

DIREZIONE GENERALE
DELIBERAZIONE N. 63 DEL 20/07/2021

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

OGGETTO: Approvazione:

- **modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;**

- **linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano.**

Seduta pubblica del 20/07/2021 - prima convocazione

CONSIGLIERI IN CARICA

| | | | |
|--------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| SALA GIUSEPPE | Sindaco | FUMAGALLI MARCO CARLO | Consigliere |
| BERTOLE' LAMBERTO | Presidente | GENTILI DAVID | " |
| ABBIATI GABRIELE LUIGI | Consigliere | GIUNGI ALESSANDRO GIUSEPPE ALFONSO | " |
| ABDEL QUADER SUMAYA | " | MARCORA ENRICO | " |
| AMICONE LUIGI TOMMASO | " | MASCARETTI ANDREA | " |
| ARIANTA ALICE | " | MOLTENI LAURA | " |
| BALDASSARRE GIANFRANCO | " | MONGUZZI CARLO | " |
| BARBERIS FILIPPO PAOLO | " | MORELLI ALESSANDRO | " |
| BASTONI MASSIMILIANO | " | OSCOLATI ROBERTA | " |
| BEDORI PATRIZIA | " | PACENTE CARMINE | " |
| BOSSI EMILIA | " | PAGLIUCA LUIGI | " |
| BUSCEMI ELENA | " | PALMERI MANFREDI | " |
| CECCARELLI BRUNO | " | PANTALEO ROSARIO LEONARDO | " |
| CENSI ARIANNA MARIA | " | PIROVANO ANITA | " |
| COMAZZI GIANLUCA MARCO | " | PONTONE MARZIA DINA | " |
| CONTE EMMANUEL | " | RIZZO BASILIO VINCENZO | " |
| CORRADO GIANLUCA | " | SARDONE SILVIA SERAFINA | " |
| D'ALFONSO FRANCO MARIA ANTONIO | " | SOLLAZZO SIMONE | " |
| D'AMICO SIMONETTA | " | SPECCHIO LAURA | " |
| DE CHIRICO ALESSANDRO MATTEO | " | TOSONI NATASCIA | " |
| DE CORATO RICCARDO | " | TURCO ANGELO | " |
| DE MARCHI DIANA ALESSANDRA | " | UGLIANO ALDO | " |
| DE PASQUALE FABRIZIO | " | UGUCCIONI BEATRICE LUIGIA ELENA | " |
| FEDRIGHINI ENRICO | " | VASILE ANGELICA | " |
| FORTE MATTEO | " | | " |

| | | | | | |
|----------------------------|--------------|---|---------------------|-----------|---|
| SCAVUZZO ANNA | Vice Sindaco | A | LIMONTA PAOLO | Assessore | P |
| COCCO ROBERTA | Assessore | A | LIPPARINI LORENZO | " | A |
| DEL CORNO FILIPPO RAFFAELE | " | A | MARAN PIERFRANCESCO | " | A |
| GALIMBERTI LAURA | " | A | RABAIOTTI GABRIELE | " | A |
| GRANELLI MARCO | " | A | TAJANI CRISTINA | " | A |
| GUAINERI ROBERTA | " | A | TASCA ROBERTO | " | A |

Fatto eseguire l'appello nominale dalla Segreteria Generale, il Presidente Bertolé Lamberto, in collegamento telematico, assume la presidenza e accerta che risultano assenti all'appello il Sindaco Sala ed i Consiglieri: Bastoni, Bossi, Comazzi, Corrado, De Pasquale, Forte, Fumagalli, Molteni, Morelli, Osculati, Palmeri, Sardone, Turco, Vasile.

Tutti i Consiglieri comunali e gli Assessori presenti sono in collegamento telematico.

Partecipa all'adunanza in collegamento telematico dall'aula Consiliare di Palazzo Marino il Segretario Generale del Comune Fabrizio Dall'Acqua

Il Presidente accertato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta alle ore 15.00.

I CONVOCAZIONE

Il Presidente Bertolé invita il Consiglio a procedere alla trattazione dell'argomento in oggetto, di cui alla proposta di deliberazione che si allega e già notificata ai Consiglieri comunali.

(E' stato presentato n. 1 emendamento, approvato e numerato sub1)

Omissis

Partecipa il Segretario Generale Fabrizio Dall'Acqua.

Il Presidente Bertolé invita a procedere alla votazione della proposta di deliberazione N/1521-2021, nel testo risultante dall'emendamento approvato.

La votazione viene effettuata con sistema elettronico, secondo quanto previsto dal punto 9 delle "Disposizioni del Presidente del Consiglio comunale, in attuazione dell'art. 73 del D.L. 17 marzo 2020 n.18" e s.m.i..

(Risultano presenti seguenti Consiglieri in numero di 38:

Abbiati, Amicone, Arienta, Baldassarre, Barberis, Bastoni, Bedori, Bertolé, Bossi Moratti, Buscemi, Ceccarelli, Censi, D'Alfonso, D'Amico, De Chirico, De Corato, De Marchi, Fedrighini, Gentili, Giungi, Marcora, Mascaretti, Molteni, Monguzzi, Osculati, Pacente, Pagliuca, Pantaleo, Pirovano, Pontone, Rizzo, Sollazzo, Specchio, Tosoni, Turco, Ugliano, Uguccioni, Vasile.

Risultano assenti il Sindaco Sala e i seguenti Consiglieri in numero di 10:

Abdel Qader, Comazzi, Conte, Corrado, De Pasquale, Forte, Fumagalli, Morelli, Palmeri, Sardone.

Sono altresì presenti gli assessori Limonta, Maran).

Al riscontro dei voti (scrutatori i consiglieri D'Amico, Gentili, Baldassarre), la votazione dà il seguente esito:

| | | |
|---|-------|---------------------------|
| Presenti | n. 38 | |
| Astenuti | n. 03 | (Bedori, Rizzo, Sollazzo) |
| Consigliere che pur essendo presente non ha partecipato alla votazione e che quindi ai sensi degli artt. 44 e 65 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio comunale è da considerare astenuto | n. 01 | (Molteni) |
| Votanti | n. 34 | |
| Voti favorevoli | n. 25 | |
| Voti contrari | n. 09 | |

Il Presidente Bertolé ne fa la proclamazione.

Richiamati gli interventi e le argomentazioni riportati nella registrazione audio/video della seduta di Consiglio comunale, conservata nell'apposita sezione del sito internet istituzionale ai sensi dell'art. 70 comma 2 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio Comunale.

/ 1521-2021

TESTO EMENDATO



PROPOSTA DI DELIBERAZIONE CONSILIARE

DIREZIONE GENERALE
Numero proposta: 1521

OGGETTO: Approvazione:

- modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;
- linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano.

ESAMINATA FAVOREVOLMENTE DALLA GIUNTA IN DATA 18/06/2021

NULLA OSTA PER L'INOLTRO ALLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO COMUNALE
PER I SUCCESSIVI ADEMPIMENTI



TESTO EMENDATO

DIREZIONE GENERALE

DIREZIONE QUARTIERI E MUNICIPI

AREA VERDE, AGRICOLTURA E ARREDO URBANO

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

DEL CONSIGLIO COMUNALE

- OGGETTO -

Approvazione:

- modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;
- linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano.

**IL DIRETTORE DELL'AREA
VERDE, AGRICOLTURA E
ARREDO URBANO**

Paola Viganò

(firmato digitalmente)

**IL DIRETTORE DIREZIONE
QUARTIERI E MUNICIPI**

Franco Zinna

(firmato digitalmente)

**IL DIRETTORE DELLA DIREZIONE
TRANSIZIONE AMBIENTALE E
COORDINATORE DELL'AMBITO
SERVIZI AL TERRITORIO**

Filippo Salucci

(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE OPERATIVO

Carmela Francesca

(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE GENERALE

Christian Malangone

(firmato digitalmente)

**L'ASSESSORE ALL' URBANISTICA
VERDE E AGRICOLTURA**

Pierfrancesco Maran

(firmato digitalmente)

IL CONSIGLIO COMUNALE

PREMESSO CHE:

- le Amministrazioni comunali, quali Enti cui spettano, ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, "tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale", sono responsabili dell'erogazione di un complesso ed articolato insieme di servizi e di attività di primaria importanza per i singoli cittadini e per lo sviluppo economico e sociale della Comunità rappresentata;
- i significativi mutamenti che hanno di recente caratterizzato e che continuano a caratterizzare il macro contesto ambientale, urbano, sociale ed economico, sia a livello nazionale, sia a livello europeo ed internazionale, richiedono alle Amministrazioni locali,
 - da una parte, una sempre maggiore capacità di adattarsi ai nuovi scenari di riferimento per procedere verso la transizione ambientale del sistema urbano, individuando e sviluppando modalità innovative di cura delle Città mediante l'uso integrato delle risorse locali anche attraverso la promozione della partecipazione dei cittadini, delle imprese presenti sul territorio e dei portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, nei processi di gestione dei beni comuni del territorio di riferimento, in una prospettiva di valorizzazione dei temi dell'economia circolare e della sostenibilità ambientale;
 - dall'altra, una sempre più spiccata attitudine ad adeguare tempestivamente la tipologia, il perimetro e l'organizzazione dei servizi e delle attività dalle stesse erogati allo sviluppo dinamico delle esigenze della collettività amministrata, cogliendo le nuove opportunità offerte dal territorio;
- nel contesto sopra descritto, assume sempre maggiore importanza la possibilità per le Amministrazioni locali di garantire un presidio sempre più vicino e diretto dei servizi erogati e delle attività di cura della Città e del territorio di riferimento, in un'ottica di massimizzazione delle capacità di indirizzo e di controllo dei medesimi, sia da un punto di vista qualitativo che di ottimale impiego delle risorse disponibili, avuto anche riguardo all'impatto sulle connesse dinamiche occupazionali;
- il modello gestionale di affidamento dei servizi in regime di *in house providing* appare particolarmente idoneo a consentire alle Amministrazioni locali di svolgere un ruolo di sempre più attenta, diretta e tempestiva regolazione dei servizi, in particolare di quelli a diretto impatto sul territorio, conferendo alle suddette Amministrazioni, oltre alle prerogative proprie del Concedente, anche i più pregnanti poteri di intervento e di controllo garantiti alle Amministrazioni partecipanti dal c.d. controllo analogo dalle medesime esercitato sulla società *in house*;

PREMESSO, ALTRESÌ, CHE:

- l'attuale fase storica si caratterizza per una crescente attenzione alle tematiche ambientali e alle politiche di tutela e valorizzazione del territorio, che rappresentano la svolta per migliorare la vivibilità e l'attrattività delle città, individuando nel sistema del verde una delle chiavi per contrastare i cambiamenti climatici e costruire un modello di città "decarbonizzata" in modo integrato con i vari filoni di intervento per la transizione ambientale;

- tale prospettiva di sviluppo strategico, che pone il sistema del verde cittadino al centro delle politiche ambientali - per il raggiungimento dei cui obiettivi è essenziale il coinvolgimento attivo della cittadinanza - implica la necessaria transizione da una logica di mera manutenzione ordinaria e straordinaria delle (singole) aree verdi, ad un sistema di vera e propria cura e valorizzazione ambientale del patrimonio verde della città socialmente partecipata in modo attivo, in una visione urbana integrata;
- in tale contesto, la coerente crescita degli investimenti pubblici e la progressiva estensione del numero e del perimetro dei parchi e delle aree verdi pubbliche richiedono un complessivo ripensamento delle relative modalità di gestione, anche secondo un orizzonte temporale di lungo periodo ed in un'ottica di *legacy* per le future generazioni;

RILEVATO CHE:

- il patrimonio verde del Comune di Milano si estende per 18.385.454 mq e si compone di parchi di rilevanti dimensioni (parchi storici, parchi centrali e parchi di cintura), che rappresentano la parte più consistente del patrimonio verde della Città, e di numerose aree di arredo, aiuole e giardini di medie/piccole dimensioni, distribuiti in modo più o meno uniforme sul territorio comunale, come meglio dettagliato nella Relazione istruttoria predisposta dall'Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano, allegata sub n. 1 al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale;
- la manutenzione programmata delle suddette aree, compresi gli interventi di manutenzione degli arredi in esse inseriti, quale servizio strumentale dell'Ente, è stata negli ultimi anni ed è attualmente gestita mediante ricorso al mercato con lo strumento del contratto di Global service, strutturato come "servizio a canone" per tutti gli interventi di manutenzione ordinaria ed "a misura" per gli interventi di manutenzione straordinaria;

RILEVATO CHE:

- tra le società a totale partecipazione del Comune di Milano, organizzate secondo il modello dell'*in house providing*, MM S.p.A., con un elevato livello di presenza, conoscenza e presidio del territorio, eroga servizi pubblici di primaria importanza per la cittadinanza e svolge attività strumentali per l'Amministrazione comunale funzionali alla cura del relativo patrimonio;
- in coerenza con il proprio oggetto sociale, MM S.p.A. effettua, tra l'altro:
 - attività di architettura e ingegneria (analisi, studi, pianificazione, progettazione, valutazioni ambientali, realizzazione, costruzione, direzione e collaudo di lavori), nonché attività di supporto tecnico-amministrativo (cfr. Contratto di servizio sottoscritto in data 22 marzo 2019);
 - manutenzione e gestione di beni immobili di proprietà pubblica (anche organizzati in forma di patrimonio) con le relative aree pertinenziali a verde, di infrastrutture ed altre opere di interesse pubblico (cfr. Convenzione per la gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica e delle relative aree a verde, sottoscritto in data 30 giugno 2015);
 - conduzione e gestione, comprensiva della manutenzione ordinaria e del c.d. Pronto Intervento, dei corsi d'acqua del reticolo idrico minore e delle strutture ad esse afferenti, presenti nel territorio della Città di Milano, al fine di assicurare il corretto mantenimento dello stato ottimale del reticolo idrografico di competenza comunale, nonché di spurgo e disostruzione pozzetti stradali e pulizia delle vasche di

decantazione per il torrente Seveso (Contratto sottoscritto, in ultimo, in data 9 marzo 2021);

- MM S.p.A. si configura, come sopra specificato, quale Società *in house* del Comune di Milano, che esercita su di essa un controllo analogo a quello detenuto sui propri servizi, in coerenza con le previsioni di cui all'art. 5 del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 e dell'art. 16 del D.Lgs. 19 agosto 2016 n. 175, sussistendo tutti i requisiti delineati dalla normativa e dalla giurisprudenza, comunitaria e nazionale, di riferimento che caratterizzano tale livello di controllo;
- MM S.p.A. è, infatti, iscritta nell'Elenco delle Amministrazioni aggiudicatrici e degli Enti aggiudicatori, previsto dall'art. 192 del citato D.Lgs. n. 50/2016, ed è pertanto legittimata a ricevere affidamenti diretti di servizi dal Comune di Milano, come da deliberazione del Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 702 del 24 luglio 2018;

PRESO ATTO CHE:

- alla luce delle considerazioni sopra esposte e in vista dell'approssimarsi della scadenza del contratto di *global service* del patrimonio a verde di proprietà del Comune di Milano, la Giunta comunale, con deliberazione n. 1536 del 30 dicembre 2020, ha approvato gli indirizzi per la verifica della fattibilità della gestione del suddetto patrimonio per il tramite di MM S.p.A., in quanto società operante in regime di *in house providing*, caratterizzata da una *mission* compatibile e coerente con la gestione del verde pubblico e già affidataria di servizi e attività suscettibili di generare sinergie con la suddetta gestione;
- il modello di affidamento in *in house providing* a MM S.p.A. del patrimonio verde comunale, rispetto al modello gestionale di esternalizzazione a soggetti terzi, consente di perseguire significative energie con altri servizi e attività già svolte dalla società oltre ad un coordinamento ed integrazione più spinte dei vari ambiti di gestione;
- a tale fine è stato istituito, con provvedimento del Direttore Generale del 15 gennaio 2021 (in atti PG. n. 24034/2021), un Gruppo di lavoro, che ha effettuato i preliminari approfondimenti tecnici e, all'esito di questi ultimi, definito i contenuti, i parametri e i presupposti per l'elaborazione da parte di MM S.p.A. di una proposta di gestione del servizio *de quo*, articolata in due scenari, e precisamente:
 - **un primo scenario base**, che si configura come isoperimetrico al servizio oggetto del contratto attuale in termini di attività e metrature gestite, con sviluppo del corrispondente modello gestionale e del relativo piano economico - finanziario;
 - **un secondo scenario integrativo prospettico**, che propone, in aggiunta, il perseguimento di obiettivi innovativi di valorizzazione e miglioramento della qualità del verde cittadino, da declinare, in accordo con l'Amministrazione comunale, in uno specifico Piano strategico. Questo scenario contempla - anche attraverso il ricorso a potenziali risorse comunitarie - interventi di riqualificazione energetica, circolarità dei materiali e sviluppo di impiantistica dedicata, nonché la realizzazione di infrastrutture verdi e di progetti di miglioramento della gestione e di economia circolare coerenti, con le previsioni del Piano di Governo del Territorio della Città di Milano;
- nelle more dei suddetti approfondimenti, l'Amministrazione comunale, per garantire la continuità di tale servizio, ha indetto una procedura ad evidenza pubblica - attualmente in fase di conclusione - per la selezione di un operatore economico che gestisca il patrimonio a verde comunale per la durata di un anno (c.d. "gara ponte"), come da deliberazione di Giunta comunale n. 98 del 5 febbraio 2021;

PRESO ATTO, ALTRESÌ, CHE la proposta formulata da MM S.p.A., oggetto di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Società, nella seduta del 9 giugno 2021, tenutasi con la presenza del Collegio Sindacale, è stata acquisita agli atti del Comune di Milano in data 10 giugno 2021 -PG n. 0317020.E. Gli elementi essenziali della suddetta proposta sono sintetizzati nella Relazione, a firma del Direttore Generale di MM S.p.A. in data 17 giugno 2021 PG 331229 del 17 giugno 2021, allegata sub n. 2 al presente provvedimento, quale sua parte integrante e sostanziale e sono i seguenti:

- **perimetro del servizio oggetto di affidamento:** il servizio si configura, nella prima fase del suo avvio (scenario base), come isoperimetrico a quello dell'attuale contratto di *global service* in termini di prestazioni rese, di metrature gestite e di standards minimi garantiti, con remunerazione, mediante corrispettivo a canone, degli interventi di manutenzione ordinaria e delle relative prestazioni accessorie e, mediante corrispettivo a misura, degli interventi di manutenzione straordinaria, come nel dettaglio descritto nella sopra citata Relazione istruttoria predisposta dall'Area Verde, Agricoltura e Arredo Urbano.

Nella prospettiva strategica di porre il sistema del verde cittadino al centro delle politiche ambientali, è prevista, inoltre, la facoltà di attivare (scenario integrativo prospettico), su apposita richiesta dell'Amministrazione comunale, lo sviluppo di soluzioni e sistemi innovativi di gestione integrata delle aree verdi e dei parchi cittadini in una logica di economia ambientale circolare, con l'obiettivo di generare e di massimizzare i benefici ambientali in termini di sostenibilità, vivibilità e attrattività del territorio di riferimento (quali, a titolo esemplificativo, riqualificazione energetica, il recupero e riuso dei materiali e sviluppo di impiantistica dedicata). In tal modo si potrà attuare la citata transizione dalla mera manutenzione del verde alla sua gestione come risorsa primaria per il miglioramento della qualità dell'ambiente ed il contrasto ai cambiamenti climatici: il tutto attraverso una politica di coinvolgimento e partecipazione della cittadinanza verso gli obiettivi comuni in grado di migliorare ed incrementare la fruizione attiva delle aree verdi, e quindi di moltiplicare e consolidare gli effetti, diretti e indiretti, delle azioni avviate. La collaborazione di MM S.p.A. allo sviluppo di soluzioni e sistemi innovativi di gestione, nonché la partecipazione all'eventuale comitato tecnico di affiancamento durante la fase di attuazione di detto progetto innovativo, non comporterà ulteriori oneri per l'Amministrazione;

- **modello operativo di gestione:** il modello proposto assume un approccio prevalentemente "*in make*", con internalizzazione di processi operativi (manutenzione ordinaria e straordinaria e pronto intervento), gestionali (pianificazione, programmazione e controllo del servizio e gestione delle segnalazioni) e di supporto (acquisti e legali) e, conseguentemente, l'acquisizione di risorse umane e strumentali dedicate (mezzi ed attrezzature).

