



Riaprire i Navigli. Le modalità di finanziamento del progetto e le ricadute socioeconomiche dell'investimento

RELAZIONE DETTAGLIATA DEL PROGETTO

CONTESTO PROGETTUALE

1. Premessa.

La riapertura del Naviglio in Milano non è affatto il desiderio antiquario di recuperare un ambiente perduto e non è solo la volontà di costruire un nuovo paesaggio per Milano: è molto di più. E' la chiave per conseguire un futuro in cui Milano sia tra le capofila delle città avanzate per **l'innovazione e la qualità ambientale**, come si evidenzia nel prosieguo della relazione. E' la volontà di ricostruire Milano per mezzo di un nuovo paesaggio.

Il tema della riapertura dei Navigli gode ormai di un consenso consolidato sia da un referendum sia dagli impegni presi dalle Amministrazioni comunale e regionale.

Il tema finora non trattato è quello della **finanziabilità del progetto e del possibile contributo dei privati** nel finanziamento delle opere, come mezzo per ridurre al massimo l'impatto sul bilancio pubblico.

Per questo, l'**Associazione Riaprire i Navigli** propone una ricerca volta a garantire il finanziamento di questo progetto con modalità innovative, al fine di procedere senza difficoltà e senza attese alla sua realizzazione ed avvicinare le potenzialità di sviluppo e ambientali che questo renderà possibili. Perché il futuro non aspetta.

2. Anticipare e progettare il futuro

Il problema della qualità ambientale delle grandi città è oggi e sempre più sarà la chiave della loro competitività nel mondo.

Oggi tutte le grandi città tentano di proteggere dal traffico i centri storici in vari modi basati sulla lotta all'inquinamento e su varie forme di pedaggio. Tuttavia la situazione sta cambiando velocemente: oggi sono in vendita auto elettriche competitive con quelle a motore endotermico, in Giappone sono in vendita auto all'idrogeno a emissioni zero; il loro uso si diffonderà prima di quanto non s'immagini. Già circolano auto a guida automatica, che in futuro potranno circolare in gran massa e in densi pacchetti consentiti dai radar anticollisione.

L'allargamento delle aree urbane renderà i centri storici appetibili per lavoro, svago, culture, a masse sempre più ampie di cittadini¹, e questo renderà sempre più necessaria la protezione degli ambiti centrali delle città.

In questa prospettiva le limitazioni di traffico basate sull'inquinamento non avranno più efficacia e nemmeno quelle basate sui pedaggi, come ha constatato anche la città di Londra che da tempo ha

¹ Si vedano le prospezioni dell' "Osservatorio sulla città metropolitana di Milano 2016" a cura di Mi-World (Makno e Politecnico di Milano, per Intesa San Paolo).



visto il traffico tornare agli stessi valori precedenti il *Congestion Charge* e che ha riorientato la propria politica verso la costruzione dei passanti ferroviari (*Crossrail*).

Si avvicina quindi il tempo in cui i centri storici dovranno **funzionalmente** fare a meno delle grandi masse di veicoli e non coattivamente ridurli, scoprendo come poter funzionare come “città senza veicoli”.

Quest’innovazione nella gestione della mobilità urbana richiederà nuove tecnologie, nuove infrastrutture, la città che le svilupperà per prima sarà la capofila delle *smart cities* di un futuro più vicino di quanto possiamo immaginare. Una *smart city* **più sostenibile sotto il profilo ambientale** e capace di attrarre più turisti, studenti, *city users* e investimenti, **vero motore di crescita economica** tramite la creazione e lo sviluppo di nuove attività economiche e imprese *start-up* pronte a sfruttare le molteplici applicazioni delle nuove tecnologie, in un network innovativo ed interconnesso.

Milano con i Navigli riaperti anticiperà Milano senza veicoli; la riapertura dei Navigli a Milano sarà il primo passo verso questi futuri sviluppi. Lo sarà non solo perché produrrà un nuovo straordinario paesaggio che riproporrà, in forme nuove, la storica città d’acqua, ma anche per due importanti motivi:

- i nuovi schemi di circolazione e le nuove infrastrutture che occorrerà realizzare saranno già una prima parte di quelle necessarie per gli sviluppi che qui si sono delineati;
- il nuovo sistema di finanziamento che intendiamo sviluppare, che vede la partecipazione finanziaria dei privati e imprenditoriale dell’Amministrazione comunale, sarà anche quello che potrà costruire le risorse per l’innovazione dell’uso della città in qualità ambientale, nella prospettiva di medio-lungo termine.

3. Migliorare il presente, reinterpretare il passato

Questo excursus nelle prospettive future non deve far dimenticare il nucleo principale del progetto di riapertura dei Navigli in Milano, che intende restituire alla città il grande paesaggio della “città d’acqua” e, al contempo, rendere connesso e funzionale tutto il paesaggio dei Navigli lombardi, lungo 140 chilometri, ricco di straordinari monumenti e straordinari paesaggi.

S’intende far questo senza indulgere in ricostruzioni antiquarie di paesaggi ormai perduti, ma recuperando il recuperabile (come le storiche conche rimaste a Milano) e costruendo nuovo paesaggio che trascinerà con sé altre virtuose trasformazioni della città.

Trasformazioni nel paesaggio in primis, ma anche nelle attività produttive, nel turismo, nella cultura, nella gestione ecologica della città (valga l’esempio delle pompe di calore e la produzione di energia idroelettrica).

4. L’Associazione Riaprire i Navigli

L’idea di riaprire i Navigli a Milano in forma organica per l’intera loro estensione da Cassina de’ Pomm fino alla Darsena nasce in Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano nel 2007 nel corso di “Teorie urbanistiche e qualità urbana”. Le risultanze del corso e delle prime verifiche di fattibilità, dopo due anni di studi, sono state raccolte nel volume “Riaprire i Navigli si può. Un grande progetto per Milano”.

Da quei primi passi il progetto ha conosciuto un consenso sempre più largo, sia dalle più importanti istituzioni pubbliche, sia da istituzioni private, ma soprattutto riaprire i Navigli a Milano è entrato in poco tempo nella coscienza dei cittadini milanesi.



Intorno al 2010 l'Associazione Riaprire i Navigli inizia la propria attività e inizia l'opera di divulgazione del progetto alla città utilizzando il motto "Rifacciamo Milano con l'acqua"

Nel 2011 più di 450.000 cittadini milanesi pari al 94,32% dei votanti rispondono SI ad un referendum popolare consultivo che chiedeva la graduale "riattivazione idraulica e paesaggistica del sistema dei Navigli milanesi sulla base di uno specifico percorso progettuale di fattibilità".

