranno a costituire le base line di riferimento dei futuri contratti di efficienza energetica;
- ⇒ ex post perché potranno contribuire a creare la struttura di raccolta ed analisi dei dati relativi ai consumi per:
  - i. evidenziare i risparmi conseguiti,
  - ii. la certificazione dei risultati.

Siamo certi che la partecipazione del socio XYZ, che dispone di tecnologie e know how specifico di alto livello, in grado quindi di fornire a ESCo certezze tecniche, sia dettato dal desiderio di testare ed approfondire e verificare i meccanismi economici, contrattuali e di marketing di un mercato assolutamente nuovo qual è quello delle ESCo.

Sulla base di tali motivazioni ovviamente la trasparenza nei rapporti tra soci risulta assoluta.

### *Società di certificazione*

È evidente la sua importanza tanto in abbinamento al comitato tecnico scientifico quanto per l'attività di integrazione del nucleo economico nel momento della certificazione dei risultati conseguiti, al fine della loro valorizzazione economica sul mercato della finanza derivata.

È il tassello finale di un progetto di efficienza energetica che abbia titolo all'emissione di certificati portanti finanza derivata quali i certificati di efficienza energetica, i certificati verdi e quelli bianchi.

La società di certificazione può risultare sinergica e complementare per un progetto di comunicazione che abbiamo in mente quale completamento del progetto da noi proposto, idea che, nella visione d'insieme su cui abbiamo formulato la nostra mission, dovrebbe contribuire a fare di ESCo un punto di riferimento assoluto per le prossime ESCo miste e in grado di esternalizzare e valorizzare il significato ambientale e sociale delle scelte politiche che ne hanno causato la costituzione.

Spieghiamo in estrema sintesi il progetto di cui la società di certificazione potrebbe essere elemento determinante e qualificante.

La riduzione dei consumi energetici e la conseguente riduzione dei costi esterni, la gestione secondo principi che considerino la qualità dell'energia consumata, la produzione in situ di energia con l'utilizzo di fonti rinnovabili e pulite, la creazione di posti di lavoro sono risultati che hanno risvolti sociali ed ambientali calcolabili e quantificabili anche se, alcuni di essi non finanziari

Un bilancio di ESCo che evidenzi annualmente l'impatto:

- ⇒ sociale,
- ⇒ economico,
- ⇒ ambientale,

è un bilancio che evidenzia i risultati ottenuti nel quadro della ricerca di uno sviluppo sostenibile come indicato nel rapporto Bruntland del 1987.

## **Trasparenza nei rapporti contrattuali**

Questo capitolo analizza la trasparenza tra soggetti soci e verso l'esterno.

### **Tra soggetti soci**

Riteniamo fondamentale che venga stabilito un principio di trasparenza massima tra i soci anche al fine di snellire l'attività della società favorendo l'interscambio di informazioni e know-how e la creazione di una solida base di fiducia e rispetto reciproci, elementi che, nel nostro controllo e nelle nostre comuni volontà, sono necessari per il successo dell'operazione.

Le dimensioni strutturali del progetto industriale applicate alla realtà del territorio di .....  
creano la premessa all'attivazione di meccanismi tipici del concetto learn by doing promosso in Europa per lo sviluppo dei progetti energetici volti al conseguimento dell'efficienza.

Consapevoli della nostra provata esperienza nelle tecnologie innovative del settore vogliamo, pur conservando i principi base dell'economicità delle scelte operative, creare, con l'aiuto dei soci, un modello ripetibile di sviluppo.

Sulla base di questo obiettivo, disposti a modificare, per raggiungerlo, parte della visione industriale classica del profitto massimo, siamo disponibili ad integrare la presente offerta con accordi parasociali che rafforzino e garantiscano a tutti i soci la trasparenza dei rapporti sia negli elementi economici e finanziari sia su elementi di collaborazione privilegiando i soci con diritti di prelazione.

Trasparenza verso i soci significa per noi principalmente trasparenza nei rapporti economici:

- ⇒ trasparenza nella formazione dei costi di progetto e nei relativi investimenti in modo che risulti possibile formulare analisi di costo ottimali volte a minimizzarli al fine di ottenere tempi di ritorno degli investimenti più brevi;
- ⇒ trasparenza negli incarichi esecutivi specifici dei progetti dando prelazione ai soci stessi che, alle migliori condizioni di mercato, siano in grado di fornire le prestazioni richieste dai progetti.

Riteniamo altresì utile che fin dall'inizio sia accettato un meccanismo di definizione dei costi di progetto basato sul principio definito e conosciuto come cost plus che, applicato ai singoli progetti, garantirebbe tutti i soci dal rischio di sostenere costi o perdite dalla loro partecipazione attiva ai lavori della Società.

In sede di Consiglio di Amministrazione si potranno affinare i parametri del meccanismo proposto andando a stabilire:

- ⇒ quali le modalità di verifica e controllo,
- ⇒ quale il valore di costo dei servizi prestati,
- ⇒ quale il contributo (plus) da aggiungere ai costi sostenuti da ogni singolo socio.

In tale sede potranno essere anche meglio definite le specificità di ognuno dei soci e le loro aspettative.

### **Principi di comportamento per le operazioni con parti correlate (SOCl).**

La gestione delle Operazioni con Parti Correlate è effettuata nel rispetto di particolari criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

Sono operazioni tipiche od usuali le operazioni che, per oggetto o natura, non siano estranee al normale corso degli affari della Società, nonché le operazioni che non presentino particolari elementi di criticità



dovuti alle loro caratteristiche e ai rischi inerenti alla natura della controparte o al tempo del loro compimento. Sono operazioni a condizioni di mercato quelle concluse a condizioni non significativamente difformi da quelle usualmente praticate nei rapporti con soggetti che non siano parti correlate:

- ⇒ operazioni con parti correlate riservate alla competenza esclusiva del consiglio;
- ⇒ operazioni con parti correlate non sottoposte alla preventiva approvazione del consiglio.

### **Verso l'esterno**

La natura associativa del contratto di performance, tipico delle ESCo, obbliga sempre e comunque la trasparenza di rapporto tra i due contraenti.

Il vincolo del conseguimento del risparmio, in quanto condiviso in rapporto percentuale del conseguito, coinvolge l'interesse economico di ambedue le Parti, ESCo e utilizzatore, creando un obiettivo in comune che è il massimo risultato economico conseguibile cui corrispondono obiettivi soggettivamente diversi:

- ⇒ accelerazione dei tempi di pay back e riduzione degli oneri finanziari dal lato ESCo;
- ⇒ accelerazione del processo di acquisizione delle attrezzature per fruire del 100% del risparmio da parte dell'utente.

Frutto derivato dalla combinazione di tali interessi è il contributo al miglioramento ambientale.

Oltre alla trasparenza del rapporto come concetto insito nell'essenza stessa del contratto esiste anche una trasparenza "dovuta" in quanto elemento sostanziale del contratto come spiegheremo qui di seguito.

Per dare corpo ai concetti di trasparenza insiti nei meccanismi ESCo il Consiglio di Amministrazione provvederà ad adottare delle fattispecie contrattuali basate sui meccanismi tipici delle ESCo mantenendoli sempre aggiornati.

Tali principi vengono qui di seguito riassunti.

### **Obblighi**

La Società ESCo si impegnerà a:

1. assumere l'onere degli investimenti dei lavori, delle installazioni sulle strutture del Cliente, con costi d'investimento nulli per il Cliente;
2. assumersi, se richiesto, l'onere della gestione dei rapporti con gli enti erogatori d'energia comprensivo del relativo pagamento, attraverso trasferimento della titolarità delle utenze alla ESCo. Resta inteso che la suddetta fornitura potrà essere svolta, ove economicamente conveniente per le Parti del Contratto, anche dalla ESCo stessa con separato accordo tra le parti;
3. assumersi l'impegno della gestione e programmazione delle manutenzioni straordinarie per tutta la durata del contratto secondo quanto specificato tra le Parti;
4. assumersi l'onere della manutenzione ordinaria per tutta la durata del contratto;
5. cedere, gratuitamente, alla scadenza del presente contratto la proprietà di tutti i sistemi installati dalla ESCo in forza del presente accordo.

### **Risparmio**

La ESCo garantirà il funzionamento di tutti gli impianti oggetto dell'intervento in condizioni di efficienza, massimizzando il risparmio energetico e le economie gestionali conseguibili nell'ambito del servizio erogato.

La ESCo recupererà gli investimenti, trattenendo, per la durata del contratto, il risparmio economico atteso, secondo le previsioni contenute e concordate, quale risultante della differenza tra costi storici assunti quale riferimento e i costi effettivamente sostenuti.

Fatto salvo quanto specificato in merito alle condizioni di riferimento che possono influire sulle variazioni del risparmio, i costi aggiuntivi prodotti da un eventuale maggior consumo (per carenze del sistema installato dalla ESCo), rispetto alle previsioni saranno sopportati esclusivamente dalla ESCo; così come le maggiori economie dovute ad un minor consumo rispetto a quanto previsto saranno fruite esclusivamente dalla ESCo.

Una prima quota di risparmio sarà prodotta dal minor consumo di energia, a seguito degli interventi sugli impianti, reti e nelle modalità di gestione calcolata come differenza tra il consumo verificato dopo gli interventi e la base line storica definita di comune accordo con il cliente sulla base storica dei costi sostenuti precedentemente all'intervento.

Una seconda quota di risparmio sarà prodotta dalla stipula del miglior contratto di approvvigionamento o mediante generazione direttamente sul territorio.

Una terza quota di risparmio sarà prodotta dalla riduzione dei costi diretti ed indiretti gestionali sostenuti dal cliente determinati sulle serie storiche di tali costi (manutenzioni, costi amministrativi, oneri finanziari, riduzione del personale dedicato ecc.).

In particolare, nel caso dell'energia elettrica, un ulteriore risparmio sarà dovuto alla riduzione della potenza elettrica contrattualmente impegnata.

### **Corrispettivi**

La ESCo fatturerà al Cliente un canone per il servizio di efficienza energetica comprendente le seguenti voci:

- a) erogazione d'energia (eventuale in caso di DG<sup>13</sup>);
- b) servizio di efficienza (quota annua di risparmio);
- c) gestione e manutenzione ordinaria;
- d) gestione e manutenzione straordinaria programmata.

I costi di gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria programmata dovranno risultare inferiori ai costi storicamente sostenuti dai clienti.