In particolare, è prevista l'assunzione di circa 200 (duecento) risorse dotate di competenze specialistiche, supportate da ulteriori circa 50 (cinquanta) operatori stagionali per la gestione dei picchi di attività legati alla stagione estiva.

Il ricorso ad imprese esterne è previsto solo per attività specialistiche ed a bassi volumi che non giustificerebbero la presenza di competenze interne.

Nell'ottica di garantire efficienza ed efficacia nell'erogazione del servizio secondo gli standards richiesti, MM S.p.A. prevede di sostenere investimenti pari a complessivi 34,1 milioni di euro con riferimento all'intero periodo di affidamento ipotizzato, finalizzati principalmente all'acquisizione di mezzi e attrezzature, nonché all'implementazione e al mantenimento dei sistemi informatici aziendali.

Tali investimenti vengono finanziati interamente dalla Società, senza richiesta di risorse economiche al Socio Comune, né sotto forma di aumenti di capitale né di prestiti o altre forme di garanzie.

I suddetti investimenti rappresentano un incremento del patrimonio della Società, suscettibile di essere utilizzato anche per attività in favore del mercato – nei limiti di legge - per conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della Società;

- **modello organizzativo:** è contemplata la creazione di una nuova Divisione aziendale dedicata alla cura del verde, che operi in modo coordinato con le altre Divisioni societarie, nonché la centralizzazione dei processi di Staff nelle Unità organizzative che già oggi supportano le Divisioni esistenti.

Sono ipotizzate 2 (due) sedi operative, accompagnate da un presidio delle squadre di operatori per Municipio e, a tendere, da una suddivisione per nuclei territoriali per garantire maggiore capillarità, valorizzando, in tal modo, le caratteristiche e le peculiarità del verde e dell'ambiente nelle diverse aree della Città;

- **durata dell'affidamento:** l'affidamento della gestione è sviluppato su un orizzonte temporale di 25 (venticinque) anni, periodo ritenuto *"maggiormente rispondente ad un complessivo giudizio di convenienza ed equità dell'operazione"*, avuto riguardo anche alla sostenibilità degli investimenti stimati;
- **dati economico - finanziari:** il Piano economico - finanziario relativo allo scenario base contempla i seguenti corrispettivi:
 - corrispettivo quota fissa per i servizi di manutenzione ordinaria, pari a circa 12,8 milioni di euro/annui, oltre IVA al 22%, costante lungo tutta la durata dell'affidamento, salva la previsione, in sede contrattuale, di meccanismi di adeguamento in funzione delle variazioni dell'indice dei prezzi e dei Contratti collettivi nazionali di lavoro di riferimento;
 - corrispettivo quota variabile per i servizi di manutenzione ordinaria, per un importo massimo di 320 mila euro/anno, oltre IVA al 22%, riconoscibili annualmente in base alle performance registrate durante l'esecuzione del servizio, sulla base di indicatori da definire a cura del Comune di Milano, come descritto nella richiamata Relazione istruttoria predisposta dall'Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano;
 - corrispettivo per gli interventi di manutenzione straordinaria, stimato in circa 3,5 milioni euro/anni, oltre IVA, al 22% (su base storica del volume medio degli interventi), da corrispondere a misura avuto riguardo ad apposito elenco prezzi, in funzione del numero e del valore degli interventi effettivamente realizzati su richiesta del Comune di Milano.

Per l'attuazione del Piano strategico di massimizzazione delle risorse afferenti il verde e l'ambiente della Città di Milano (Piano strategico del verde), secondo le linee di indirizzo sopra indicate, saranno individuate, nei futuri Bilanci dell'Ente, le più idonee risorse economico - finanziarie, nonché saranno progettate e strutturate soluzioni innovative per il reperimento di ulteriori risorse per integrare quelle già disponibili;

- **fase transitoria:** si ipotizza un ingresso graduale e progressivo di MM S.p.A. nella gestione del patrimonio a verde comunale, con una fase di *start up* nella quale MM S.p.A. subentra, come gestore del contratto che sarà sottoscritto con l'operatore economico individuato dal Comune di Milano in esito alla c.d. *"gara ponte"*, rimanendo in tale fase l'esecuzione del servizio in capo al suddetto operatore economico, senza alcun costo addizionale di gestione a carico dell'Amministrazione comunale, ma con i benefici per MM S.p.A. meglio esplicitati nella proposta dalla medesima presentata (cfr. pag. 2 ultimo capoverso).

Durante tale fase saranno puntualmente declinati dall'Amministrazione comunale e da MM S.p.A. gli obiettivi che andranno a costituire il Piano strategico sopra citato con la principale

finalità di assicurare, *medio tempore*, la transizione dalla mera manutenzione del verde cittadino alla sua gestione integrata come risorsa primaria per il miglioramento della qualità dell'ambiente e del clima.

VALUTATO CHE:

- la crescente attenzione alle tematiche ambientali e del verde pubblico ha permesso, negli ultimi anni, di avviare nuove forme di gestione dello stesso in chiave partecipata, consentendo all'Amministrazione comunale di sperimentare modelli diversi dal *Global service* attraverso il coinvolgimento, di singoli cittadini, imprese e di portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, che stanno sempre più efficacemente contribuendo al miglioramento degli spazi pubblici e dei parchi, anche attraverso concreti interventi di sostegno alle attività di forestazione urbana e di recupero e tutela di parchi urbani, nella logica della sussidiarietà orizzontale che caratterizza le funzioni comunali;
- come sopra già evidenziato, la cura del verde cittadino non può, infatti, più essere configurata come mera attività gestionale e manutentiva, ma rappresenta sempre di più una strategia chiave per la lotta ai cambiamenti climatici e per la tutela della biodiversità in ambito cittadino; come tale, richiede innovativi e sfidanti modelli di gestione sempre più indirizzati ad un sistema di economia ambientale circolare nella quale assumono sempre più un ruolo di regia l'Amministrazione comunale e i suoi Enti strumentali, con il necessario coinvolgimento di tutti i portatori di interesse presenti sul territorio;
- in tale prospettiva, il modello proposto da MM S.p.A. prevede un nuovo approccio nella gestione del verde comunale finalizzato a:
 - ✓ assicurare la transizione da una mera attività di manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree verdi alla vera e propria cura e valorizzazione partecipata del patrimonio verde cittadino, con una visione integrata dell'ecosistema urbano in grado di migliorare ed aumentare la fruizione degli spazi verdi urbani e pertanto di sviluppare importanti effetti ambientali, sociali ed anche economici, direttamente connessi alla qualità e all'uso del sistema del verde urbano;
 - ✓ garantire una partnership durevole, nella quale il gestore del verde urbano - quale Ente strumentale dell'Amministrazione comunale - supererebbe il ruolo di semplice fornitore del servizio, identificandosi piuttosto come Advisor dell'Amministrazione in grado di collaborare attivamente nella stesura e nell'attuazione del Piano strategico del verde di lungo periodo finalizzato allo sviluppo del patrimonio comunale esistente, integrandolo con le politiche complessive di Transizione Ambientale, ed anche come riferimento presente sul territorio per i diversi portatori di interesse;
 - ✓ incentivare e sostenere MM S.p.A. nell'attuazione di investimenti di carattere innovativo, volti al progressivo miglioramento della qualità del servizio offerto ed alla formazione di nuove specifiche competenze, in quanto focalizzati sui temi chiave dell'economia circolare e della sostenibilità ambientale;
 - ✓ superare l'attuale impostazione finalizzata alla sola verifica del rispetto degli standards richiesti dal Comune di Milano, con applicazione del meccanismo di penalità in caso di totale o parziale inosservanza dei suddetti standards, con una nuova impostazione finalizzata a massimizzare le potenzialità del verde, come risorsa per migliorare l'ambiente ed il clima in una Città più vivibile ed attrattiva, attraverso un meccanismo premiante in funzione del livello di servizio effettivamente reso da MM S.p.A.

VALUTATO, ALTRESÌ, CHE il modello di affidamento diretto a MM S.p.A., in regime di delegazione interorganica, del patrimonio a verde comunale, nei termini sopra declinati, rispetto al modello gestionale di esternalizzazione a soggetti terzi, consente, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 192 del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, di perseguire i seguenti obiettivi, come si evince dalle Relazione predisposta dall' Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano:

- *Incremento della qualità del servizio reso ed ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili, conseguenti alle sinergie attivabili con altri servizi/attività già svolte.*

L'affidamento della gestione del patrimonio a verde comunale a MM S.p.A. ne consente l'integrazione con altri servizi/attività già espletati dalla Società e il conseguente sfruttamento di sinergie, suscettibili di determinare un incremento della qualità e dell'efficacia del servizio reso e un ottimale impiego delle risorse pubbliche, come specificato nella sopra richiamata Relazione istruttoria dell' Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano.

Nel dettaglio, si indicano di seguito i possibili profili di miglioramento della qualità del servizio derivanti dalle suddette sinergie:

- riduzione dei disagi e dei disservizi per la cittadinanza derivanti da interventi manutentivi di differente tipologia da effettuare sul patrimonio comunale (non solo quello a verde), ottenibile da una loro programmazione coordinata garantita dall'unicità dell'interlocutore e, *per contra*, difficilmente perseguibile in presenza di affidamenti di diversi servizi ad una pluralità di operatori economici (a titolo esemplificativo, la manutenzione degli edifici scolastici o di edilizia residenziale, dei loro impianti, dei sottoservizi e l'organizzazione delle relative aree di cantiere in stretta correlazione con la manutenzione degli spazi aperti, particolarmente quelli verdi, le alberature esistenti con i loro apparati radicali, nonché l'adeguata previsione di nuove piantumazioni nei medesimi ambiti);
- riduzione dei tempi di intervento per la risoluzione di eventuali anomalie o disservizi, conseguibile mediante tempestive segnalazioni ed incremento delle verifiche della qualità delle prestazioni rese, attraverso l'impiego di risorse umane di MM S.p.A., anche se dedicate a servizi diversi, già presenti capillarmente sul territorio cittadino, a livello di singoli Municipi;
- miglioramento della qualità e dell'efficacia degli interventi accessori alla manutenzione ordinaria del verde, conseguibile mediante l'utilizzo di risorse umane specializzate per le singole tipologie di prestazioni, attive nelle diverse Divisioni aziendali di MM S.p.A. (a titolo esemplificativo, servizio idrico ed irrigazione del verde anche finalizzato al monitoraggio di consumi e al contenimento della risorsa idrica; utilizzo delle squadre del servizio idrico per la manutenzione degli impianti di irrigazione e per la pulizia /manutenzione delle caditoie di raccolte delle acque meteoriche presenti nelle aree in affido; progettazione integrata degli interventi sugli edifici e sul verde attenta al riuso delle acque e dell'equipaggiamento arboreo per i benefici climatici; progettisti interni ed esperti di sicurezza per gli interventi di manutenzione straordinaria e di riqualificazione di aree verdi);
- miglioramento dell'efficacia del servizio in presenza di eventi eccezionali (ad esempio forti nevicate), conseguente alla possibilità di attingere tempestivamente a risorse umane, dedicate ad altri servizi, presenti in Azienda e già operanti sul territorio comunale (a titolo esemplificativo, impiego delle squadre di MM S.p.A. già attualmente presenti presso la Centrale Operativa della Protezione Civile per la gestione delle emergenze e degli eventi meteorici);
- salvaguardia della risorsa idrica, in coerenza con le politiche di sviluppo dell'economia circolare perseguite dall'Amministrazione comunale, mediante l'impiego irriguo dell'acqua derivante dai depuratori e dai pozzi gestiti da MM S.p.A., in qualità di

affidatario del servizio idrico integrato della Città di Milano, con connessi benefici anche sui costi.

Come dettagliato nella proposta elaborata da MM S.p.A. e verificata dalle competenti Strutture comunali, si indicano di seguito i possibili profili di ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche a beneficio della cittadinanza:

- conseguimento di economie di scala per effetto dell'integrazione del servizio di manutenzione del verde con altri servizi di *facility* in gestione a MM S.p.A. (a titolo esemplificativo gestione delle aree a verde del patrimonio di edilizia residenziale comunale);
- ottimizzazione delle funzioni di Staff (Risorse umane, Amministrazione, Finanza e Controllo, Acquisti, Information Technology, Legale), dei processi operativi di supporto (gestione parco mezzi, gestione magazzini) e delle risorse umane di MM S.p.A., in particolare di quelle già impiegate sul territorio cittadino, con conseguente abbattimento dei costi unitari dei servizi dalla medesima erogati per i cittadini milanesi;
- *Miglioramento della qualità del servizio derivante dalla continuità e stabilità di impiego delle risorse umane dedicate in una prospettiva di lungo periodo*: miglioramento della qualità del servizio, derivante dall'impiego di personale destinato prospetticamente ad incrementare il proprio livello di specializzazione e di conoscenza del territorio, mediante rispettivamente un processo di formazione continua e l'acquisizione di conoscenza specifica del patrimonio a verde cittadino;
- *Incremento dell'efficacia del servizio reso*: i pregnanti poteri di intervento e di controllo riconosciuti all'Amministrazione controllante nei confronti della società *in house* consentono interventi volti ad adeguare, anche *in itinere*, le condizioni di esercizio del servizio alle specifiche e mutevoli esigenze dell'utenza, con maggiore flessibilità e minori vincoli rispetto a forme di contrattualizzazione con operatori economici esterni;

VERIFICATO CHE, sempre con riferimento alle previsioni di cui al citato art. 192 del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, come specificato nella citata Relazione tecnica predisposta congiuntamente dall'Area Pianificazione e Accountability e dall'Area Gestione Fiscalità e Controlli, allegata sub n. 3 al presente provvedimento quale sua parte integrante e sostanziale, che:

- la proposta di MM S.p.A. prevede per quanto riguarda i corrispettivi della gestione, in termini relativi rispetto all'importo posto a base della c.d. "gara ponte":
 - per i servizi di manutenzione ordinaria, uno sconto sulla componente del corrispettivo compreso tra il 32,7% e il 31% sulla base dell'effettiva qualità della performance registrata al termine di ogni annualità, dove l'applicazione dello sconto del 32,7% corrisponde all'importo minimo riconoscibile alla Società, mentre lo sconto del 31% identifica il valore massimo attribuibile;
 - per i servizi di manutenzione straordinaria, uno sconto del 31% sull'elenco prezzi di riferimento;
- sotto il profilo della congruità e della convenienza economica la suddetta proposta:
 - configura, per MM S.p.A., *"un congruo livello di remunerazione nel rispetto di operazioni similari e dato l'attuale livello dei tassi di interesse sul mercato"* e che la *"durata della concessione di 25 anni sia rispondente ad un complessivo giudizio di natura gestionale-amministrativa [...] e di convenienza economica ed equità dell'operazione (espressa dal valore del TIR pari al 5,3%)*. Tale durata consente di ammortizzare gli investimenti in un periodo sufficientemente adeguato al fine di non gravare eccessivamente sul conto economico. Tutto ciò appare coerente con la necessità di

attenersi a profili di redditività contenuta, nello spirito delle Linee Guida ANAC n. 9 del 2018.” (cfr. pag. 5);

- non tiene conto in una prospettiva prudenziale, nello sviluppo dei dati economici, *“delle azioni di risparmio che MM S.p.A. prevede in relazione all’efficientamento generale, azioni evidenziate nella documentazione presentata”* (cfr. pag. 5);
- consente all’Amministrazione comunale di beneficiare di una percentuale di sconto *“superiore al valore medio rilevato sul mercato nel periodo esaminato”* (rispetto ai dati forniti, per le annualità 2018, 2019 e 2020, dall’Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici sulle gare pubbliche effettuate nella Regione Lombardia per servizi comparabili), nonché *“al valore offerto dal raggruppamento temporaneo di imprese posizionato al primo posto nella graduatoria provvisoria della gara 1/2021 calcolata dalla piattaforma Sintel”* (cfr. pagg. 6 e 7);
- in aggiunta allo sconto del 31,0% la proposta di MM S.p.A. si pone l’obiettivo di erogare un miglior livello di servizio alla cittadinanza apportando, rispetto all’assetto operativo dell’attuale gestore, già dalla fase di avvio del servizio, le migliorie nelle modalità di gestione dello stesso sopra esposte e meglio declinate nell’allegata proposta presentata dalla società, oltre a consentire all’Amministrazione Comunale di conseguire i risparmi addizionali declinati nei documenti allegati. La combinazione di questi effetti garantisce che la proposta di MM S.p.A. per la gestione del servizio risulti migliorativa per il Comune di Milano;

VALUTATO, ALTRESI’, CHE:

- anche alla luce dell’attuale macro contesto economico e sociale, la natura di società operante in regime di *in house providing* per il Comune di Milano, caratterizzante MM S.p.A., renderebbe possibile, in caso di affidamento dei servizi in oggetto, un più agevole conseguimento di situazioni di stabilità occupazionale per gli addetti alla gestione delle aree a verde comunali, favorito, oltre che dalla proprietà pubblica di MM S.p.A., dalla maggiore estensione temporale dell’affidamento *in house* rispetto alla durata media degli attuali appalti del servizio;
- la proposta formulata da MM S.p.A. per la gestione del servizio *de quo* per un periodo di venticinque anni consentirebbe, tra l’altro, come specificato nella succitata Relazione allegata sub n. 3 al presente provvedimento, anche in un’ottica di semplificazione amministrativa, ... *di allinearsi alle scadenze di altre concessioni in essere con l’Amministrazione comunale”* (cfr. pag. 5);
- ***l’Amministrazione comunale si riserva di procedere alla risoluzione della Convenzione di affidamento ad MM S.p.A. del servizio di gestione del verde cittadino, qualora intervenga una modifica della compagine partecipativa della medesima società o altra variazione aziendale tale da far venir meno la natura di MM S.p.A. quale società operante in regime di in house providing per il Comune di Milano. Tale previsione è finalizzata a tutelare la natura pubblica delle attività di gestione del verde cittadino nonché il modello di affidamento diretto a MM S.p.A., in regime di delegazione interorganica;***

RITENUTO opportuno, per motivazioni sopra esposte, affidare ad MM S.p.A. la gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano per un periodo di anni 25 (venticinque), secondo le linee di indirizzo sopra declinate;

PRESO ATTO CHE l'affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio verde comunale sarà successivamente formalizzato mediante apposito contratto che disciplinerà dettagliatamente il rapporto avuto riguardo sia alle modalità, ai tempi e alla qualità/standards delle prestazioni richieste, sia alle conseguenze di eventuali inadempimenti che, nei casi più gravi, potranno comportare anche la risoluzione del rapporto contrattuale, come meglio dettagliato nella citata Relazione predisposta dall'Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano;

RAVVISATA, altresì, l'opportunità di procedere ad una esplicitazione dell'oggetto sociale dello Statuto di MM S.p.A. attraverso l'inserimento, al termine dell'art. 4.1, punto a), dello Statuto, della locuzione *"la gestione di aree a verde, ivi compresi tutti gli interventi di riqualificazione e manutenzione delle suddette aree"*, per una più puntuale corrispondenza del medesimo con le attività espletate;

VISTI:

- il D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000, con particolare riferimento all'art. 42;
- lo Statuto del Comune di Milano, con particolare riferimento all'art. 36;
- il D.Lgs. n. 50 del 18 aprile 2016, con particolare riferimento agli artt. 5 e 192;
- l'art. 183 c. 5 del D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000;
- il D.Lgs. n. 175 del 19 agosto 2016, con particolare riferimento all'art. 16;
- lo Statuto vigente di MM S.p.A.;

VISTI i pareri di regolarità tecnica e contabile espressi dai Dirigenti competenti per quanto di rispettiva competenza, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000, allegati parte integrante del presente provvedimento;

VISTO il parere di legittimità espresso dal Segretario Generale ai sensi dell'art. 2, comma 1, del vigente Regolamento sui sistemi di controllo interni, che si allega al presente provvedimento quale parte integrante;

DELIBERA

1. di approvare, per le motivazioni indicate in premessa che si intendono integralmente richiamate, la modifica dell'art. 4.1 del vigente Statuto di MM S.p.A., attraverso l'inserimento, al termine del punto a), della locuzione *"la gestione di aree a verde, ivi compresi tutti gli interventi di riqualificazione e manutenzione delle suddette aree"*;
2. di approvare, per le motivazioni indicate in premessa, che si intendono integralmente richiamate, le seguenti linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano a MM S.p.A.:
 - **perimetro del servizio oggetto di affidamento:** il servizio si configura, nella prima fase del suo avvio (scenario base), come isoperimetrico a quello dell'attuale contratto di *global service* in termini di prestazioni rese, di metrature gestite e di standard minimi garantiti, con remunerazione, mediante corrispettivo a canone, degli interventi di manutenzione ordinaria e delle relative prestazioni accessorie e, mediante corrispettivo a misura, degli interventi di manutenzione straordinaria, come nel dettaglio descritto nella sopra citata Relazione istruttoria predisposta dall'Area Verde, Agricoltura e Arredo Urbano.