Nel 2012 il Comune di Milano inserisce il progetto di riapertura dei Navigli come opera strategica del Piano di Governo del Territorio.

Nel 2015, in un convegno organizzato dall'Associazione Riaprire i Navigli presso il Consiglio Regionale della Lombardia, viene indicata l'opportunità e la necessità di stipulare un Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Comune di Milano, in quanto l'opera si configura contemporaneamente di interesse regionale e comunale, non solo dal punto di vista idraulico - ingegneristico e in ragione delle reciproche competenze, ma anche per quanto riguarda gli aspetti ambientali e di valorizzazione del paesaggio milanese e lombardo.

L'Associazione "Riaprire i Navigli" che si ritiene depositaria dell'idea organica di riaprire i Navigli a Milano nel quadro più generale della riqualificazione degli interi Navigli della Lombardia, dopo la pubblicazione del volume "Riaprire i Navigli! Per una nuova Milano. Visioni, strategie, criteri" e dopo il dibattito che si è sviluppato ritiene oggi prioritario **supportare il Comune di Milano e le altre istituzioni nel loro impegno di realizzare l'opera.**

Per questo intende avviare, con un gruppo di esperti qualificati, uno studio di prefattibilità economico-finanziaria finalizzato ad individuare i possibili apporti di capitali privati e nuove modalità di partecipazione dei privati stessi in un ottica di PPP dinamico con la Pubblica Amministrazione.

Nel contesto del progetto intende anche realizzare un **sito web** che consenta di comunicare ad una vasta massa di utenti i contenuti del progetto, le informazioni e la cultura sottesa alla riapertura dei Navigli, oltre che ospitare le discussioni degli utenti.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

5. L'obiettivo della ricerca

L'obiettivo della ricerca è dimostrare i vantaggi economici della riapertura dei Navigli e la fattibilità finanziaria al minor costo per la Pubblica amministrazione. In particolare:

- dimostrare che la riapertura dei Navigli a Milano non è un costo per la collettività bensì un **investimento strategico per il territorio** e per la collettività sotto il profilo economico, sociale, ambientale e di innalzamento della qualità della vita urbana, ma anche culturale (attraverso lo studio delle opportunità di riqualificazione e sviluppo urbano e un approfondimento dell'analisi costi-benefici economici e sociali);
- esprimere tutte le valutazioni sinora non sviluppate che riguardano sia i costi di gestione sia i possibili cespiti di ricavi;
- prendere in esame le possibili fonti di finanziamento, anche innovative, che prevedano anche la partecipazione dei privati e le modalità con cui canalizzare queste fonti di finanziamento;
- redigere un primo schema di inquadramento economico-finanziario sulla base dei costi di costruzione già noti e delle risultanze dell'indagine sui costi di gestione dell'opera e dei possibili cespiti di ricavi e delle ipotesi di finanziamento individuate;
- esaminare e proporre le modalità organizzative attraverso le quali finanziare il progetto, anche mediante l'utilizzo di risorse private, prendendo in esame analoghe esperienze estere.

STRATEGIA D'INTERVENTO

La strategia d'intervento consiste nel conseguire gli obiettivi sopra indicati per mezzo di una ricerca svolta da personale altamente qualificato nei diversi campi.

6. Le trasformazioni territoriali e lo sviluppo economico e sociale connesso.

6.1. Le trasformazioni territoriali

La riapertura dei Navigli comporterà un profondo cambiamento nell'ambiente della città di Milano e più precisamente nella sua parte centrale. La ricostituzione del paesaggio della città d'acqua, ancorché in buona parte diverso da quello antico, costituirà già una grande trasformazione ambientale, ma, se si sapranno sfruttare appieno le potenzialità insite in quest'opera e le evoluzioni che queste consentono, il paesaggio urbanistico di Milano ne varrà ben maggiormente trasformato.

Già dal Piano Particolareggiato di Traffico del 2005 il Comune di Milano aveva riscontrato che era possibile eliminare la funzione di circonvallazione della Cerchia dei Navigli, spostando il traffico sui Bastioni, e che questo avrebbe provocato una consistente riduzione della congestione su tutto il centro di Milano. Questo ha ricevuto ulteriori conferme dai dati e dalle simulazioni del PUMS recentemente approvato dal Consiglio Comunale e dalla futura entrata in servizio della M4 che, per la prima volta, farà in modo che tutta l'area interna alla cerchia dei Bastioni sia a distanza pedonale da una stazione metropolitana.. Questo consentirà una riqualificazione complessiva non solo delle aree su cui insistono i Navigli, ma di tutta l'area centrale.

Si libereranno disponibilità per realizzare nuove ampie zone pedonali, realizzare l'estesa protezione dei quartieri residenziali centrali trasformati in zone 30, riqualificare e ampliare il verde.

La realizzazione di una città che, a parità di accessibilità, sia **funzionalmente** capace di vivere con pochi veicoli, confinati in precisi spazi e su precisi assi di accesso diverrà a portata di mano. Questo a prescindere da sistemi di dissuasione del traffico basati su tariffe di congestione o altro.

La necessità di consentire accesso ai veicoli in spazi confinati (proteggendo la città dalle possibili evoluzioni della mobilità a guida autonoma di cui si è detto e che già stanno emergendo negli studi a questa dedicati) richiederanno la creazione di apposite infrastrutture. Queste infrastrutture e le altre strutture che nasceranno nella città così liberata genereranno per il Comune contributi finanziari che potranno essere usati al fine della riapertura dei Navigli. Quindi la ricerca vuole prefigurare tutto ciò anche in termini di risorse generabili.

Un'altra parte della ricerca riguarda la determinazione dei costi di gestione dei canali riaperti (apparecchiature delle conche, consumi energetici, manutenzione, ecc.) e dei cespiti che possono coprire i costi di manutenzione e -se possibile- anche parte di quelli di costruzione: generazione di energia elettrica, contributi per lo scarico delle acque usate dalle pompe di calore, concessioni di navigazione, concessioni commerciali, pubblicità.

In definitiva la ricerca vuole individuare il quadro delle trasformazioni urbane generabili con la riapertura dei Navigli ed insieme il quadro dei ricavi finanziari che tali trasformazioni possono generare.