Il cliente sarà quindi messo in grado di monitorare costantemente il risparmio energetico conseguito, dipendendo il calcolo dei compensi dovuti a ESCo dal controllo comparato tra base line di riferimento dei costi storici stabili in contratto e nuova bollettazione.

È questo meccanismo di controllo comparato, tra storico ed attuale, da cui matura il diritto della ESCo a vedere remunerati i propri servizi, che dà un grande contributo alla trasparenza del rapporto tra ESCo e l'utilizzatore del servizio.

---

<sup>13</sup> Distributed Generation.

## **Garanzie**

In caso di aggiudicazione della gara, il dirigente potrà richiederci o l'apertura di una linea di credito disponibile presso una nostra banca prima della costituzione della società o la prestazione di una fideiussione a garanzia del capitale.

## **Finanza di progetto**

La finanza di progetto è un nostro interesse diretto ed immediato e le nostre banche sono abituate a farla.

Riteniamo necessario che ESCo si renda autonoma in tale materia e, a tal fine opereremo chiedendo l'apertura di una linea di credito dedicata per agevolare lo sconto dei contratti.

## **Capitale circolante**

Il Capitale Circolante massimo, garantito con questa offerta, è da leggere come valutazione del fabbisogno finanziario per l'avviamento e lo sviluppo autonomo di un nucleo centrale operativo presso la sede legale cui saranno delegate, nella nostra visione d'insieme, tutte le attività prodromiche l'attività industriale presso i privati "latu senso" e quella di più ampio respiro relativa alla fase di aggregazione e conseguimento degli scopi sociali ed ambientali.

Le evidenti ricadute e le sinergie possibili tra le due attività non sono in questa sede calcolabili, ma stimiamo che diverranno evidenti, e quindi valutabili anche economicamente, dopo i primi 18 mesi di vita della ESCo momento in cui, insieme, valuteremo gli obiettivi raggiunti e tratteremo le linee programmatiche per adeguare gli obiettivi della società all'entrata in funzione delle normative nel settore energetico.

Aspetto che ha indotto la stima del capitale circolante è quello che emerge dai vari documenti di gara, dal Verbale di Consiglio al Bando di Gara, da cui la Proponente ha desunto la possibilità di allargamento dell'attività dal territorio iniziale del Comune di ..... a tutti i comuni che sottoscriveranno le azioni della società, cui partecipa il Comune di ..... allargamento che risulta uno degli obiettivi della costituenda ESCo.

Alla segreteria, il cui profilo è stato precedentemente tratteggiato come soggetto di alto livello professionale, si prevede l'abbinamento di impiegate per funzioni di segreteria ordinaria a partire dal terzo anno, ivi incluse le attività tipiche di un call center per gli utenti e i cittadini interessati allo sviluppo dell'efficienza energetica. Un ulteriore servizio da considerare, rapportato all'andamento dell'attività, è un servizio a disposizione delle scuole del territorio per favorire la diffusione della cultura dell'efficienza a partire dai primi anni scolastici.

Nel management si intende compreso nei primi 2 anni un energy manager mentre a partire dal terzo si prevede l'impiego di un secondo energy manager. Gli energy manager saranno scelti dal Proponente sentito il parere e le indicazioni del CdA.

L'affitto e l'organizzazione dell'ufficio è una stima approssimativa per la creazione, presso la sede legale di ..... dell'unità operativa dedicata al comitato per le attività pubbliche. Sono a disposizione per le attività industriali i nostri uffici di ..... e, riteniamo possibile che, almeno nella prima fase, gli altri soci possano avvalersi di un proprio nucleo strutturale dedicato all'interno della propria struttura, diventando così lo spazio dell'ufficio organizzato presso la sede legale, il punto di raccordo. Questo almeno nella fase

iniziale del primo biennio, al cui termine risulterà evidente o meno, l'opportunità di centralizzare tutte le funzioni, dimensionandosi sulla base dei contratti conseguiti.

Leasing automezzi – i collaboratori, iniziando dall'energy manager, nella fase iniziale, dovranno essere molto mobili, devono quindi essere dotati degli strumenti necessari.

Per il CdA è previsto un semplice gettone di presenza ritenendo che in questa fattispecie di società, che del performance fa il suo credo, sia più coerente prevedere un compenso legato ai risultati conseguiti.

La nostra società garantisce la copertura del Capitale Circolante per il primo ed il secondo anno di attività.

Il terzo anno sarà da noi finanziato solo in presenza di contratti conclusi ed avviati per i quali esistano ritardi sul loro finanziamento ma risultino capienti per finanziare la struttura operativa.

**Il capitale circolante è capiente per le attività svolte su un territorio che aggrega ..... utenti finali e sarà incrementato nei primi due anni di un importo definito sul numero di utilizzatori finali potenzialmente acquisiti a seguito dell'espansione della base societaria pubblica con un rapporto massimo di ..... euro per utente.**

La quota di incremento reale necessario sarà valutata di comune accordo all'interno del CdA.

#### *Modalità di erogazione*

Il Capitale circolante massimo, stimato, sui tre anni è di 700.000 euro, di cui 350.000 (primi due anni) da noi garantiti e 300.000 (terzo anno) soggetti alla valutazione oggettiva dell'andamento economico e commerciale della società, nonché alla valutazione da noi fatta delle aspettative di sviluppo.

In aderenza ai principi di trasparenza e mutuo rispetto, dovuto per i principi stessi che muovono questa operazione, vi chiederemo di valutare congiuntamente e in modo obiettivo, in sede di CDA, l'andamento aziendale e le proiezioni di sviluppo al termine dei primi dodici mesi di attività.

Se da tale analisi dovesse emergere che gli obiettivi iniziali non risultano raggiungibili con le strutture ed il capitale circolante stimato, di comune accordo valuteremo tutte le alternative possibili che potranno comprendere la revisione:

- ⇒ delle strutture,
- ⇒ degli obiettivi,
- ⇒ dei meccanismi finanziari e contrattuali,
- ⇒ della base societaria.

Quanto sopra sottintende, implicitamente, l'assegnazione del ruolo di Presidente del CdA ad un soggetto che abbia competenze e capacità professionali sviluppate nel settore della finanza, dell'industria e della progettazione e gestione aziendale.

L'energy manager sarà di nostra scelta esclusiva e il suo costo, con Voi definito e concordato, sarà attribuito alla struttura centrale.

I titoli in cui è suddiviso il budget non sono da noi ritenuti vincolanti. Dopo l'insediamento del CdA potremo rivedere i vari capitoli di spesa per meglio individuarli e definirli, pur rimanendo nei limiti di spesa previsti nel suddetto fabbisogno.

## VALUTAZIONE DEGLI ELEMENTI DEL PROGETTO

Dallo schema di bando, e relativo disciplinare, il progetto presentato vale 60 punti. Gli altri punteggi sono "tecnici" determinati cioè matematicamente calcolabili ponderando i contenuti dei documenti sottoposti. Una possibile valutazione dell'offerta sopra descritta dovrà sezionarla evidenziando

<b>CHE COSA</b>	<b>NOTE</b>
Comunicazione	Viene offerto un portale internet spazio su periodico dell'energia, formazione nelle scuole - il portale avrà un'interfaccia pubblica con aree news e news letter, guestbook, faq, area download - area intranet per gestione risorse umane e strumentali (tecniche, comm.li amm.ive) e sezione extranet per la clientela – è un impegno contrattuale a realizzare il piano di comunicazione.
Struttura organigramma e funzionigramma	È necessariamente sintetico ed essenziale, ma è segnalata la possibilità di arricchirsi con lo sviluppo della società – il parametro più importante è la determinazione della flessibilità operativa che conceda libertà di azione per lo sviluppo delle attività pubbliche (sinergiche ai processi di sviluppo della ESCo) necessariamente più lente dello sviluppo delle attività industriali – deve prevedere la possibilità di due blocchi gestionali distinti oltre al "nodo" di raccordo tra i due. La disponibilità per accordi e regolamenti interni di funzionamento e relazione tra i soci e verso l'esterno per regolare attività, responsabilità e obiettivi è un plus che aggiunge flessibilità alla struttura.
Energy manager	Il primo energy manager è messo a disposizione e deve assolvere, oltre a quelle che sono le sue prerogative, una funzione di raccordo tra pubblico e privato e deve essere condiviso in termini di funzioni e funzionalità tra obiettivi pubblici e privati.
Sviluppo e controllo	I due blocchi daranno corpo alle linee direttive del cda che avrà la funzione di determinare le linee di sviluppo ed il controllo sulla loro esecuzione.
Corporate governance	Richiama lo statuto con i poteri ivi esplicitati.
Comitato tecnico scientifico	Assolve due funzioni: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) la prima nobilitante per i soggetti che vi possono partecipare;</li> <li>b) la seconda, pragmatica, in funzione di controllo e proposizione delle migliori tecnologie.</li> </ol>

Contributi e sinergie tra soci	Dal programma risulta evidente che il partner di riferimento ha analizzato le capacità e il potenziale contributo che i partecipanti per le altre categorie daranno alla costituenda ESCo, individuando eventuali sinergie possibili e/o possibili punti conflittuali; questo può essere richiesto per la molteplicità dei soci che la nascente società avrà. Meglio che si incontrino e si valutino prima della costituzione.
Trasparenza dei rapporti tra soci	<p>Offerta la disponibilità a patti parasociali (accordi interni) che rafforzino e garantiscano trasparenza negli elementi economici e finanziari e privilegino i soci con diritti di prelazione su elementi di collaborazione - definizione dei costi di progetto su base cost plus - in cda possibilità di affinare meccanismi e modalità di verifica e controllo, valore di costo dei servizi prestati e definizione del plus – sono le componenti minime che deve avere il progetto in offerta, al fine di garantire che i CdA e i rapporti tra soci non diventino ingestibili.</p> <p>È l'elemento che evidenzia la volontà del partecipante ad utilizzare i meccanismi ESCo. Si articolano in due elementi essenziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obbligo di adottare le forme contrattuali ESCo;</li> <li>- vincolo al recupero degli investimenti tramite il risparmio energetico.</li> </ul>
Budget capitale circolante	<p>Viene individuato come strumento per finanziare:</p> <p>le attività di un nucleo centrale operativo presso la sede legale cui saranno delegate tutte le attività di sviluppo e aggregazione e raggiungimento degli scopi sociali ed ambientali;</p> <p>tutte le spese relative all'attività industriale, partendo dal momento commerciale rientrano nella finanza di progetto.</p> <p>E' previsto su un termine di ragionevole sviluppo della società (non meno di due anni) e prevede una revisione in caso di espansione del bacino di utenti inizialmente stimati.</p> <p>Può essere prevista la possibilità di attivare percorsi indipendenti sfruttando le opportunità offerte dal nuovo diritto delle società, quali, ad esempio, la flessibilità ottenibile attivando i capitali dedicati a un singolo affare.</p>
Garanzia sul capitale circolante	Il capitale circolante in offerta prevede un vincolo, obbligazione, contrattuale e in quanto tale ne devono essere disciplinati gli elementi essenziali quali: volumi; tempi e modalità di rientro.
Finanza di progetto	E' garantita la disponibilità del socio che si attiverà per consentire alla nuova società l'accesso alla finanza di progetto. Questo si verificherà e concretizzerà nel momento della stipula dei primi contratti ESCo.