Nella prospettiva strategica di porre il sistema del verde cittadino al centro delle politiche ambientali, è prevista, inoltre, la facoltà di attivare (scenario integrativo prospettico), su apposita richiesta dell'Amministrazione comunale, lo sviluppo di soluzioni e sistemi innovativi di gestione integrata delle aree verdi e dei parchi cittadini in una logica di economia ambientale circolare, con l'obiettivo di generare e di massimizzare i benefici ambientali in termini di sostenibilità, vivibilità e attrattività del territorio di riferimento (quali, a titolo esemplificativo, riqualificazione energetica, il recupero e riuso dei materiali e sviluppo di impiantistica dedicata). In tal modo si potrà attuare la citata transizione dalla mera manutenzione del verde alla sua gestione come risorsa primaria per il miglioramento della qualità dell'ambiente ed il contrasto ai cambiamenti climatici: il tutto attraverso una politica di coinvolgimento e partecipazione della cittadinanza verso gli obiettivi comuni in grado di migliorare ed incrementare la fruizione attiva delle aree verdi, e quindi di moltiplicare e consolidare gli effetti, diretti e indiretti, delle azioni avviate;

- **modello operativo di gestione e di organizzazione:** la gestione dovrà essere effettuata secondo un modello prevalentemente "in make", con acquisizione di idonee risorse umane e strumentali, la previsione di una Struttura aziendale dedicata e di presidi articolati per Municipi, valorizzando, in tal modo, le caratteristiche e le peculiarità del verde e dell'ambiente nelle diverse aree della Città;
- **durata dell'affidamento:** l'affidamento verrà effettuato per orizzonte temporale di 25 (venticinque) anni;
- **corrispettivo:** la gestione sarà remunerata, così come meglio indicato in Relazione tecnica allegato sub. 1;
 - corrispettivo quota fissa per i servizi di manutenzione ordinaria, pari a circa 12,8 milioni di euro/annui, oltre IVA al 22%, costante lungo tutta la durata dell'affidamento, salva la previsione, in sede contrattuale, di meccanismi di adeguamento in funzione delle variazioni dell'indice dei prezzi e dei Contratti collettivi nazionali di lavoro di riferimento;
 - corrispettivo quota variabile per i servizi di manutenzione ordinaria, per un importo massimo di 320 mila euro/anno, oltre IVA al 22%, riconoscibili annualmente in base alle performance registrate durante l'esecuzione del servizio, sulla base di indicatori da definire a cura del Comune di Milano, come descritto nella richiamata Relazione istruttoria predisposta dall'Area Verde, Agricoltura ed Arredo Urbano;
 - corrispettivo per gli interventi di manutenzione straordinaria, stimato in circa 3,5 milioni euro/anni, oltre IVA al 22% (su base storica del volume medio degli interventi), da corrispondere a misura avuto riguardo ad apposito elenco prezzi, in funzione del numero e del valore degli interventi effettivamente realizzati su richiesta del Comune di Milano.

Per l'attuazione del Piano strategico del Verde della Città di Milano, secondo le linee di indirizzo sopra indicate, saranno individuate, nei futuri Bilanci comunali, le più idonee risorse economico - finanziarie, nonché saranno progettate e strutturate soluzioni innovative per il reperimento di ulteriori risorse per integrare quelle già disponibili;

- **fase transitoria:** MM S.p.A. assumerà gradualmente e progressivamente la gestione del patrimonio a verde comunale, con una fase di *start up* nella quale la Società subentrerà, come gestore del contratto che sarà sottoscritto con l'operatore economico individuato dal Comune di Milano in esito alla c.d. "gara ponte", rimanendo in tale fase l'esecuzione

del servizio in capo al suddetto operatore economico, senza oneri aggiuntivi a carico del Comune medesimo.

Durante tale fase saranno puntualmente definiti dall'Amministrazione comunale e da MM S.p.A. gli obiettivi che andranno a costituire il Piano strategico sopra citato con la principale finalità di assicurare, *medio tempore*, la transizione dalla mera manutenzione del verde cittadino alla sua gestione integrata come risorsa primaria per il miglioramento della qualità dell'ambiente e del clima;

3. di dare atto che gli Organi e/o gli Uffici competenti provvederanno ad adottare gli atti conseguenti e/o utili all'esecuzione del presente provvedimento senza ulteriori formalità, ivi compresa la formalizzazione dell'affidamento del servizio e la relativa disciplina contrattuale nel rispetto delle linee di indirizzo declinate nel precedente punto n. 2.

SERVIZIO DI MANUTENZIONE DELLE AREE A VERDE PUBBLICO DELLA CITTA' DI MILANO

PROPOSTA DI AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI MANUTENZIONE DELLE AREE A VERDE PUBBLICO DELLA CITTA' DI MILANO ALLA SOCIETA' MM SPA- In House Providing del Comune di Milano

Relazione comparativa appalto/gestione attraverso la propria partecipata in house – analisi tecnica della proposta MM

PREMESSA:

Con Atto della Direzione Generale del 15/01/21 è stato istituito un Gruppo di Lavoro tra diverse Direzioni del Comune di Milano.

All'Area Verde, Agricoltura e Arredo Urbano è stato dato il compito di effettuare valutazione di congruità tecnica.

L'ATTUALE APPALTO:

L'ATI MIAMI ha in appalto il servizio globale per la manutenzione programmata delle aree a verde pubblico di proprietà del Comune di Milano nelle Zone di decentramento:

- ✓ Lotto 1: zone 1-3-7;
- ✓ Lotto 2: zone 4-5-6;
- ✓ Lotto 3: zone 2-8-9.

IL NUOVO APPALTO GARA ANNUALE:

In previsione della scadenza dell'affidamento Global Service Verde (31/03/2021), il Comune di Milano ha bandito una nuova gara "ponte" al fine di garantire la continuità del servizio di manutenzione del verde e, in attuazione agli indirizzi della Deliberazione di Giunta Comunale n 1536 del 30 Dicembre 2020 e alla determinazione del Direttore Generale del 15/01/21, poter nel frattempo verificare la fattibilità di una internalizzazione, del servizio tramite l'utilizzo della propria partecipata in house MM S.p.A.

Allo stato attuale il servizio di manutenzione è soggetto ad una prosecuzione tecnica dei contratti stipulati relativi agli appalti n. 105/2015, 106/2015 e 107/2015 per il periodo dal 01/04/2021 al 30/06/2021, affinché venga garantito il servizio di cui in premessa, alle medesime condizioni del rapporto contrattuale precedentemente aggiudicato, nelle more dell'espletamento della suddetta gara.

Con la gara attualmente in fase di aggiudicazione, l'appalto di manutenzione globale del verde pubblico torna ad essere unico per tutto il territorio cittadino, superando la logica di suddivisione in lotti operativi diversi.

La decisione di un riaccorpamento in unico lotto tiene conto dell'esigenza di garantire un'uniformità qualitativa e quantitativa nello svolgimento delle attività manutentive, con la prospettiva di non ridurre i vantaggi derivanti dalle economie di scala, semplificando contestualmente la gestione tecnico/amministrativa/economica dei contratti.

La gestione delle risorse economiche stanziare per la manutenzione straordinaria accorpate in un unico lotto consente, inoltre, di allocare i fondi in modo più elastico, efficace ed efficiente prendendo in esame tutto l'intero territorio in relazione alle sue effettive esigenze e senza un vincolo di destinazione parcellizzato a sottoinsiemi (lotti separati) prestabiliti ed obbligati nel tempo.

La superficie totale oggetto dell'appalto è pari a 18.385.454 m² di aree a verde per uso pubblico di cui circa 1,8 milioni di m² di aree chiuse. Quest'ultime si articolano in giardini di pertinenza di edifici scolastici, di uffici e istituzioni pubbliche.

La dotazione complessiva di verde è suddivisa in 3.015 località.

Complessivamente sono individuabili le seguenti consistenze:

| Descrizione | unità di misura | Quantità |
|---|-----------------|------------|
| Albero | n | 250.462 |
| Cespuglio singolo | n | 38.702 |
| Gioco singolo | n | 2.877 |
| Gioco complesso | n | 975 |
| Percorso vita (attrezzo) | n | 254 |
| Siepe | m | 214.873 |
| Panchina Non specificato | n | 524 |
| Panchina pietra naturale | n | 792 |
| Panchina in legno | n | 126 |
| Panchina in metallo | n | 37 |
| Panchina in legno a 16 listelli | n | 22.972 |
| Panchina in legno a 4 listelloni | n | 1.657 |
| Panchina In pietra con fioriere | n | 59 |
| Panchina tipo muretto | m | 45.287 |
| Prato | m ² | 15.475.771 |
| Aiuola fiorita - stagionale | m ² | 7.703 |
| Aiuola fiorita - perenne | m ² | 316 |
| Cespuglio macchia | m ² | 483.078 |
| Vegetazione acquatica/ zona umida | m ² | 8.241 |
| Area di forestazione urbana | m ² | 212.068 |
| Area pedonale pavimentata in ghiaia | m ² | 407.545 |
| Area pedonale pavimentata in calcestre | m ² | 370.170 |
| Area pedonale pavimentata in pietra naturale | m ² | 336.946 |
| Area pedonale pavimentata in asfalto | m ² | 617.021 |
| Area pedonale pavimentata in autobloccanti | m ² | 523.126 |
| Area pedonale pavimentata in lastre cls | m ² | 188.857 |
| Area pedonale pavimentata in ciotoli | m ² | 43.024 |
| Area pedonale pavimentata in granulato sferoidale di quarzo | m ² | 12.423 |
| Area pedonale pavimentata in cemento | m ² | 231.689 |
| Area pedonale pavimentata in mattone | m ² | 13.015 |
| Area pedonale pavimentata in legno | m ² | 3.898 |
| Area pedonale pavimentata in gomma | m ² | 155.804 |
| Area pedonale pavimentata in erba sintetica | m ² | 3.103 |
| Area pedonale pavimentata in plastica | m ² | 174 |
| Area pedonale pavimentata in resina | m ² | 2.888 |
| Area Gioco | m ² | 490.840 |
| Area Sport | m ² | 926 |
| Area fruizione cani | m ² | 663.286 |
| Area orti comunali | m ² | 76.021 |
| Area orti didattici | m ² | 5.592 |

Sotto il profilo economico la spesa annuale complessiva degli interventi della manutenzione ordinaria a canone si basa sui dati storici in relazione al numero degli interventi per ciascuna tipologia di lavorazione, mentre gli interventi di manutenzione straordinaria sono stimati sia in base alla programmazione delle singole zone sia in base a dati storici rispetto al manifestarsi di determinati eventi. Gli interventi straordinari sono corrisposti a "misura" sulla base dell'effettiva realizzazione.

L'importo a base d'asta per l'esecuzione annuale del servizio di cui all'appalto in fase di aggiudicazione è pari a € 24.127.853,92 oltre IVA di cui:

MANUTENZIONE ORDINARIA (Servizi)

- € 19.035.519,32 IVA esclusa a "canone" da sottoporre a ribasso di gara per il servizio globale di manutenzione ordinaria programmata.
- € 14.391,00 IVA esclusa per oneri della sicurezza da interferenze non soggetti a ribasso

MANUTENZIONE STRAORDINARIA (Opere)

- € 5.017.943,60 IVA esclusa per interventi di manutenzione straordinaria "a misura" sulla base dei prezzi derivanti dall'applicazione del ribasso, offerto in sede di gara, al Prezziario Regionale delle Opere Pubbliche edizione 2019 con validità dal 1° gennaio 2019;

- € 60.000,00 IVA esclusa, per costi per la sicurezza e la salute nel cantiere (D.Lgs. 81/08 all. XIV) non soggetti a ribasso.

Rispetto alle attività di manutenzione straordinaria la suddivisione delle categorie di lavoro è la seguente:

| Categoria | | Importo Lavori |
|--|------|-----------------------|
| Edifici civili e industriali | OG1 | € 145.967,48 |
| Strade, autostrade, ponti, viadotti, ferrovie, linee tranviarie, metropolitane, funicolari e piste aeroportuali, e opere complementari | OG3 | € 566.984,23 |
| Acquedotti, gasdotti, oleodotti, opere di irrigazione e di evacuazione | OG6 | € 158.204,62 |
| Finiture di opere generali in materiali lignei, plastici, metallici e vetrosi | OS6 | € 1.196.531,33 |
| Verde e arredo urbano | OS24 | € 2.259.186,15 |
| Forniture | | € 691.069,79 |
| TOTALE | | € 5.017.943,60 |

LE ATTIVITÀ PREVISTE:

Fin dalla sua iniziale applicazione in Comune di Milano, nel servizio di Global Service l'Affidatario è tenuto ad ottemperare al costante mantenimento delle aree affidate, dalla consegna lavori fino alla scadenza contrattuale, garantendo gli standard manutentivi previsti, eseguendo le attività riassunte nella tabella che segue, e di volta in volta meglio esplicitate nei documenti tecnici allegati al contratto che definiscono nel dettaglio le singole lavorazioni. L'affidatario al fine di conseguire il risultato deve dotarsi di tutta l'attrezzatura, dei mezzi tecnici e della struttura organizzativa idonei allo svolgimento del servizio.

Di seguito si riepilogano quantità ed importi previsti quale base d'asta nel nuovo appalto – gara annuale

| LAVORAZIONE | DESCRIZIONE BREVE | UNITA' DI MISURA | Quantità | Importo |
|-------------|--|------------------|----------------|--------------|
| 01.1.a.1 | Mantenimento prati entro lo sviluppo cm. 5/20 nelle aree a verde con eccezione dei parchi storici a mezzo sfalcio, rifilatura dei cigli e dei marciapiedi tangenti esterni ed interni alle zone verdi, smaltimento materiali di risulta. | m ² | 132.200.235,00 | 5.474.578,78 |
| 01.1.a.2 | Mantenimento prati entro lo sviluppo cm. 5/10 nei parchi Parchi Storici a mezzo sfalcio, rifilatura dei cigli e dei marciapiedi tangenti esterni ed interni alle zone verdi, smaltimento materiali di risulta. | m ² | 5.838.016,00 | 390.446,51 |
| 01.1.b | Rifacimento prati: opere colturali preliminari, semina ed annaffiatura | m ² | 143.084,00 | 338.704,30 |
| 01.1.c | Colmatura e riempimento buche in aree a prato eseguita manualmente | n | 2.041,00 | 4.840,92 |
| 01.2.a | Realizzazione e manutenzione di aiuole fiorite miste o monospecifiche con avvicendamento primaverile/estivo/autunnale: piantagioni, diserbo, coltivazioni e reintegro del necessario. Manutenzione fioriere. | m ² | 7.102,00 | 431.465,90 |
| 01.3.1 | Eliminazione della vegetazione erbacea nelle aree boscate | m ² | 1.497.064,00 | 144.004,15 |
| 02.1 | Tappezzanti erbacee ed arbustive: coltivazione e diserbo | m ² | 77.508,00 | 179.251,69 |
| 02.2.a | Cespugli : contenimento a mezzo potatura e relative opere colturali complementari. | n | 134.391,00 | 350.517,25 |
| 02.2.b | Cespugli e perenni: reintegro specie su specie, fornitura, irrigazione, concimazione | n | 22.400,00 | 189.990,31 |
| 02.3.a | Siepi: contenimento a mezzo potatura e relative opere colturali complementari | m | 296.264,00 | 399.176,78 |
| 02.3.b | Siepi: reintegro specie su specie, fornitura, piantagione, irrigazione, concimazione | m | 9.875,00 | 212.074,01 |
| 03.1 | Alberature: controllo e reintegro tutori e ancoraggi di qualsiasi natura e conformazione compresa fornitura materiali e smaltimento risulta. | n | 5.783,00 | 58.765,74 |
| 03.2.a | Alberature: esame visivo o strumentale (se necessario e richiesto) per la valutazione della stabilità di un'alberatura con metodo VTA (Visual Tree Assessment) | n | 13.937,00 | 904.758,07 |
| 03.3.a | Alberature parchi: potatura di rinnovo, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 3.201,00 | 375.022,69 |
| 03.3.b | Alberature parchi: potatura di rimonda, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 3.201,00 | 273.513,02 |