6.2 Lo sviluppo economico e sociale connesso

Lo studio intende fornire una valutazione oggettiva delle ricadute sulla città e sul territorio lombardo coinvolto dalla ricostruzione della "tratta urbana" dei Navigli. Tale intervento, infatti, genera una serie di impatti – positivi e negativi – che occorre valutare per:

- comprendere la portata socioeconomica degli interventi attivati

- individuare le azioni più opportune per:
 - attivare tutte le possibili sinergie con il tessuto urbano ed economico esistente
 - massimizzare l'atteso incremento della qualità ambientale e, più in generale, del benessere complessivo della comunità.

Gli investimenti legati alla riapertura dei Navigli avranno infatti ripercussioni sulla creazione e sulla distribuzione locale di valore aggiunto e di reddito con effetti socioeconomici: lo studio intende quantificare tale incremento determinato nell'economia nazionale e, soprattutto, regionale. Gli investimenti necessari creeranno un "circolo virtuoso" nel sistema produttivo e sociale locale i cui effetti complessivi saranno largamente superiori al costo degli investimenti affrontati per la realizzazione dell'infrastruttura.

Oltre alle ricadute di tipo prettamente economico e direttamente monetizzabili, in quanto risultato di movimenti diretti di denaro, in termini di investimenti, spese di produzione, redditi e consumi aggiuntivi; la riapertura dei Navigli metterà in moto la riqualificazione delle aree urbane più direttamente interessate dalle opere, diventando elemento caratterizzante la città e l'intero territorio circostante.

Ulteriore obiettivo cardine dello studio è la stima degli effetti – positivi e negativi – generati dal progetto. Si tratta di effetti non direttamente quantificabili in termini monetari e che riguardano, ad esempio, i risparmi generati da una maggiore efficienza delle infrastrutture di trasporto e mobilità; il valore dell'energia prodotta; la generale riduzione del traffico e, quindi, del tempo impiegato negli spostamenti e dell'incidentalità; la maggiore disponibilità di tempo che può essere impiegato, anche, in nuove attività culturali e ricreative; una maggiore vivibilità e un miglioramento della qualità della vita grazie all'incremento della qualità ambientale complessiva e alla diffusione di mobilità alternative all'automobile; alle ripercussioni positive sui valori immobiliari grazie alla riqualificazione urbana e all'aumentata qualità complessiva dell'abitare lungo i nuovi corsi d'acqua. Un ulteriore effetto positivo verrà dalla rivitalizzazione del tessuto imprenditoriale, in genere, e in particolare lungo il percorso dei Navigli e nelle aree adiacenti – pedonali e non – dove nuove attività e nuove funzioni troveranno occasione di sviluppo. L'impatto complessivo deve poi tener conto anche degli effetti generati da tutti gli investimenti/spese che saranno indotti dall'aumentata attrattività della città, dalla maggiore offerta turistica che si creerà sul territorio e che si tradurrà in un incremento dei soggiorni per turismo.

Lo studio si articola in due fasi complementari:

- A. La stima degli impatti economici e sociali
- B. La stima della sostenibilità economica e sociale

A. Gli impatti economici e sociali

L'impatto complessivo del progetto di riapertura dei Navigli, in termini di valore aggiunto regionale e occupazione, deriva da:

- un primo impatto socioeconomico di breve periodo perché dovuto ad investimenti straordinari che si concludono con la chiusura dei cantieri. Tale impatto deriva dai lavori necessari per la costruzione della tratta urbana, la sistemazione delle aree attigue, la realizzazione delle opere connesse, la predisposizione delle necessarie infrastrutture tecnologiche, l'attivazione delle funzioni produttive coinvolte nei lavori stessi;
- l'impatto economico messo in moto dalle nuove o rinnovate attività che le riqualificate parti della città interessate dal progetto potranno generare/ospitare: quest'ultimo si delinea come l'impatto economico vero e proprio dovuto alla presenza dei Navigli ed ha dunque carattere duraturo;

- l'impatto economico legato alla gestione della struttura fisica (comprese le opere di manutenzione ordinaria e straordinaria) e all'incremento delle attività economiche e sociali dovuto all'esistenza della nuova infrastruttura e dei nuovi spazi;
- le ricadute generate dalle spese per la gestione del servizio di trasporto turistico che si effettuerà con battello lungo i Navigli e tra l'Adda e il Ticino, le spese dei turisti "aggiuntivi" che verranno a Milano ed effettueranno acquisti e consumi nelle attività commerciali che si svilupperanno;
- l'aumento complessivo del gettito fiscale dovuto all'incremento della produzione e del valore aggiunto generato.

Per la stima di questi impatti si utilizzano le tavole input-output che descrivono le relazioni esistenti tra i settori del sistema economico e che permettono di stimare/quantificare tre differenti effetti dell'investimento:

- effetti diretti, ovvero gli effetti sul sistema economico derivanti:
 - dagli acquisti effettuati per la realizzazione dell'investimento, la sua gestione e la gestione delle opere realizzate;
 - dalle spese fatte dai fruitori delle opere (cittadini, city user, turisti...) e per consumi effettuati in strutture commerciali nuove o rinnovate;
 - dalle spese effettuate nel tempo risparmiato grazie al minor traffico;
 - ...
- effetti indiretti, ovvero le ricadute sul sistema economico derivanti dalla presenza delle interdipendenze settoriali e dal relativo effetto moltiplicativo di una spesa/investimento iniziale;
- effetti indotti, ovvero gli impatti legati alla maggiore domanda di consumi finali generata dal maggiore reddito disponibile generato da investimenti/spese previsti (retribuzioni, redditi d'impresa e di lavoro autonomo) con ulteriori effetti moltiplicativi.

A conclusione di queste analisi si ottiene una stima:

- della produzione aggiuntiva: a fronte di un investimento x la produzione attivata vale y e quindi per ogni euro investito se ne generano z ;
- del valore aggiunto (in euro) ovvero della remunerazione dei fattori produttivi impiegati (capitale e lavoro);
- dell'occupazione quantificata in unità di lavoro/anno a tempo pieno.

B. La sostenibilità economica e sociale

La stima dell'impatto e della sostenibilità del progetto di riapertura dei Navigli dal punto di vista economico e sociale prevede due diverse tipologie di analisi, integrate e complementari:

- l'inquadramento socioeconomico delle aree più direttamente interessate dal progetto, distinguendo tra aree cittadine e regionali con l'obiettivo di delineare il quadro del contesto in cui si inserisce il progetto così da cogliere al meglio la portata degli impatti stimati;
- l'analisi qualitativa degli effetti socioeconomici dell'intervento e la verifica in termini quantitativi della sua sostenibilità, mediante l'applicazione della metodologia costi-benefici (ACB)² e il calcolo di alcuni indicatori di sintesi che consentono di stimare la convenienza dell'investimento³. L'analisi fa il bilancio tra benefici della realizzazione del progetto e i suoi

² L'Analisi Costi-benefici è stata introdotta ufficialmente in Italia dal F.I.O. (Fondo Investimenti Occupazione) nel 1988.