## **Documenti di gara<sup>1</sup>**

Nel presente capitolo, allo scopo di definire le linee guida per la costituzione di una ESCo mista sperimentale, sono riportati gli esempi di un bando di gara per la selezione del soggetto privato da associare alla ESCo mista e l'estratto delle norme di gara relative al bando, comprensivo della determinazione a contrattare.

### ***BANDO DI GARA PER LA SELEZIONE DEL SOGGETTO PRIVATO DA ASSOCIARE NELLA COSTITUENDA SOCIETA' MISTA***

Il presente bando concerne la selezione del socio privato di minoranza di una società per azioni mista, in esecuzione della deliberazione di Consiglio Comunale n. .... e della deliberazione G.C. n. ....

Riferimento alle disposizioni legislative, regolamentari o amministrative in causa:

appalto concorso ad evidenza pubblica ai sensi degli artt. 6 comma 1 lett. C), art. 10 comma 8 lett. B) e dell'art. 23 comma 1 lettera B) del D.Lgs. n. 157 del 17/03/95 e s.m.i. e dei R.R.D.D. n. 2440/1924 e 827/1924;

#### **1 - ENTE APPALTANTE**

Amministrazione Comunale di ..... – CAP .....

#### **2 - CATEGORIA DI SERVIZIO: RIFERIMENTO C.P.C.:**

N.96 (altri servizi)\_NACE 27 Regolamento (CEE) n. 3037/90 del Consiglio e Regolamento modificato dal regolamento (CEE) n. 761/93 della Commissione.

#### **3 - DESCRIZIONE**

L'Amministrazione Comunale di ..... in esecuzione della Delibera del Consiglio Comunale n. .... intende costituire una Società per azioni, attraverso una selezione pubblica, per l'individuazione dei soggetti privati da associare nella costituenda Società a responsabilità limitata ESCO a prevalente capitale pubblico, finalizzata alla conduzione dei servizi di efficienza energetica, con l'applicazione dei meccanismi tipici di una ESCO individuati dal decreto legislativo 115 (2008) e come indicato nell'oggetto sociale dello schema di Statuto della Società, parte integrante della deliberazione sopra richiamata.

#### **4 - VALORI**

La natura dei servizi richiesti non consente né la preparazione di Capitolato d'Oneri e/o la preparazione di documenti complementari oltre lo Statuto Societario né la fissazione preliminare e globale del valore annuale presunto dei servizi di efficienza energetica.

I servizi energetici ed ambientali che saranno richiesti dagli Enti Pubblici partecipanti in veste di soci alla costituenda società, che saranno affidati direttamente in gestione, formeranno oggetto di appositi contratti di servizio tra l'Ente richiedente e la costituenda società.

---

<sup>1</sup> Quelle che seguono sono le norme di gara relative ad un bando per la selezione di più partner privati di cui uno tecnico di riferimento (cui andrà la nomina dell'A.D.) e gli altri che coprono ruoli e attività funzionali e in sinergia tra loro per il corretto funzionamento della ESCo mista.



## **5 - ESTREMI DELLO STATUTO E OBIETTIVI**

La Società avrà durata fino al 31.12.....

La denominazione della società sarà formalizzata al momento della costituzione.

Il Capitale sociale iniziale sarà di Euro ..... rappresentato da n. .... azioni da Euro 1,00 (un Euro) ciascuna.

La quota di partecipazione dei soci privati è fissata nella misura del 45% del capitale sociale, la rimanente quota del 55% verrà sottoscritta dal Comune .....

La quota della parte privata sarà attribuita a gruppi di operatori funzionali agli obiettivi della società.

Gli obiettivi della società mirano alla diffusione, realizzazione e promozione di azioni e di interventi finalizzati alla compressione dei consumi energetici e, in parallelo, concorrere nelle attività di riduzione dell'inquinamento ambientale e promozione di concetti di sviluppo sostenibile.

Tale azione sarà indirizzata, mediante iniziative diversificate e integrate, sia agli utenti privati sia a quelli pubblici.

In particolare dovrà essere potenziata l'attività, fino ad oggi svolta dall'Amministrazione, di informazione e diffusione sopradescritta, al fine di garantire maggiore visibilità e trasparenza alle iniziative.

Le azioni dovranno promuovere anche una più attiva e consapevole partecipazione al processo di recupero di economie sui consumi sia tramite l'inserimento di tecnologie "pulite" e "rinnovabili" sia tramite processi di integrazione ed aggregazione per sviluppare sinergie portanti ad una ottimizzazione dei consumi.

Tra le attività da programmare dovrà essere considerato un contributo sostanziale a favore dello sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione anche al fine di recuperare risorse umane in funzione dello sviluppo sostenibile economico e sociale.

Nell'ambito della ripartizione verrà individuato il socio di riferimento per il coordinamento, l'organizzazione e lo sviluppo dei programmi societari; a tale socio verrà lasciata la facoltà di nominare l'amministratore delegato con i poteri previsti dallo statuto.

La nomina del Presidente del CdA è effettuata dalla parte pubblica.

La gestione e amministrazione saranno affidate all'A.D. nominato dal socio tecnico di riferimento.

## **6 - LUOGO DI ESECUZIONE**

La costituenda Società potrà offrire i propri servizi nel territorio comunale con l'obiettivo di conseguire un uso razionale dell'energia, del risparmio e dell'efficienza energetica, anche in considerazione dell'impatto che detti servizi possono avere a livello ambientale come fattori positivi concorrenti alla riduzione dell'inquinamento.

## **7 - RIPARTIZIONE DELLE QUOTE DA ASSEGNARE ALLA PARTE PRIVATA**

Al fine di massimizzare tanto lo sviluppo di mercato quanto l'apporto di competenze necessarie per sviluppare il pieno e corretto funzionamento della ESCO mediante l'aggregazione dei know how all'uopo

necessari la quota destinata alla parte privata è ripartita tra soggetti aventi qualità e caratteristiche diverse, ma tra loro complementari, suddivisi nei gruppi che segue:

1. xx % da attribuire a una società di servizi operante nel settore dei servizi energetici, non posseduta, collegata o controllata, sia direttamente che indirettamente, con produttori di attrezzature e di macchinari per la distribuzione e l'utilizzo dell'energia, che dimostri di essere in grado di poter finanziare lo sviluppo della società. Il partner scelto avrà il ruolo di socio tecnico di riferimento;
2. yy % da ripartire tra società di servizi multiutility formate da enti pubblici, operanti sul territorio. La partecipazione degli Enti sarà finalizzata alla massimizzazione del marketing strategico della costituenda società, indirizzato all'ottimizzazione dei consumi energetici, al risanamento ambientale e allo sviluppo sostenibile;
3. zz % da ripartire tra un massimo di tre soggetti a persone giuridiche e/o fisiche che dimostrino di avere maturato una concreta esperienza nella gestione, organizzazione ed esecuzione di contratti di appalto di servizi, o progetti chiavi in mano aventi contenuti tecnologici avanzati;
4. tt % ad un massimo di quattro persone fisiche che dimostrino di avere maturato esperienze a livello universitario nel settore energetico, sia dal punto di vista tecnico scientifico, sia da quello economico, contrattuale e di ricerca e sviluppo in materia tanto di efficienza energetica quanto di conoscenza delle ESCO e dei loro meccanismi. Questi partner faranno parte del comitato tecnico e scientifico della costituenda società con funzioni consultive e di indirizzo.
5. 1% a una società di certificazione ambientale.

Ai partecipanti è richiesta conoscenza dei meccanismi societari, tecnici ed economici di una ESCO, la sua progettazione e gestione.

## **8 - AMMISSIONE ALLA GARA**

Possono richiedere di essere invitati alla gara i soggetti che riterranno di avere le caratteristiche e le qualità necessarie aventi titolo a richiedere la sottoscrizione nell'ambito di uno dei gruppi di cui al paragrafo precedente.

Sono ammesse offerte parziali per le quote a disposizione dei partner individuati ai punti 2, 3, 4 del paragrafo 7; non sono ammesse per i partecipanti di cui ai gruppi 1 e 5.

I soggetti che richiederanno l'ammissione per le quote riservate al partner previsto al punto 1 del paragrafo precedente saranno impegnati per l'intera quota oltre alle quote risultate, al termine della gara, non optate o non assegnate.

Alla gara possono partecipare le imprese e le società, anche cooperative, associazioni temporanee d'impresе riunite ai sensi dell'art. 11 del D.Lgs. n. 157/95 e s.m.i..

I Soggetti partecipanti al raggruppamento temporaneo devono presentare un impegno, sottoscritto dai legali rappresentanti di ciascuno di essi, a costituirsi, in caso di aggiudicazione, a semplice richiesta del socio pubblico, in società di capitali, anche in forma consortile.

