



LA GARA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE: ELEMENTI DI PRESUPPOSTO E DI IMPOSTAZIONE

L'impostazione dei profili economici della gara:

il dato tariffario, gli investimenti e il loro riflesso sulla durata dell'affidamento



- **IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO**



- **L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE**



- **COMPENSAZIONE PUBBLICA E TARIFFA: UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEI 4 CRITERI ALTMARK**



- **IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO**



- **L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE**



- **COMPENSAZIONE PUBBLICA E TARIFFA: UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEI 4 CRITERI ALTMARK**



IL PEF E LA
REGOLAZIONE

La Deliberazione 49/2015 dell'ART

- *Gli enti affidanti predispongono il PEF simulato, con le modalità indicate nel Prospetto 2 e **sulla base di ipotesi di ripartizione delle varie tipologie di rischio tra l'ente affidante e il gestore**, in funzione delle caratteristiche della gara, **con particolare riferimento all'oggetto e alla natura del contratto da aggiudicare**. Per la ripartizione dei rischi si tiene conto almeno delle tipologie di rischio indicate nel Prospetto 3.*
- *Il PEF simulato è finalizzato a **stimare la congruità del corrispettivo posto a base d'asta, la sostenibilità economico-finanziaria delle offerte** presentate dai partecipanti alla gara e a **definire la corretta allocazione dei rischi connessi all'oggetto di affidamento**. La sostenibilità economico-finanziaria del PEF simulato è verificata tramite l'applicazione di indici di redditività positivi anche nel caso di subentro nella titolarità dei beni mobili, immobili e del materiale rotabile*

**LA VALUTAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO DEVE ESSERE EFFETTUATA
SULLO SPECIFICO SERVIZIO**

IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO

PERCHE? QUANDO? COME?



Le finalità del PEF

**EX ANTE/
IN ITINERE**

FATTIBILITA'

**FINANZIABILITA'/
BANCABILITA'**

CONVENIENZA

SOSTENIBILITA'

EX POST

RINEGOZIAZIONE

VARIANTI

**MONITORAGGIO DEL
SERVIZIO**

- Verificare le condizioni di equilibrio economico e finanziario di un progetto per confrontare scenari e soluzioni realizzative e gestionali;
- Verificare la capacità del progetto di attirare operatori privati e di determinare i livelli di finanziabilità di privati e eventuali modalità di
- Analizzare gli impatti sul bilancio pubblico nel tempo;
- Valutare le offerte tecniche ed economiche degli offerenti

- Analizzare il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario e le misure più idonee a ripristinarlo, sia a favore della PA che del concessionario/controparte privata;
- Determinare l'impatto di eventuali varianti al servizio e al corrispettivo/tariffa;

IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO

PERCHE? QUANDO? COME?



Le componenti del PEF

CONTO ECONOMICO PLURIENNALE DEL SERVIZIO

PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI PREVISTI

VARIABILI MACRO ECONOMICHE

RICAVI

COSTI

AMMORTAMENTI

ONERI FINANZIARI

TASSE

VALORE

FORMA DI FINANZIAMENTO

COSTO DEL DEBITO

COSTO DELL'EQUITY

TEMPISTICHE

INFLAZIONE

COSTO DEL LAVORO

TASSAZIONE

- FLUSSI DI CASSA DEL PROGETTO
- LIVELLO DI COPERTURA DEL FINANZIAMENTO
- DURATA DEL SERVIZIO (NEI LIMITI DELLE NORMATIVE DI RIFERIMENTO)

- COSTI STANDARD VS COSTI STORICI?
- ATTENZIONE ALL'INFLAZIONE
- L'ATTO DI REGOLAZIONE DELL'ART E LO SCHEMA DI PEF CONSEGUENTE

- COME DETERMINARE IL COSTO DEL DEBITO/DELL'EQUITY
- L'ALLOCAZIONE DEI RISCHI COME ELEMENTO DI DETERMINAZIONE DEL COSTO DEL CAPITALE
- L'INVESTIMENTO INIZIALE E IL VALORE DI SUBENTRO



La valutazione
del PEF

Il D. Lgs. 50/2016

Art. 3, comma 1, lett. fff) «equilibrio economico e finanziario»: la contemporanea presenza delle condizioni di convenienza economico e sostenibilità finanziaria. **Per convenienza economica si intende la capacità del progetto di creare valore nell'arco dell'efficacia del contratto e di generare un livello di redditività adeguato per il capitale investito; per sostenibilità finanziaria si intende la capacità del progetto di generare flussi di cassa sufficienti a garantire il rimborso del finanziamento;**