³ In particolare, vengono calcolati, laddove possibile, il Valore Attuale Netto Economico (VANE), il Saggio Interno di Rendimento Economico (SIRE) e il rapporto Benefici/Costi.

costi socioeconomici e misura la portata del valore economico per la collettività/benessere collettivo.

A valle di queste analisi si quantificano i benefici collettivi che derivano, ad esempio:

- dalla riqualificazione urbanistica di ampie porzioni della città;
- dal miglioramento delle condizioni ambientali e paesaggistiche e della qualità della vita;
- dallo sviluppo economico per nuove forme di turismo, di commercio e di uso della città;
- dalla valorizzazione del patrimonio edilizio esistente;
- dalla riduzione del traffico e delle relative esternalità negative;
- dallo sviluppo di reti di mobilità alternative all'automobile e dalla creazione di nuove zone pedonali che contribuiranno anche a rendere più attrattive le aree circostanti;
- dalla realizzazione di un inedito servizio di trasporto turistico con battello lungo i Navigli;
- dallo sviluppo di attività economicamente produttive in diversi settori (produzione di energia, razionalizzazione dell'assetto idraulico e dell'utilizzo dell'acqua nell'area milanese, realizzazione di cunicoli intelligenti e ispezionabili per diversi tipi di reti, fibre ottiche ed altre infrastrutture per l'informazione e la comunicazione...) e dalla gestione delle attività generate;
- ...

L'ACB sarà sviluppata in linea con il documento "Guide to Cost-benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020" (2014), redatto dalla DG Regio della Commissione Europea nel 2014 per la valutazione dei progetti finanziabili.

Le valutazioni e la metodologia utilizzata in questa parte della ricerca potranno essere preziose allorché il Comune di Milano intenda richiedere un finanziamento UE.

7. La finanziabilità del progetto

Il tema dell'apertura dei Navigli è stimolante anche dal punto di vista finanziario, specie se il progetto traguarderà non solo la riapertura degli 8 chilometri in Milano ma anche la riqualificazione dei tratti esterni della rete dei Navigli lombardi.

Le vie di finanziamento per la riapertura dei Navigli in Milano, e anche per la riqualificazione dei Navigli esistenti all'esterno della città, che si possono contemplare sono sostanzialmente due: un finanziamento pubblico o un finanziamento con intervento privato e quindi un partenariato pubblico privato (PPP).

Ricorrere ad un finanziamento totalmente pubblico in questo momento presenta delle difficoltà data la scarsità di risorse pubbliche ed i limiti di indebitamento imposti dal patto di Stabilità interno.

Occorre quindi promuovere il possibile coinvolgimento del settore privato e considerare uno schema di partenariato pubblico-privato che possa soddisfare i rendimenti richiesti dai privati ed il soddisfacimento di un'utilità sociale che la pubblica amministrazione si prefigge di realizzare.

Lo schema di partenariato pubblico-privato (PPP) si concretizza attraverso un contratto di durata, con investimento di capitali privati, allocazione dei rischi fra le parti e remunerazione legata a parametri di "performance". I principali vantaggi per la parte pubblica riguardano sia la fruizione di opere, beni e servizi adeguate alle proprie esigenze ed in linea con le migliori innovazioni e tecnologie costruttive e operative del mercato, sia il trasferimento alla parte privata dei rischi che essa è in grado di affrontare, sia la possibilità di considerare l'investimento come non gravante sul bilancio, né sul debito (off-balance sheet), tenendo tuttavia conto, per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, dei principi di EUROSTAT e delle norme della Direttiva concessioni della Commissione Europea.

Lo studio di fattibilità realizzato dal Politecnico di Milano ha effettuato una prima valutazione dei benefici collettivi che deriverebbero dalla riapertura dei Navigli a Milano. In particolare sono stati

valutati l'incremento dei redditi per effetto dell'investimento, il miglioramento della qualità urbana, la riduzione di emissioni e di incidenti lungo la cerchia attuale, l'aumento della attrattività turistica di Milano ed infine i benefici collettivi delle attività residenziali e per le attività commerciali con la metodologia di stima del prezzo edonico. I valori ottenuti risultano molto elevati, ed altri potrebbero aggiungersi a questi in relazione alle note del capitolo precedente, ma tali valori per essere reali richiedono un ruolo molto attivo della Amministrazione pubblica per il conseguimento e la concreta valorizzazione dei benefici identificati nello studio.

Gli studi sin qui effettuati sul progetto di riapertura dei Navigli a Milano non hanno individuato tuttavia fonti di redditività di dimensioni tali da poter attrarre investitori privati, ovvero non sono state identificate fonti di ricavo direttamente riconducibili alla realizzazione, manutenzione e gestione dell'opera, tali da suggerire interventi in project financing per la totalità dell'opera. Il Capex (CAPital EXpenditure) dell'iniziativa non potrà pertanto prescindere da finanziamenti pubblici o europei a fianco dei finanziamenti privati (ma ciò potrà essere determinato meglio in sede di studio di fattibilità).

Anche in considerazione di tale aspetto, lo schema contrattuale e di finanziamento che sembra meglio attagliarsi alle risultanze degli studi sino ad ora condotti è il PPP, che consente, anche a seguito della recente riforma operata dal D. Lgs 50/2016, di strutturare una forma di remunerazione per l'investimento del privato a carattere misto, ossia composta in parte da un canone di disponibilità corrisposto dalla stazione appaltante e in parte dai ricavi, ove presenti e seppur non ingenti, generati dall'esercizio commerciale dell'opera realizzata, attraverso la valorizzazione del territorio e delle attività commerciali che la nuova opera può attrarre (così riducendo l'onere del canone di disponibilità per la pubblica amministrazione).

Pertanto, lo schema che si vuole suggerire rientra in una gestione "dinamica" del PPP in cui l'Amministrazione pubblica non è "statica" rispetto al progetto ma ne diventa partecipe e soggetto "attivo" per la sua realizzazione. Lo schema di PPP "statico" prevede un'analisi delle disponibilità finanziarie che l'Amministrazione pubblica può mettere a disposizione del progetto e lascia la completa realizzazione e gestione dell'opera al privato. Nell'ottica di PPP "dinamico" invece, la Pubblica Amministrazione oltre all'eventuale supporto finanziario identificato in contributi finanziari e/o canone di disponibilità, si impegna a favorire lo sfruttamento e la gestione della mobilità e dei piani urbani di sviluppo in modo da minimizzare l'impatto dei canoni di disponibilità sui bilanci pubblici. Questa visione dinamica richiede che la Amministrazione pubblica assuma un ruolo attivo di controllo e di "governance" sulla realizzazione complessiva dell'opera.

