



## **Proposta di appalto di servizio:**

*Supporto nell'analisi del Piano industriale di fusione tra Brianzacque s.r.l. e BEA S.p.A. –  
Supporto nell'aggiornamento del PEF d'Ambito e nell'impostazione del sistema dei controlli sul soggetto gestore del Servizio Idrico Integrato*

*Milano, novembre 2025*

## Indice:

<b>1</b>	<b>Premessa</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Oggetto del servizio</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Destinatari del servizio</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Team di lavoro farePA S.r.l.</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Tempistiche</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Condizioni per lo svolgimento delle attività</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Condizioni economiche</b>	<b>9</b>

## 1 Premessa

Come è noto, gli enti di governo d'ambito del Servizio Idrico Integrato (SII) esercitano le funzioni di regolazione e controllo del Servizio. In particolare, l'art. 48 L.R. 12.12.2003 attribuisce all'Ufficio d'Ambito, attività e funzioni diverse, tra cui:

- l'approvazione e l'aggiornamento del Piano d'Ambito di cui all'articolo 149 del d.lgs. 152/2006 e dei relativi oneri finanziari;
- la definizione dei contenuti dei contratti di servizio che regolano i rapporti tra l'ente di governo dell'ambito e i soggetti cui compete la gestione del servizio idrico integrato, nonché del regolamento del servizio;
- la determinazione della tariffa del sistema idrico integrato ai sensi dell'articolo 154, comma 4, del d.lgs.152/2006 e la definizione delle modalità di riparto tra gli eventuali soggetti interessati;
- la vigilanza sulle attività poste in essere dal soggetto cui compete la gestione del servizio idrico, nonché il controllo del rispetto del contratto di servizio, anche nell'interesse dell'utente.

Il Piano d'Ambito, ai sensi dell'art. 149 del D.Lgs. 152/06 è articolato nei seguenti atti:

- a) ricognizione delle infrastrutture;
- b) programma degli interventi;
- c) modello gestionale ed organizzativo;
- d) piano economico-finanziario.

Il Piano Economico Finanziario (PEF d'Ambito), ai sensi dell'art. 149, c. 4 del D.Lgs. 152/06 deve essere articolato nello stato patrimoniale, nel conto economico e nel rendiconto finanziario. Esso prevede, con cadenza annuale, l'andamento dei costi di gestione e di investimento al netto di eventuali finanziamenti pubblici a fondo perduto.

Inoltre, è integrato dalla previsione annuale dei proventi da tariffa, estesa a tutto il periodo di affidamento.

Il PEF deve garantire il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e, in ogni caso, il rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità della gestione, anche in relazione agli investimenti programmati.

Nel percorso di aggiornamento del Piano d'Ambito in atto entra in gioco anche il processo per l'aggregazione tra Brianzacque s.r.l. e BEA S.p.A., il cui obiettivo è quello di giungere alla creazione di una multiutility pubblica su base provinciale per la gestione integrata del servizio idrico con quello di igiene ambientale. Questo processo interessa ATO-MB per quanto riguarda i suoi possibili effetti sulla sostenibilità economico-finanziaria del SII, e quindi nell'ambito delle funzioni di vigilanza sulle attività poste in essere dal soggetto cui compete la gestione del servizio idrico esercitate ai sensi dell'art. 48 L.R. 12.12.2003.

Nello scenario così delineato, ATO-MB necessita di un supporto qualificato:

- a) nella rivisitazione e nel rafforzamento delle procedure del sistema di vigilanza e controllo sul soggetto gestore;
- b) nella formazione finalizzata al potenziamento delle competenze specialistiche del personale di ATO-MB assegnato all'implementazione e alla gestione del sistema di vigilanza del soggetto gestore, per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari.
- c) nell'analisi e valutazione del Piano industriale del processo di aggregazione tra Brianzacque s.r.l. e BEA s.p.a., limitatamente ai suoi possibili effetti sulla sostenibilità economico-finanziaria del Servizio Idrico Integrato;
- d) nell'analisi e nell'aggiornamento dello schema di PEF d'Ambito in corso di predisposizione, limitatamente all'iter di revisione regolatoria previsto nel 2026, e in coerenza con gli altri atti costitutivi del Piano d'Ambito.