Sono esclusi dalla partecipazione alla gara, i soggetti:

- a) che si trovino in stato di fallimento, di liquidazione coatta, di amministrazione controllata o di concordato preventivo o nei cui riguardi sia in corso un procedimento per la dichiarazione di una di tali situazioni;

- b) nei cui confronti sia pendente procedimento per l'applicazione di una delle misure di prevenzione di cui all'art. 3 della legge 27 dicembre 1956, n. 1423, qualora la pendenza del procedimento riguardi gli amministratori muniti di poteri di rappresentanza o il direttore tecnico della società;
- c) nei cui confronti sia stata pronunciata una condanna, con sentenza passata in giudicato, oppure sia stata applicata una pena su richiesta, ai sensi dell'art. 444 del codice di procedura penale, per reati che incidono sull'affidabilità morale e professionale; il divieto opera se la sentenza è stata emessa nei confronti degli amministratori muniti di potere di rappresentanza o del direttore tecnico, salvo che non siano più in carica da almeno un biennio alla data di pubblicazione del bando di gara. Resta salva in ogni caso l'applicazione dell'art. 178 del codice penale e dell'art. 445, comma 2, del codice di procedura penale;
- d) che abbiano commesso gravi infrazioni definitivamente accertate alle norme in materia di sicurezza e a ogni altro obbligo derivante dai rapporti di lavoro;
- e) che abbiano agito, in occasione dell'espletamento di precedenti servizi pubblici, con grave negligenza, malafede, imperizia o imprudenza, acclarata dai rispettivi soggetti aggiudicatori;
- f) che abbiano commesso irregolarità, definitivamente accertate, rispetto agli obblighi relativi al pagamento delle imposte e tasse, secondo la legislazione italiana o quella dello Stato in cui sono stabiliti;
- g) che nell'anno antecedente la data di pubblicazione del bando di gara abbiano reso false dichiarazioni in merito ai requisiti e alle condizioni che risultino rilevanti per la partecipazione alla procedura di gara.

Per le società, ovvero per i consorzi e le associazioni temporanee, rappresenta, in ogni caso, causa di esclusione il fatto che anche uno solo dei soci o dei componenti si trovi in una delle condizioni di cui al precedente comma.

## **9 - MODALITA' DI PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA DI AMMISSIONE**

Il plico contenente la domanda deve pervenire all'Ufficio Protocollo del Comune di .....- entro e non oltre le ore .....

All'esterno del plico dovrà essere apposta la dicitura “ DOMANDA DI PARTECIPAZIONE ALLA SELEZIONE PER L'INDIVIDUAZIONE DEL SOGGETTO PRIVATO DI MINORANZA DA ASSOCIARE NELLA COSTITUENDA ESCO SpA”, nonché la ragione sociale, l'indirizzo, il telefono ed il fax dell'Impresa candidata.

Il plico, sigillato e firmato sui lembi di chiusura in modo da garantirne l'integrità, dovrà contenere la domanda di ammissione alla gara sottoscritta dal legale rappresentante, redatta in carta semplice, alla quale andranno allegati i documenti di ammissione indicati al seguente punto 10.

Per la ricezione del plico, farà fede unicamente la data del timbro del protocollo dell'Ufficio Protocollo e non si terrà conto dei plichi che, per qualsiasi motivo, pervenissero oltre il termine fissato anche se regolarmente spediti.

Per l'eventuale consegna a mano, l'orario di sportello dell'Ufficio ricevente è il seguente: ..... dal Lunedì al Venerdì dalle ore ....

LE DOMANDE DEVONO ESSERE REDATTE IN LINGUA: italiana o inglese

## **10 - DOCUMENTI DI AMMISSIONE**

La domanda di ammissione deve essere sottoscritta, a pena di esclusione, dal soggetto richiedente nel caso di persone fisiche o, nel caso di persone giuridiche, dal legale rappresentante del concorrente, ovvero, dai

legali rappresentanti delle imprese associanti in caso di A.T.I. anche se non ancora costituite, con firme autenticate nelle forme semplificate di cui al D.P.R. n. 445/2000, e deve riportare l'indirizzo, il codice fiscale e/o la partita IVA, il numero di telefono e il numero di fax del concorrente, dovrà portare in allegato copia fotostatica di un documento di identità del dichiarante.

Nella domanda il soggetto deve indicare:

1. per quale dei gruppi individuati al paragrafo 7 si intende partecipare alla sottoscrizione del capitale sociale della costituenda società;
2. la quota percentuale del capitale sociale che, nell'ambito delle disponibilità del gruppo prescelto, si intende sottoscrivere;
3. di aver preso integralmente conoscenza dei documenti di gara messi a disposizione per la presentazione della domanda, e di accettare espressamente, incondizionatamente e senza riserva alcuna, tutte e nessuna esclusa, le clausole, i vincoli, le condizioni, le disposizioni e le procedure in essi previste;
4. di non partecipare alla gara in più di una associazione temporanea di imprese o consorzio di concorrenti, e neppure in forma individuale qualora abbia partecipato alla gara in associazione o consorzio;
5. qualora partecipi come consorzio, per quali ditte consorziate il consorzio concorre.

I documenti di ammissione vengono indicati, nel punto seguente, per ogni gruppo di partner individuato nel paragrafo 7.

***PER I SOGGETTI CHE RICHIEDONO DI PARTECIPARE PER LA SOTTOSCRIZIONE NELLE QUALITÀ DI CUI AL PARAGRAFO 7 PUNTO 1).***

***1 – Titoli attestanti la capacità ad obbligarsi.***

*Per essere invitati alla gara, le singole Imprese e, in caso di Associazione Temporanea di Imprese, tutte le Ditte associate, dovranno produrre i seguenti documenti comprovanti la capacità ad obbligarsi, o dichiarazioni sostitutive degli stessi sottoscritte dal Titolare o Legale Rappresentante:*

- ⇒ Certificato di iscrizione al Registro Imprese CCIAA.
- ⇒ Certificato del Casellario Giudiziario.
- ⇒ Dichiarazione da cui risulti che l'Impresa è in regola con gli obblighi relativi al pagamento dei contributi.
- ⇒ Dichiarazione da cui risulti che l'Impresa è in regola con gli obblighi relativi al pagamento delle imposte e delle tasse.
- ⇒ Dichiarazione di non trovarsi in una situazione di collegamento o controllo con:
  - 1) altre Imprese partecipanti alla gara;
  - 2) Con imprese produttrici di materiali, macchinari attrezzature e tecnologie per l'energia, per cui si presuppone a priori un'incidenza operativa e gestionale delle prime sulle controllate o collegate che potrebbe influenzare ed indirizzare le scelte della ESCO.
- ⇒ Dichiarazione attestante di aver preso visione e di accettare integralmente lo schema dello statuto societario della costituenda società mista.
- ⇒ Dichiarazione di impegnarsi a sottoscrivere le quote eventualmente rimaste inoperte dai soci appartenenti ai gruppi da 2 a 5 del paragrafo 7, mantenendole a disposizione per l'assegnazione ad eventuali partner individuati successivamente alla costituzione.
- ⇒ Dichiarazione di impegnarsi a liquidare le spese professionali di istruzione e preparazione della gara sostenute dal comune in euro ..... giusta documentazione a disposizione.

## **2 – Titoli attestanti la capacità economica.**

La capacità economica delle Imprese partecipanti sarà comprovata dalla presentazione dei seguenti documenti:

- a) Fatturato complessivo nell'ultimo bilancio approvato non inferiore a € ..... IVA esclusa, riferito all'anno .....
- b) Indice medio di liquidità nel triennio ..... dato dalla media matematica dei seguenti rapporti riferiti ad ogni anno nel triennio: disponibilità liquide più crediti a breve termine a numeratore, debiti a breve termine verso banche, più debiti verso fornitori, più debiti a breve termine verso terzi a denominatore – pari ad almeno .....
- c) Indice medio stabilità patrimoniale nel triennio ..... dato dalla media matematica dei seguenti rapporti riferiti ad ogni anno del triennio: rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi così espresso: patrimonio netto a numeratore, debiti a breve termine verso banche, più debiti verso fornitori, più debiti a breve termine verso terzi (al netto delle eventuali posizioni intercompany) a denominatore - pari ad almeno .....
- d) Attestati di almeno tre primari Istituti Bancari, con relativa sede, numero telefonico e nome del Direttore o Funzionario, cui possono essere richieste informazioni bancarie, contenente l'espressa autorizzazione al Comune di richiedere le informazioni stesse senza riserva alcuna.

Quanto richiesto ai commi a), b), c) dovrà essere documentato con la presentazione dell'estratto stato patrimoniale depositato presso la CCIAA, in originale o copia autenticata.

## **3 – Titoli attestanti la capacità tecnica.**

La capacità tecnica delle Imprese partecipanti sarà comprovata dalla presentazione dei seguenti documenti:

- a) Dichiarazione di aver eseguito in maniera continuativa per conto di Comuni con popolazione residente superiore alle 100.000 unità, o altri Enti pubblici, servizi di efficienza e gestione energetica volta alla compressione dei consumi con tecnologie contrattuali innovative e in linea con i principi ESCO provvedendo al finanziamento e/o al reperimento dei mezzi finanziari necessari alle operazioni di investimento nelle tecnologie applicate per il conseguimento dell'efficienza energetica; la dichiarazione dovrà essere accompagnata dall'elenco delle gestioni di servizi energetici svolti negli ultimi due anni;
- b) Dichiarazione di essere in possesso del Certificato della serie UNI EN ISO 9001: vision 2000, rilasciato da organismo aderente al SINCERT o equivalente, riconosciuto in Italia o, in mancanza, di avere in fase di implementazione un sistema di qualificazione della qualità aziendale secondo le norme della serie UNI EN ISO 9001 per le attività svolte; la dichiarazione dovrà essere accompagnata dall'elenco dei certificati rilasciati da organismi indipendenti, attestanti che il concorrente osserva determinate norme in materia di garanzia della qualità;
- c) Dichiarazione di avere un organico tecnico professionale in grado di sviluppare gli studi di fattibilità ed i progetti che verranno assunti dalla costituenda società; la dichiarazione dovrà essere accompagnata dall'elenco dei titoli di studio e professionali dei prestatori di servizi e/o dirigenti del soggetto richiedente;
- d) Dichiarazione di conoscere i meccanismi tecnici, finanziari e contrattuali ESCO e documentazione a supporto.