La sua fattibilità si basa sulla possibilità di determinare un canone di disponibilità pagato dal Comune/Regione al fine di garantire la bancabilità del progetto e la redditività all'investitore privato. La concessione per la riapertura dei Navigli dovrebbe essere abbastanza lunga o comunque determinata in base al canone che l'amministrazione potrà pagare. Come per i canoni di disponibilità utilizzati nei progetti di trasporto pubblico, il concessionario privato dovrà farsi carico del "rischio di costruzione" e del "rischio di disponibilità" dell'opera, nonché di una serie di attività e prestazioni che giustifichino il pagamento del canone, con particolare riferimento alle attività di manutenzione (es: controllo del livello dell'acqua, dello stato delle sponde, del corretto funzionamento delle chiuse, della segnaletica, della pulizia dei fondali, ecc) delle nuove tratte di Naviglio e di eventuali servizi (es: navigazione a carattere turistico) od opere connesse alla realizzazione dell'opera nelle aree adiacenti al Naviglio.

In sintesi, lo schema proposto si articola su due distinte strutture:

- a) la SPV (Special Purpose Vehicle), costituita da privati, al quale sarà affidata la concessione di costruzione e gestione dell'opera in "project financing" e che riceverà il pagamento del canone di disponibilità da parte dell'Amministrazione pubblica (tale SPV dovrà seguire la normativa sul PPP prevista dal codice degli appalti e dalle direttive europee);
- b) la società di sviluppo a capitale pubblico o/e anche aperta ai privati che dovrà curare le valorizzazioni del territorio (aree commerciali, parcheggi ecc.) ed altre possibili fonti di ricavo, al fine di minimizzare l'impatto sui bilanci pubblici del canone di disponibilità da pagare a SPV .

A sostegno del pagamento del canone da parte di Regione/Comune, per diminuire al massimo l'impatto sui bilanci pubblici, la Pubblica Amministrazione dovrà infatti svolgere un ruolo dinamico e propositivo nel pianificare interventi di sviluppo urbanistico nelle aree attraversate dai Navigli. Ciò potrà realizzarsi attraverso la costituzione di una società per lo "Sviluppo del Territorio" o simile società di scopo che dovrà prendersi carico delle iniziative di valorizzazione delle aree adiacenti al Naviglio (al limite in JV con la sopracitata SPV o altri operatori privati). In questo modo la Pubblica Amministrazione potrebbe compensare totalmente o in parte le risorse economiche erogate come contributo finanziario e per il pagamento del canone di disponibilità alla SPV che costruirà e gestirà l'opera in project financing. Fra le possibili fonti di maggiori entrate per la Amministrazione pubblica rientrano anche eventuali entrate di ordine fiscale quali, ad esempio, il riconoscimento di parte dell'IMU comunale o di parte della "congestion charge" a favore della realizzazione dell'iniziativa, o altre eventuali tasse di scopo o lievi maggiorazioni su tasse o tariffe esistenti (acqua, tasse aeroportuali, soggiorno), che potrebbero essere necessarie per compensare gli esborsi della parte pubblica per la realizzazione e la gestione dell'investimento.

Naturalmente l'iniziativa ha senso una volta che si possa, da una parte, identificare il fabbisogno finanziario complessivo destinato alla realizzazione delle opere e, dall'altra, analizzare attentamente le potenzialità offerte dalla realizzazione di iniziative di riqualificazione urbana nelle aree adiacenti i Navigli riaperti e/o altre aree che Regione/ Comune potranno identificare, oltre all'analisi della partecipazione ai tributi esistenti e del possibile apporto di fondi privati (es: donazioni, eventuali sottoscrizioni popolari) e di fondi Europei disponibili a sostegno della finanziabilità dell'iniziativa.

L'iniziativa richiede, contestualmente alla realizzazione dello studio di prefattibilità finanziaria, la individuazione di possibili stakeholder potenzialmente interessati a partecipare ad un grande progetto di sviluppo territoriale ed economico, attraverso la costituzione di un Tavolo di lavoro, formato da esponenti dell'Amministrazione pubblica e di associazioni, imprese e operatori privati, con lo scopo di esaminare la sostenibilità del progetto e della struttura "dinamica" sopra proposta con la costituzione della sopracitata società per lo "Sviluppo del Territorio" sotto i diversi profili giuridico, tecnico, economico, finanziario e politico.

I possibili stakeholder (elenco non limitativo) potenzialmente interessati sono:

- il Comune di Milano, il cui Sindaco ha indicato il progetto di riapertura dei Navigli come la più grande opportunità per lo sviluppo di Milano nei prossimi 20 anni;
- la Città metropolitana di Milano;
- la Regione Lombardia, che dall'ampliamento del progetto su scala regionale può ricavare importanti opportunità di sviluppo e valorizzazione del territorio, Regione che peraltro possiede le competenze in materia di controllo delle acque;
- grandi operatori finanziari come ad esempio Banca Intesa Sanpaolo (per il tramite della sua Fondazione Cariplo), che potrebbe evidenziare la sua straordinaria capacità di essere fra gli attori principale di questo importante progetto, di così grande impatto urbanistico, ambientale e sociale;



- la C.C.I.A.A ed eventualmente Assolombarda, che potenzialmente dovrebbero poter essere attratte da un progetto di importanza strategica che promuova nuovi business e nuovi posti di lavoro;
- il settore cittadino, regionale e nazionale del turismo, per le nuove opportunità derivanti dal potenziamento dell'attrattività turistica internazionale di Milano con i Navigli;
- il settore della cultura e dell'arte, che si potrebbe arricchire di nuove opportunità anche legate agli interventi sul più ampio territorio regionale;
- le imprese di costruzione e le aziende del settore energetico potenzialmente interessate dal nuovo business diretto ed indotto dal progetto della riapertura dei Navigli;
- altri settori economici (moda, design, comunicazione) per poter realizzare eventi in nuovi luoghi di grande suggestione.

Si ritiene che Ministeri quali il Ministero per i Beni Culturali, Ministero dell'Agricoltura, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, oltre alla BEI e alla Cassa Depositi e Prestiti, potrebbero essere dei validi interlocutori a sostegno di questa possibile soluzione.