| LAVORAZIONE | DESCRIZIONE BREVE | UNITA' DI MISURA | Quantità | Importo |
|-------------|--|------------------|--------------|--------------|
| 03.3.c | Alberature parchi: piccoli interventi di potatura e/o eliminazione di branche rotte/appese, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 3.704,00 | 126.565,03 |
| 03.3.d | Alberature parchi: abbattimento alberi non più vegeti, degradati di qualsiasi dimensione, smaltimento risulta. | n | 3.201,00 | 525.453,40 |
| 03.3.e | Alberature parchi: posa a dimora alberature in sostituzione di piante esistenti abbattute | n | 3.201,00 | 819.845,92 |
| 03.4.a | Alberature stradali: potatura di rinnovo, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 5.296,00 | 1.081.905,05 |
| 03.4.b | Alberature stradali: potatura di rimonda, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 2.636,00 | 392.502,46 |
| 03.4.c | Alberature stradali: piccoli interventi di potatura e/o eliminazione di branche rotte/appese, intervento e smaltimento materiali di risulta su esemplari di qualsiasi dimensioni e specie. | n | 1.571,00 | 62.503,30 |
| 03.4.d | Alberature stradali: abbattimento alberi non più vegeti e degradati di qualsiasi dimensione, smaltimento risulta. | n | 1.985,00 | 614.831,17 |
| 03.4.e | Alberature stradali: posa a dimora alberature in sostituzione di piante esistenti abbattute | n | 1.985,00 | 569.957,33 |
| 03.4.f | Alberature stradali: spollonatura, contenimento vegetazione visibilità semafori, cartelli, linee filotramviarie. | n | 13.238,00 | 73.630,45 |
| 03.4.g | Alberature stradali: diserbo meccanico tornelli, smaltimento risulta. | n | 33.091,00 | 88.308,11 |
| 04.1 | Azionamento, controllo, riparazione degli impianti e opere tecnologiche connesse impianti di irrigazione. | m ² | 2.585.603,00 | 525.525,83 |
| 04.2 | Irrigazione a mezzo autobotte o/e allacciamenti idrici a contatore di alberi ovunque ubicati di recente impianto. | n | 454.320,00 | 1.243.505,62 |
| 04.3 | Irrigazione a mezzo autobotte o/e allacciamenti idrici a contatore di arbusti e siepi ovunque ubicati e di recente impianto. | n | 774.600,00 | 308.361,60 |
| 04.4 | Monitoraggio dei livelli dell'acqua e del sistema di pompaggio degli specchi d'acqua | n | 7,00 | 8.166,31 |
| 05.1.a | Diserbo viali, piazzali, superfici pavimentate e inerti. Intervento chimico/termico/meccanico eseguito nelle aree a verde con eccezione degli edifici scolastici e comunali. | m ² | 63.275,00 | 96.119,20 |
| 05.1.b | Diserbo viali, piazzali, superfici pavimentate e inerti. Intervento chimico/termico/meccanico eseguito negli edifici scolastici e comunali. | m ² | 36.906,00 | 70.859,52 |
| 05.2.a | Ripristino delle pavimentazioni in ghiaia | m ² | 46.726,00 | 60.311,86 |
| 05.2.b | Ripristino delle pavimentazioni in erba sintetica | m ² | 809,00 | 34.593,83 |
| 05.2.c | Ripristino delle pavimentazioni in legno | m ² | 443,00 | 35.390,19 |
| 05.2.d | Interventi di ripristino delle pavimentazioni in pietra | m ² | 2.997,00 | 120.220,24 |
| 05.2.e | Interventi di ripristino delle pavimentazioni in calcestre | m ² | 17.654,00 | 239.244,22 |
| 05.2.f | Interventi di ripristino delle pavimentazioni in ciottoli | m ² | 836,00 | 53.990,30 |
| 05.2.g | Ripristino delle pavimentazioni in lastre di calcestruzzo vibrocompresso | m ² | 903,00 | 62.958,67 |
| 05.2.h | Ripristino delle pavimentazioni in masselli autobloccanti | m ² | 1.191,00 | 25.931,14 |
| 06.1.a | Steccati in legno, revisione sostituzione | m | 2.123,00 | 105.307,76 |
| 06.1.b | Steccati in legno, riverniciatura | m | 6.369,00 | 123.805,71 |
| 06.2.a | Revisione, sostituzione rete plastificata | m | 3.548,00 | 131.634,28 |
| 06.2.b | Revisione, sostituzione rete "orsogrill" | m | 554,00 | 65.154,04 |
| 06.2.c | Revisione, sostituzione recinzioni provvisorie tipo aree cani. | m | 8.585,00 | 164.633,17 |
| 06.2.d | Revisione, sostituzione recinzioni ad archetti tipo "Arredo Urbano" | m | 531,00 | 9.869,61 |
| 07.1.a | Revisione, riparazione, sostituzione panchine a 16 listelli con schienale e sedile ricurvi | n | 3.187,00 | 268.823,83 |
| 07.1.b | Riverniciatura panchine a 16 listelli con schienale e sedile ricurvi | n | 3.987,00 | 206.455,51 |
| 07.2.a | Revisione, riparazione, sostituzione panchine a 4 listelli e panchine diverse | n | 235,00 | 11.302,69 |
| 07.2.b | Riverniciatura panchine a 4 listelli e panchine diverse | n | 474,00 | 14.323,47 |
| 07.3 | Revisione, riparazione panchine in pietra | n | 98,00 | 2.477,28 |

| LAVORAZIONE | DESCRIZIONE BREVE | UNITA' DI MISURA | Quantità | Importo |
|-------------|--|------------------|----------|---------------|
| 08.1 | Revisione, riparazione, sostituzione di bacheche (di qualsiasi dimensione) compresa la fornitura della struttura | n | 191,00 | 14.918,63 |
| 08.2 | Revisione, riparazione, sostituzione di cartelli segnaletici (di qualsiasi dimensione) compresa la fornitura | n | 1.716,00 | 24.077,31 |
| 09.1.a | Revisione, riparazione, sostituzione giochi in legno singoli | n | 2.639,00 | 179.938,20 |
| 09.1.b | Riverniciatura gioco singolo | n | 795,00 | 25.432,20 |
| 09.2.a | Revisione, riparazione giochi in legno complessi | n | 897,00 | 406.220,17 |
| 09.2.b | Riverniciatura gioco complesso | n | 270,00 | 49.079,94 |
| 09.3 | Revisione, riparazione campi basket | n | 628,00 | 65.875,90 |
| 09.4 | Revisione, riparazione attrezzature campi calcio / rugby | n | 330,00 | 53.545,61 |
| 10.1.a | Messa in quota, riparazione, sostituzione chiusini in ghisa e/o acciaio | n | 997,00 | 42.401,74 |
| 10.1.b | Messa in quota, riparazione, sostituzione chiusini in cemento | n | 948,00 | 42.951,40 |
| 11 | Costo generale annuale di gestione della piattaforma R3Trees/Green Space. | a corpo | 1,00 | 59.500,00 |
| | | | | 19.035.519,32 |

L'appaltatore deve inoltre garantire il pronto intervento e a tal fine deve attivare un numero di telefono fisso e uno mobile, che devono essere comunicati al D.E.C. all'atto dell'avvio contrattuale per garantire il servizio.

Il pronto intervento è rappresentato dalle prestazioni d'opera necessarie per far fronte all'eccezionalità imprevedibile di alcune lavorazioni, non programmabili per propria natura. L'operatività è garantita dalla costante disponibilità di un Tecnico specializzato di provata esperienza professionale che coordina squadre costituite da operai polifunzionali opportunamente attrezzate. Per pronto intervento si intendono tutte le emergenze che potranno verificarsi per cause anche connesse ad eventi atmosferici particolarmente avversi, quali a titolo esemplificativo ma non esaustivo: taglio rami o alberi pericolosi o ostacolanti la viabilità anche per quanto attiene cartelli di prescrizione e segnaletica stradale; ripristino di piccoli danni da vandalismo (relativi a cartelli, segnaletica, steccati, recinzione e arredi); eliminazione e riassetto di lastre cementizie in percorsi pedonali smossi o elementi di pericolo nelle viabilità, eliminazione di scritte ingiuriose, graffiti.

Vantaggi del modello in house

Il modello di affidamento *in house providing* a MM S.p.A. del patrimonio a verde comunale, rispetto al modello gestionale di esternalizzazione a soggetti terzi, consente di perseguire significative sinergie con altri servizi e attività già svolte dalla società oltre ad un coordinamento e integrazione più spinta dei vari ambiti in gestione. Il periodo temporale prolungato comporterà la possibilità di accrescere progressivamente una competenza e un know-how internalizzato specifico anche di conoscenza del territorio cittadino che produrrà il miglioramento complessivo del servizio, la possibilità di gestire attività, programmi e processi innovativi che richiedono un orizzonte più lungo dei tradizionali contratti.

Si indicano di seguito più in dettaglio i profili di miglioramento della qualità del servizio derivanti dai fattori richiamati e gli obiettivi conseguibili:

- incremento della qualità del servizio reso ed un ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili, conseguenti alle sinergie attivabili con altri servizi/attività già svolte;
- integrazione con altri servizi/attività già espletati dalla Società e il conseguente sfruttamento di sinergie, suscettibili di determinare un incremento della qualità e dell'efficacia del servizio reso e un ottimale impiego delle risorse pubbliche.
- riduzione dei disagi e dei disservizi per la cittadinanza derivanti da interventi manutentivi di differente tipologia da effettuare sul patrimonio comunale (non solo quello a verde), ottenibile da una loro programmazione coordinata garantita dall'unicità dell'interlocutore e, *per contra*, difficilmente perseguibile in presenza di affidamenti di diversi servizi ad una pluralità di operatori economici (a titolo esemplificativo, la manutenzione degli edifici scolastici o di edilizia residenziale, dei loro impianti, dei sottoservizi e l'organizzazione delle relative aree di cantiere in stretta correlazione con la manutenzione degli spazi aperti, particolarmente quelli verdi, le alberature esistenti con i loro apparati radicali nonché l'adeguata previsione di nuove piantumazioni nei medesimi ambiti);
- riduzione dei tempi di intervento per la risoluzione di eventuali anomalie o disservizi, conseguibile mediante tempestive segnalazioni ed incremento delle verifiche della qualità delle prestazioni rese, attraverso l'impiego di risorse umane di MM S.p.A., anche se dedicate a servizi diversi, già presenti capillarmente sul territorio cittadino, a livello di singoli Municipi;

- miglioramento della qualità del servizio reso attraverso l'impiego coordinato di risorse umane di MM S.p.A., anche dedicate a servizi diversi (a titolo esemplificativo, la soluzione di ristagni di acqua e problemi di drenaggio connessi al recupero delle acque meteoriche o carenze idriche delle aree verdi e delle aree umide con il loro equipaggiamento vegetazionale connesse ad eventuali problemi di adduzione di acqua di pozzi o impianti di irrigazione)
- miglioramento dell'efficacia nell'utilizzo delle risorse pubbliche negli interventi accessori alla manutenzione ordinaria e straordinaria del verde, conseguibile mediante l'utilizzo di risorse umane specializzate per le singole tipologie di prestazioni, attive nelle diverse Divisioni aziendali di MM S.p.A. (a titolo esemplificativo, servizio idrico ed irrigazione del verde anche finalizzato al monitoraggio dei consumi e al contenimento della risorsa idrica; progettazione integrata degli interventi edifici/verde attenta al riuso delle acque e dell'equipaggiamento arboreo per i benefici climatici interni, progettisti interni ed esperti di sicurezza per gli interventi di manutenzione straordinaria e di riqualificazione di aree verdi);
- miglioramento dell'efficacia del servizio in presenza di eventi eccezionali (ad esempio forti nevicate), conseguente alla possibilità di attingere tempestivamente a risorse umane, dedicate ad altri servizi, presenti in Azienda e già operanti sul territorio comunale;

LA PROPOSTA DI MM IN SINTESI:

A seguito degli approfondimenti effettuati e condivisi dal gruppo di lavoro, MM ha in ultimo presentato e dettagliato la propria proposta nei seguenti documenti:

- Documento MM S.p.A. PG n. 0317020.E del 10 giugno 2021 Verifica e valutazione delle condizioni di fattibilità della gestione del patrimonio verde del Comune di Milano da parte della Società strumentale MM S.p.A.;
- Documento MM S.p.A. PG n. 0317020.E del 10 giugno 2021 Affidamento del servizio di manutenzione delle aree a verde pubblico della città di Milano;

MM S.p.A. con la suddetta proposta, si propone di adottare un nuovo approccio alla gestione del verde pubblico del Comune di Milano, che miri alla transizione dalla esclusiva manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree verdi alla vera e propria cura del patrimonio verde metropolitano in una visione urbana integrata e un modello di relazione tra il Comune e MM che si configura come una partnership durevole finalizzata allo sviluppo del patrimonio comunale esistente.

La proposta di un orizzonte temporale esteso (25 anni) è finalizzata ad incentivare e sostenere MM nell'attuazione di investimenti di carattere innovativo, volti non esclusivamente all'incremento dell'efficienza nell'esecuzione delle attività di gestione e manutenzione, quanto piuttosto al progressivo miglioramento della qualità del servizio offerto. In particolare, MM propone, nel lungo periodo, di adottare modalità di gestione e cura del verde focalizzate sui temi chiave dell'economia circolare e della sostenibilità, ponendosi l'obiettivo di collaborare nella realizzazione di un patrimonio verde che sia fruibile dalle prossime generazioni.

Il perimetro attuale del servizio oggetto di affidamento si configura, in un primo scenario base, come isoperimetrico a quello dell'attuale contratto di *global service "ponte"* precedentemente descritto in dettaglio, sia in termini di prestazioni rese, che di metrature gestite e di standard minimi garantiti, con remunerazione degli interventi di manutenzione ordinaria e delle relative prestazione accessorie con corrispettivo a canone e degli interventi di manutenzione straordinaria con corrispettivo a misura, considerando un orizzonte temporale di 25 anni. Lo scenario prospettato garantisce alle aree competenti la possibilità di valutare la convenienza economica della proposta di gestione *in house* del servizio a cura di MM, rapportandola alle condizioni garantite dall'attuale prestatore del servizio.

La proposta prevede, altresì, un secondo scenario integrativo prospettico, che propone, in aggiunta, il perseguimento di obiettivi innovativi di valorizzazione e miglioramento della qualità del verde cittadino, da declinare, in accordo con l'Amministrazione comunale, in uno specifico Piano strategico. Questo scenario contempla - anche attraverso il ricorso a potenziali risorse comunitarie - interventi di riqualificazione energetica, circolarità dei materiali e sviluppo di impiantistica dedicata, nonché la realizzazione di infrastrutture verdi e di progetti di miglioramento della gestione e di economia circolare coerenti, con le previsioni del Piano di Governo del Territorio della Città di Milano.

Per la presa in carico del servizio di manutenzione del verde pubblico del Comune di Milano, MM si propone di subentrare all'appaltatore, ipotizzando di apportare immediatamente le seguenti migliorie nella modalità di gestione del servizio:

1. incremento del livello di specializzazione delle risorse operative in campo offrendo percorsi di formazione dedicati e acquisendo certificazioni di settore;
2. utilizzo di competenze specialistiche, già presenti nella società, per l'esecuzione di alcune attività manutentive del verde (es. MM potrebbe impiegare il know-how delle risorse del servizio idrico per le attività di messa in quota, riparazione e sostituzione dei chiusini e per azionamento, controllo e riparazione degli impianti di irrigazione);
3. flessibilità delle risorse disponibili nei casi di emergenza e in presenza di eventi eccezionali, per lo più connessi a fattori climatici, considerato che il personale operativo del verde potrà essere supportato da risorse appartenenti alla struttura di pronto intervento del servizio idrico;
4. elevato numero di coordinatori distribuiti sul territorio garantirebbe verifiche puntuali del livello di servizio e segnalazioni tempestive di eventuali anomalie;
5. utilizzo delle squadre MM attualmente impiegate per la tutela del patrimonio potrebbero essere utilizzate anche per la salvaguardia della security di aree sensibili, come parchi e aree gioco;
6. messa a disposizione da parte di MM dei cittadini di un portale online per l'apertura di segnalazioni e la presentazione di eventuali proposte migliorative per la gestione del verde;
7. possibile impiego per l'irrigazione di acqua derivante dai depuratori (Nosedo e San Rocco) e dai pozzi con conseguenti benefici su costi e salvaguardia della risorsa idrica.

Al fine di garantire l'efficientamento della gestione del Verde Pubblico, MM propone l'internalizzazione dei processi operativi e di supporto che sarà garantita in parte mediante il ricorso a risorse già presenti in azienda, valorizzando le economie di scala ottenibili su processi aziendali analoghi, e in parte attraverso l'impiego e l'acquisizione di nuove risorse umane e strumentali, quali sedi, mezzi, attrezzature, sistemi. Per la gestione del servizio, si propone un approccio di gestione prevalentemente diretta con risorse interne (in "make") che richieda l'assunzione di circa 200 nuove risorse – in aggiunta a quelle già esistenti in Azienda – dotate di competenze specifiche, di cui:

- ca. **175 risorse operative**: dedicate alla gestione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su tutto il territorio in gestione, oltre all'evasione delle segnalazioni;
- ca. **9 tecnici zionali** (1 per municipio): dedicati alla programmazione delle attività, al coordinamento e al controllo delle squadre sul territorio, al supporto tecnico e all'interfaccia con i rappresentanti municipali;
- ca. **20 impiegati**: dedicati ad attività che richiedono competenze specialistiche, come analisi VTA, progettazione, gestione censimento del patrimonio verde, etc, oltre alle risorse della struttura direttiva.

Queste risorse saranno supportate da ca. 50 ulteriori operatori stagionali per la gestione dei picchi di attività che caratterizzano il periodo tra marzo e ottobre. Il ricorso a imprese esterne ("buy") sarà limitato ad attività specialistiche e a bassi volumi, tali da non giustificare la presenza di competenze interne, o per opere particolari di manutenzione straordinaria.

A partire dall'organico descritto, MM punta ad un **incremento del livello di specializzazione delle risorse** conseguibile anche attraverso una formazione diffusa e continua delle risorse operative distribuite sul territorio, anche tramite l'ottenimento di certificazioni di settore.

Per la gestione del servizio MM prevede ingenti investimenti al fine di dotarsi, tra l'altro, di risorse strumentali adeguate tra cui:

- 2 sedi operative, accompagnate da un presidio delle squadre per municipio e a tendere da una suddivisione per nuclei territoriali per garantire maggiore capillarità;
- ca. 240 mezzi: autocarri, autobotti, rasaerba, ecc.;
- più di 300 attrezzature: decespugliatori, motoseghe, ecc.

Riguardo, in particolare, ai sistemi informativi, strategicamente indispensabili alla corretta gestione del servizio, MM, coerentemente con le attese dell'Amministrazione comunale, si propone di integrare il sistema ad oggi impiegato dal Comune per la gestione del patrimonio verde, GreenSpaces (evoluzione di R3Trees), con i propri sistemi informativi interni per garantire massima efficienza e tracciabilità delle informazioni. Inoltre, MM punta a centralizzare la gestione delle segnalazioni reindirizzando sul proprio Call Center le segnalazioni provenienti dai cittadini o da enti (es. polizia, vigili del fuoco, COC) attraverso i diversi canali, quali l'App comunale GhePensiMi, il nuovo portale online e il centralino.

La proposta economica di MM prevede:

- un corrispettivo per il servizio di manutenzione ordinaria composto da un canone fisso, determinato in base ai mq di territorio oggetto di affidamento come sopra individuati, corrispondente ad uno sconto del 32,7% e una

quota variabile (incentivo performance) per un importo massimo di € 320 k. **Lo sconto MM è quindi ricompreso nel range tra 32,7% (senza incentivi) e 31,0% (nel caso di massima premialità);**

- per i servizi di manutenzione straordinaria uno sconto del 31,0% rispetto all'elenco prezzi posto a base di gara (2021) dal Comune di Milano

CONTROLLO DEL SERVIZIO

Un aspetto rilevante del servizio è rappresentato dal controllo che continuerà ad essere svolto dalla struttura comunale preposta, formata dal personale dei Municipi (tecnici e controllori) con supervisione e coordinamento centrale dell'Area Verde, Agricoltura e Arredo Urbano.

La struttura, nel suo complesso, ha il compito di verificare la corretta conduzione dell'appalto e la qualità del verde, con la possibilità di effettuare contestazioni in caso di mancata conformità dello standard manutentivo, anche ai fini del riconoscimento delle premialità secondo i criteri specificati nel successivo paragrafo "Disciplina dell'Affidamento".

La struttura comunale preposta al controllo del servizio avrà anche importanti funzioni di supporto e coordinamento riguardo la pianificazione delle attività per assicurare una maggiore efficacia e l'effettiva rispondenza alle necessità e provvederà alla richiesta delle opere di manutenzione straordinaria necessarie in attuazione degli indirizzi dell'amministrazione.

La pianificazione delle attività stagionali è lo strumento strategico per la valutazione della performance dell'azienda che deve eseguire quanto previsto nel progetto.

DISCIPLINA DELL'AFFIDAMENTO

L'affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio verde comunale sarà successivamente formalizzato mediante apposito contratto che disciplinerà il rapporto avuto riguardo sia alle modalità, ai tempi ed alla qualità/standard delle prestazioni richieste, sia alle conseguenze di eventuali inadempimenti che, nei casi più gravi, potranno comportare anche la risoluzione del rapporto contrattuale.