**PER I SOGGETTI CHE RICHIEDONO DI PARTECIPARE PER LA SOTTOSCRIZIONE NELLE QUALITÀ DI CUI AL PARAGRAFO 7 PUNTO 2, 3 E 5.**

**1 – Titoli attestanti la capacità ad obbligarsi.**

- a) Certificato di iscrizione al Registro Imprese CCIAA, di data non anteriore a centottanta giorni dalla data fissata per la gara, o di analogo registro dello Stato di residenza o sede aderente alla CEE per i soggetti per i quali è obbligatoria l'iscrizione da cui risulti che lo scopo aziendale è congruente con gli obiettivi della costituenda società, che non si trova in stato di fallimento, liquidazione, amministrazione controllata, concordato preventivo o in qualsiasi altra situazione equivalente secondo la legislazione del paese in cui sono stabiliti, e che a carico della stessa non è in corso un procedimento per la dichiarazione di una di tali situazioni. Lo stesso certificato deve essere completo con il nominativo di tutti i componenti se trattasi di Società in accomandita semplice, degli Amministratori muniti di poteri di rappresentanza per gli altri tipi di Società o Consorzi e deve essere corredato della "dicitura antimafia", in quanto rilasciata (per i soggetti non societari e persone fisiche che richiedono di partecipare per la sottoscrizione nelle qualità di cui al paragrafo 7 punto 3 questo documento è sostituito da quello indicato al punto b seguente).
- b) Certificato del Casellario Giudiziario, di data non anteriore a centottanta giorni dalla data fissata per la gara, per il titolare se trattasi di Società in nome collettivo, per gli Accomandatari se trattasi di Società in accomandita semplice, per gli Amministratori muniti di potere di rappresentanza per gli altri tipi di Società o Consorzi.
- c) Dichiarazione attestante di aver preso visione e di accettare integralmente lo schema dello statuto societario della costituenda società mista.

**2 – Titoli attestanti la capacità tecnica.**

- a) Dichiarazione attestante il possesso delle capacità tecniche, organizzative, gestionali, di certificazione e di marketing in base alle quali il soggetto ritiene di poter partecipare in uno dei gruppi di cui al paragrafo 7 ad esclusione dei punti 1 e 4 (Tale dichiarazione non è richiesta ai soggetti richiedenti di cui al paragrafo 7 punto 2).

**PER I SOGGETTI CHE RICHIEDONO DI PARTECIPARE PER LA SOTTOSCRIZIONE NELLE QUALITÀ DI CUI AL PARAGRAFO 7 PUNTO 4).**

**1 - Titoli attestanti la capacità tecnico scientifica.**

- a) Dichiarazioni attestanti il possesso delle capacità tecniche, scientifiche, organizzative, gestionali e di marketing in base alle quali il soggetto ritiene di poter partecipare nel gruppo di cui al punto 4 del paragrafo 7;
- b) Dichiarazione attestante rapporti con università, eventuali rapporti con stampa specializzata ed editori.

**11 - NORME GENERALI SULLA DOCUMENTAZIONE**

- a) Tutte le dichiarazioni sopra richieste possono essere contenute in una o più dichiarazioni successivamente verificabili, rese dal legale rappresentante ai sensi del DPR 445/2000 e accompagnata da fotocopia di valido documento d'identità.
- b) L'Amministrazione si riserva di procedere in qualunque momento della procedura all'accertamento d'ufficio dei requisiti documentati tramite la dichiarazione medesima.
- c) Qualora dagli accertamenti previsti ai sensi di legge, risulti l'assenza di uno o più requisiti richiesti per la partecipazione alla gara, l'Amministrazione Comunale provvederà alla revoca degli atti eventualmente già adottati in favore del concorrente.

## **12 - RAGGRUPPAMENTI TEMPORANEI D'IMPRESA**

E' ammessa la partecipazione alla gara di imprese riunite ai sensi dell'art. 11 D. Lgs. 157/1995 e s.m.i.. In tal caso, per le imprese riunite che intendano qualificarsi per la partecipazione di cui al gruppo individuato al punto 1) del paragrafo 7 dovranno essere singolarmente in possesso dei requisiti necessari previsti per la Capacità a Contrarre mentre i requisiti ed i titoli per la capacità Economica e Tecnica dovranno essere posseduti dal Mandatario nella misura del 70% (settanta per cento) e la restante percentuale del 30% (trenta per cento) dovrà essere complessivamente posseduta dai mandanti.

Per i requisiti tecnici, verranno considerate le eventuali esperienze specifiche dichiarate dai partecipanti.

Le imprese del raggruppamento verranno considerate come unica parte contrattuale complessa alla quale faranno congiuntamente e solidalmente carico tutte le obbligazioni ed i diritti derivanti dalla scelta della riunione per la costituzione della società; la partecipazione di minoranza della costituenda società verrà acquistata congiuntamente ed in regime di comproprietà dalle imprese riunite che verranno considerate come un'unica parte contrattuale.

## **13 - CAUSE DI ESCLUSIONE**

- a) La mancata produzione delle dichiarazioni di cui al presente bando o l'incompletezza delle stesse costituisce motivo di esclusione.
- b) L'Amministrazione Comunale si riserva di richiedere la regolarizzazione dei documenti nei limiti consentiti dalle esigenze del procedimento, purché si tratti di irregolarità o mancanze non sostanziali.

## **14 - PRESELEZIONE ED AMMISSIONE DEI CONCORRENTI**

- a) L'Ente Appaltante verifica il possesso dei requisiti delle imprese candidatesi in base alle certificazioni e dichiarazioni prodotte in allegato alla domanda d'invito, riservandosi di richiedere, anche a campione o per sorteggio, la verifica delle dichiarazioni, nonché ogni necessario chiarimento o integrazione, fissando il termine perentorio per la presentazione della documentazione relativa.
- b) In sede di gara non sarà effettuata altra verifica dei requisiti di ammissione, fatto salvo l'accertamento del loro possesso a carico dell'aggiudicataria.
- c) Saranno invitate a presentare offerta le imprese prequalificate; le lettere d'invito saranno spedite entro massimo 3 giorni dalla scadenza del termine per la presentazione delle candidature.
- d) L'Ente Appaltante si riserva di procedere alle fasi successive (esame offerte ed aggiudicazione) anche in presenza di una sola istanza di partecipazione per la selezione del partner di riferimento di cui al punto 1 del paragrafo 7, purché ritenuta conforme al presente bando.

## **15 - AGGIUDICAZIONE**

L'aggiudicazione della gara avverrà con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, sulla base dei seguenti elementi, successivamente articolati:

### ***PER I SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA SOTTOSCRIZIONE DEL CAPITALE DI CUI AL PUNTO 1 DEL PARAGRAFO 7:***

- a) Profilo economico e finanziario del concorrente: massimo punti 15;
- b) Profilo tecnico: massimo punti 25;
- c) Proposta tecnico economica e progetto di sviluppo delle attività della costituenda società che includa il Piano tecnico-organizzativo, economico e finanziario della società: massimo punti 60.

***PER I SOGGETTI PARTECIPANTI ALLA SOTTOSCRIZIONE DEL CAPITALE DI CUI AI PUNTI 2, 3, 4 E 5 DEL PARAGRAFO 7:***

- a) Qualifiche e Competenze : massimo punti 45;
- b) Disponibilità, termini e modalità della collaborazione con la costituenda società: massimo punti. 55

L'Amministrazione aggiudicatrice si riserva la facoltà di invitare i concorrenti a completare o a fornire chiarimenti in ordine al contenuto dei certificati, documenti o dichiarazioni presentate, qualora ciò non si traduca in una violazione della "par condicio" tra i concorrenti.

Per i concorrenti per i gruppi di cui ai punti 2, 3 e 4 del paragrafo 7, l'attribuzione delle quote avverrà mediante valutazione ponderata tra i punteggi attribuiti e le quote disponibili per ogni singolo gruppo; in caso di selezione con punteggi identici l'Amministrazione aggiudicatrice provvederà a ripartire le quote in misura paritetica.

Nell'ipotesi il numero di offerte ottenenti lo stesso punteggio risultasse superiore al numero di soggetti indicati nei rispettivi gruppi ex paragrafo 7, si procederà mediante sorteggio.

**16 - CRITERI DI SELEZIONE DELLE OFFERTE**

Le offerte verranno esaminate da apposita Commissione Esaminatrice, nominata dalla Giunta Comunale, che provvederà a stilare la graduatoria di gara secondo i seguenti elementi:

***PER I SOGGETTI RICHIEDENTI PER LA PARTECIPAZIONE NELLA POSIZIONE DI CUI AL PUNTO 1 DEL PARAGRAFO 7***

- a) Profilo economico e finanziario del concorrente: massimo punti 15:
  - i. Fatturato complessivo annuo: punti 5;
  - ii. Indice medio di liquidità: punti 5;
  - iii. Indice medio stabilità patrimoniale: punti 5.
- b) Profilo tecnico: massimo punti 25:
  - i. servizi di efficienza e gestione energetica: punti 5;
  - ii. qualità e tipologie delle Certificazioni disponibili: punti 10;
  - iii. struttura e organico professionale: punti 10.
- b) Proposta tecnico economica e progetto di sviluppo: massimo punti 60.

***PER I SOGGETTI RICHIEDENTI PER LA PARTECIPAZIONE NELLE POSIZIONI DI CUI AI PUNTI 2, 3, 4 E 5 DEL PARAGRAFO 7***

- 1. qualifiche e competenze: massimo punti 45;
- 2. Disponibilità, termini, modalità e proposta di collaborazione con la costituenda ESCo: massimo punti 55.

Ogni eventuale informazione dovrà essere richiesta per iscritto all'Ufficio Segreteria del Comune ....., solo ed esclusivamente tramite l'Ufficio Protocollo dell'Ente.

**17 - TERMINI**

Non esistono presso l'Amministrazione componenti tecniche ed economiche oggetto di valutazione da parte dei concorrenti dal che non risulta necessaria l'elaborazione di documenti di offerta complessi.



Esistono motivi di opportunità ambientale e di urgenza economica dell'Amministrazione Aggiudicatrice nell'attivare un meccanismo in grado di analizzare e ridurre i consumi energetici e contribuire al risanamento ambientale.

Ai partecipanti è richiesta un'adeguata conoscenza dei meccanismi societari, tecnici, economici e finanziari di una ESCO, la sua progettazione e gestione.

I termini vengono di conseguenza così fissati:

1. il termine di ricezione delle domande di partecipazione scadrà alle ore 12 del ..... ;
2. l'apertura dei plichi avverrà in seduta pubblica il giorno ..... presso idonea Sala della Sede Municipale, .....; saranno ammessi i rappresentanti dei partecipanti muniti di regolare delega e di documento di riconoscimento.

Il termine di ricezione delle offerte, contenenti:

1. per i partecipanti per le quote di cui al gruppo 7.1: Proposta tecnico economica e progetto di sviluppo;
2. per i partecipanti per le quote di cui ai gruppi 7.2/3/4/5: Proposta indicante le disponibilità, termini e modalità della collaborazione;

scadrà entro le ore 12:00 del 15o giorno successivo alla data di spedizione della lettera di invito.