Nell'ambito di tale percorso, ATO-MB ha scelto di avvalersi di un supporto esterno qualificato nella gestione di alcune attività, appaltando tali servizi ad una società in grado di mettere a disposizione le competenze necessarie relativamente ai citati processi.

A seguito di un'analisi preliminare della situazione di ATO-MB, desunta anche in esito ad un colloquio approfondito con il Direttore generale dell'Azienda, **farePA S.r.l.** ha personalizzato il proprio sistema di offerta sulle caratteristiche e sulle esigenze specifiche di ATO-MB, ed intende proporre la presente offerta.

## 2 Oggetto del servizio

L'oggetto del servizio, di cui **farePA S.r.l.** si prenderà carico in termini di organizzazione di risorse umane e mezzi strumentali, è così articolato:

- a) **l'impostazione e la supervisione di un sistema di monitoraggio periodico** dei flussi economico-finanziari legati alla concessione sul servizio idrico integrato con:
  - a. la ricognizione dei flussi informativi definiti da ARERA, dalla Convenzione tra ATO-MB e soggetto gestore, nonché dagli indirizzi emanati in materia dalla Provincia di Monza e della Brianza;
  - b. l'analisi dell'operatività delle procedure di controllo economico-finanziario definite nella Convenzione in essere, e definizione di soluzioni migliorative da implementare nella nuova Convenzione in fase di revisione;
  - c. l'elaborazione delle procedure di controllo sulle diverse attività poste in essere dal Gestore da sottoporre ad approvazione del CDA di ATO-MB, ai fini del loro potenziamento secondo quanto richiesto negli indirizzi emanati dalla Provincia di Monza e della Brianza;
  - d. l'applicazione della nuova procedura di controllo, mediante il supporto nell'elaborazione di report periodici da trasmettere alla Provincia di Monza e della Brianza, in merito al monitoraggio sull'attuazione del piano degli investimenti del SII in capo al Gestore, limitatamente agli aspetti economico

finanziari. Predisposizione della *Relazione annuale sull'andamento del SII e sulle azioni di controllo poste in essere sulla gestione*, da trasmettere alla Provincia di Monza e della Brianza;

- b) la **formazione agli operatori** individuati da ATO-MB, finalizzata allo sviluppo delle competenze necessarie per gestire il sistema di monitoraggio e controllo dell'Ente di Governo dell'Ambito sul Gestore del SII. Saranno realizzate 3 giornate formative in presenza, della durata di 6 ore l'una, eventualmente suddivisibili in mezze giornate, sulle seguenti tematiche:
- a. **Giornata 1: Ruolo dell'ATO-MB / Ente di Governo d'Ambito e le relazioni tra EGA e Gestore: inquadramento e programmazione del PEF:**
    - i. Competenze, ruoli e responsabilità dell'EGA rispetto al Soggetto Gestore
    - ii. Il PEF regolatorio (quadro concettuale, vincoli, componenti)
    - iii. Il PEF del Gestore: struttura, costi-ricavi, investimenti, finanziamenti
    - iv. Allineamenti tra PEF regolatorio ed elementi del PEF del gestore
    - v. Ipotesi e scenari nel PEF: driver, sensibilità, stress test
  - b. **Giornata 2: Monitoraggio, controllo e reporting nell'esercizio del servizio idrico:**
    - i. Principi e funzioni del sistema di monitoraggio-controllo;
    - ii. La mappatura e la regolamentazione dei flussi informativi;
    - iii. La predisposizione di cruscotti di controllo;
    - iv. La predisposizione di metodi di controllo economico regolamento ARERA;
    - v. La realizzazione di schemi di verifica tra dati preventivi ATO-ARERA e consuntivi Gestore per le aree di investimenti, finanziamenti e costi operativi e di gestione;
    - vi. I meccanismi di revisione e aggiustamento del PEF;
    - vii. Modello di sistema alert / early warning;
    - viii. Reporting periodico, audit e revisione ex post;
  - c. **Giornata 3: Workshop pratico: verifica, controllo e reporting su casi simulati:**
    - i. Le specificità del sistema di monitoraggio e controllo implementato da ATO-MB;
    - ii. Caso "PEF simulato" – verifica di congruità (assunzioni, analisi di sensitività);
    - iii. Calcolo e analisi di indicatori e ratio (liquidità, indebitamento, copertura investimenti);
    - iv. Simulazioni di alert / e segnalazioni: quando attivare i controlli;
    - v. Preparazione di uno schema di *Relazione annuale sull'andamento del SII e sulle azioni di controllo poste in essere sulla gestione* come esito del sistema di monitoraggio e controllo di ATO-MB.
  - c) il **supporto ad ATO-MB nella prosecuzione e conclusione delle attività di analisi e valutazione del Piano Economico Finanziario (PEF) presentato da Brianzacque**

