



Toscana Strade

Assistenza nell'analisi economico-finanziaria e giuridica per la costituzione di un nuovo soggetto destinato alla gestione delle strade regionali

Luglio 2022

Disclaimer

Il presente documento è stato predisposto da KPMG Advisory S.p.A. (nel seguito, "KPMG"), nell'interesse esclusivo della Regione Toscana (nel seguito il "Cliente") e contiene esclusivamente informazioni necessarie allo svolgimento dell'incarico.

Nella predisposizione del documento e nella sua presentazione orale, senza la quale il contenuto dello stesso deve intendersi incompleto e potrebbe dare luogo a fraintendimenti, KPMG ha fatto affidamento e si è basata su informazioni fornite dalla Società, su dati accessibili al pubblico e/o banche dati o ricevuti da terzi soggetti e/o comunque desunti da atti e/o fatti dalla stessa conosciuti. La completezza, accuratezza, veridicità oltre che l'aggiornamento delle informazioni e dati qui contenuti, nonché delle informazioni e dati sui quali KPMG si è basata, non sono stati verificati in modo indipendente da KPMG, che non assume pertanto alcuna responsabilità al riguardo.

In particolare non è stata effettuata alcuna analisi tecnica della S.G.C. FI-PI-LI e pertanto le esigenze dell'infrastruttura (c.d. "Quadro Esigenziale") e le ipotesi di investimento per interventi di miglioramento (e.g. terza corsia, corsia di emergenza) trasmesse dal Cliente non sono state verificate poiché non in ambito rispetto all'analisi economico-finanziaria e giuridica.

Il presente documento, nonché le informazioni ed i dati qui contenuti, possono essere utilizzati unicamente dal Cliente che nel riceverli si impegna a far sì che vengano trattati in modo riservato e confidenziale, accettando le limitazioni qui previste ed impegnandosi altresì a non utilizzarli per finalità diverse da quelle per le quali sono stati predisposti e presentati, ed a non divulgarli, riprodurli e/o comunque renderli noti a terzi senza il preventivo consenso scritto di KPMG.

Il documento né alcuna delle espressioni qui contenute possono essere intesi come espressione di volontà negoziale e/o come sollecitazione o invito ad investimenti di qualsiasi natura.

Le informazioni qui contenute non possono essere prese in considerazione ai fini dell'assunzione di qualsiasi decisione, senza che siano state soggette ad un giudizio professionale che tenga conto della situazione specifica e concreta.

KPMG non assume alcuna responsabilità nei confronti di chiunque con riferimento alle informazioni e dati contenuti nel presente documento.

Indice

1. Premessa	p. 4
2. Analisi legale	p. 9
3. Analisi operativa	p. 39
4. Organizzazione e dimensionamento	p. 51
5. Pedaggiamento	p. 58
6. Ragioni del mancato ricorso al mercato	p. 79
7. Proiezioni economico-finanziarie	p. 92
8. Dettaglio computo PEF	p. 123
9. Allegati	p. 127