Le offerte dovranno pervenire con le modalità di cui al punto 9. All'esterno del plico dovrà essere apposta la dicitura "OFFERTA PER LA SOTTOSCRIZIONE DEL CAPITALE SOCIALE DELLA COSTITUENDA ESCO SpA", nonché la ragione sociale, l'indirizzo, il telefono ed il fax del Soggetto offerente.

L'apertura delle buste contenenti le offerte economiche, avverrà in seduta pubblica, alla quale potrà partecipare il Rappresentante legale del concorrente o un suo delegato, esibendo regolare procura/delega ed un idoneo documento di riconoscimento.

## **18 - CAUZIONI**

Ai partecipanti che presentano l'offerta per l'assegnazione delle quote di cui al gruppo 7.1 verrà richiesta una cauzione di euro ..... da prestarsi nelle forme di legge (contanti o titoli di Stato, fideiussione bancaria) ovvero con assegno circolare non trasferibile intestato al Tesoriere del Comune di .....

La cauzione deve essere documentata con: ricevuta del tesoriere del deposito dei contanti o titoli di Stato; originale della fideiussione che dovrà essere a prima chiamata e vincolante per non meno di 180 (centottanta) giorni dalla data di presentazione dell'offerta e prevedere che il fideiussore metta a disposizione del Comune la somma garantita entro 15 giorni dalla semplice richiesta; ovvero assegno circolare allegato in originale all'offerta.

Ai partecipanti selezionati per presentare l'offerta per l'assegnazione delle quote di cui ai paragrafi 7.2/3/4/5 verrà richiesta una cauzione di euro 2.000 da prestarsi con assegno circolare, non trasferibile, da allegare in originale all'offerta.

Le cauzioni verranno restituite nel caso di mancata aggiudicazione.

## 19 - VARIE

La costituzione della Società dovrà avvenire entro ..... giorni dall'avvenuta comunicazione dell'esito della selezione.

Le domande di partecipazione e le offerte non vincolano l'Amministrazione Comunale, che si riserva di sospendere e/o annullare la procedura di gara a suo insindacabile giudizio. In tale evenienza nulla sarà dovuto alle imprese concorrenti.

Le offerte vincolano gli aggiudicatari per un periodo di 90 giorni dalla data della determina di assegnazione.

Lo schema di Statuto della Società e il Bando potranno essere ritirati presso l'Ufficio Segreteria del Comune ..... a presentazione della quietanza di avvenuto pagamento, da effettuarsi presso l'Ufficio Finanziario per un costo totale di € 100,00 (cento).

Il presente Avviso di gara viene pubblicato, ai sensi all'Albo Comunale nonché, per estratto, sul Foglio delle Inserzioni parte seconda del B.U.R....., nel sito internet del Comune di ..... e ne viene data notizia, sempre per estratto, sui due quotidiani a tiratura nazionale ".....".

Il Responsabile della procedura

.....

## ***Bando – Estratto dalle norme di gara***

### **NORME DI GARA**

#### **1 - PREMESSA**

In riferimento alle condizioni generali ed ai requisiti già specificati nel bando di gara, nonché agli indirizzi emergenti dal Verbale di Consiglio del ..... portante approvazione della Bozza di Statuto societario della costituenda società, che qui integralmente si richiamano, con la presente si precisano le modalità per la presentazione dell'offerta nonché i criteri in base ai quali si procederà all'aggiudicazione dell'appalto; tali criteri e procedure saranno vincolanti sia per il concorrente che per l'Amministrazione Appaltante.

Si precisa che l'avvio delle procedure di aggiudicazione avverrà presso il Comune di ..... il giorno .....

Il presente documento contiene le informazioni necessarie e stabilisce le modalità di presentazione dell'offerta **da osservare tutte a pena di esclusione.**

#### **2 - TERMINE DI RICEZIONE DELLE OFFERTE**

Il termine di ricezione delle offerte scadrà entro le ore 12:00 del .....

#### **3 - OFFERTE MODALITA' DI PRESENTAZIONE**

Le offerte dovranno pervenire, in plico firmato sui lembi di chiusura in modo da garantirne l'integrità, all'Ufficio Protocollo del Comune di ..... – via ..... – ..... (...) Italia - entro e non oltre le ore **12.00** del giorno .....

Tutta la documentazione presentata non sarà restituita.

Il Comune di ..... non corrisponderà rimborso alcuno, a qualsiasi titolo o ragione, per la documentazione presentata in gara.

LE OFFERTE DEVONO ESSERE REDATTE IN LINGUA: italiana o inglese.

#### **4 - CONTENUTO DEL PLICO**

Il plico dovrà contenere:

1. Per i partecipanti per le quote di cui al gruppo 7.1:
  - a. Proposta tecnico economica e progetto di sviluppo come meglio specificato di seguito;
  - b. Le integrazioni richieste dalla presente;
  - c. Eventuali integrazioni esplicative consentite dalla presente.
2. Per i partecipanti per le quote di cui ai gruppi 7.2/3/4/5:
  - a. Elencazione delle Competenze e qualifiche possedute con i documenti integrativi specificati o indicati con la presente;
  - b. Proposta indicante le disponibilità, termini e modalità della collaborazione come specificate di seguito nella presente;
  - c. Breve memoria sui meccanismi ESCo.
3. Per tutti i partecipanti:
  - a. Ricevuta delle cauzioni richieste dal Bando;

Stante la natura e l'oggetto della gara, considerato che alcuni degli elementi oggetto di valutazione erano parte integrante della domanda di ammissione alla gara stessa, non è richiesta alcuna forma specifica per la presentazione dei documenti da collocarsi all'interno del plico salvo quelli indicati per il plico stesso.

L'apertura delle buste contenenti le offerte, avverrà in seduta pubblica, alla quale potrà partecipare il Rappresentante legale del concorrente o un suo delegato, esibendo regolare procura/delega ed un idoneo documento di riconoscimento.

## **5 - CRITERI DI SELEZIONE DELLE OFFERTE E PROCEDURA DI AGGIUDICAZIONE**

Le offerte verranno esaminate e valutate dalla apposita Commissione Esaminatrice nominata dalla Giunta Comunale.

L'aggiudicazione della gara avverrà con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa ai sensi dell'art. 23, comma 1, lett. B, del D.Lgs. n. 157/95, sulla base degli elementi indicati nel bando e qui di seguito richiamati ed illustrati.

La scrivente Amministrazione richiama l'attenzione dei concorrenti sul sistema di gara prescelto, che si prefigge, garantita la massima trasparenza e concorsualità, di individuare i soci privati che, abbinati ai soci pubblici, siano in grado sviluppare, promuovere e realizzare, alla luce della liberalizzazione del mercato dell'energia e degli impegni/obblighi derivanti al sistema Italia dall'adesione al Protocollo di Kyoto, interventi di efficienza energetica sul "territorio" e quindi rivolti alla pluralità dei "consumatori finali di energia" esistenti sul territorio stesso.

Il concetto di offerta economicamente e tecnicamente più vantaggiosa è quello emergente dalla sintesi di alcuni parametri essenziali alla vita della costituenda ESCo individuati da questa Amministrazione nei fattori seguenti:

1. esistenza di un capitale circolante disponibile e sue finalità ed impieghi;
2. possibilità di accesso alla finanza di progetto;
3. strutturazione della società nelle sue componenti e nei suoi meccanismi di base;
4. trasparenza dei rapporti contrattuali tanto verso l'esterno quanto tra i soci;
5. coordinamento dei diversi contributi operativi che, a diverso titolo, confluiranno nella società;
6. individuazione delle sinergie possibili tanto a livello tecnico quanto a livello commerciale;
7. individuazione dei punti di raccordo tra l'attività specifica della ESCo e l'interesse sociale ed ambientale che l'hanno promossa mirante al conseguimento di uno sviluppo sostenibile e di realizzazione degli obiettivi di Agenda 21.

Tali fattori, **ritenuti minimi**, dovranno emergere dai documenti presentati in sede di offerta e concorreranno alla valutazione del progetto proposto.

Al termine della procedura di aggiudicazione la commissione redige la graduatoria e rimette gli atti e i verbali di gara al soggetto aggiudicatore che provvederà a stilare la graduatoria di gara.

## **6 - VALUTAZIONI E PUNTEGGI**

### **6A - PER I SOGGETTI CONCORRENTI PER LA PARTECIPAZIONE NELLA POSIZIONE DI CUI AL PUNTO 1 DEL PARAGRAFO 7 SARANNO OGGETTO DI VALUTAZIONE:**

- a. Profilo economico e finanziario del concorrente: massimo punti 15:
  - i. Fatturato complessivo annuo: massimo punti 5;
  - ii. Indice medio di liquidità: massimo punti 5;
  - iii. Indice medio stabilità patrimoniale: massimo punti 5.
- b. Profilo tecnico: massimo punti 25:
  - i. servizi di efficienza e gestione energetica: massimo punti 5;
  - ii. qualità e tipologie delle Certificazioni disponibili: massimo punti 10;

iii. struttura e organico professionale: massimo punti 10.

- c. Proposta tecnico economica e progetto di sviluppo delle attività della costituenda società che includa il Piano tecnico-organizzativo, economico e finanziario della società; massimo punti 60

#### NOTE E PRECISAZIONI

**Per il profilo economico e finanziario** del concorrente gli elementi di cui alla lettere i, ii e iii sono già stati presentati in sede di domanda di partecipazione.

E' facoltà dei concorrenti facenti capo a gruppi di imprese, A.T.I. e/o Consorzi, ove lo ritenessero opportuno e necessario per una migliore comprensione da parte della Commissione giudicante, integrare le informazioni di cui al fatturato annuo con i valori del fatturato complessivo del gruppo. In tal caso la cifra "complessiva" espressa **dovrà essere depurata dalle eventuali vendite di combustibili fossili, intendendosi per tali sia le vendite dirette sia i consumi finalizzati alla prestazione dei servizi di efficienza, e degli importi fatturati intercompany.**

**Per il profilo tecnico** del concorrente gli elementi di cui alle lettere b) e c) sono stati presentati in sede di domanda di partecipazione. Per quanto al punto a) i dati sommari richiesti in sede di selezione dei partecipanti **dovranno essere integrati** con:

minimo 3, massimo 6, **copie di contratti significativi e rappresentativi di servizi di gestione ed efficienza energetica da cui emergano, e siano evidenziati:**

1. gli interventi tecnologici effettuati per la riqualificazione dei sistemi dei relativi clienti;
2. gli effetti tecnici sia sui consumi sia, ove possibile, sulla riduzione dell'inquinamento ambientale conseguiti;
3. l'emergere e/o il maturare dei diritti inerenti ai certificati verdi e/o di efficienza energetica;
4. l'emergere e/o il maturare dei diritti di emissione collegati ai meccanismi CDM o JI previsti dal Protocollo di Kyoto.