In particolare, nell'ambito del contratto saranno:

- A.** declinate le prestazioni fondamentali il cui inadempimento o reiterato inadempimento potrà comportare:
- a. **la decurtazione del corrispettivo - quota fissa, come sopra determinato, per la parte di prestazione non resa;**
 - b. **la risoluzione del contratto nel caso di grave e reiterato inadempimento, (a titolo esemplificativo e non esaustivo: nel caso di omesso reiterato controllo della manutenzione delle attrezzature gioco presenti nelle aree verdi; omessa potatura del patrimonio arboreo comportante situazioni di pericolo per la pubblica incolumità; mancata esecuzione dei controlli sulle alberature -Visual Tree Assessments- VTA; ...)**
- B.** declinati periodicamente i Key Performance Indicators o KPI, correlati alla qualità delle prestazioni richieste ai fini della determinazione del corrispettivo - quota variabile da riconoscere. I KPI dovranno essere inversamente correlati alle non conformità rilevate sul territorio e non risolte secondo i tempi e i livelli di qualità degli standard manutentivi definiti dall'Amministrazione comunale nel periodo di riferimento. La quota variabile sarà riconosciuta annualmente in base alle performance registrate durante l'esecuzione del servizio nell'anno precedente.

CONCLUSIONI

La proposta progettuale risulta congrua ed adeguata dal punto di vista qualitativo, sotto il profilo delle risorse umane e delle dotazioni strumentali.

Emergono in particolare significative sinergie operative ed economie di scala che potranno essere conseguite con l'applicazione di questo nuovo modello:

Sinergie con altri servizi operativi di manutenzione

- Integrazione all'interno del presente contratto della manutenzione verde ERP attualmente in gestione ad MM
- Economie di scala conseguibili con altri servizi di Facility in gestione ad MM (es: ERP e Scuole)
- Impiego di risorse specializzate già presenti in MM per l'esecuzione di attività previste nell'ambito della gestione del servizio in esame (es. utilizzo delle squadre del servizio idrico per la manutenzione degli impianti)

d'irrigazione e per la pulizia/manutenzione delle caditoie di raccolta delle acque meteoriche presenti nelle aree in affido)

- Coordinamento, razionalizzazione e programmazione congiunta di attività tra le differenti Divisioni di MM (Manutenzione edifici scolastici e di Edilizia Residenziale Pubblica - Servizio Idrico - Verde) che potranno portare ad un efficientamento degli interventi, evitando interferenze dannose e controproducenti, con conseguente miglioramento dell'allocazione delle risorse economiche

Sinergie specifiche con la gestione del Servizio Idrico Integrato:

- possibilità di adozione di tecniche innovative di bonifica ambientale del suolo quali fitorimediazione e biorimediazione e di depurazione delle acque tramite fitodepurazione (aspetto reso possibile anche in relazione all'orizzonte temporale di lunga durata che consente un congruo periodo sperimentale e di monitoraggio);
- Impiego irriguo dell'acqua derivante dai depuratori (Nosedo e San Rocco) e dai pozzi con conseguenti benefici su costi e salvaguardia della risorsa idrica.
- gestione impianti connessi ad invarianza idraulica per l'irrigazione, in aggiunta all'utilizzo dell'acqua dei pozzi di prima falda e utilizzo di competenze specialistiche interne ad MM per la gestione sinergica di alcune attività (es. servizio idrico e irrigazione del verde anche finalizzato al contenimento della risorsa idrica) e per la progettazione (progettisti interni ed esperti di sicurezza per le opere di manutenzione straordinaria);

Sinergie nella struttura di coordinamento e controllo

- Segnalazione tempestiva di anomalie e disservizi grazie alla presenza del complesso di risorse sul territorio comunale facenti capo alle diverse Divisioni di MM già richiamate. MM, in particolare, è già attualmente presente presso la Centrale Operativa della Protezione Civile per la gestione delle emergenze e degli eventi meteorici
- Ottimizzazione della struttura di coordinamento grazie all'introduzione di sistemi evoluti per programmare le squadre
- Miglioramento security nelle aree verdi grazie alle squadre MM già oggi impegnate nella tutela del patrimonio attualmente in gestione (Manutenzione edifici scolastici e di Edilizia Residenziale Pubblica - Servizio Idrico)

Sinergia nei processi di staff

- Integrazione delle attività di staff all'interno delle unità corporate di MM (es. Risorse Umane, Amministrazione, Finanza e Controllo, Acquisti, Information Technology, Legale)
- Sinergia sui processi operativi di supporto del verde tramite integrazione con le attività già oggi gestite per le altre divisioni (es. gestione parco mezzi, gestione magazzini)

Sintesi

Sulla base degli elementi contenuti nella documentazione presentata dal Proponente come sopra richiamata, la proposta in oggetto risulta:

- tecnicamente adeguata

SI NO

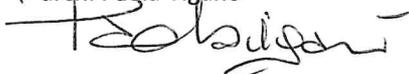
Per quanto sopra si esprime una valutazione preliminare

Favorevole

Non favorevole

IL DIRETTORE DELL'AREA VERDE AGRICOLTURA E ARREDO URBANO

arch. Paola Viganò



AL Coordinatore protempore dell'Ambito Servizi al Territorio

AL Direttore Operativo

DATA RILASCIO 10/06/2021



Allegato sub 2 parte integrante alla
proposta di deliberazione di Consiglio
Comunale n. 1521 del 10 giugno 2021
composto da n. 16 pagine
IL DIRETTORE OPERATIVO
Dott.ssa Carmela Francesca
(firmato digitalmente)

Elementi essenziali della proposta tecnico - economica di MM S.p.A per la gestione del patrimonio verde del Comune di Milano

La presente Relazione sintetizza gli elementi essenziali della proposta tecnico - economica elaborata da MM S.p.A per la gestione del patrimonio verde del Comune di Milano in attuazione della Deliberazione di Giunta comunale n. 1536 del 30/12/2020 avente ad oggetto «Verifica delle condizioni di fattibilità della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano per il tramite della propria società strumentale MM S.p.A.».

La suddetta proposta è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione della Società nella seduta del 9 giugno 2021, tenutasi con la presenza del Collegio Sindacale, come da nota già inviata a codesta Amministrazione in data 10 giugno 2021.

1. Approccio MM alla gestione del verde pubblico

Il nuovo approccio alla gestione del Patrimonio Verde – dalla manutenzione alla cura

MM si propone di adottare un nuovo approccio alla gestione del verde pubblico del Comune di Milano, che miri alla **transizione dalla esclusiva manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree verdi alla vera e propria cura del patrimonio verde metropolitano in una visione urbana integrata.**

Pertanto, il modello di relazione tra il Comune e MM si configura come una **partnership** durevole nella quale MM supererebbe il ruolo di semplice fornitore del servizio, identificandosi piuttosto come un **advisor** dell'Amministrazione in grado di collaborare nella stesura di un **Piano del Verde di lungo periodo** finalizzato allo sviluppo del patrimonio comunale esistente.

La proposta di un orizzonte temporale esteso (25 anni) è finalizzata ad incentivare e sostenere MM nell'attuazione di **investimenti di carattere innovativo**, volti non esclusivamente all'incremento dell'efficienza nell'esecuzione delle attività di gestione e manutenzione, ma piuttosto al progressivo miglioramento della qualità del servizio offerto. In particolare, MM propone di adottare modalità di gestione e cura del verde focalizzate sui temi chiave dell'economia circolare e della sostenibilità, ponendosi l'obiettivo di collaborare nella realizzazione di un patrimonio verde che sia fruibile dalle prossime generazioni.

MM Spa
Via del Vecchio Politecnico, 8
20121 Milano
TEL +39 02 77 471
FAX +39 02 78 00 33
info@mmspa.eu
info@pec.metropolitanamilanese.it
www.mmspa.eu
www.milanoblu.com

Ingegneria
Via del Vecchio Politecnico, 8
20121 Milano
TEL +39 02 77 471
FAX +39 02 78 00 33
info@mmspa.eu

Servizio Idrico
Via Meda 44
20141 Milano
TEL +39 02 84 771
FAX +39 02 78 00 33
SERVIZIO CLIENTI Via Borsieri 4
servizio.clienti@mmspa.eu
N° VERDE SERVIZIO CLIENTI 800 021 800

Casa
Via del Vecchio Politecnico, 8
20121 Milano
TEL +39 02 77 471
FAX +39 02 78 00 33
N° VERDE CASA 800013191





In tale ottica, il meccanismo di penalità in essere con l'attuale prestatore di servizi, finalizzato alla sola verifica del rispetto degli standard richiesti dall'Amministrazione Comunale e alla raccolta di segnalazioni di Enti e cittadini, verrebbe superato da un meccanismo premiante in funzione del livello di servizio effettivamente offerto da MM.

Ipotesi di iter per affidamento servizio manutenzione verde a MM – valutazione fasi e tempistiche indicative

Si riportano di seguito le fasi principali dell'iter previsto per garantire l'affidamento del servizio di manutenzione del verde ad MM:

1. **Emissione di un bando “ponte”**: a seguito della scadenza della proroga del contratto attivo con MIAMI, l'Amministrazione Comunale ha emesso un nuovo bando per l'affidamento annuale della manutenzione del verde al fine di garantire la continuità del servizio.
2. **Stipula di una convenzione tra il Comune di Milano e MM**: verificata la fattibilità della proposta elaborata da MM - in attuazione della Delibera di Giunta comunale n. 1536 del 30/12/2020 - è prevista la predisposizione di apposita deliberazione per l'affidamento del servizio a MM da sottoporre all'approvazione del Consiglio comunale, previo espletamento dell'iter approvativo interno in seno al Consiglio di Amministrazione della Società, con successiva stesura di apposito atto di convenzione tra il Comune ed MM. Al fine di dare immediata attuazione agli indirizzi ricevuti ed evitare qualsiasi soluzione di continuità nell'erogazione del servizio, si prevede la possibilità per MM di subentrare come gestore del contratto stipulato tra il Comune e l'aggiudicatario del bando “ponte” sopracitato, con facoltà di internalizzare gradualmente parte delle attività o delle aree oggetto del servizio (nei limiti consentiti dalla normativa di riferimento e dalla Lex specialis di gara) sino a scadenza del contratto in essere e all'integrale avvio delle prestazioni a cura di MM.

Transizione da fornitore aggiudicatario ad MM - step di ingresso progressivo e remunerazione

Come descritto nella precedente sezione, è stato previsto uno step intermedio di affidamento del servizio di manutenzione del verde ad un aggiudicatario esterno per assicurare la continuità tra la scadenza del contratto attualmente in essere e l'avvio della convenzione con MM.

Nell'arco temporale considerato, si ipotizza pertanto un ingresso progressivo di MM nella gestione del servizio di manutenzione articolato nelle seguenti fasi:

1. **MM subentra come gestore del contratto**, mentre l'esecuzione del servizio rimane in capo all'aggiudicatario del bando “ponte”;
2. MM oltre ad occuparsi della gestione del contratto, potrebbe **subentrare come esecutore diretto di alcune lavorazioni/aree** (nei limiti consentiti dalla normativa di riferimento e dalla Lex specialis di gara) ad un margine favorevole (differenza tra sconto del bando ponte e sconto della convenzione), utile a ristorare degli oneri dell'attività di supervisione, senza costi aggiuntivi di



gestione per il Comune. In virtù di questo margine, MM risulterebbe incentivata a subentrare il prima possibile nella gestione per remunerare il proprio ruolo di “*supervisor*” sul contratto in essere. Inoltre, l’ingresso graduale nella gestione del servizio permetterebbe a MM di sviluppare

conoscenze specifiche sulle attività connesse al servizio e sul patrimonio verde del Comune, utili a garantire un elevato *standard* di efficienza nell’erogazione diretta dei servizi nella fase “a regime”;

3. a seguito della scadenza del contratto con il vincitore del bando, **MM prende in carico la gestione di tutti i servizi** di manutenzione del patrimonio verde remunerati come da corrispettivo definito in convenzione.

Scenari di riferimento per il Business Plan – dal perimetro attuale ad una vera economia circolare

Per la stesura del Business Plan sono stati definiti due scenari di gestione *in house* del servizio. Di questi, soltanto il primo sarà dettagliato nella presente proposta in quanto funzionale alla valutazione di congruità da parte dell’Amministrazione Comunale:

1. Scenario isoperimetro

il primo scenario si configura come **isoperimetrico** al servizio oggetto del contratto attuale in termini di attività e metrature gestite, per cui i servizi di manutenzione ordinaria si ipotizzano retribuiti da un corrispettivo a canone e le opere di manutenzione straordinaria da un contributo a misura considerando un orizzonte temporale di 25 anni. Come anticipato, questa prima prospettiva garantisce all’Amministrazione la possibilità di valutare la convenienza economica della proposta di gestione *in house* del servizio a cura di MM, rapportandola alle condizioni garantite dall’attuale prestatore del servizio;

2. Scenario innovativo

questo scenario si differenzia dal precedente in quanto applica **soluzioni innovative** (es. sistemi WFM, IoT, control room) alle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria, incrementando l’efficienza del servizio offerto e generando benefici ambientali ed il miglioramento della qualità del verde cittadino. In aggiunta, questo scenario propone interventi di riqualificazione energetica, circolarità dei materiali e sviluppo di impiantistica dedicata nonché la costruzione di infrastrutture verdi quali strumenti per la realizzazione di un’autentica Città Verde. Pertanto, in questa prospettiva verranno identificati investimenti innovativi addizionali, oggetto di eventuale finanziamento separato, anche in funzione di potenziali finanziamenti ottenibili tramite partecipazione a bandi Europei, nonché di progetti ammessi ai fondi previsti nel Piano *Next Generation UE*.

Elenco dei servizi erogati – riferimento contratto 2016

Nella presente proposta, MM si impegna a svolgere tutte le attività previste dal contratto attuale secondo le modalità indicate¹ e ad ottemperare ai requisiti tecnici ed operativi richiesti (compresi l’ampliamento

¹ Come previsto da contratto 2016 con tutti i relativi allegati e in particolare quanto indicato in allegato B - Prescrizioni Tecniche Particolari, bando 2021



delle metrature con assorbimento dell'alea prevista e il rispetto dei Criteri Ambientali Minimi laddove richiesto).

Scenari di riferimento per il Business Plan – elementi migliorativi nello scenario isoperimetro

Per la presa in carico del servizio di manutenzione del verde pubblico del Comune di Milano, MM si propone di subentrare all'attuale fornitore apportando immediatamente le seguenti migliorie nella modalità di gestione del servizio:

1. MM ritiene opportuno **incrementare il livello di specializzazione** delle risorse operative in campo offrendo percorsi di formazione dedicati e acquisendo certificazioni di settore;
2. MM vanta al proprio interno la presenza di **competenze specialistiche** che potrebbero essere rese disponibili per l'esecuzione di alcune attività manutentive del verde (es. MM potrebbe impiegare il know-how delle risorse del servizio idrico per le attività di messa in quota, riparazione e sostituzione dei chiusini e per azionamento, controllo e riparazione degli impianti di irrigazione);
3. nei casi di **emergenza**, per lo più connessi a fattori climatici, il personale operativo del verde potrebbe essere supportato da risorse appartenenti alla struttura di pronto intervento del servizio idrico, con conseguente flessibilità delle risorse disponibili in presenza di eventi eccezionali;
4. l'elevato numero di **coordinatori distribuiti sul territorio** garantirebbe verifiche puntuali del livello di servizio e segnalazioni tempestive di eventuali anomalie;
5. le **squadre MM** attualmente impiegate per la **tutela del patrimonio** potrebbero essere utilizzate anche per la salvaguardia della security di aree sensibili, come parchi e aree gioco;
6. MM metterà a disposizione dei cittadini un **portale online** per l'apertura di segnalazioni e la presentazione di eventuali proposte migliorative per la gestione del verde;
7. MM propone di valutare per l'irrigazione l'**impiego di acqua derivante dai depuratori** (Nosedo e San Rocco) **e dai pozzi** con conseguenti benefici su costi e salvaguardia della risorsa idrica.

2. Modello operativo di gestione del servizio

Il modello MM per la gestione del verde pubblico – scenario isoperimetro

Al fine di garantire l'efficientamento della gestione del Verde Pubblico MM propone l'internalizzazione dei processi operativi e di supporto, in particolare:

- **Processi di Supporto** (es. Acquisti, Legale, Risorse Umane, Information Technology): gestibili in maniera sinergica ed efficiente dalle funzioni di staff centralizzate di MM;
- **Processi Gestionali**: pianificazione, programmazione e controllo del servizio e gestione delle segnalazioni, già esistenti in MM seppur dedicati ad altre divisioni (es. servizio idrico);
- **Processi Operativi**: Manutenzione ordinaria, straordinaria e Pronto Intervento, più specifici della gestione del patrimonio verde.



L'internalizzazione dei processi in MM sarà garantita in parte mediante il ricorso a risorse già presenti in azienda, valorizzando le economie di scala ottenibili su processi aziendali analoghi, e in parte attraverso l'impiego e l'acquisizione di nuove risorse umane e strumentali, quali sedi, mezzi, attrezzature, sistemi.

Risorse umane previste – caratteristiche per tipologia

Per la gestione del servizio, si propone un **approccio di gestione prevalentemente diretta con risorse interne** (in “make”) che richieda l'assunzione di circa 200 nuove risorse – in aggiunta a quelle già esistenti in Azienda – dotate di competenze specifiche, di cui:

- ca. **175 risorse operative**: dedicate alla gestione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su tutto il territorio in gestione, oltre all'evasione delle segnalazioni;
- ca. **9 tecnici zionali** (1 per municipio): dedicati alla programmazione delle attività, al coordinamento e al controllo delle squadre sul territorio, al supporto tecnico e all'interfaccia con i rappresentanti municipali;
- ca. **20 impiegati**: dedicati ad attività che richiedono competenze specialistiche, come analisi VTA, progettazione, gestione censimento del patrimonio verde, etc, oltre alle risorse della struttura direttiva.

Queste risorse saranno supportate da 50 ulteriori operatori stagionali per la gestione dei picchi di attività che caratterizzano il periodo tra marzo e ottobre. Il ricorso a imprese esterne (“buy”) sarà limitato ad attività specialistiche e a bassi volumi, tali da non giustificare la presenza di competenze interne, o per opere particolari di manutenzione straordinaria.

A partire dall'organico descritto, MM punta ad un **incremento del livello di specializzazione delle risorse** conseguibile attraverso:

- una dotazione di più di 20 risorse specialistiche in ambito verde (es. agronomi, tecnici paesaggisti, esperti VTA), una maggiorazione del 35% rispetto alla situazione attuale;
- formazione diffusa e continua delle risorse operative distribuite sul territorio, anche tramite l'ottenimento di certificazioni di settore.

Risorse umane previste – competenze

MM si propone di incrementare la qualità del servizio erogato coniugando le competenze già presenti all'interno dell'azienda con nuove professionalità specialistiche da acquisirsi all'esterno tramite assunzione di personale specializzato e formazione continua. Nel dettaglio:

1. **Sfruttamento delle competenze già disponibili in MM**, sviluppate mediante:
 - Gestione di servizi che richiedono squadre distribuite sul territorio (es. DVSI);
 - Radicamento e profonda conoscenza del territorio milanese (e relazioni consolidate con il Comune di Milano);
 - Gestione di servizi in emergenza con strutture di pronto intervento (es. DVSI);
 - Progettazione, Direzione Lavori e Coordinamento della Sicurezza di opere anche complesse (es. DVIN);



- Gestione della supply chain con processi di acquisto trasparenti e logistica efficiente;
 - Esperienza in progetti di sostenibilità e coinvolgimento della cittadinanza.
2. **Assunzione di risorse qualificate e specializzate nella gestione del verde** (es. agronomi, tecnici paesaggisti, esperti VTA) supportate da **iniziative di formazione** e **certificazioni** volte all'incremento continuo delle competenze anche delle risorse operative distribuite sul territorio, garantendo a queste ultime la capacità di riscontrare tempestivamente eventuali anomalie e conseguentemente di innalzare gli standard qualitativi di erogazione del servizio.