Art. 165 Nei contratti di concessione come definiti all'[articolo 3, comma 1, lettere uu\) e vv\)](#), la maggior parte dei ricavi di gestione del concessionario proviene dalla vendita dei servizi resi al mercato. Tali contratti comportano il trasferimento al concessionario del rischio operativo definito dall'[articolo 3, comma 1, lettera zz\)](#) riferito alla possibilità che, in condizioni operative normali, le variazioni relative ai costi e ai ricavi oggetto della concessione incidano sull'equilibrio del piano economico finanziario. **Le variazioni devono essere, in ogni caso, in grado di incidere significativamente sul valore attuale netto dell'insieme degli investimenti, dei costi e dei ricavi del concessionario**

FLUSSI DI CASSA E VALORE ATTUALE NETTO COME STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO

IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO

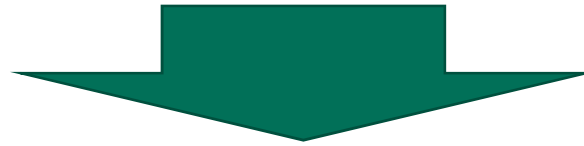
PERCHE? QUANDO? COME?



La valutazione
del PEF

Flussi di cassa del progetto (operativi)

FCFO – Free cash flow to operations



EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO

Valore attuale netto del servizio
(VAN)



0

Tasso interno di rendimento del
progetto (TIR)



WACC

**TALI VALUTAZIONI ASSUMONO SIGNIFICATO IN CASO DI
INVESTIMENTI CONSISTENTI DEL GESTORE PER CUI E' NECESSARIO
REMUNERARE IL CAPITALE DI DEBITO E DI EQUITY!**



- **IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO**



- **L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE**



- **COMPENSAZIONE PUBBLICA E TARIFFA: UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEI 4 CRITERI ALTMARK**

L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE



Focus sugli elementi di gara

Il caso concreto

I SERVIZI OGGETTO DI GARA

- Servizio di TPL urbano, extraurbano, tram e marittimo nel bacino di riferimento
 - Produzioni automobilistiche a base di gara oggetto di progettazione dell'offerente;
 - Ulteriori servizi costituenti offerta migliorativa
- Le produzioni aggiuntive, sono oggetto di progettazione da parte dell'offerente sulla base del PRTPPL;
 - Le produzioni aggiuntive a base d'asta e quelle dell'offerta migliorativa sono state stimate dalla Regione nell'ambito dell'efficientamento derivante dalla riorganizzazione dei servizi su un unico bacino regionale

FOCUS: KM COMPLESSIVI OGGETTO DI GARA

Urbano ¹	Extraurbano ¹	Marittimo
18,4 mln km	23,2 mln km	51,8 miglia/anno

FOCUS: SERVIZI A BASE D'ASTA PER SERVIZIO URBANO ED EXTRAURBANO

Oggetto di progettazione dell'offerente

- 1. 39.692300 Km** da programma d'esercizio (PdE)
- 2. 559.000 Km S.E. e 104.000 Km S.U.** di corse bis, per picchi di domanda;
- 3. 630.000 Km** di servizio extraurbano incrementale di primo livello (Udine, Pordenone, Gorizia)
- 4. 45.600 Km** SOSTITUTIVI DEL TRENO (Udine, Gorizia);
- 5. 185.000 Km** svolti nel Pordenonese, per collegamenti con strutture socio-assistenziali;
- 6. 370.700 Km** nel territorio Triestino, derivanti dalla revisione dei programmi

FOCUS: ULTERIORI SERVIZI COSTITUENTI OFFERTA MIGLIORATIVA

TRIESTE	UDINE	PORDENONE	GORIZIA
350.000 Km	300.000 Km	200.000 Km	100.000 Km

950.000 km bus urbani pari a circa il 2,3% dei km a base d'asta

L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE



Il caso
concreto

Gli elementi fondamentali del primo bando

1

I TEMPI DELLA PROCEDURA DI GARA

I tempi previsti per la procedura, iniziata il **27 ottobre 2014**, prevedono il termine per la presentazione delle offerte prorogato al **23 marzo 2015** e l'inizio delle procedure di valutazione per il **07 aprile 2015**. I tempi di subentro sono stati posti a base d'asta, comunque non superiori a 365 giorni.