Qualora gli elementi indicati ai punti 3 e 4 che precedono non emergano chiaramente dal contratto, questi potrà allegare una propria dichiarazione in merito.

In tal caso questa dovrà essere accompagnata da documento di un **Soggetto Certificatore** che confermi l'avvio delle procedure per l'ottenimento della finanza derivata implicita all'emissione di detti diritti.

I concorrenti **potranno**, ove ritenuto utile e necessario, **integrare** le informazioni tecniche evidenziando gli obiettivi raggiunti, con i propri interventi di miglioramento dell'efficienza dei sistemi energetici dei loro clienti, relativi a contratti eseguiti o in corso di esecuzione. A tal fine potranno presentare attestazioni di Enti Pubblici che confermino, nel senso sopra espresso, la qualità del servizio reso.

Per quanto alla **lettera c) (proposta/progetto, Piano di sviluppo)** i concorrenti presenteranno il Piano di sviluppo ideato per la costituenda ESCo che includa un progetto, vincolante per il concorrente, tecnico-organizzativo, economico e finanziario della società considerando i fattori più sopra descritti e, ove ritenuto opportuno e necessario, integrandoli con proprie valutazioni e considerazioni.

I concorrenti nel redigere il documento, **che dovrà essere firmato in ogni sua pagina**, potranno seguire liberamente un percorso ideativo e progettuale di loro gradimento; **unico vincolo posto è quello di**

**inserire, all'interno del documento stesso, una breve relazione che evidenzi la conoscenza delle ESCo, dei loro meccanismi contrattuali e finanziari con la conferma della disponibilità ad attivarli a favore della costituenda ESCo**

La proposta di progetto, nella parte relativa alla strutturazione operativa della costituenda ESCo dovrà indicare i soggetti proposti per l'assunzione dei ruoli all'interno del Consiglio di Amministrazione con le rispettive qualifiche professionali.

Il documento non dovrà eccedere il numero di .... pagine.

***6B - PER I SOGGETTI CONCORRENTI ALLA SOTTOSCRIZIONE DEL CAPITALE DI CUI AI PUNTI 2, 3, 4 E 5 DEL PARAGRAFO 7 SARANNO OGGETTO DI VALUTAZIONE:***

- a) qualifiche e competenze: massimo punti 45;
- b) Disponibilità, termini, modalità e proposta di collaborazione con la costituenda ESCo: massimo punti 45.

**NOTE E PRECISAZIONI**

Per tutti i soggetti di questo gruppo (7.2/3/4/5) l'offerta da presentare prevede la preparazione di tre distinti documenti:

1. elencazione delle qualifiche e competenze (punto a)) con le eventuali integrazioni richieste di seguito per i singoli appartenenti;
2. relazione propositiva vincolante che, alla luce degli elementi elencati relativi alle qualifiche e competenze da ciascuno possedute (punto a)), estrinsechi in quali forme, termini e modalità la costituenda ESCo potrà avvalersene ed usufruire, evidenziando eventuali parametri per i rapporti economici sottostanti l'utilizzo dei servizi possibili e, in tal caso, se tali parametri siano o non siano funzionanti secondo schemi finanziari ESCo. La relazione dovrà essere contenuta in un massimo di 20 pagine;
3. una breve relazione, massimo di .. pagine, che evidenzi la conoscenza dei meccanismi tecnici economici e finanziari delle ESCo.

**I soggetti di cui al punto 7.2 del Bando**, che concorrono per l'assegnazione del yy%, per gli elementi da evidenziare nel documento di offerta di cui al punto b che precede, dovranno considerare le finalità della partecipazione richiamate nel bando che, per comodità, riportiamo: **“massimizzazione del marketing strategico della costituenda società, indirizzato all'ottimizzazione dei consumi energetici, al risanamento ambientale e allo sviluppo sostenibile”**.

I concorrenti evidenzieranno in particolare con quali strumenti collaborativi intendono assistere lo sviluppo della ESCo sul territorio, entro quali termini e con quali modalità questa potrà avvalersi dei sistemi rientranti nelle funzionalità specifiche del concorrente così come individuate nell'elencazione delle qualifiche e competenze di cui al punto a).

**I soggetti di cui al punto 7.3 del Bando**, che concorrono per l'assegnazione del zz%, per quanto riguarda il punto a) che precede dovranno elencare le qualifiche e le competenze vantate, documentando tali elementi con le modalità che riterranno più opportune.

Dalla relazione propositiva prevista al punto b) dovranno emergere gli elementi su cui si baseranno i rapporti e gli apporti in fase operativa/esecutiva della ESCo evidenziando in particolare, se ritenuti necessari, i meccanismi contrattuali ed economici a favore della ESCo.

Per i concorrenti per i gruppi di cui ai punti 2, 3 e 4 del paragrafo 7, l'attribuzione delle quote avverrà mediante valutazione ponderata tra i punteggi attribuiti e le quote disponibili per ogni singolo gruppo; in caso di selezione con punteggi identici l'Amministrazione aggiudicatrice provvederà a ripartire le quote in misura paritetica.

Nell'ipotesi il numero di offerte ottenenti lo stesso punteggio risultasse superiore al numero di soggetti indicati nei rispettivi gruppi ex paragrafo 7, si procederà mediante sorteggio.

L'Amministrazione aggiudicatrice si riserva la facoltà, di invitare i concorrenti a completare o a fornire chiarimenti in ordine al contenuto dei certificati, documenti o dichiarazioni presentate, qualora ciò non si traduca in una violazione della "par condicio" tra i concorrenti.

#### ALTRE INFORMAZIONI

Le domande di partecipazione e le offerte non vincolano l'Amministrazione Comunale, che si riserva di sospendere e/o annullare la procedura di gara a suo insindacabile giudizio. In tale evenienza nulla sarà dovuto alle imprese concorrenti.

Le offerte vincolano gli aggiudicatari per un periodo di 180 giorni dalla data della determina di assegnazione.

I costi di costituzione e le relative imposte, ripartiti pro-quota, sono a carico dei soci privati.

Il/la Responsabile

#### 7 - CRITERI DI SELEZIONE DELLE OFFERTE E PROCEDURA DI AGGIUDICAZIONE

La scrivente Amministrazione richiama l'attenzione dei concorrenti sul sistema di gara prescelto, che si prefigge, garantita la massima trasparenza e concorsualità, di:

<p>Individuare i soci privati che, abbinati ai soci pubblici, siano in grado sviluppare, promuovere e realizzare, alla luce della liberalizzazione del mercato dell'energia e degli impegni/obblighi derivanti al sistema Italia dall'adesione al Protocollo di Kyoto, interventi di efficienza energetica sul "territorio" e quindi rivolti alla pluralità dei "consumatori finali di energia" esistenti sul territorio stesso.</p>	<p><i>Il progetto del concorrente dovrà evidenziare, anche valutando il potenziale apporto degli altri soci, sia pubblici che privati, un percorso, non estremamente dettagliato, che possa portare al conseguimento del target essenziale che è la compressione dei consumi e le economie possibili per l'intero sistema energia del territorio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Pubblico,</i></li><li>- <i>Privato,</i></li><li>- <i>Commercio,</i></li><li>- <i>Industria.</i></li></ul> <p><i>Partendo da azioni immediate (pubblico) passando per produzione, monitoraggio e bollettazione dell'intero "sistema" di consumo del territorio.</i></p>
--	---

Il concetto di offerta economicamente e tecnicamente più vantaggiosa è quello emergente dalla sintesi di alcuni **parametri essenziali alla vita della costituenda ESCo** individuati da questa Amministrazione nei fattori seguenti:

Esistenza di un capitale circolante disponibile e sue finalità ed impieghi	<p><i>I concorrenti dovranno, al di là del Capitale Sociale, <b>garantire</b> la disponibilità di un Capitale circolante di funzionamento della struttura non tecnica (rientrante nella finanza di progetto). L'esiguità del capitale sociale non consente alla ESCo una sua strutturazione iniziale e l'avvio delle attività che interessano la parte pubblica. Il partner di riferimento deve garantire il perseguimento di tali obiettivi, comunque funzionali allo sviluppo della società.</i></p> <p><i>Tale capitale dovrà essere garantito per un periodo minimo di 2 anni. Potrà essere "fluido" cioè collegato al conseguimento di obiettivi contrattuali o collegato all'ampiezza del mercato (ad esempio, definita una base comunque garantita, prevedere la crescita dei costi annuali di gestione e struttura rapportata ad un incremento del numero di cittadini e dei comuni aderenti).</i></p> <p><i>I concorrenti possono giustificare l'offerta modulandola sulla base di un budget previsionale di struttura da loro redatto ed integrato nel progetto.</i></p> <p><i>In questo caso dovranno essere verificate, al di là del quantum garantito, l'articolazione e la completezza dei nodi di struttura ed i servizi che tali nodi devono garantire (ad esempio costi per i servizi di collegamento ed integrazione delle informazioni pubblico privato, ecc.).</i></p> <p><i>Ulteriore considerazione quella relativa a come sarà "restituito" da ESCo il finanziamento relativo al capitale circolante. E' indubbio che la forma di srl risulterà, con il progredire delle attività, stretta per gli obiettivi e le adesioni; o si aumenta il capitale sociale (di minimo) o si passa alla struttura superiore. In tal caso il finanziamento del capitale circolante potrebbe essere proposto in termini di aumento del capitale sociale.</i></p> <p><i>Nella parte variabile può essere inserito il conseguimento dei certificati di efficienza energetica, messi a disposizione per la creazione di un fondo per l'ambiente (unitamente ai risparmi di competenza dell'azionariato pubblico).</i></p>
--	--