**s.r.l.** nell'ambito del percorso di aggregazione con BEA S.p.A., limitatamente agli aspetti inerenti alle ricadute sulla sostenibilità economico finanziaria del Servizio Idrico Integrato. L'Accordo Quadro 8.8.2025 (art. 7.1(a)(iv)) prevede che la fusione sia condizionata al parere positivo dell'Ente Gestore d'Ambito (EGA) della Provincia di Monza e della Brianza. L'EGA deve quindi:

- a. verificare che l'operazione non comprometta l'unicità della gestione idrica nell'Ambito SII di Monza e Brianza;
- b. accertare che il nuovo assetto societario (holding + società operative/fusione) resti compatibile con il modello in house (controllo analogo, prevalenza enti pubblici) per la continuità contrattuale;
- c. esprimere un parere vincolante sulla sostenibilità economico-finanziaria del gestore in conformità alle norme ARERA e come previsto dalla Convenzione<sup>1</sup>.

Il supporto ad ATO-MB si concretizzerà nelle seguenti attività:

- a. analisi e verifica del piano economico finanziario e dell'altra documentazione di rilievo economico finanziario contenuta nel Piano industriale trasmesso da Brianzacque s.r.l. ad ATO-MB;
  - b. interlocuzione interna con il Direttore, il C.d.A. e l'Organo di revisione di ATO-MB per la condivisione di tutti gli aspetti dell'attività di vigilanza e controllo di competenza di ATO-MB;
  - c. supporto agli organi di ATO-MB citati al punto precedente nell'interlocuzione con gli organi di governo e controllo di Brianzacque s.r.l., i professionisti incaricati da Brianzacque s.r.l. e BEA s.p.a. della definizione del PEF e della documentazione economico finanziaria inerente al processo di aggregazione, gli organi di governo, di direzione e controllo della Provincia di Monza e della Brianza, per quanto riguarda gli aspetti economico finanziari dell'attività di vigilanza di ATO-MB sul percorso di aggregazione;
  - d. supporto alla stesura del parere finale rilasciato da ATO-MB sul processo di aggregazione, limitatamente agli aspetti di carattere economico finanziario;
- d) il **supporto nell'aggiornamento e nell'elaborazione definitiva dello schema di Piano Economico Finanziario (PEF)** da allegare alla revisione regolatoria del Piano d'ambito ex art. 149 D.Lgs. 152/06 prevista nel corso del 2026. Il supporto è articolato nelle seguenti attività:
- a. analisi del PEF in essere e del Piano degli Investimenti;
  - b. supporto tecnico alla redazione/aggiornamento del PEF, se richiesto (incluse elaborazioni e verifiche richieste dalla regolazione vigente);
  - c. verifica degli schemi di separazione contabile tra le attività EGA nel SII e le altre attività extra SII;
  - d. interlocuzione interna con il Direttore, il C.d.A. e l'Organo di revisione di ATO-MB per la condivisione di tutti gli aspetti inerenti alla predisposizione del PEF del Piano d'Ambito e per l'analisi e la formulazione di pareri su atti gestionali;