2

I SERVIZI E LA DURATA DELL'AFFIDAMENTO

- 41.587 k km/anno per BUS e TRAM
- 51.800 miglia/anno MARITTIMI
- ULTERIORI SERVIZI A BASE D'ASTA
- KM OFFERTA MIGLIORATIVA

- La durata è stabilita in **10 anni**, incrementabili del 50% (5 anni) in ragione di un programma di investimenti migliorativi del servizio.

3

I CRITERI DI AGGIUDICAZIONE ED ATTRIBUZIONE DELLE OFFERTE ECONOMICHE

OFFERTA ECONOMICA (25%)

- €/km per S.U.
- €/km per S.E.
- Ribasso importo contratto

OFFERTA TECNICA (75%)

- Attrattività;
- Monitoraggio
- Integrazione
- Organizzazione aziendale
- Flessibilità
- Attenzione ai viaggiatori

4

IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E CONTROLLO

- Monitoraggio da parte della Regione tramite strumenti informatici (AVM) ed indagini periodiche per una migliore programmazione.
- Obbligo di una **Carta dei Servizi** (prevista dalla normativa Regionale).
- **Standard di qualità** nel contratto di servizio



Il ricorso di Bus Italia-Sita e Autoguidovie (punti principali)

L'obbligo di acquisto del materiale rotabile

- '- Obbligo e non facoltà di acquisto Beni immobili (51 milioni di €) **e bus (155,8 milioni di €) del gestore uscente;**
- Obbligo e non facoltà di acquisto beni immobili regionali (14 milioni di €);
- Obbligo del pagamento in un'unica soluzione dei 192 milioni di €;
- Sproporzionata valorizzazione dei beni e dei bus

L'obbligo di assunzione del personale

- '- Assunzione di tutto il personale dei gestori uscenti (anche dirigenti e personale non TPL);
- Non perimetrazione esatta del personale;
- Non esatta valorizzazione del costo del personale oggetto di passaggio;
- Mancato passaggio al nuovo gestore del TFR, ma solo polizza fidejussoria del gestore uscente;
- Indefinitezza degli oneri posti a carico del gestore entrante in merito a oneri da CCNL precedenti

Requisiti di partecipazione

- Sproporzionato un patrimonio netto di 118 milioni di Euro rispetto al valore della gara
- Sproporzionata la previsione di un fatturato globale pari al valore del contratto
- Mancata previsione di misure equivalenti di certificazione rispetto alla certificazione di sicurezza indicata dal bando
- Obbligo di aver svolto TPL con almeno una flotta di 250 bus



Il ricorso di Bus Italia-Sita e Autoguidovie (punti principali)