Sinergia con altri servizi in gestione ad MM – possibili integrazioni sia su processi operativi che di supporto

Integrare la gestione del verde con gli altri servizi affidati a MM consente di garantire, a regime, una maggiore efficienza tramite lo sfruttamento di sinergie operative ed economie di scala con impatto diretto sulla qualità del servizio erogato.

Le sinergie ottenibili possono essere ricondotte a tre tipologie:

1. Sinergie con i **servizi operativi di manutenzione**
 - integrazione delle attività di manutenzione con la gestione del verde ERP;
 - economie di scala conseguite per effetto dell'integrazione dei servizi di manutenzione del verde con altri servizi di facility in gestione (es. ERP, scuole);
 - impiego di risorse specializzate MM in attività previste nel servizio verde (es. squadre della divisione servizio idrico utilizzate per la manutenzione degli impianti di irrigazione, riparazione dei chiusini);
 - programmazione congiunta delle attività tra le divisioni (es. condivisione, negli anni in cui sia possibile, della programmazione della potatura degli alberi nei giardini scolastici con il piano di pulizia di coperture e pluviali al fine evitare rilavorazioni);
2. Sinergie nella **struttura di coordinamento e controllo**
 - segnalazione tempestiva di anomalie e disservizi grazie a risorse già presenti sul territorio nell'ambito delle diverse divisioni di MM (es. DMOI – Scuola);
 - valorizzazione della presenza di MM presso la centrale operativa della Protezione Civile;
 - ottimizzazione della struttura di coordinamento grazie all'introduzione di sistemi evoluti di programmazione delle squadre (es. WFM, schedulatore);
 - miglioramento della security delle aree verdi sensibili (es. aree gioco spesso vandalizzate) grazie alla possibilità di impiegare le squadre MM oggi dedicate alla tutela del patrimonio comunale.
3. Sinergie nei **processi di staff**
 - integrazione di tutte le attività di staff all'interno delle unità già presenti in MM (Risorse Umane, Organizzazione, Legale, Information Technology, Amministrazione, Finanza e Controllo, ecc.);
 - ulteriori sinergie su processi operativi di supporto, oggi gestiti da altre divisioni (es. gestione mezzi e magazzini oggi gestiti dalla divisione servizio idrico).



Risorse strumentali previste – sedi, mezzi e attrezzature

Per la gestione del servizio in oggetto MM prevede di implementare le proprie risorse strumentali, dotandosi di:

- 2 sedi operative, accompagnate da un presidio delle squadre per municipio e a tendere da una suddivisione per nuclei territoriali per garantire maggiore capillarità;
- ca. 240 mezzi: autocarri, autobotti, rasaerba, ecc.;
- più di 300 attrezzature: decespugliatori, motoseghe, ecc.

Risorse strumentali previste – sistemi Informativi

MM si propone di integrare il sistema ad oggi impiegato dal Comune per la gestione del patrimonio verde, *GreenSpaces* (evoluzione di *R3Trees*), con i propri sistemi interni (es. Maximo, SAP) per garantire massima efficienza e tracciabilità delle informazioni.

Inoltre, MM punta a centralizzare la gestione delle segnalazioni reindirizzando sul proprio Call Center le segnalazioni provenienti da cittadini, enti o agenti di pubblica sicurezza (es. polizia, vigili del fuoco, COC) attraverso i diversi canali, quali l'app comunale *GhePensiMi*, il nuovo portale online e il centralino.

Modello organizzativo MM – creazione divisione verde

Per la gestione e cura del patrimonio verde, MM ipotizza di creare una nuova divisione appositamente dedicata, che si coordini con le altre divisioni operative per la gestione di processi specifici (es. condivisione della programmazione delle attività tra i differenti servizi al fine di evitare rilavorazioni).

I processi di staff (quali Risorse Umane, Organizzazione, Legale, Information Technology, ecc.) saranno gestiti in maniera centralizzata nelle strutture aziendali condivise tra le divisioni.

3. Piano economico – finanziario isoperimetrico

Parametri di riferimento del servizio – metrature e riferimento a base d'asta

Ai fini della valutazione del piano economico-finanziario dell'iniziativa, si riportano di seguito i parametri fondamentali impiegati nella redazione dell'offerta economica di MM, contenuta nel presente documento:

- **18.385.454 mq** di superficie in gestione;
- **19.035.519 €/anno** a base d'asta per i servizi di manutenzione ordinaria pari a **1,04 €/mq**;
- **5.017.943 €/anno** a base d'asta per le opere di manutenzione straordinaria.



Corrispettivo per il servizio di manutenzione del verde – ricavi previsti e sconto conseguente

Sulla base dei predetti valori di riferimento, MM propone i seguenti corrispettivi per la remunerazione del servizio:

- **Componente fissa per i servizi di manutenzione ordinaria:** corrispettivo fisso pari a **12,8 M€/anno (32,7%** di sconto rispetto all'importo a base d'asta, costante a pari superfici in gestione lungo tutta la durata del contratto,);
- **Componente variabile per i servizi di manutenzione ordinaria:** incentivo massimo di **320 k€ riconoscibile in base alle performance** registrate al termine di ogni annualità nell'esecuzione del servizio. Sommando componente variabile e componente fissa si ottiene un **corrispettivo massimo potenziale** per il servizio di manutenzione ordinaria pari a **13,1 M€/anno (31,0%** di sconto rispetto all'importo a base d'asta). L'incentivo verrà riconosciuto in funzione di metriche da definirsi in collaborazione con il Comune di Milano in sede di convenzione, decurtando in prima istanza l'importo del costo delle lavorazioni eseguite in ritardo o non prestazionalmente conformi al capitolato.

Pertanto, il **canone complessivo per i servizi di manutenzione ordinaria** riconosciuto dal Comune di Milano ad MM sarà ricompreso tra:

- un importo minimo di **12,8 M€/anno** (caso di assenza di incentivi), cui corrisponde uno **sconto del 32,7%**;
 - un importo massimo di **13,1 M€/anno** (raggiungibile in caso di incentivo massimo), cui corrisponde uno **sconto complessivo del 31,0%**.
- **Corrispettivo per le opere di manutenzione straordinaria:** pari a **3,5 M€/anno**, corrispondente ad uno sconto del **31,0%** sui listini prezzi di riferimento.
Il predetto importo è da considerarsi indicativo, in quanto variabile in funzione del numero e del valore delle opere effettivamente richieste annualmente dall'Amministrazione Comunale (in sede di offerta si è assunto come valore di riferimento l'importo complessivo stimato per gli interventi di manutenzione straordinaria indicato nel bando di gara pubblicato per il periodo 2021-2022).

Con riferimento alle modalità di pagamento, MM propone:

- per la componente fissa di manutenzione ordinaria, la liquidazione anticipata del 20% dell'importo relativo a ciascuna annualità e successivi pagamenti sulla base di canoni bimestrali, in coerenza con le previsioni normative del Codice dei Contratti pubblici;
- per la componente variabile del canone di manutenzione ordinaria, la liquidazione a consuntivo, a valle della valutazione della performance annuale;
- per il corrispettivo relativo alle opere di manutenzione straordinaria, la liquidazione sulla base di stati di avanzamento periodici.

Valutazione beneficio addizionale per il Comune – valorizzazione esternalità positive

La **gestione in house** del servizio di manutenzione del verde permette al Comune di ottenere dei **risparmi addizionali rispetto allo sconto** proposto, stimati in **335 k€/anno**, derivanti dalle seguenti componenti:



- **Economie con la gestione integrata del patrimonio verde ERP:** ottenute allineando il prezzo unitario al metro quadro della gestione del patrimonio verde ERP a quello offerto per i servizi di manutenzione ordinaria del verde (pari a 31,0% di sconto su base d'asta 2021). Si considera che il 50% del saving sia attribuibile agli inquilini, mentre il restante 50% al Comune di Milano, stimato in **262 k€/anno** considerando un margine di contingency;
- **Costi cessanti legati alla predisposizione delle gare:** mediante la stipula di un contratto di lungo periodo con MM, l'Amministrazione Comunale ottiene un ulteriore risparmio stimato in **61 k€/anno** pari ai costi generalmente sostenuti per l'espletamento di una gara per l'affidamento del servizio, assunti pari al 0,252% dell'importo a base d'asta (come da indicazioni dell'Amministrazione Comunale);
- **Trasferimento del rischio di performance:** assumendo il rischio di performance nell'eventualità di bandire una gara aggiuntiva prima della naturale scadenza del contratto preesistente, con probabilità di accadimento dell'evento citato assunta pari al 20%, per effetto del trasferimento del rischio di performance in capo a MM l'Amministrazione Comunale ottiene un risparmio stimato in **12 k€/anno** (utilizzando la metodologia del "Public Sector Comparator" proposta da ANAC).

Valorizzazione esternalità positive per il Comune derivanti da gestione in house

kC annui, per i 25 anni di convenzione



Grafico 1 - Valorizzazione esternalità positive per il Comune derivanti da gestione in house [k€/anno]

Piano economico finanziario stand-alone

Per la valutazione della sostenibilità economica dell'offerta è stato predisposto il piano economico finanziario su un orizzonte temporale di 25 anni, comprensivo dei tre prospetti contabili di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario.

Conto economico – vista 25 anni

Per la valutazione della struttura di costi e ricavi il conto economico è stato predisposto sulla base dei seguenti presupposti:

- è stato simulato un orizzonte temporale di 25 anni a prezzi reali, senza adeguamento all'inflazione;



- non sono state considerate variazioni nel tempo della superficie in oggetto né del volume delle opere di manutenzione straordinaria realizzate, che avrebbero un impatto sulla struttura di costi e ricavi dell'iniziativa;
- è stato ipotizzato che il premio di prestazione non venga inizialmente raggiunto, con crescita progressiva negli anni successivi, immaginando un progressivo miglioramento del livello di servizio;
- il costo del personale è stato stimato ipotizzando l'adozione del CCNL Florovivaistico e la sua evoluzione è stata valutata in coerenza con l'implementazione delle sinergie presenti con le altre divisioni di MM e per l'effetto progressivo delle economie di scala;
- i costi di struttura, in coerenza con gli ultimi servizi affidati dall'Amministrazione Comunale a MM, sono stati assunti nella misura del 15% degli altri costi esposti.

| Conto Economico ('000 €) | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 | Anno 5 | ... Anno 10 | ... Anno 20 | ... Anno 25 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Ricavi | 16.346 | 16.346 | 16.346 | 16.346 | 16.346 | 16.430 | 16.542 | 16.576 |
| Manutenzione ordinaria | 12.811 | 12.811 | 12.811 | 12.811 | 12.811 | 12.811 | 12.811 | 12.811 |
| Manutenzione straordinaria | 3.461 | 3.461 | 3.461 | 3.461 | 3.461 | 3.461 | 3.461 | 3.461 |
| Oneri di sicurezza | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 | 74 |
| Premio di prestazione | - | - | - | - | - | 84 | 196 | 230 |
| Costi del personale | 8.872 | 8.715 | 8.567 | 8.398 | 8.235 | 7.486 | 6.989 | 6.989 |
| Costi di gestione | 9.085 | 8.570 | 8.040 | 7.595 | 7.147 | 6.666 | 6.554 | 6.554 |
| EBITDA | - 1.611 | - 938 | - 260 | - 353 | - 965 | - 2.278 | - 2.998 | - 3.032 |
| EBITDA Margin | -10% | -6% | -2% | 2% | 6% | 14% | 18% | 18% |
| Ammortamenti | 804 | 1.140 | 1.480 | 1.353 | 1.643 | 1.643 | 1.079 | 551 |
| EBIT | - 2.414 | - 2.078 | - 1.740 | - 1.000 | - 678 | - 635 | - 1.919 | - 2.481 |
| EBIT Margin | -15% | -13% | -11% | -6% | -4% | 4% | 12% | 15% |
| Utile netto | - 1.864 | - 1.657 | - 1.438 | - 924 | - 704 | 234 | 1.319 | 1.773 |
| Margine % | -11% | -10% | -9% | -6% | -4% | 1% | 8% | 11% |

Tabella 1 - Conto economico dell'iniziativa, ['000 €]

In considerazione dell'incidenza della manodopera sui costi del servizio, si propone di valutare l'inserimento nei documenti contrattuali di meccanismi di adeguamento del corrispettivo riconoscibile a MM in base alle variazioni dell'indice dei prezzi e dei CCNL di riferimento.

Stato patrimoniale – vista 25 anni

Coerentemente con i presupposti sopra illustrati, è stato predisposto lo stato patrimoniale dell'iniziativa, come di seguito ipotizzato.

| Stato patrimoniale ('000 €) | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 | Anno 5 | ... Anno 10 | ... Anno 20 | ... Anno 25 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| Immobilizzazioni | 2.780 | 3.223 | 3.336 | 3.576 | 3.526 | 3.276 | 2.174 | 1.102 |
| Crediti commerciali | 2.687 | 2.687 | 2.687 | 2.687 | 2.687 | 2.701 | 2.719 | 2.725 |
| Rimanenze | 250 | 500 | 492 | 484 | 476 | 439 | 439 | 439 |
| Disponibilità liquide | 1.032 | 424 | 266 | 224 | 236 | 317 | 1.794 | 8.637 |
| Totale attivo | 6.750 | 6.834 | 6.782 | 6.972 | 6.926 | 6.734 | 7.127 | 12.904 |
| Patrimonio netto | - | 1.864 | 3.520 | 4.958 | 5.882 | 6.586 | 7.278 | 9.179 |
| Fondi rel. personale | 300 | 549 | 755 | 924 | 1.061 | 1.516 | 2.038 | 2.291 |
| Debiti finanziari | 6.611 | 8.503 | 9.795 | 10.801 | 11.381 | 11.479 | 2.996 | 595 |
| Debiti verso i fornitori | 1.702 | 1.303 | 1.190 | 1.130 | 1.069 | 1.017 | 926 | 839 |
| Totale passivo | 6.750 | 6.834 | 6.782 | 6.972 | 6.926 | 6.734 | 7.127 | 12.904 |
| PFN | 5.579 | 8.079 | 9.529 | 10.576 | 11.146 | 11.162 | 1.202 | - 8.042 |

Tabella 2 - Stato patrimoniale dell'iniziativa, ['000 €]

Nell'ipotesi di non fare ricorso ad aumenti di capitale per finanziare l'intervento, il patrimonio netto risulta alimentato unicamente dagli utili/perdite di esercizio e, pertanto, rimane negativo per il primo periodo contrattuale.



Rendiconto finanziario – vista 25 anni

Parimenti, di seguito è riportata la simulazione del rendiconto finanziario dell'iniziativa.

| Rendiconto finanziario ('000 €) | Anno 1 | Anno 2 | Anno 3 | Anno 4 | Anno 5 | ... | Anno 10 | ... | Anno 20 | ... | Anno 25 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|-----|------------|-----|--------------|-----|--------------|
| EBITDA | - 1.611 | - 938 | - 260 | 353 | 965 | | 2.278 | | 2.998 | | 3.032 |
| Imposte | 712 | 630 | 543 | 343 | 257 | | 106 | | 515 | | 687 |
| Flusso di circolante | - 1.235 | - 649 | - 105 | - 52 | - 53 | | - 6 | | - 10 | | - 1 |
| Rettifiche per elementi non monetari | 300 | 249 | 206 | 169 | 137 | | 107 | | 28 | | 50 |
| Investimenti | - 3.584 | - 1.583 | - 1.593 | - 1.593 | - 1.593 | | - 1.593 | | - 1.066 | | - 538 |
| FCF Operativi | - 5.418 | - 2.291 | - 1.209 | - 780 | - 287 | | 680 | | 1.436 | | 1.856 |
| Debiti finanziari | 6.611 | 1.892 | 1.292 | 1.005 | 581 | | 333 | | 754 | | 319 |
| Oneri finanziari | - 162 | - 208 | - 241 | - 267 | - 283 | | - 295 | | - 85 | | - 21 |
| FREE CASH FLOW | 1.032 | - 608 | - 158 | - 42 | 11 | | 53 | | 597 | | 1.517 |

Tabella 3 - Rendiconto finanziario dell'iniziativa, ['000 €]

Dal prospetto sono stati desunti i principali indicatori economico-finanziari utili a valutare la profittabilità dell'iniziativa, calcolati a partire dai *Free Cash Flow* operativi pre-tax:

- **TIR:** 5,3%
- **VAN_{3%}:** 5.048 k€

Si osserva come, anche nel caso di mancato ottenimento dei premi sulle performance del servizio di manutenzione ordinaria, il TIR dell'iniziativa risulterebbe comunque pari al 4,6%, garantendo la sostenibilità per MM dell'operazione complessiva.

Fonti e impieghi – vista 25 anni

Infine, per valutare le modalità di finanziamento degli investimenti necessari a sostenere l'iniziativa, è stato elaborato lo schema *Fonti e Impieghi* che, come anticipato precedentemente, non prevede aumenti di capitale.

| Impieghi | | Fonti | |
|--------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Investimenti: | 34,1 MC | Aumento di capitale | - MC |
| • Mezzi e attrezzature | | | |
| • Sistemi ICT | | Autofinanziamento | 12,4 MC |
| • Ammodernamento sedi | | Debito | 26,5 MC |
| Oneri finanziari: | 4,8 MC | | |
| TOTALE IMPIEGHI: | 38,9 MC | TOTALE FONTI: | 38,9 MC |

Tabella 4 - Schema fonti e impieghi, [M€]



Investimenti necessari per l'erogazione del servizio di manutenzione del verde

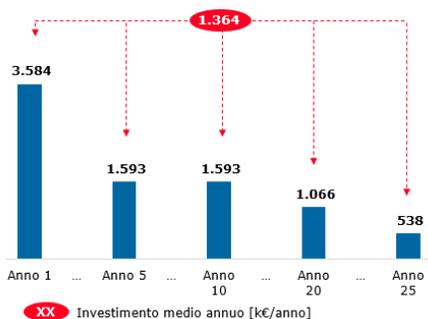


Grafico 2 - Investimenti necessari, [k€/anno]

Nell'ottica di garantire efficienza ed efficacia nell'erogazione del servizio secondo gli *standard* condivisi, MM prevede di sostenere investimenti pari a complessivi 34,1 M€ con riferimento all'intero periodo di affidamento ipotizzato (25 anni). Gli investimenti saranno principalmente finalizzati all'acquisizione di mezzi, attrezzature e/o all'ottenimento delle certificazioni e iscrizioni agli albi di riferimento per l'espletamento del servizio, nonché all'implementazione e al mantenimento dei sistemi IT aziendali.

Con particolare riferimento all'acquisizione di mezzi e attrezzature proprie, si prevede di raggiungere l'assetto a regime al quinto anno dalla stipula del contratto e di rinnovare costantemente le dotazioni aziendali, fatta eccezione per gli ultimi anni che saranno caratterizzati da un progressivo contenimento degli investimenti di rinnovo.

Verifica della competitività dell'offerta di MM

In conclusione, viene valutata la convenienza della proposta di MM rispetto alla migliore offerta presentata in risposta al bando 2021.

In aggiunta allo sconto del 31,0% (allineato al valore di 30,99% risultante dal bando), la proposta di MM si pone l'obiettivo di erogare un **miglior livello di servizio alla cittadinanza**, considerando delle spese addizionali rispetto all'assetto operativo dell'attuale fornitore, oltre ad abilitare l'ottenimento di **risparmi aggiuntivi per l'Amministrazione Comunale**. La combinazione di questi effetti garantisce che la proposta di MM per la gestione del servizio risulti migliorativa per il Comune di Milano.