---

<sup>1</sup> Articolo 19 - Obbligo di raggiungimento e mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario  
Articolo 25 - Controllo da parte dell'Ente di governo dell'ambito

- e. supporto agli organi di ATO-MB citati al punto precedente nell'interlocuzione tecnica con gli organi di governo e controllo del soggetto gestore del SII e con gli organi di governo, di direzione e controllo della Provincia di Monza e della Brianza, per quanto riguarda gli aspetti economico finanziari dell'attività di predisposizione del PEF;
- f. elaborazione definitiva dello schema di PEF da allegare al Piano d'Ambito.

**Il servizio di cui alla presente proposta rientra nel Bando MEPA “Prestazione di Servizi alle Pubbliche Amministrazioni” per l’abilitazione di fornitori alla categoria “Servizi di supporto specialistico”, ai fini della partecipazione al mercato elettronico della pubblica amministrazione. I servizi sono acquistabili mediante richiesta di offerta (RdO) o trattativa diretta.**

**I servizi oggetto del presente appalto saranno erogati in modalità “progettuale”: l’attività di supporto verrà eseguita secondo un piano di realizzazione definito dall’Azienda, in funzione della tipologia dell’intervento richiesto.**

### **3 Destinatari del servizio**

Il servizio oggetto della presente offerta viene reso nei confronti del **Direttore generale** di ATO-MB e degli uffici amministrativi dell’Azienda.

Il Direttore generale e un referente di **farePA S.r.l.** faranno parte di un gruppo di lavoro finalizzato a:

- validare l’impostazione metodologica proposta;
- definire un piano operativo di lavoro di dettaglio;
- verificare costantemente l’avanzamento dei lavori e la rispondenza dei risultati agli obiettivi previsti.

### **4 Team di lavoro farePA S.r.l.**

Il team di lavoro di **farePA S.r.l.** è costituito dal **Dott. Marco Bertocchi** (coordinatore del servizio), dal **Dott. Cesare Luigi Spezia** e dal **Dott. Norman Lubello**. Di seguito si riporta il profilo dei professionisti coinvolti.

#### **Dott. Marco Bertocchi**

- Amministratore unico, consulente e formatore di **farePA s.r.l.**
- Esperto di sistemi di programmazione, contabilità e controllo nelle amministrazioni pubbliche.
- Già cultore della materia in “Economia aziendale” presso la Facoltà di economia dell’Università degli Studi di Brescia.
- Componente di Organismi/Nuclei di valutazione, tra i quali: Consorzi socio assistenziali: IRIS Biella, CIDIS Orbassano, CISS Pinerolo, CIS Cirié, CISA12 Nichelino, Provincia di Brescia, Comuni di Pinerolo, Seriate, Rovato, Sovero, Sesto Calende, Taino, Arsago Seprio, Pero, Cuggiono, e Vittuone.