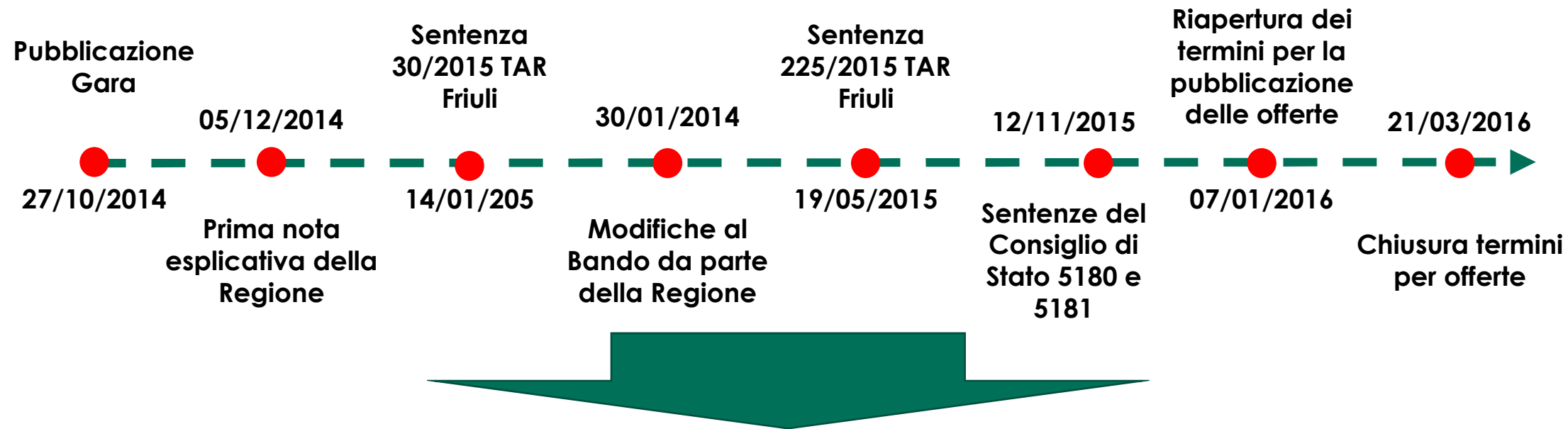
Sistema di valutazione dell'offerta

- Commistione di profili economici e tecnici nella parte della valutazione tecnica;- Mancata previsione del metodo di valutazione delle offerte da parte dei commissari per la parte tecnica"
- **Previsione fino a 10 pt. Per chi offre il minor tempo di subentro fino a 90 gg**
- Previsione di 10 punti per conto corrente in Regione
- Pochi punti (25) all'offerta economica

Altri rilievi

- Irragionevolezza dell'obbligo di sopralluogo e vantaggio agli incumbent
- Mancanza della volturazione della concessione del trasporto funicolare Vs obbligo di abilitazione a tale trasporto per i concorrenti
- Disallineamento fra vincolanza del contratto della Regione (impegno di spesa) e del concorrente (alla stipula del contratto)

L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE



- 10 mesi di contenzioso e 3 sentenze;
- Oltre 12 mesi tra la prima apertura della gara e quella di Gennaio;
- 2 offerte: incumbent (pubblici e pubblico-privati) e RTI Busitalia e Autoguidovie



La norma

NUOVO T.U. SERVIZI (ART. 11)

Alla scadenza del periodo di affidamento e in esito al nuovo affidamento, **le reti, gli impianti e le altre dotazioni patrimoniali essenziali per la prosecuzione del servizio**, come individuati ai sensi dell'articolo 9, comma 1, **in quanto non duplicabili a costi socialmente sostenibili, sono assegnati al nuovo gestore**. Analogamente si procede in caso di cessazione anticipata.

Salve le discipline di settore, nel caso di durata dell'affidamento inferiore rispetto al tempo di recupero dell'ammortamento ovvero di cessazione anticipata, si prevede, a carico del gestore subentrante, **un indennizzo pari al valore contabile non ancora ammortizzato, rivalutata attraverso pertinenti deflatori** fissati dall'ISTAT e al netto di eventuali contributi pubblici direttamente riferibili agli investimenti stessi.

ART. 18 D. LGS. 442/1997

il bando di gara deve garantire che **la disponibilità a qualunque titolo delle reti, degli impianti e delle altre dotazioni patrimoniali essenziali per l'effettuazione del servizio, non costituisca, in alcun modo, elemento discriminante per la valutazione delle offerte dei concorrenti"**

Misure 1-5 dell'Atto di regolazione dell'ART

- **Complessità della tipizzazione delle tipologie di beni;**
- **Valore di mercato Vs Valore netto contabile**

AGCM – Parere sull'Atto di regolazione dell'ART

è fondamentale fornire ai soggetti interessati a partecipare alla gara garanzie sulla piena disponibilità dei beni strumentali allo svolgimento del servizio -che non possono essere reperiti sul mercato in tempi e a costi ragionevoli -sin dal momento in cui inizia l'affidamento e poi assicurare il subentro del nuovo operatore.

Questo obiettivo può essere ovviamente perseguito attraverso la previsione di adeguati obblighi di messa a disposizione per tali beni, siano essi essenziali o indispensabili, circoscrivendo l'obbligo di messa a disposizione ai soli beni qualificati, a ragione, come indispensabili (o invece essenziali), per evitare il rischio che un bando di gara preveda obblighi ingiustificatamente gravosi di mantenere e rilevare beni che potrebbero non essere strettamente necessari allo svolgimento dei servizi oggetto di gara, disincentivando così la partecipazione di operatori diversi dall'incumbent.

Legge Regionale 6/2012 – Art. 23

- **Definizione di beni vincolati e essenziali ex lege**
- **Regolazione della mancata cessione di beni vincolati contribuiti dalla Regione (restituzione dei contributi)**
- **Regolazione dei casi di impossibilità di attribuire i depositi al nuovo gestore (?)**



- **IL PEF E L'ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL SERVIZIO**



- **L'ANALISI DI UN CASO: IL BANDO DELLA REGIONE FVG E I BENI OGGETTO DI CESSIONE**



- **COMPENSAZIONE PUBBLICA E TARIFFA: UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE DEI 4 CRITERI ALTMARK**



Nell'ambito del più generale quadro regolatorio relativo alle modalità di affidamento dei SPL a rilevanza economica, ci si vuole concentrare sugli **aspetti relativi agli aiuti di Stato e al rispetto dei principi di concorrenza**.