Confronto sconto della proposta MM rispetto alla miglior offerta da bando di gara 2021

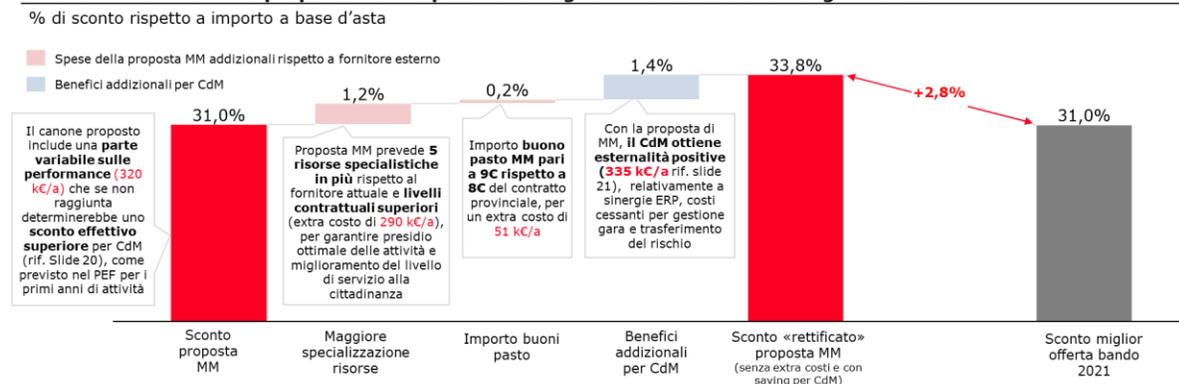


Grafico 2 - Valutazione della competitività della proposta di MM



In particolare, a fronte di uno sconto iniziale derivante dal canone richiesto da MM per la gestione del servizio (31,0%), al fine di effettuare il confronto con l'offerta a bando di gara, è necessario considerare le **leve migliorative considerate da MM** all'interno della propria proposta e i conseguenti **costi aggiuntivi**:

- **Maggiore specializzazione delle risorse:** MM prevede nel proprio organico un numero maggiore di figure specialistiche (5 risorse aggiuntive tra tecnici, agronomi e operatori VTA) rispetto al fornitore, con inquadramenti contrattuali più elevati, al fine di garantire un adeguato presidio delle attività e un miglior livello di servizio alla cittadinanza. Si determina quindi un extra costo del lavoro pari a **290 k€/anno**, pari ad un'incidenza di **1,2% sullo sconto complessivo**;
- Importo dei **buoni pasto proposti da MM pari a 9€** (in linea con le condizioni attualmente in essere per tutti i dipendenti della società), superiori agli 8€ previsti dal contratto di lavoro provinciale florovivaisti, per una spesa aggiuntiva di **51 k€/anno**, pari ad un'incidenza di **0,2% sullo sconto complessivo**;

Infine, come già illustrato nel capitolo "Valutazione beneficio aggiuntiva per il Comune – valorizzazione esternalità positive", l'affidamento ad MM della gestione del verde pubblico abilita delle **esternalità positive per l'Amministrazione Comunale**, in termini di risparmi per la manutenzione del verde ERP, costi cessanti per il superamento della necessità di bandire nuove gare e benefici legati al trasferimento del rischio connesso all'affidamento del servizio all'esterno, quantificabili complessivamente in **335k€/anno**, pari ad un'incidenza di **1,4% sullo sconto complessivo**.

In conclusione, nettando l'incidenza delle spese aggiuntive previste da MM al fine di salvaguardare la gestione delle risorse e ottimizzare il livello di servizio reso alla cittadinanza e considerando i saving aggiuntivi ottenibili dall'Amministrazione Comunale, **lo sconto effettivo della proposta MM risulta pari al 33,8%, superiore di 2,8%** in termini assoluti rispetto alla **migliore offerta presentata nel bando 2021 (31,0%)**.

Si segnala inoltre che lo sconto iniziale considerato di 31,0% assume il pagamento ad MM del 100% dell'incentivo premiato sulle performance (320 k€/anno), il quale in caso non fosse pienamente raggiunto determinerebbe uno sconto effettivo superiore per il CdM. All'interno del PEF si assume, infatti, in via conservativa, di non avere alcun incentivo premiante nei primi anni di avvio del servizio.

Milano, 17/06/2021

Stefano Cetti
Direttore Generale



Allegati – opportunità per verde Milano

Progetto verde – contributo MM

Nello sviluppo del progetto relativo alla manutenzione del verde del Comune di Milano, MM sarà coinvolta nelle seguenti attività:

- Sviluppo della Vision per la gestione futura del patrimonio a verde di Milano, con progetti concreti di miglioramento della gestione ed economia circolare in accordo al PGT Milano 2030;
- Definizione del modello operativo e identificazione delle competenze specialistiche necessarie alla gestione del verde pubblico e dei relativi percorsi di formazione;
- Identificazione dei Criteri Ambientali Minimi inerenti al servizio di manutenzione del verde e successiva applicazione.

Si ipotizza la partecipazione di MM ad un eventuale comitato tecnico di affiancamento durante la fase di attuazione del progetto, che coinvolga tutte le figure di riferimento in tema verde del contesto milanese, al fine di condividere approcci e scelte progettuali e intercettare tutti i contributi. Inoltre, MM prenderà in carico l'avvio di progettualità diffuse sul territorio in collaborazione con associazioni ambientaliste, terzo settore e associazioni di quartiere.

La situazione del Verde Urbano a Milano – opportunità per un cambio di approccio

Nel 2020 Milano ha registrato una quantità di verde fruibile pari a 18,1 m² pro capite posizionandosi al di sotto della media nazionale di 31 m²/abitante⁽²⁾. Inoltre, le aree a verde sono maggiormente concentrate nelle zone periferiche a discapito del centro città che risulta maggiormente frammentato.

Il patrimonio verde urbano è estremamente composito, articolandosi in aree gioco, aree cani, parchi, filari, impianti sportivi e altro. La varietà di lavorazioni manutentive necessarie alla conservazione di questa molteplicità di elementi (non solo legate alla tutela degli elementi vegetali ma anche alla riparazione e sostituzione di arredi, al ripristino delle pavimentazioni ecc.) ha condotto ad una maggiore complessità di gestione e ad un conseguente incremento dei relativi costi.

In aggiunta, una recente indagine ha constatato che l'**83% dei cittadini**³ reputa le iniziative del verde prioritarie per il futuro della città, ma non conosce le progettualità attive sul proprio territorio. Infatti, sebbene l'Amministrazione Comunale e altri Enti si siano fatti promotori dello sviluppo del verde cittadino tramite la promozione di progettualità (es. ForestaMi), queste iniziative non sono attualmente integrate in un unico **Piano del Verde**, creando frammentazione dell'informazione.

² Fonte: ISTAT

³ Fonte: Milano 2030, indagine preliminare sul futuro di Milano - indagine MM, 2021



La visione futura nella gestione del Patrimonio Verde per la città di Milano

In coerenza al PGT Milano 2030, MM prospetta una gestione del Patrimonio Verde come parte integrante dell'infrastruttura urbana, per garantire lo sviluppo di una città vivibile e sostenibile, coinvolgendo attivamente la cittadinanza.

L'approccio proposto si incentra su una **visione urbana olistica** che punti alla gestione integrata delle aree verdi con gli spazi pubblici urbani ai fini di elevare gli standard cittadini di qualità della vita. In questa visione Milano deve rappresentare una città **resiliente e sostenibile** che non subisce i fattori di cambiamento esogeni ma fornisce proattivamente risposte alle trasformazioni sociali, economiche e ambientali.

Il nuovo modello urbano di gestione trasversale degli spazi pubblici è basato sulla **prossimità**, cioè sulla maggiore diffusione del verde sul territorio realizzando la cosiddetta "Città dei 15 minuti", in cui tutti i centri di interesse, comprese le aree verdi, saranno raggiungibili dai cittadini a piedi o in bicicletta limitando la generazione di emissioni. La città si segmenta in piccole realtà di **quartiere**, ciascuna connessa ad una specifica identità locale a favore di maggiore **inclusione** della cittadinanza sia in termini di partecipazione alle iniziative che di valorizzazione delle proposte dei singoli finalizzate al miglioramento del servizio.

In definitiva, la nuova partnership tra il Comune e MM ha come scopo lo sviluppo sostenibile del patrimonio verde tramite la realizzazione di nuove progettualità, recupero e riqualificazione di aree degradate.

La collaborazione alla stesura di un Piano del Verde di lungo termine potrà portare alla programmazione di nuove progettualità e l'accesso a finanziamenti garantiti attraverso **fondi europei dedicati**.

I progetti di sviluppo per la città di Milano – possibili ambiti d'intervento verso innovazione e sostenibilità

Le nuove progettualità che MM si propone di conseguire gravitano attorno ai temi di sostenibilità, economia circolare, inclusione e innovazione.

Gli **investimenti innovativi** si riferiscono alla potenziale realizzazione di "**Smart Park**", ossia all'applicazione di nuove tecnologie nei parchi urbani volte all'incremento dell'efficienza della manutenzione (es. per effetto dell'utilizzo di sistemi di irrigazione automatizzati) e allo sviluppo di servizi migliorativi per il cittadino (es. applicazione di soluzioni innovative finalizzate a garantire la sicurezza degli utenti). Inoltre, l'innovazione tecnologica riguarda specialmente **l'evoluzione** del sistema **del GIS del verde**, proponendo l'integrazione nell'applicativo attuale dei valori ecosistemici degli alberi (es. assorbimento di CO₂) che valorizzino il contributo che le piante sono in grado di offrire al benessere umano. In questo senso nel GIS potrebbero essere costruiti modelli ottimali di cura del verde in considerazione dei valori specifici di ciascun elemento del patrimonio.

Relativamente ai temi di sostenibilità ed economia circolare, MM gestirà il servizio di manutenzione e cura del verde pubblico nel rispetto dei **Criteri Ambientali Minimi**, ossia razionalizzando consumi e acquisti in



funzione del relativo impatto ecologico. In particolare, MM e Comune di Milano valuteranno investimenti per il **riutilizzo dei materiali di risulta** (vegetali e legnosi) in sinergia con altri servizi comunali (raccolta frazione umida), nel rispetto delle migliori *best practice* internazionali, favorendo progettazioni che allunghino la vita utile dei beni e privilegino l'utilizzo di **materie prime rigenerative**. Inoltre, MM potrebbe adottare tecniche innovative di bonifica ambientale del suolo quali **phytoremediation e bioremediation**, previa iscrizione ad apposito albo, e di depurazione delle acque tramite **fitodepurazione**.

In aggiunta, MM potrebbe giocare un ruolo importante nella proposizione di nuovi standard di inclusione del verde nelle opere di edilizia urbana, partecipando fin da subito all'asseverazione delle nuove opere per i temi di **invarianza idraulica** e del rispetto dei criteri edili per il sistema di fognatura.

In ottica di gestione ecosostenibile, MM sottolinea l'importanza della selezione delle specie vegetali sia per un **Rewilding Urbano** volto all'incremento e alla tutela della biodiversità, sia per offrire una risposta concreta al fenomeno del cambiamento climatico, per cui la scelta di specie vegetali più resistenti aumenterebbe l'orizzonte di permanenza del patrimonio verde. Pertanto, appare essenziale impegnarsi nella **tutela del patrimonio arboreo** privilegiando le specie più durevoli e monitorando continuamente la salute, la stabilità e i servizi ecosistemici delle piante per garantirne la sopravvivenza nel contesto dell'emergenza climatica.

Infine, MM si propone di **coinvolgere attivamente la cittadinanza** a fini informativi e culturali: la partecipazione dei cittadini è volta da un lato all'istruzione della collettività al rispetto del patrimonio naturale e dall'altro all'accrescimento del senso di appartenenza alla comunità.

Per la realizzazione delle nuove progettualità MM ritiene conveniente istituire un **Comitato tecnico del verde** che si interfacci con tutti gli *stakeholder* e che coinvolga tutte le figure di riferimento in tema verde del contesto milanese, al fine di condividere approcci e scelte progettuali e intercettare tutti i contributi.

Milano, 17/06/2021

Stefano Cetti
Direttore Generale

**Allegato sub 3 parte integrante alla proposta di
deliberazione di Consiglio Comunale n. 1521
del 10 giugno 2021 composto da n. pagg. 7**

**Il Direttore Operativo
Carmela Francesca
Firmato digitalmente**

SERVIZIO DI MANUTENZIONE DELLE AREE A VERDE PUBBLICO DELLA CITTA' DI MILANO

**PROPOSTA DI AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI MANUTENZIONE DELLE AREE A VERDE
PUBBLICO DELLA CITTA' DI MILANO ALLA SOCIETA' MM SPA- In House Providing del Comune
di Milano**

**Relazione comparativa appalto/gestione attraverso la propria partecipata in house – analisi economico
finanziaria della proposta MM;**

Relazione di congruità economica ai sensi dell'art 192 del dlgs 50/2016.

PREMESSA

Con Atto della Direzione Generale del 15/01/2021 è stato istituito un Gruppo di Lavoro tra diverse Direzioni del Comune di Milano.

All'Area Pianificazione e Accountability è stato dato il compito di effettuare valutazione di congruità economica ai sensi dell'art. 192 c. 2 del D.Lgs. 50/2016.

All'Area Gestione Fiscalità e Controlli è stato dato il compito di effettuare analisi economico finanziaria della proposta MM.

L'ATTUALE APPALTO

La superficie totale di verde interessata all'appalto a soggetto esterno è di mq. 18.385.454.

L'appalto prevede che la parte preponderante relativa al servizio globale per la manutenzione ordinaria programmata sia erogata "a corpo", mentre la parte per interventi di manutenzione straordinaria sia erogata "a misura" sulla base dei prezzi offerti in sede di gara (comprensivi di tutti gli oneri e le spese che derivano dalle prescrizioni del capitolato) e secondo la suddivisione nelle quattro categorie Verde urbano, Edifici, Strade, Finiture.

L'appalto prevede un meccanismo di verifica delle superfici effettive alla fine di ogni annualità di lavorazione con un livello di alea pari allo 0,6 % della superficie iniziale totale di progetto, corrispondente a 31.754 mq di variazione massima consentita senza conguagli. Al variare delle superfici effettive, sia in aumento che in diminuzione di tale soglia, intervengono i corrispondenti conguagli. I prezzi medi applicabili sono 1,16 €/mq (0,75 €/mq per le località oggetto di sponsorizzazione o collaborazione sottratte alla manutenzione ordinaria).

A fronte della scadenza dell'affidamento Global Service Verde (31/03/2021), il Comune di Milano ha bandito una nuova gara "ponte", in fase di aggiudica (procedura di gara ad evidenza pubblica – criterio di offerta

economicamente più vantaggiosa - del servizio globale per la manutenzione programmata delle aree a verde pubblico della città di Milano per la durata di un anno). Aggiudicataria provvisoria è risultata AVR S.p.A, che ha offerto uno sconto del 30,99% sulla base d'asta.

LA PROPOSTA DI MM

Con Delibera n. 1536 del 30/12/2020 la Giunta Comunale ha espresso specifici indirizzi in merito alla possibilità di avviare un percorso di gestione del patrimonio verde, per il tramite della propria società in house MM, con riferimento a tutti gli interventi tecnico-gestionali ordinari e straordinari a tale ambito afferenti.

Con Atto della Direzione Generale del 15/01/2021, sulla base degli indirizzi approvati dalla Giunta Comunale (delibera n. 1536/2020), è stato istituito un Gruppo di Lavoro (GdL) tra diverse Direzioni del Comune di Milano *“finalizzato ad effettuare le verifiche della fattibilità di una possibile gestione del patrimonio a verde attraverso il coinvolgimento di MM SPA”*.

Considerando l'analisi economico finanziaria e la verifica della congruità dell'offerta di MM ai sensi dell'art. 192 del dlgs 50/2016, durante i mesi nel periodo da febbraio a maggio 2021 si sono svolte le seguenti riunioni :

09/02/2021: riunione plenaria GDL Verde;
15/02/2021: riunione sottogruppo economico finanziario con MM;
04/03/2021: riunione GDL Verde con MM;
11/03/2021: riunione plenaria GDL Verde;
16/03/2021: riunione sottogruppo economico finanziario;
18/03/2021: riunione plenaria GDL Verde;
18/05/2021: riunione sottogruppo economico-finanziario con MM;
20/05/2021: riunione sottogruppo economico-finanziario.

Sono stati fatti anche approfondimenti via telefono – call e via e-mail.

ANALISI DOCUMENTALE

- Documentazione MM S.p.A. PG n. 0317020.E del 10 giugno 2021, “Verifica e valutazione delle condizioni di fattibilità della gestione del patrimonio verde del Comune di Milano da parte della Società strumentale MM S.p.a.”; File in PDF;
- Documentazione MM S.p.A. PG n. 0317020.E del 10 giugno 2021 “Affidamento del servizio di manutenzione delle aree a verde pubblico della città di Milano”; File in PDF;
- Delibera di GC n. 1536 del 30/12/2020.

ELEMENTI RILEVANTI DEL PROGETTO DAL PUNTO DI VISTA ECONOMICO FINANZIARIO

Il perimetro di analisi si riferisce esclusivamente allo “Scenario Isoperimetrico”, allineato rispetto al servizio attuale. Ciò al fine di poter valutare la congruità economica e i benefici conseguiti dalla proposta MM vs l'attuale (appalto di servizi). Occorre evidenziare che MM ha indicato, nel business plan, uno scenario innovativo che potrà essere attivato con investimenti addizionali in via sinergica e complementare allo scenario isoperimetrico.

Il Piano Economico Finanziario, presentato da MM in forma sintetica, è stato fornito con elementi di maggior dettaglio, in formato excel, all'Area Gestione Fiscalità e Controlli che lo ha riconciliato nei propri prospetti.

Il PEF è stato costruito sui seguenti parametri (nuova “gara ponte”):

- superficie in gestione, 18.385.454 mq;
- MANUTENZIONE ORDINARIA (Servizi);
 - € 19.035.519,32 IVA esclusa a “canone” da sottoporre a ribasso di gara per il servizio globale di manutenzione ordinaria programmata;
 - € 14.391,00 IVA esclusa per oneri della sicurezza da interferenze non soggetti a ribasso;
- MANUTENZIONE STRAORDINARIA (Opere);

- € 5.017.943,60 IVA esclusa per interventi di manutenzione straordinaria “a misura” sulla base dei prezzi derivanti dall’applicazione del ribasso, offerto in sede di gara, al Prezziario Regionale delle Opere Pubbliche edizione 2019 con validità dal 1° gennaio 2019;
- € 60.000,00 IVA esclusa, per costi per la sicurezza e la salute nel cantiere (D.Lgs. 81/08 all. XIV) non soggetti a ribasso;

Il PEF è stato elaborato a valori reali, in un arco temporale della concessione di 25 anni.

L’offerta di MM per l’affidamento del servizio:

- si articola su uno scenario allineato al servizio attuale, prendendo come riferimento i valori economici contrattualizzati con l’attuale appaltatore (“gara ponte”, indetta nel marzo 2021) e applicando i benefici derivanti dall’operazione di internalizzazione;
- prevede un corrispettivo:
 - per il servizio di manutenzione ordinaria composto da un canone fisso corrispondente ad uno sconto del 32,7% e una quota variabile (incentivo performance) per un importo massimo di € 320 k. **Lo sconto MM è quindi ricompreso nel range tra 32,7% (senza incentivi) e 31,0% (nel caso di massima premialità).** AVR SpA, aggiudicatario provvisorio della gara ponte, ha offerto 30,99%, sostanzialmente pari allo sconto applicato da MM con massima premialità;
 - per i servizi di manutenzione straordinaria (che valgono c.a 21% del totale affidato) corrispondente ad uno sconto del 31,0% rispetto all’elenco prezzi posto a base di gara dal Comune di Milano.