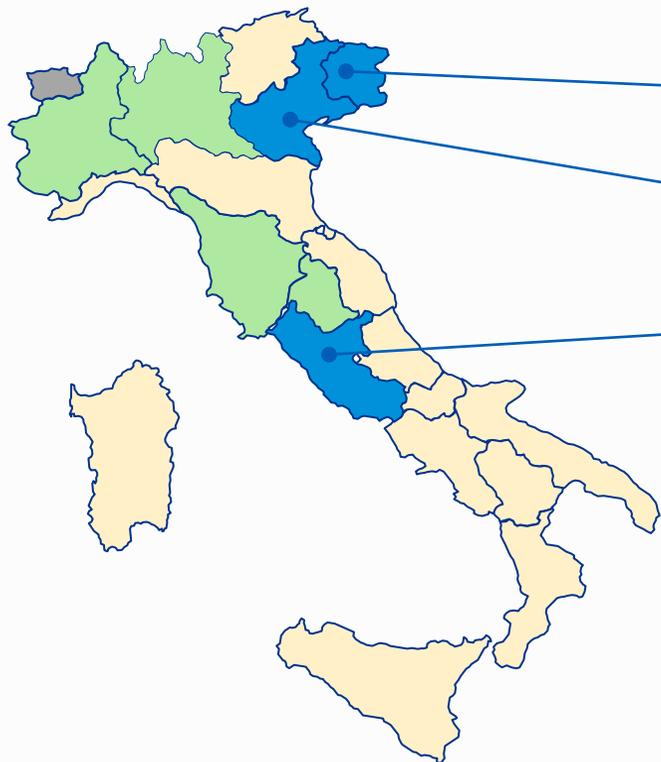
1 Premessa

- Overview gestione strade regionali in Italia
- Situazione strade regionali in Toscana
- Situazione attuale gestione S.G.C. FI-PI-LI
- Mission della Regione nella presa in carico della FI-PI-LI

Overview gestione strade regionali in Italia

In seguito al **decreto legislativo n. 112 del 1998** con cui sono state create nel 2001 le prime strade regionali (S.R.), si è verificato il trasferimento delle proprietà e competenze relative alle strade statali (ANAS) non comprese nella rete stradale nazionale dallo Stato alle Regioni, che hanno poi regolato autonomamente la materia. Nel panorama italiano sono quindi presenti delle **differenze nella gestione delle strade regionali**, molte regioni hanno affidato le **strade ex statali alle province** mantenendo la sigla S.R. piuttosto che S.P.

Esperienze nel panorama regionale italiano



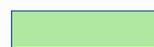
Dal 2008 le strade statali dismesse e passate alla regione sono gestite dalla società regionale **FVG Strade S.p.A.**

Le strade statali dismesse sono gestite dalla società regionale **Veneto Strade S.p.A.** con eccezione delle strade ex statali in provincia di Vicenza gestite dalla società Vi.Abilità S.p.A.

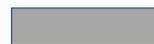
Nel **Lazio**, la Rete Viaria Regionale (RvR) è gestita da **Astral S.p.A.**, che è soggetto competente per la manutenzione ordinaria e straordinaria



Regioni senza strade classificate come SR, le strade ex statali sono gestite dalle Province e in alcuni casi da ANAS S.p.A.



Regioni con strade classificate come SR e gestione delegata alle Province



In Valle d'Aosta tutte le SR sono gestite dalla Regione

Situazione strade regionali in Toscana

Da **ottobre 2001** sono state trasferite le strade statali (ex ANAS) dallo Stato alla Regione (demanio regionale) e alle Province toscane (demanio delle singole province): ad oggi si contano **812 km di strade regionali** in Toscana.

Approfondimento sulla Regione Toscana



Nel periodo **fra il 2001 e il 2015** erano demandate alle **Province le competenze sia sulla gestione che sulla realizzazione di nuove opere**, mentre la Regione esercitava il governo tramite la pianificazione e programmazione degli interventi. **Dal 2016 la Regione ha ripreso la competenza sulla realizzazione delle nuove opere** mentre le Province restano competenti sulle attività di gestione



Le estese chilometriche delle strade regionali, aggiornate al 2018 (escludendo la SR 258 che nel 2020 è stata ceduta allo Stato), gestite dalle province / C.M. sono:

Viabilità regionale per strada ed ente gestore		
Strade Regionali: 2, 12, 66, 68, 69, 70, 71, 74, 206, 222, 302, 325, 429, 435, 436, 439, 445, SGC FIPILI	km	Gestore Provincia / C.M.
Totale SS.RR	714	Provincia competente
Totale FI-PI-LI	98	C.M. Firenze, Pisa, Livorno
Totale complessivo	812	



Focus sulla FI-PI-LI

Situazione attuale gestione S.G.C. FI-PI-LI

La **Strada di Grande Comunicazione (S.G.C. FI-PI-LI)** è un asse viario di collegamento tra Firenze, Pisa e Livorno ed è costituita da un'estensione di circa 98 km oltre a tutti gli svincoli e i rami di collegamento con altra viabilità. Dal **2016** la S.G.C. FI-PI-LI è **gestita dalla Città Metropolitana di Firenze** mentre gli interventi in termini di **investimenti** sono **stanziati dalla Regione Toscana**.