Si prenderanno in considerazione **le quattro condizioni** che la Corte di Giustizia Europea ha elaborato al fine di determinare **quando le compensazioni per obbligo di servizio pubblico non costituiscono aiuti di Stato** (Sentenza nella causa C-280/00, **Altmark** Trans GmbH Regierungspräsidium e Magdeburg/Nahverkehrsgesellschaft Altmark GmbH):

- 1** L'impresa beneficiaria **deve essere stata effettivamente incaricata dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico e detti obblighi devono essere definiti in modo chiaro.**
- 2** I parametri sulla base dei quali viene calcolata la compensazione devono essere **previamente definiti in modo obiettivo e trasparente.**
- 3** La compensazione non può eccedere quanto necessario per **coprire interamente o in parte i costi derivanti dall'adempimento degli obblighi di servizio pubblico, tenendo conto dei relativi introiti nonché di un margine di utile ragionevole.**
- 4** **Quando la scelta dell'impresa** da incaricare dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico, in un caso specifico, **non venga effettuata nell'ambito di una procedura di appalto pubblico** che consenta di selezionare il candidato in grado di fornire tali servizi al costo minore per la collettività, **il livello della necessaria compensazione deve essere determinato sulla base di un'analisi dei costi che un'impresa media, gestita in modo efficiente e adeguatamente dotata dei mezzi necessari avrebbe dovuto sopportare.**



1

L'impresa beneficiaria **deve essere stata effettivamente incaricata dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico e detti obblighi devono essere definiti in modo chiaro.**



- **Gli standard di qualità del servizio sono definiti in modo chiaro con indicatori misurabili** (numero di rivendite, frequenza pulizia autobus, etc...);



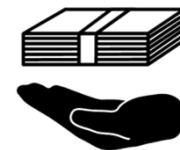
- **Le tariffe sono definite dal Comune e dall'Ente di governo di bacino**, una volta che se ne sia portata a compimento l'istituzione (Settembre – Ottobre 2014). **Nel contratto si rimanda alla delibera comunale in vigore con una clausola di passaggio automatico a ulteriori disposizioni che subentrino in sostituzione alla stessa.**



- **Le linee e le categorie di servizio sono definite nel contratto** (Programma di esercizio allegato al contratto).



- Non avendo a disposizione per ciascuna annualità di vigenza del contratto (sei anni), le percorrenze in bus*Km che la Regione **XXX** considera come servizi minimi (per definire quelli del 2014 la prima Conferenza dei servizi è convocata per Maggio), **non è possibile definire le percorrenze da assegnare in modo chiaro per tutti gli anni di affidamento.** Il Programma di esercizio viene definito preventivamente ogni anno alla luce di quanto definito a livello regionale, sulla base di uno schema predefinito allegato al contratto (vd. Punto precedente).



2

I parametri sulla base dei quali viene calcolata la compensazione devono essere previamente definiti in modo obiettivo e trasparente.

- Nell'ambito del contratto sono presenti due tipi di compensazioni: quella regionale, rispetto alla quale il Comune è solo un mero «intermediario», ed è quindi predefinita e i cui metodi di calcolo sono esogeni, e quella comunale a copertura dei costi per i servizi aggiuntivi.



- **La compensazione non è calcolata in termini assoluti, ma come valore unitario (€/bus*Km).** Pertanto il valore assoluto della compensazione varierà anno per anno alla luce delle percorrenze. Tale scelta è motivata dall'incertezza in merito ai servizi minimi finanziati dalla Regione (vd. Slide precedente) e al valore unitario riconosciuto dalla Regione medesima, la quale sta sviluppando un percorso di introduzione dei costi standard.



- **Nella relazione ex Art. 34, verrà descritto il metodo di calcolo della compensazione comunale,** la quale, nel primo anno di affidamento, è pari al fabbisogno calcolato sullo storico, mentre negli anni successivi tende ad allinearsi al benchmark.