<p>Possibilità di accesso alla finanza di progetto</p>	<p><i>In Progetto dovrà essere garantito l'accesso alla finanza per la ESCo mista.</i></p> <p><i>L'optimum è rappresentato da un'offerta iniziale che garantisca lo sconto dei contratti pubblici intestati alla ESCo (pur se gestiti dal partner) in modo da costruire una immagine "finanziaria" che, progressivamente nel tempo, renda autonoma l'attività finanziaria della società.</i></p> <p><i>Può rientrare nella finanza di progetto la disponibilità di certificati di efficienza energetica conseguibili grazie agli interventi realizzati.</i></p>
<p>Strutturazione della società nelle sue componenti e nei suoi meccanismi di base</p>	<p><i>La strutturazione della società, almeno nella fase iniziale, è conseguenza diretta del capitale circolante messo a disposizione.</i></p> <p><i>La soluzione ottimale per ESCo relativamente a questo punto, al di là di un normale Organigramma e funzionigramma (elementi minimi con analisi dei nodi pubblico privato ed i meccanismi di raccordo) è rappresentata dalla messa a disposizione (anche all'interno del capitale circolante) di almeno un energy manager e/o un tecnico per iniziare a costruire il nodo di sviluppo tecnico della società.</i></p> <p><i>I concorrenti potrebbero in questa sede sviluppare una proposta collegata alla necessità di strutturare come spa la società in modo di garantirsi e garantire agli enti pubblici la possibilità di attivare quegli strumenti partecipativi alle singole operazioni che consentirebbero di by-passare l'insorgere di problematiche collegate alla gestione di interessi particolari e/o specifici dei partner pubblici.</i></p>
<p>Trasparenza dei rapporti contrattuali tanto verso l'esterno quanto tra i soci</p>	<p><i>I concorrenti dovrebbero, di minima, impegnarsi sull'attivazione di uno strumento contrattuale su base ESCo (finanza di progetto).</i></p>

<p>Coordinamento dei diversi contributi operativi che, a diverso titolo, confluiranno nella società</p>	<p><i>È ovvio e auspicabile che i concorrenti si siano conosciuti e abbiano valutato le diverse possibilità di interazione tra di loro finalizzandole al raggiungimento degli obiettivi.</i></p> <p><i>Quanto sopra è altamente auspicabile perché prodromico ad un quieto vivere tra soci, almeno nella parte iniziale.</i></p> <p><i>Questo emergerà nel progetto proposto dalle indicazioni delle diverse interazioni possibili tra i soggetti che lo propongono e gli altri soci. Rammentando che possono esistere, sul territorio, delle società multiutility, una prima possibile interazione tra questi soci e il socio di riferimento è quella collegata ad un progetto di monitoraggio dei consumi energetici del territorio (sia pure nel medio termine) come pure è possibile, ed auspicabile, una preanalisi delle interazioni con le multiutility che partecipano alla società.</i></p>
<p>Individuazione delle sinergie possibili tanto a livello tecnico quanto a livello commerciale</p>	<p><i>Il progetto può trattare questo argomento ritenendolo assorbito dal punto precedente ma potrebbe anche prevedere le diverse interazioni tecniche e commerciali per promuovere lo sviluppo della società.</i></p>
<p>Individuazione dei punti di raccordo tra l'attività specifica della ESCo e l'interesse sociale ed ambientale che l'hanno promossa mirante a conseguimento di uno sviluppo sostenibile e di realizzazione degli obiettivi di Agenda 21</p>	<p><i>Nel progetto deve essere prevista un'attività pubblica della ESCo mirata tanto alla promozione e diffusione dei concetti di sviluppo sostenibile quanto a sostegno di Agenda 21L.</i></p> <p><i>La gamma di possibilità di sostegno è talmente ampia che se ne risparmia l'elencazione completa salvo due punti che meriterebbero, se proposti, attenzione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• la creazione di un centro che consenta una contabilità "triple line" (economica, sociale ed ambientale) integrata, avviati i monitoraggi, da una quarta linea relativa alla qualità dell'energia e dei consumi;</i></li> <li><i>• la visione della gestione integrata dell'energia sul territorio (intesa in termini di globalità degli utenti e loro bollettazione) quale strumento per proporre interventi capillari di risparmio energetico che oggi sono un miraggio.</i></li> </ul> <p><i>L'impresa che proporrà, concretamente, il perseguimento di tali punti, ha veramente capito l'essenza della gara.</i></p>

Tali fattori, ritenuti minimi, dovranno emergere dai documenti presentati in sede di offerta e concorreranno alla valutazione del progetto proposto.

## **DETERMINAZIONE A CONTRATTARE**

OGGETTO: determinazione a contrattare

Appalto concorso per la selezione del soggetto privato da associare alla costituenda società mista ai sensi dell'art. 113, comma 5 lett. b) d.lgs. 267/00. Approvazione bando di gara.

IL/LA RESPONSABILE DELLA PROCEDURA

Visto il bilancio di previsione per l'anno 200..., approvato con delibera di consiglio comunale n. ... del .....

Preso atto che con delibera G.C. n. .. del ... è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione, con il quale sono stati determinati gli obiettivi di gestione, affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili di servizi;

**Premesso che:**

- in data 30..... il Consiglio Comunale, con atto n. ..., ha approvato, nelle forme del diritto societario revisionato, parte dell'atto costitutivo concernente le norme statutarie della costituenda società mista ESCO;
- con delibera G.C. n. ... del ..... è stata approvata la bozza del bando di gara per la selezione del soggetto privato da associare alla costituenda società mista E.S.CO ai sensi dell'art... .

Premesso inoltre che:

per “**Società di servizi energetici (ESCO)**” si intende una società che fornisce servizi energetici, programmi per l'efficienza energetica e altre misure per l'efficienza energetica per le installazioni dell'utilizzatore e il pagamento dei servizi forniti si basa (totalmente o parzialmente) sui miglioramenti dell'efficienza energetica;

per “**Servizio energetico**” si intende il benessere fisico offerto agli utilizzatori finali dell'energia derivante dalla combinazione di energia e di tecnologie che utilizzano l'energia e, in alcuni casi, le attività di gestione e di manutenzione necessarie alla prestazione del servizio che rispetta i requisiti di qualità e migliora l'efficienza energetica;

per “**efficienza energetica/gestione della domanda**” si intende un approccio globale o integrato diretto a influenzare il volume ed i tempi del consumo di energia al fine di ridurre il consumo di energia primaria e i picchi di carico, senza ridurre il comfort o gli standard di vita, dando la priorità agli investimenti nelle misure di efficienza energetica o altre misure rispetto agli investimenti destinati ad accrescere la capacità di generazione, sempre che le prime rappresentino l'opzione più efficace ed economica, tenendo conto dell'impatto positivo sull'ambiente e degli aspetti riguardanti la sicurezza dell'approvvigionamento ed i relativi costi di distribuzione;

per “**Programmi per l'efficienza energetica**” si intendono misure indirizzate ai consumatori finali di energia o ai soggetti attivi nel mercato e destinate ad aiutarli ad adottare misure atte ad accrescere l'efficienza energetica.

È emerso da diversi studi europei come sia possibile ridurre il consumo energetico di almeno un quinto senza costi netti aggiunti, e in numerosi casi a costi negativi, poiché l'energia risparmiata ha un valore

sufficiente a rimborsare il costo degli investimenti in un tempo ragionevole, entro la durata della vita tecnica dell'investimento, e a coprire le spese per interessi.

E' stato dimostrato, a livello Europeo, che gli investimenti nell'efficienza energetica sono del 30% più economici del prezzo dell'elettricità in ore non di punta, senza parlare dei prezzi nelle ore di punta, e che sono meno costosi e più accettabili degli investimenti nelle infrastrutture di produzione e distribuzione; i vantaggi attesi dai meccanismi che si intendono attivare sono ancora maggiori se si considerano i costi esterni, comunque riassorbiti dagli utenti finali.

Le azioni di efficienza energetica "consumer oriented", perché possano realizzare obiettivi portanti a risultati concreti, sono per loro natura decentralizzate.

**Dedotto che:**

Per quanto in premessa la ricerca del partner è estremamente selettiva in quanto indirizzata verso soggetti estremamente specializzati ed organizzati, operanti nel settore dell'efficienza energetica, in grado di valutare compiutamente la proposta di costituzione di una ESCO mista pubblico privato;

la ESCO proposta risulta strumento utile per dare un fattivo contributo al conseguimento degli obiettivi nazionali fissati tanto dalla legge 239/2004 quanto dai decreti congiunti dei ministeri Ambiente e Attività Produttive;

pur risultando da un lato sotto soglia la fattispecie oggetto della presente determina e dall'altro indirizzata a un mondo imprenditoriale nuovo ed estremamente ristretto e qualificato, si ritiene comunque opportuno e necessario adottare modalità che preservino la pubblicità degli affidamenti e la non discriminazione delle imprese;

adeguata evidenza pubblica può essere data adottando la normativa inerente l'appalto concorso calibrando i termini in considerazione della pubblicità necessaria e della specificità della richiesta e dei soggetti cui è rivolta che trova giustificazione nella natura dei servizi richiesti i quali non consentono né la preparazione di Capitolato d'Oneri e/o la preparazione di documenti complementari oltre lo Statuto Societario, né la fissazione preliminare e globale del valore annuale presunto dei servizi di efficienza energetica;

la scelta dei soggetti avverrà attraverso una preselezione durante la quale la Commissione Esaminatrice, all'uopo nominata, procederà alla verifica del possesso dei requisiti delle imprese partecipanti, e quindi, alla valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa ai sensi dell'art. 23, comma 1, lett. B, del D.Lgs. n. 157/95 e s.m.i, come meglio specificato nel bando di gara.

**Ritenuto di:**

procedere alla pubblicazione del bando di gara all'Albo Pretorio e, per estratto, su due quotidiani a tiratura nazionale, ".....", sul BUR.. e sul sito internet del Comune di ..... ;

impegnare la somma di € ..... al cap. .... del Bilancio di previsione 200.., al fine della pubblicazione dell'avviso per estratto;

Richiamato il d.lgs. n. .... .

### **DETERMINA**

Per tutto quanto in narrativa espresso:

Di approvare il bando di gara e l'avviso dell'appalto concorso finalizzato alla selezione del soggetto privato da associare alla costituenda società mista E.S.CO ai sensi dell'art. .... .

Di provvedere alla pubblicazione del bando all'Albo Pretorio e, per estratto, su due quotidiani a tiratura nazionale, ".....", sul BUR... e sul sito internet del Comune di ..... .

Di impegnare la somma di € ..... al cap. ... del Bilancio di esercizio 200... per la successiva liquidazione delle spese inerenti le pubblicazioni di cui al punto 2.

Di introitare al cap. .... le somme versate per il ritiro dei documenti di gara.