Naturalmente lo schema qui proposto, fortemente innovativo per il ruolo "attivo e dinamico" della Amministrazione pubblica e per il coinvolgimento e la collaborazione del settore privato nella realizzazione di progetti strategici e di ampio respiro sotto il profilo dello sviluppo economico e del miglioramento della qualità della città e della vita dei cittadini, potrà costituire anche un punto di riferimento metodologico riproducibile per altri interventi ed in altri contesti.

Al fine di predisporre uno primo schema economico-finanziario di inquadramento del progetto di riapertura dei Navigli a Milano, lo studio da un lato esaminerà esperienze di "PPP dinamico" sviluppate in altri paesi e dall'altra identificherà i termini di redditività che potranno essere sviluppati per minimizzare l'impatto sui bilanci pubblici del sopracitato canone di disponibilità.

A tale fine i dati relativi ai costi di investimento per la realizzazione dell'opera ed una serie di valutazioni economiche preliminari riferite sia ai costi di gestione che a possibili cespiti di ricavi connessi con l'opera stessa saranno inquadrati in uno schema economico finanziario preliminare. Lo studio esaminerà anche le possibili fonti di finanziamento, prendendo in considerazione il mercato del credito, il mercato dei capitali, il possibile utilizzo di fondi europei e l'eventuale ricorso a strumenti innovativi quali il TIF Tax Incremental Financing, (attivabile in Italia attraverso tasse di scopo o altri ricorsi fiscali), come pure tecniche di cattura del valore immobiliare. Con riferimento sia alla possibile strutturazione di un "PPP dinamico" che alla possibilità di attivare strumenti innovativi per coprire il canone di disponibilità da pagarsi al concessionario dell'opera, gli esperti legali sotto menzionati e che collaboreranno pro bono allo studio proposto, ne hanno già confermato la coerenza, in linea di principio, con la vigente normativa italiana, comunitaria e di settore e in particolare con il nuovo codice dei contratti pubblici adottato lo scorso aprile. Nel corso dello studio saranno in ogni caso svolti degli approfondimenti di natura tecnico giuridica a ulteriore supporto della perfetta rispondenza dell'iniziativa alla normativa applicabile e ai principi del legislatore europeo.

8. Comunicazione del progetto: Webforum "Riaprire i Navigli"

Costruzione di un Webforum dedicato al monitoraggio delle diverse fasi che porteranno alla riapertura dei Navigli e alla realizzazioni di tutte le opere di trasformazione urbana e ambientale

della città, con particolare attenzione ai contenuti socioeconomici del progetto e alle modalità di finanziamento delle opere. Forum web, in lingua italiana, suddiviso nelle seguenti aree:

- Home page: verrà realizzata una home page contenente una presentazione del forum, un'area di login e una per registrarsi, ultime discussioni in evidenza e i link a tutte le aree del forum.
- Regolamento: 1 pagina contenente il regolamento del forum.
- Registrazione: 1 pagina contenente un *form* per registrarsi al sito. Il *form* sarà composto da circa 10 campi da definire.
- Forum di discussione: sezione contenente le discussioni suddivise per argomenti. In quest'area gli utenti iscritti al forum potranno lasciare messaggi sotto determinate discussioni. Sarà possibile per gli iscritti commentare i messaggi altrui. Ogni messaggio sarà formato da user dell'utente, data di invio, ora, testo del messaggio e sarà archiviato a seconda della discussione. Per ogni messaggio sarà comunque possibile inserire materiale digitale (immagini, pdf, presentazioni, file excel, video). I messaggi saranno postati in ordine cronologico ascendente (dal più nuovo al più vecchio). Ogni pagina sarà composta da 20 messaggi. Sarà quindi possibile visualizzare le pagine seguenti.

Alcuni utenti, chiamati moderatori, potranno creare una nuova discussione, tutti i messaggi postati dagli utenti iscritti saranno visibili in tempo reale, i moderatori potranno cancellare i messaggi indesiderati. Gli utenti non iscritti al sito potranno solo leggere le discussioni e i relativi messaggi senza poter interagire in alcun modo.

Sarà possibile effettuare ricerche all'interno dei forum per nome utente, testo libero, discussione.

- Contatti: sarà presente una email degli amministratori del forum e un form di richiesta informazioni composto da circa 10 campi (da definire)
- Privacy: creazione pagina privacy e link al sito del garante.

Sarà presente un'area riservata di gestione con accesso tramite password che potrà essere gestita anche da personale senza specifiche conoscenze informatiche in cui sarà possibile:

- Utenti: sarà possibile inserire, modificare e cancellare un utente.
- Moderatori: sarà possibile inserire, modificare e cancellare un moderatore.
- Discussioni: sarà possibile inserire, modificare e cancellare una discussione.
- Messaggi: sarà possibile cancellare un messaggio.

ORGANIZZAZIONE

9. Organizzazione

L'Associazione intende eseguire la ricerca avvalendosi di un team interdisciplinare nelle seguenti aree:

- **Coordinamento del progetto;**
Steering Committee: Ing. Claudio Masi, Prof. Giorgio Goggi; Dott. Remy Cohen; Dott. Angela Airoidi; Avv. Monica Colombera.
Project Manager: Ing. Claudio Masi.
- **Aspetti territoriali e ambientali, valutazione di costi e cespiti;**
Prof. Giorgio Goggi, Ci.tra Srl, Arch. Veronica Indelicato, Arch. Vito Redaelli.
- **Valutazioni economico-sociali;**



Dott. Angela Airoidi (coordinamento scientifico operativo), dr. Enrico Quaini, dr.ssa Tatiana Cini.

- **Modalità innovative di finanziamento del progetto:**

Aspetti finanziari: Dott. Remy Cohen, Dott. Federico Caligaris, Dott. Fabio Bono.

Aspetti legali: Avv. ti Monica Colombera e Simone Ambrogi (Legance avvocati associati);

Tempi di esecuzione: sei mesi a far data dalla comunicazione di concessione del contributo da parte della Fondazione Cariplo.

I seguenti esperti forniranno la loro opera *pro bono*:

- Monica Colombera, Simone Ambrogi;
- Remy Cohen;
- Claudio Masi.

10. CURRICULA

Claudio Masi: Laureato In Ingegneria Elettronica (Politecnico di Milano, 1970) e in Scienze Politiche (Università statale di Milano, 1994), abilitato ad esercitare la professione di Ingegnere (II sessione 1970) e di Dottore Commercialista (II sessione 1994), iscritto presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti e dei Revisori Contabili di Milano (Albo sez. A, 1997), iscritto al Registro dei Revisori contabili (1999).