3

La compensazione non può eccedere quanto necessario per **coprire interamente o in parte i costi derivanti dall'adempimento degli obblighi di servizio pubblico, tenendo conto dei relativi introiti nonché di un margine di utile ragionevole.**

LE VARIABILI CHIAVE DELLA GESTIONE XXX:

- **Obblighi di servizio pubblico 2012:**

- **Percorrenze:** 374.273 bus*Km;
- **Tariffe:** Consiglio Comunale - 2011

- **Costi derivanti dall'adempimento degli obblighi di servizio pubblico 2012*:** 3,95 €/bus*Km

- **Ricavi da tariffa 2012*:** 0,44 €/bus*Km

- **Margine di utile ragionevole considerato:** 7% dei costi del servizio (VS 10% considerato nell'ambito dei modelli ASSTRA e ANAV)

COMPENSAZIONE NECESSARIA RISULTANTE: 3,79 €/Bus*Km

**DATI
ESEMPLIFICATIVI**

* Calcolati sulla base del modello ASSTRA e sul modello definito dalla Regione Veneto per il calcolo dei costi standard



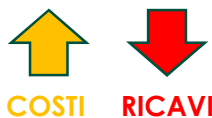
1. Contesto geomorfologico



- Necessità di utilizzo di mezzi adeguati a condizioni meteo e a dislivelli (e.g. impossibilità di utilizzo di veicoli a metano, necessità di utilizzo di gasolio artico);
- Maggior dispendio di carburante e maggior consumo dei mezzi a causa dei dislivelli.



2. Contesto socio demografico:



- Forte stagionalità e aleatorietà di una parte di utenti;
- Necessità di sviluppare forme di promozione turistica (tariffe agevolate, convenzioni con Consorzio Skipass);
- Contesto limitato con conseguenti pochi chilometri di percorrenze su cui distribuire i costi fissi (amm.one, officina e manutenzioni, governance).

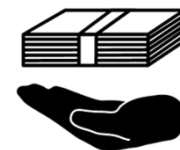


3. Scelte politiche:



- Definizione di un sistema tariffario fortemente agevolato per giovani, anziani e in generale per i residenti.

* Giustamente la Corte di Giustizia Europea prevede che si debba paragonare l'affidatario a un'impresa media efficiente incaricata DEI MEDESIMI OBBLIGHI DI SERVIZIO.



4

Quando la scelta dell'impresa da incaricare dell'adempimento di obblighi di servizio pubblico, in un caso specifico, non venga effettuata nell'ambito di una procedura di appalto pubblico che consenta di selezionare il candidato in grado di fornire tali servizi al costo minore per la collettività, il livello della necessaria compensazione deve essere determinato sulla base di un'analisi dei costi che un'impresa media, gestita in modo efficiente e adeguatamente dotata dei mezzi necessari avrebbe dovuto sopportare.

- L'impresa media efficiente:

	Costo	Ricavi €/Km (% su costi ^{***})	Fabbisogno	Costo personale/costi produzione
 Parametri standard TPL urbano*	3,6 €/Km	1,36 €/Km (37,7% costi totali)	2,24 €/Km	55%
 Media Italia 2005 (Costi operativi + ammortamenti)	3,8 €/Km	1,08 €/Km (28% costi totali, 30,4% costi operativi)	2,2 €/Km	66%
XXX - Dati 2012	3,9 €/Km	0,44 €/Km (11% costi totali, 13% costi operativi)	3,79 €/Km	55%

* Si sono presi a riferimento i dati «Efficienza obiettivo» del documento ASSTRA «Un modello di calcolo del costo standard per il trasporto pubblico locale e regionale automobilistico» con riferimento a una velocità commerciale di 20 Km/h pari a quella registrata da XXX nel 2012.

** Dati del documento IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE IN ITALIA, stato, prospettive e confronti internazionali, 2012, Fondazione Filippo Caracciolo, ripresi dal Presidente Pitruzzella nell'intervento in Commissione Trasporti alla Camera dei Deputati

*** Il D. Lgs. 422/97 prevede una copertura dei costi da ricavi da traffico pari al 35% (calcolata però sui costi operativi)



CARMELO BONACCORSO

GOVERNMENT E UTILITIES

Cell. +39 340 30 23 282

c.bonaccorso@paragonadvisory.it



FILIPPO CORRADINI

GOVERNMENT E UTILITIES

Cell. +39 349 79 99 638

f.corradini@paragonadvisory.it

Contact US!



PARAGON
ADVISORY