- Componente dell'Organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/01 dell'Azienda speciale "Risorsa sociale Gera d'Adda" di Treviglio (BG);
- Autore di testi per Il Sole 24 ore libri, Maggioli e farePA editore. In particolare:
  - "Il sistema contabile integrato" (Cap. 6), "La contabilità economico-patrimoniale" (Cap. 8), "Il bilancio consolidato" (Cap. 11), in Bisio L., Centrone D. (a cura di), Compendio di programmazione, contabilità e controlli negli enti locali, Nel Diritto Editore, II Edizione (2023);
  - Con Bisio L. e Lubello N., Il nuovo codice di comportamento nella PA. Come attuare la Delibera A.N.AC. 177/20, E-book, FarePA s.r.l. (2021).;
  - M. Bertocchi, L. Bisio, La nuova trasparenza nelle amministrazioni pubbliche, farePA editore, 2016, Milano;
  - M. Bertocchi, L. Bisio, La nuova trasparenza nelle aziende speciali, farePA editore, 2016, Milano;
  - M. Bertocchi, L. Bisio e G. Latella, Il documento unico di programmazione negli enti locali, farePA editore (seconda edizione), 2016, Milano;
  - M. Bertocchi, L. Bisio e G. Latella, Manuale di programmazione, contabilità e controllo negli enti locali, Il Sole 24 ore libri, 2012, Milano;
  - M. Bertocchi, L. Bisio, G. Latella, Organismi indipendenti e nuclei di valutazione negli enti locali, Ed. Maggioli, Rimini, 2011;
  - L. Bisio, M. Mazzoleni, Manuale di management dell'ente locale, Il Sole 24 ore libri, 2008, Milano. Autore dei capitoli 8 e 12.
- Autore di articoli per Il Sole 24 ore, Guida agli EE LL de Il Sole 24 ore, RU – Risorse umane per la PA (Maggioli), Il Quotidiano EELL de Il Sole 24 ore, Finanza locale e Azienditalia.

**Dott. Cesare Luigi Spezia**

- Dottore Commercialista e Revisore dei Conti.
- Consulente e formatore di **farePA S.r.l.**
- Consulente d'impresa, con attività prevalente svolta per PMI ed enti pubblici nei settori della finanza aziendale e del controllo di gestione, anche in tema di redazione di Piani Economico-Finanziari e analisi dei flussi finanziari.
- Docente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (Milano e Monza), di Assolombarda Servizi, di Namirial S.p.A. e per conto dell'Associazione Industriali di Milano in tema di finanza aziendale, controllo di gestione, *budgeting* e *risk management*.
- Co-autore del libro "La gestione e il controllo della tesoreria e dei rischi finanziari nelle PMI", pubblicato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.
- Co-autore del libro "Principi guida per la redazione del business plan", pubblicato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano.

**Dott. Norman Lubello**

- Consulente e formatore per **farePA s.r.l.** in materia di anticorruzione, trasparenza e privacy;

- Docente a contratto di economia e gestione delle imprese presso l’Università degli Studi di Milano-Bicocca e l’Università degli Studi di Bergamo;
- Dottorato di ricerca in economia e gestione delle imprese;
- Autore di articoli per Azienditalia (IPSOA), RU – risorse umane nella PA (Maggioli), Leadership & Management. In particolare:
  - Lubello, N., Bisio, L. (2025). L’aggiornamento della misura del pantouflage in esito all’emanazione delle Linee guida ANAC 2024, Azienditalia, Gennaio.
  - Lubello, N., Bisio, L. (2024). Il Codice di comportamento della PA alla luce delle novità del DPR 81/2023, Azienditalia, Gennaio.
  - Lubello, N., Bisio, L. (2023). Aggiornare il Codice di comportamento. Le novità del DPR 81/2023, ANUTEL, n. 4, 2023.
  - Lubello, N., Bisio, L. (2023). Il whistleblowing nella PA alla luce delle novità del D.Lgs. 24/2023. Azienditalia, Luglio.
  - Lubello, N., Bisio, L. (2021). Le novità sul whistleblowing alla luce della delibera ANAC 469/21. Azienditalia, ottobre.
  - Bertocchi, M., Bisio, L., Lubello, N., Il nuovo Codice di comportamento nella PA. Come attuare la Delibera A.N.AC. 177/20, farePA editore, 2021, Milano;
  - Bisio, L., Lubello, N. (2021). Il cambiamento organizzativo dello smart working. Un approccio a tre fasi. Leadership & Management, gennaio.
  - Bisio, L., Lubello, N. (2021). Customer satisfaction: l’esperienza di ATO Città Metropolitana di Milano. Azienditalia, gennaio.
  - Bertocchi, M., Bisio, L., Lubello, N. (2020). I fattori abilitanti nella ponderazione e trattamento del rischio corruttivo. Azienditalia, novembre.
  - Bisio, L., Lubello, N. (2020). I nuovi codici di comportamento alla luce delle nuove Linee guida ANAC., Azienditalia, giugno.
  - Bisio, L., Lubello, N. (2020). L’assolvimento degli obblighi di pubblicazione nei Comuni con popolazione superiore ai 50.000 abitanti. RU – risorse umane nella PA, Maggioli, n. 2;
  - Bisio, L., Lubello, N. (2020). PNA 2019: l’evoluzione delle figure interne all’ente coinvolte nella prevenzione della corruzione. Azienditalia, gennaio;
  - Bisio, L., Lubello, N. (2019). Trasparenza e privacy: l’art. 14, D.Lgs. n. 33/2013 alla luce della sentenza della Corte cost. n. 20/2019. Azienditalia, novembre;
  - Bisio, L., Lubello, N. (2019). La trasparenza della PA nella società dell’informazione. RU – risorse umane nella PA, Maggioli, settembre.