Dirigente dal 1979 presso Transystem Trasporti Intermodali (Gruppo FIAT) prima e Ansaldo Trasporti poi, ha successivamente operato con incarichi direzionali (commerciale, marketing, project management, Direttore di Divisione e Direttore Generale) presso imprese appartenenti ai Gruppi industriali Brown Boveri, ABB e Siemens.

Dal 2003 al 2009 Amministratore Unico della Agenzia della Mobilità e dell'Ambiente facente capo al Comune di Milano. Dal 2007 al 2011 Chairman del Comitato Authorities e membro del Policy Board della Associazione Internazionale dei Trasporti Pubblici (UITP). Successivamente UITP Honorary Chairman e consulente nel settore della mobilità e dei trasporti.

Giorgio Goggi: architetto, professore di ruolo di seconda fascia di Progettazione Urbanistica presso il Politecnico di Milano, in quiescenza. Membro dell'Ordine Architetti di Milano (n. 1925) e socio ordinario dell'Associazione Italiana per l'Ingegneria del Traffico e dei Trasporti. Dal settembre 1998 al giugno 2006 è stato Assessore ai Trasporti Traffico e Viabilità del Comune di Milano. Ha sviluppato significative esperienze nel campo dei rapporti tra gli assetti urbanistici e la configurazione delle reti di trasporto.

Svolge attività di consulente e progettista, nel campo dell'architettura, dell'urbanistica, della viabilità e dei trasporti, per Amministrazioni pubbliche (Stato, Regione Lombardia, Comune di Milano), Enti di ricerca e privati.

Vito Redaelli: architetto, dottore di ricerca in "Progetti e politiche urbane" professore a contratto di Urbanistica presso il Politecnico di Milano, dal 2009 consigliere dell'Ordine Architetti di Milano e dal 2012 membro della Commissione Paesaggio del Comune di Milano. Svolge attività di ricerca e professionale nel project management di bandi a finanza competitiva; nella riattivazione urbana e culturale della città; nella progettazione urbanistica, architettonica e paesaggistica; nel recupero dell'heritage culturale dello spazio urbano della città europea contemporanea.

Veronica Indelicato: Laurea in Architettura, nell'indirizzo di Progettazione Urbanistica, al Politecnico di Milano nell'anno 1999. Tramite il Progetto Erasmus ha frequentato un anno accademico presso la Technische Universität di Berlino. Ha frequentato un Master in Urban Management presso la Domus Academy a Milano ricevendo competenze per la gestione e lo sviluppo di trasformazioni urbane complesse.

Dal 2006 al 2014 ha svolto l'attività di cultore della materia per il Laboratorio di Progettazione Urbanistica di Architettura del Politecnico di Milano. Ha collaborato per oltre 15 anni con la società di ingegneria CITRA srl, e contemporaneamente svolge la libera professione con consulenze in materia di progettazione urbanistica e dei trasporti .

Nel 2015 é stata consulente per Metropolitana Milanese per la progettazione stradale e del traffico nell'ambito dello studio di fattibilità per la riapertura dei Navigli Milanesi.



Angela Airoidi: ricercatore senior e project manager di ricerca. Svolge attività di ricerca, consulenza e coordinamento di progetti di ricerca nel campo della valutazione della fattibilità e della sostenibilità sociale, economica e finanziaria di progetti urbani di trasformazione e di grandi funzioni urbane (centri congressi, strutture sportive...), della valutazione dell'impatto socioeconomico di investimenti pubblici e privati, dell'individuazione di linee strategiche di sviluppo regionale e dell'identificazione di policy e strumenti di marketing per lo sviluppo strategico del territorio. Ha maturato un'ampia esperienza nella stima degli impatti socioeconomici di progetti di sviluppo urbano (Santa Giulia, Milano) e di grandi eventi (Expo 2015). Ha svolto attività di docenza presso il Politecnico di Milano - Facoltà di Architettura I e presso la Scuola di Direzione Aziendale (SDA) Bocconi. Coordina l'attività di ricerca sulla competitività urbana e il mercato immobiliare del CERTeT (Centro di Economia Regionale, Trasporti e Turismo) dell'Università Bocconi.

Tatiana Manuela Cini: ricercatore senior, svolge attività di ricerca applicata e di consulenza finalizzata alla valutazione della fattibilità economico-finanziaria e di impatto territoriale di progetti sia infrastrutturali sia gestionali nei settori dei trasporti, del turismo, dei beni culturali e dello sviluppo urbano. Nel corso degli anni si è specializzata nella redazione di business plan, analisi finanziarie e analisi costi benefici di diverse tipologie di progetti di sviluppo.

Enrico Virginio Quaini: ricercatore senior, svolge attività di ricerca e consulenza nel trattamento dei dati statistici a supporto dell'analisi economica e sociale delle economie locali e del mercato del lavoro. Unisce un'approfondita conoscenza delle fonti informative al pieno possesso delle tecniche di elaborazione statistica descrittiva e interpretativa. Possiede una competenza specifica nel campo dell'analisi input-output e alle analisi di impatto di grandi eventi e di investimenti infrastrutturali.

Remy Cohen: già economista presso il Fondo Monetario Internazionale (FMI) a Washington, fonda nel 1994 Cohen&Co. Srl.

Remy Cohen è specializzato nel campo della Finanza per Infrastrutture, ed in particolare in operazioni di privatizzazione e nella strutturazione di innovative forme di project financing.

Negli ultimi anni, Cohen ha prestato servizi di *advisory* all'avanguardia nel campo dei trasporti, sanità e utilities elaborando modelli economico-finanziari innovativi.

In particolar modo, seguendo l'evoluzione degli schemi di PPP, ha sviluppato e applicato in Italia il cosiddetto modello "unbundled" riuscendo ad offrire ai propri clienti (pubblici o privati) un disegno chiaro dei flussi finanziari attesi e una mappatura completa dei rischi di progetto. A livello nazionale ha recentemente assistito il Comune di Milano per la realizzazione della Linea Metropolitana 4 di Milano; si è attivato nell'esame delle cause di riequilibrio del PEF del I Lotto della Metropolitana 5 e ha svolto gli studi preliminari per un modello economico finanziario complessivo dell'intera Linea Metropolitana 5 di Milano.