Assumptions

- Superficie costante in gestione per tutto l’orizzonte di contratto, così come il volume delle opere di manutenzione straordinaria affidate dal Comune e conseguentemente, ricavi dalle opere di manutenzione straordinaria e dal canone di manutenzione ordinaria rimangono fissi per tutto l’orizzonte di piano;
- Premialità derivante da meccanismo incentivante sulle performance prevista nulla nei primi anni, con crescita progressiva nel medio periodo per effetto del miglioramento del livello di servizio;
- Rispetto all’appalto ATI MIAMI, il Costo del personale adottato dall’aggiudicatario della gara ponte (AVR) è più elevato per effetto del contratto CCNL Florovivaistico. Il costo considerato nella proposta MM è relativo a quest’ultimo contratto. Nel corso dei 25 anni MM riduce tale costo a causa delle sinergie e delle economie di scala;
- MM ha stimato ulteriori benefici economici, non contabilizzati nel business plan, per € 335 K anno, dovuti ad esternalità positive. Di questi, € 262 k anno sono dovuti alla dismissione degli attuali contratti verde ERP (gestione verde nei condomini ERP del Comune di Milano) e al passaggio alla gestione diretta di MM Verde;
- Andamento dei costi di gestione calanti, in funzione della riduzione dei noleggi e di politiche di efficientamento progressivo derivanti da economia di apprendimento e dalle sinergie potenziali ottenibili dalla gestione, da parte di MM, di altri servizi (es. Verde ERP), previste a regime in 10 anni;
- Costi di struttura assunti pari al 15% degli altri costi (coerentemente agli ultimi servizi affidati dal Comune ad MM);
- Ammortamenti che crescono progressivamente all’aumentare della dimensione del parco mezzi di proprietà (previsto a regime in 5 anni), con riduzione dei rinnovi negli ultimi anni.

Costi

Sono state individuate due macro categorie di costo:

- Personale. In considerazione del profilo “*labour intensive*” dell’operazione, si prevede la gestione del servizio attraverso l’assunzione di circa n. 200 risorse tra impiegati, tecnici zonal e risorse operative, supportate da ulteriori n. ~50 operatori stagionali per la gestione dei picchi di attività nel periodo marzo-ottobre. Il ricorso a imprese esterne è previsto per attività specialistiche a bassi volumi o per opere particolari di MS.
- Costi di Gestione, rappresentati come voce aggregata.

INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO

MM prevede di dotarsi di 2 sedi operative, con un presidio di risorse per singolo Municipio. Le sedi condivideranno una dotazione indicativa di 240 mezzi e più di 300 attrezzature da sviluppare in funzione dell'effettivo andamento del servizio.

Il valore di tale investimento somma a € 34,1 mio. I beni sono ammortizzati in funzione della natura del cespite (mezzi a 5 anni, attrezzature a 3 anni, sistemi a 3 anni, ammodernamento sedi a 15 anni).

Tabella Fonti-Impieghi

| Impieghi | | Fonti | |
|--------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Investimenti: | 34,1 M€ | Aumento di capitale | - M€ |
| • Mezzi e attrezzature | | Autofinanziamento | 12,4 M€ |
| • Sistemi ICT | | Debito | 26,5 M€ |
| • Ammodernamento sedi | | | |
| Oneri finanziari: | 4,8 M€ | | |
| TOTALE IMPIEGHI: | | TOTALE FONTI: | |
| 38,9 M€ | | 38,9 M€ | |

Gli investimenti sono finanziati per:

- € 26,5 mio attraverso il ricorso a finanziamento bancario (al tasso del 2,28% - come da rapporto ABI – gennaio 2021) della durata di 15 anni. Attivato in buona parte all'anno 1 e integrato poi negli anni successivi per finanziare parte degli investimenti.
- € 12,4 mio attraverso i flussi di cassa della gestione.

Non sono previsti aumento di capitale, finanziamenti o prestazioni di garanzie da parte del Socio interamente proprietario Comune di Milano.

VALUTAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

Di seguito si presentano gli indicatori di TIR (Tasso Interno di Rendimento) e VAN (Valore Attuale Netto, ottenuto scontando i flussi di cassa al 3%) relativi alla proposta di MM della durata di 25 anni.

| Indicatori di Equilibrio Economico - Finanziario | |
|--|---------|
| | 25 anni |
| VAN / .000 | € 5.048 |
| TIR | 5,3 % |
| TIR in assenza premialità | 4,6% |

TIR e VAN sono calcolati su cash flow operativi pre – tax.

VAN

- cresce all'aumentare della durata, in quanto gli ultimi anni di gestione sono i più redditizi.
- il valore di € 5.048 K è c.a il 14,8% dell'investimento, pertanto si ravvisa una extra redditività contenuta.

TIR

- il valore di 5,3% (che diventerebbe il 4,6% in assenza delle premialità riconosciute dall'amministrazione comunale), rappresenta un congruo livello di remunerazione nel rispetto di operazioni similari e dato l'attuale livello dei tassi di interesse sul mercato.

Dall'analisi del Conto Economico si può rilevare una perdita di gestione nei primi 8 anni. Va tuttavia considerato che l'EBITDA risulta positivo a partire dal 4° anno. Infatti la perdita netta è principalmente determinata dalla voce ammortamento: l'importante valore dell'investimento (€ 34,1 mio) comporta un accantonamento annuale di costi non monetari, che influiscono in maniera rilevante sul risultato finale.

La necessità di un canone annuale fisso da parte del Comune di Milano ha come conseguenza che la redditività per i primi anni è negativa.

Si rileva, comunque, che le perdite di gestione nei primi anni sono potenziali; infatti, non tengono conto delle azioni di risparmio che MM prevede in relazione all'efficientamento generale, azioni evidenziate nella documentazione presentata ma non incluse nei numeri del business plan.

In considerazione del fatto che:

- gli assunti individuati dalla Società per la predisposizione del Piano, hanno rappresentato un sufficiente grado di realismo e attendibilità;
- il Piano è stato formulato in riferimento a normali condizioni di mercato e non tiene conto della possibilità del verificarsi di eventi di natura straordinaria e non prevedibile.

L'Area Gestione Fiscalità e Controlli ritiene che una durata della concessione di 25 anni sia rispondente ad un complessivo giudizio di natura gestionale-amministrativa (la scadenza dei 25 anni permetterebbe di allinearsi alle scadenze di altre concessioni di MM in essere con l'Amministrazione comunale) e di convenienza economica ed equità dell'operazione (espressa dal valore del TIR pari al 5,3%). Tale durata consente di ammortizzare gli investimenti in un periodo sufficientemente adeguato al fine di non gravare eccessivamente sul conto economico. Tutto ciò appare coerente con la necessità di attenersi a profili di redditività contenuta, nello spirito delle Linee Guida ANAC n. 9 del 2018.

Con riferimento alle Linee Guida ANAC recanti indicazioni in materia di affidamenti in house di contratti aventi ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, ai sensi dell'art. 192 del dlgs 50/2016, sarà necessario valutare l'efficacia del servizio svolto dalla società in house anche con azioni di controllo e monitoraggio.

L'ANALISI DI CONGRUITA' ECONOMICA AI SENSI DELL'ART. 192 C. 2 DEL D.LGS. 50/2016

L'art. 192 c. 2 del D.Lgs. 50/2016 prevede che: "Ai fini dell'affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, le stazioni appaltanti effettuano preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto nella motivazione del provvedimento di affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche".

MM S.p.A. con nota PG n. 0317020.E del 10 giugno 2021, ha trasmesso la verifica e valutazione delle condizioni di fattibilità della gestione del patrimonio verde del Comune di Milano.

La proposta è redatta sulla base dei dati sopracitati relativi a:

- mq superficie in gestione;
- compenso euro/mq/anno per attività di manutenzione ordinaria;
- importo a base d'asta per opere di manutenzione straordinaria;

contenuti nella gara n. 1/2021 pubblicata sul sito del Comune di Milano in data 24/2/2021, con scadenza presentazione offerte 15/4/2021. I documenti integrali, compresi tutti gli allegati, della citata procedura di gara contribuiscono a definire nel dettaglio l'isoperimetro della gestione del patrimonio verde.

In merito ai corrispettivi la proposta dettaglia:

- per i servizi di manutenzione ordinaria: sconto sulla componente fissa parametrato tra il 31,0% e il 32,7%, sulla base dell'effettiva qualità della performance registrata al termine dell'annualità, dove l'applicazione dello sconto del 32,7% determina l'importo minimo riconoscibile alla società mentre l'applicazione dello sconto del 31,0% identifica il valore massimo attribuibile;

- per le opere di manutenzione straordinaria: sconto del 31,0% sui listini prezzi di riferimento.

Ai fini del confronto con il mercato è stata effettuata un'analisi dei dati riferiti agli anni 2018, 2019 e 2020 dell'universo delle gare pubbliche effettuate nella Regione Lombardia per i servizi oggetto della presente valutazione (dati forniti dall'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici)¹.

Occorre premettere che sia con riferimento alla durata della prestazione prevista dalle gare, sia con riferimento agli importi contrattuali posti a base delle stesse, non sono state rinvenute procedure aventi caratteristiche (durata, importo annuo) pari, o anche solo simili, alla proposta in esame.

I dati sono stati analizzati attraverso criteri di data cleaning² per definire un campione di riferimento in cui individuare lo sconto medio del mercato.

n. 692 gare registrate nel periodo 2018-2020

dopo l'attività di cleaning

n. 169 campione => media % ribasso 22,25%

di cui

n. 151 gare con importo a base di gara inferiore a € 1.000.000 => media % ribasso 22,32%

n. 18 gare con importo a base di gara fra € 1.051.000 e € 7.379.00³ => media % ribasso 21,67%

L'esame di dettaglio non ha mostrato costante correlazione fra l'incremento dell'importo a base d'asta e l'aumento della percentuale di ribasso offerto.

L'analisi dei dati, configurati a seguito delle operazioni sopracitate, ha determinato un campione di dimensione contenuta, anche rispetto alla significatività, che consente comunque di confermare che la percentuale di sconto proposta da MM S.p.A. è contestualmente superiore:

- al valore medio rilevato sul mercato nel periodo esaminato
- al valore offerto dal raggruppamento temporaneo di imprese posizionato al primo posto nella graduatoria provvisoria della gara 1/2021 calcolata dalla piattaforma Sintel (come segnalato dal Direttore dell'Area Gare Beni e Servizi in data 13/5).

Il costo della manodopera nel valore iniziale esposto nella proposta (49%), per il quale viene affermato un trend di crescita negli anni pur in presenza di andamento della voce "Costi del personale" dichiarato decrescente per effetto dell'implementazione delle sinergie e dell'ottenimento di economie di scala progressive, è in linea con quanto indicato nel capitolato di gara della procedura 1/2021, relativa al periodo 2021/2022 (dove l'onere in considerazione è pari a 48,22% del complesso del valore di manutenzione ordinaria e straordinaria).

Per quanto riguarda i costi di struttura (ricompresi nella voce "Costi di Gestione") la proposta specifica che "l'internalizzazione dei processi in MM sarà garantita in parte mediante il ricorso a risorse già presenti in azienda, valorizzando le economie di scala ottenibili su processi aziendali analoghi, e in parte attraverso l'impiego e l'acquisizione di nuove risorse umane e strumentali", evidenziando comunque un andamento decrescente in termini assoluti e costante in percentuale.

¹ I dati e le informazioni sono stati messi a disposizione dall'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici e non sono stati oggetto di revisione e certificazione.

² Scelta delle commesse con importi di base di gara pari o superiore a 40.000 € (con l'introduzione del D.Lgs. 50/2016 per gli importi inferiori a € 40.000 si può procedere con l'affidamento diretto, ex art. 36 c. 2 a); tipologia di servizi strettamente compresi nell'affidamento; eliminazione delle gare con ribassi offerti prossimi a zero o superiori al 50%; criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per la scelta del contraente.

³ Importo a base di gara comprensivo dei costi di interferenza e oneri della sicurezza non soggetti a ribasso.

Sintesi

Sulla base degli elementi contenuti nella documentazione presentata dal Proponente come sopra richiamata, relativamente alla proposta in oggetto si evidenzia:

- la valutazione positiva relativa ai contenuti economico finanziari del Business Plan (indicatori di redditività e di equilibrio economico);
- l'analisi di congruità, con esito positivo, effettuata ai sensi dell'art. 192 c. 2 del D.Lgs. 50/2016.

IL DIRETTORE DELL'AREA GESTIONE FISCALITA' E CONTROLLI

Dott. Paolo Poggi



LA DIRETTRICE DELL'AREA PIANIFICAZIONE E ACCOUNTABILITY

Dott.ssa Pamela Mondino



AL Coordinatore protempore dell'Ambito Servizi al Territorio

AL Direttore Operativo

DATA RILASCIO 10/06/2021

FOGLIO PARERI RELATIVO ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVENTE IL SEGUENTE OGGETTO:

Approvazione:

- **modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;**
- **linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano.**

PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA
ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs. n. 267/2000

FAVOREVOLE

IL DIRETTORE DELLA DIREZIONE
QUARTIERI E MUNICIPI
Arch. Franco Zinna
Documento firmato digitalmente

IL DIRETTORE DELL'AREA VERDE,
AGRICOLTURA E ARREDO URBANO
Dott.ssa Paola Viganò
Documento firmato digitalmente

IL DIRETTORE DELL'AREA PARTECIPATE
per la parte afferente la modifica statutaria
Dott.ssa Laura Peroncini
Documento firmato digitalmente

Firmato digitalmente da ZINNA FRANCO in data 17/06/2021, VIGANO' PAOLA in data 17/06/2021, peroncini laura in data 17/06/2021, PAOLA VIGANO' in data 17/06/2021

FOGLIO PARERI RELATIVO ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVENTE IL SEGUENTE
OGGETTO: Approvazione:
- modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;
- linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a
verde del Comune di Milano.

Numero progressivo informatico: 1521

Direzione Bilancio e Partecipate

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

ai sensi dell'art. 49 del T.U. n. 267/2000

Favorevole,

in relazione alla copertura finanziaria nel bilancio 2021/2023 dei corrispettivi indicati per le manutenzioni
ordinaria, straordinaria e l'eventuale quota variabile

IL RESPONSABILE DI RAGIONERIA

Firmato digitalmente da FORNO BRUNA in data 17/06/2021



Comune di MILANO

SEGRETERIA GENERALE

Oggetto: Approvazione:

-modifica dell'art. 4.1 dello Statuto di MM S.p.A.;

-linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM S.p.A. della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano.

Proposta n. 1521/2021

IL SEGRETARIO GENERALE

Vista la proposta di deliberazione indicata in oggetto;

Visto il parere di regolarità tecnica espresso dal Direttore della Direzione Quartieri e Municipi, dal Direttore dell'Area Verde, Agricoltura, Arredo Urbano e dal Direttore dell'Area Partecipate, da ritenersi assorbente della verifica di conformità alle vigenti norme dell'attività istruttoria, dei passaggi procedurali e della documentazione propedeutici alla proposta medesima, della regolarità e della legittimità amministrativa, nonché del rispetto delle previsioni di cui all'art. 192 del D.Lgs. 50/2016;

Vista la valutazione positiva espressa dall'Area Gestione Fiscalità e Controlli e dall'Area Pianificazione e Accountability relativamente ai contenuti economico-finanziari del business plan (indicatori di redditività e di equilibrio economico), nonché l'analisi di congruità con esito positivo effettuato ai sensi dell'art. 192, comma 2, del D. Lgs. 50/2016 dalle medesime Aree;

Visto il parere di regolarità contabile favorevole espresso dal Ragioniere Generale in relazione alla copertura finanziaria nel bilancio 2021/2023 dei corrispettivi indicati per le manutenzioni ordinaria, straordinaria e l'eventuale quota variabile;

Visto l'art. 42, comma 1, del D. Lgs. 267/2000;

Ritenuto doversi far menzione, per le valutazioni di competenza dell'organo deliberante, del contenuto dell'art. 192, comma 2, del D. Lgs. 50/2016 secondo cui: *"Ai fini dell'affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, le stazioni appaltanti effettuano preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto nella motivazione del provvedimento di*

affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche”;

Richiamati gli orientamenti giurisprudenziali formatisi al riguardo secondo cui:

- *“In ogni caso, la giurisprudenza appare consolidata nel ritenere che l'affidamento in house di servizi è illegittimo nel caso in cui non ci sia convenienza economica rispetto alla esternalizzazione dello stesso; l'in house providing riveste infatti carattere eccezionale rispetto all'ordinaria modalità di scelta del contraente ed è possibile solo qualora sussista per l'amministrazione una reale convenienza rispetto alle condizioni economiche offerte dal mercato” (sentenza del Consiglio di Stato n. 681/2020);*
- *“l'art. 192, comma 2, del Codice degli appalti pubblici (D.Lgs. n. 50 del 2016) impone che l'affidamento in house di servizi disponibili sul mercato sia assoggettato a una duplice condizione, che non è richiesta per le altre forme di affidamento dei medesimi servizi (con particolare riguardo alla messa a gara con appalti pubblici e alle forme di cooperazione orizzontale fra amministrazioni): a) la prima condizione consiste nell'obbligo di motivare le condizioni che hanno portato l'esclusione dal ricorso al mercato;b) la seconda condizione consiste nell'obbligo di indicare, a quegli stessi propositi, gli specifici benefici per la collettività connessi all'opzione per l'affidamento in house”. E ancora: “Deve comunque rilevarsi come la motivazione in ordine ad un aspetto possa risolversi anche nella motivazione dell'altro aspetto tutte le volte che i benefici per la collettività siano di per sé tali da giustificare il mancato ricorso al mercato”(sentenza del Consiglio di Stato n. 2102/2021);*
- *“Nel contesto di sostanziale equiordinazione tra i vari modelli di gestione disponibili per la gestione dei servizi pubblici locali (mediante il ricorso al mercato, attraverso il c.d. partenariato pubblico- privato, tramite società mista, ovvero attraverso l'affidamento diretto in house), l'amministrazione è chiamata ad effettuare una scelta per l'individuazione della migliore modalità di gestione del servizio rispetto al contesto territoriale di riferimento e sulla base dei principi indicati dalla legge: in definitiva, l'amministrazione è chiamata all'esercizio di poteri discrezionali al fine di tutelare l'interesse generale al perseguimento degli "obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e qualità del servizio” (sentenza del Consiglio di Stato n. 2275/2019);*

esprime

PARERE DI LEGITTIMITA' FAVOREVOLE

in ordine alla proposta di delibera in oggetto, in considerazione dei positivi accertamenti in merito alla convenienza economica e della dichiarata sussistenza dei presupposti indicati dal sopracitato art. 192, ferme restando le finali valutazioni in capo al competente organo deliberativo.

IL SEGRETARIO GENERALE

Fabrizio Dall'Acqua

Firmato digitalmente da DALL'ACQUA FABRIZIO in data 17/06/2021

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE N. _63_ DEL 20/07/2021

IL PRESIDENTE
Lamberto Bertolé
Firmato digitalmente

IL SEGRETARIO GENERALE
Fabrizio Dall'Acqua
Firmato digitalmente

Copia della presente deliberazione, verrà affissa in pubblicazione all'Albo Pretorio ai sensi dell'art.124, comma 1, del D.Lgs 267/2000 e vi resterà per 15 giorni consecutivi.

IL SEGRETARIO GENERALE
Fabrizio Dall'Acqua
Firmato digitalmente