## 5 Tempistiche

Le fasi del servizio si svilupperanno secondo tempistiche che verranno concordate nel corso del servizio con il cliente.

## 6 Condizioni per lo svolgimento delle attività

Condizione essenziale per il corretto svolgimento delle prestazioni descritte nella presente offerta è che gli **uffici coinvolti garantiscano la collaborazione necessaria nell'espletamento di tutte le attività.**

Le attività previste nella presente proposta **presuppongono la tempestiva e completa trasmissione dei flussi informativi** richiesti, che rimane interamente a carico del cliente.

**farePA S.r.l.** declina ogni responsabilità derivante da mancata, ritardata o incompleta trasmissione, da parte del cliente, dei flussi informativi necessari per definire e completare le attività previste nel presente progetto.

Le attività di verifica dell'attendibilità delle informazioni e dei dati contabili gestiti nell'ambito delle diverse linee di attività previste nel servizio sono finalizzate esclusivamente a fornire al cliente un supporto tecnico nell'analisi e valutazione dei documenti economico finanziari e di bilancio, e **non si configurano in alcun modo quali attività di asseverazione, certificazione o revisione legale** di tali documenti, non avendo **farePA S.r.l.** alcun titolo per l'esercizio di tali attività.

**farePA S.r.l.** provvederà tempestivamente a comunicare al Direttore dell'Azienda eventuali situazioni, che dovessero emergere nel corso dell'espletamento del servizio, capaci di compromettere i risultati del servizio stesso per i necessari provvedimenti.

**I professionisti coinvolti da farePA S.r.l. si impegnano a mantenere l'assoluta riservatezza dei documenti, delle informazioni e dei dati** di cui verranno in possesso o a conoscenza nell'esecuzione delle attività previste dall'incarico. Si impegneranno inoltre a non divulgare né utilizzare per fini diversi da quelli inerenti il presente servizio, anche successivamente alla cessazione dello stesso, le notizie riservate di cui verranno a conoscenza rispettandone il carattere di riservatezza.

## 7 Condizioni economiche

Il servizio avrà un costo complessivo euro 39.800,00 (Trentanovemilaottocento/00) + IVA di legge. Le modalità di fatturazione saranno le seguenti.

Tranche di fatturazione	Scadenza	Importo
1° acconto	Entro il 30/1/26	€ 10.000,00 + IVA
2° acconto	Entro il 30/4/26	€ 10.000,00 + IVA
3° acconto	Entro il 30/6/26, o comunque a conclusione delle attività previste nelle fasi a), b) e c)	€ 10.000,00 + IVA
Saldo	Alla conclusione dei lavori coincidente con la predisposizione dello schema definitivo di PEF della revisione regolatoria del Piano d'ambito, indicativamente prevista entro il 31/12/2026	€ 9.800,00 + IVA