A livello internazionale, sta seguendo il monitoraggio dei progetti di investimento delle Ferrovie Etiopi, e ha seguito lo studio delle modalità di finanziamento per il collegamento ferroviario del nuovo aeroporto internazionale di Città del Messico e la privatizzazione di trasporto pubblico locale di Arad (Romania) nell'ambito di un progetto promosso dall'EBRD. Recentemente, Cohen ha anche assistito operatori italiani nei progetti per l'Alta Velocità Ferroviaria negli Stati Uniti, oltre ad aver proposto soluzioni economico-finanziarie innovative per la realizzazione della linea ferroviaria ad alta velocità Tel Aviv – Eilat in Israele.

Remy Cohen è uno dei due membri non americani del Revenue and Finance Committee del Transportation Research Board di Washington.

Remy Cohen tiene il corso di Infrastructure and Project Finance presso la SDA dell'Università Bocconi di Milano per il Master in Corporate Finance, il corso di Finanza Internazionale presso l'Università LUM di Bari e infine il corso di Project Finance presso la Recanati School of Business Administration di Tel Aviv.

Mr. Fabio Bono: Collabora stabilmente con Cohen&Co. come senior manager. Affianca Remy Cohen durante tutte le fasi dei progetti e si specializza nella consulenza aziendale strategica, soprattutto in relazione alle metodologie di finanziamento, grazie alla esperienza maturata nel corso degli anni in banche internazionali., ha seguito lo sviluppo dei piani economici finanziari di importanti progetti, quali l'M4 di Milano, il monitoraggio del DUC di Bologna, Milano-S.Giulia, lo sviluppo del TPL di Addis Abeba con attenzione a meccanismi di value-capture in partnership con Italferr. Ha sviluppato conoscenze approfondite delle metodologie di finanziamento accompagnando clienti nella realizzazione di business plan, elaborazione di strategie di sviluppo aziendale, analisi di bilancio e ristrutturazione del debito. Ha conseguito il Master in Corporate Finance presso l'Università Bocconi di Milano, dopo aver lavorato per la Barclays Bank Plc come Relationship Manager del settore Large Corporate, ha deciso di entrare a far parte del team della Cohen&Co. nel 2013, è anche partner di C.P. Consulting, specializzata in servizi di consulenza finanziaria per PMI che operano sul mercato domestico.



Dott. Federico M A Caligaris: Federico collabora con Cohen&Co dal 2015, e si occupa su progetti di sviluppo di business plan e piani finanziari e di Analisi di progetti in project finance, in particolare ha lavorato sui progetti Tramvia Milano-S.Giulia, sviluppo delle Ferrovie Etiopi in partnership con Italferr e sul progetto per il collegamento del nuovo Aeroporto Internazionale di Città del Messico, infine ha partecipato ai piani di sviluppo dei parcheggi in Italia per un primario gruppo Australiano e fa parte del gruppo di lavoro per lo sviluppo di un sistema di connessione tra l'Aeroporto di Linate e il nuovo centro commerciale Westfield di Segrate. Ha iniziato la sua carriera come analista strategico in Alitalia CAI SpA, dove ha contribuito allo studio di opportunità di sviluppo per la compagnia aerea e ha creato un modello di valutazione dell'efficienza; in seguito si è trasferito a Shanghai, in Meresis Consulting dove ha lavorato su piani industriali e finanziari per l'industria automobilistica.

È inoltre partner e fondatore di TeckTouch, società operante nel mercato dell'aeronautica e spazio.

Altre esperienze sono in Accenture Italia, fornendo sostegno a progetti italiani Financial Services M&A, e in BTO. Ha studiato presso l'Università Bocconi dove ha conseguito la laurea triennale in Finanza e la laurea specialistica in Management.

Monica Colombera: Senior Partner Legance Avvocati Associati

Project Financing Diritto dell'Energia, Gas e Risorse Naturali.

Citata nelle maggiori directory di settore, Monica Colombera coordina il team di Energy, Project & Infrastructure di Legance ed è personalmente coinvolta nelle operazioni di maggiore importanza seguite dallo Studio.

Monica assiste abitualmente istituti finanziari e operatori italiani e stranieri in complesse operazioni legate al settore delle infrastrutture e dell'energia.

Tra le operazioni più recenti si segnala:

- Assistenza a Cassa Depositi e Prestiti e BEI nel finanziamento ad Autovie Venete
- Assistenza ai finanziatori alla concessione della Linea Metropolitana M4
- Assistenza a BEI – Banca Europea per gli Investimenti nel finanziamento dell'Ospedale di Treviso ivi inclusa l'analisi dell'atto concessorio e della contrattualistica di progetto
- Assistenza legale e fiscale a Cassa Depositi e Prestiti nell'operazione di finanziamento, su base project financing, della progettazione, costruzione e gestione della tangenziale est esterna Milano (TEEM)
- Assistenza legale e fiscale a Cassa Depositi e Prestiti e a Sace in relazione all'operazione di finanziamento per la progettazione, costruzione e gestione del collegamento autostradale a pedaggio tra le città di Brescia, Bergamo e Milano da parte di Brebemi.

Monica è citata in Chambers & Partners come segue:

“Clients appreciate her competence and excellent reaction skills. She was instrumental to success. She is absolutely one of the first choices for project finance” (2017), “Clients respect her for her wealth of experience and her strong organisational skills” (2016), “an absolutely outstanding project finance lawyer with a broad and international reach” (2015), “she provides an in-depth service and is always very flexible and adaptive” (2014), “very smart and provides high-quality advice” (2013), “a leader in project finance, praised for her client-focused approach and pragmatism”, “undoubtedly one of the leading energy specialists” (2012) e riconosciuta dai clienti per “commercial nature and strength in negotiations” (2011).

Nel gennaio 2017 Monica ha ricevuto il premio come Avvocato dell'anno Project Finance da Legalcommunity.

Simone Ambrogi: Managing Associate Legance Avvocati Associati

Project Financing Diritto dell'Energia, Gas e Risorse Naturali.

Simone Ambrogi ha maturato negli anni una significativa esperienza nel settore PPP, project financing e restructuring. Si occupa di redigere, revisionare e negoziare la documentazione finanziaria e di progetto delle operazioni in project financing prevalentemente nel settore pubblico o pubblico/privato (PPP, infrastrutture, utilities), nonché revisiona e negozia la documentazione legale e finanziaria degli accordi di ristrutturazione dei debiti, concordati preventivi e c.d. “piani ex art. 67”. Sin dal 2009 ha iniziato la propria collaborazione in primari studi nazionali e internazionali e nel 2013, 2014 e 2015 ha pubblicato per la rivista internazionale ICLG Project Finance, nella sezione dedicata all'Italia, articoli esplicativi del Project Financing italiano a beneficio di investitori esteri.