Funzioni della Regione e C.M. di Firenze

- L'**ente proprietario** della S.G.C. FI-PI-LI è la **Regione Toscana** (con competenza su interventi di investimento e bonifica acustica) mentre la **gestione amministrativa e tecnica** è affidata alla **Città Metropolitana di Firenze** in base a una convenzione sottoscritta tra le province attraversate e la proprietà (Città Metropolitana di Firenze, Provincia di Pisa, Provincia di Livorno, Regione Toscana)



Classificazione della strada e TGM

- La S.G.C. è classificata *tecnicamente* come strada extraurbana secondaria (**strada di tipo C**, con limite massimo di velocità pari a **90 km/h**) e *amministrativamente* come **strada regionale**
- Come dato sui volumi di mezzi circolanti in prossimità delle aree di Firenze e Pisa, si registra un **traffico giornaliero medio (TGM)** di circa **50.000 veicoli / giorno**



Global Service e attività svolte

- Fino al 31 marzo 2003 la gestione della FI-PI-LI è rimasta all'ANAS in base a specifiche convenzioni, successivamente la Provincia di Firenze ha appaltato la gestione e manutenzione della strada ad un RTI denominato **Global Service**: dal 2013 il nuovo gestore è **AVR S.p.A.** L'ultima aggiudicazione all'RTI con mandataria AVR S.p.A. per l'affidamento dell'appalto di Global Service risale al 2021 e riguarda il **periodo 2022/2023** (durata di 2 anni)
- In sintesi le **attività svolte dal gestore** sono quattro:

Servizi di governo e manutentivi

Servizi di ingegneria extra canone

Lavori di manutenzione ordinaria

Lavori di manutenzione straordinaria, se richiesto

Mission della Regione nella presa in carico della FI-PI-

Con la **delibera n.1142 dell' 8 Novembre 2021** la Regione Toscana ha deciso di avviare un percorso giuridico ed economico finanziario per la costituzione di una Società (**Toscana Strade**) che, sulla base dell'analisi dell'attuale gestione, sia finalizzata alla gestione della S.G.C. FI-PI-LI con eventuale successiva estensione operativa a tutte le strade regionali.



Obiettivi di Toscana Strade



Programmazione degli interventi di investimento da parte della Regione, previe analisi tecniche preliminari di supporto e un'azione di monitoraggio delle condizioni della rete stradale



Programmazione delle azioni di manutenzione su base pluriennale, garantendo la sicurezza della circolazione stradale, previa conoscenza del quadro ricognitivo della rete stradale relativa alla S.G.C. FI-PI-LI



Efficientamento della procedura di esecuzione delle **opere ed interventi infrastrutturali** sulle strade



Investimento dei ricavi in sicurezza (sanzioni, pedaggiamento dei mezzi pesanti, impianti pubblicitari, concessioni)

Rispetto agli obiettivi sopra individuati, si evidenziano di seguito i principali abilitatori della mission di Toscana Strade:



Introduzione di una forma di **pedaggiamento dei mezzi pesanti** per investimento dei ricavi nell'infrastruttura



Previsione di **entrate da sanzioni** in coerenza con l'attuale convenzione o scenari alternativi previsti dal Codice della Strada



Gestione efficace ed efficiente di una piano degli **impianti pubblicitari** per ottimizzazione dei ricavi da concessioni pubblicitarie



Maggiore efficacia del **Pronto intervento**, sia in caso di incidenti stradali che di calamità naturali

2 Analisi legale

- Percorso di costituzione della società e adempimenti relativi
- Governance della società in house
- Riparto di competenze
- Analisi giuridica poteri sanzionatori
- Analisi giuridica impianti pubblicitari ed espropri
- Disciplina delle esternalizzazioni di personale
- Dimensionamento e capacità di assunzione di personale

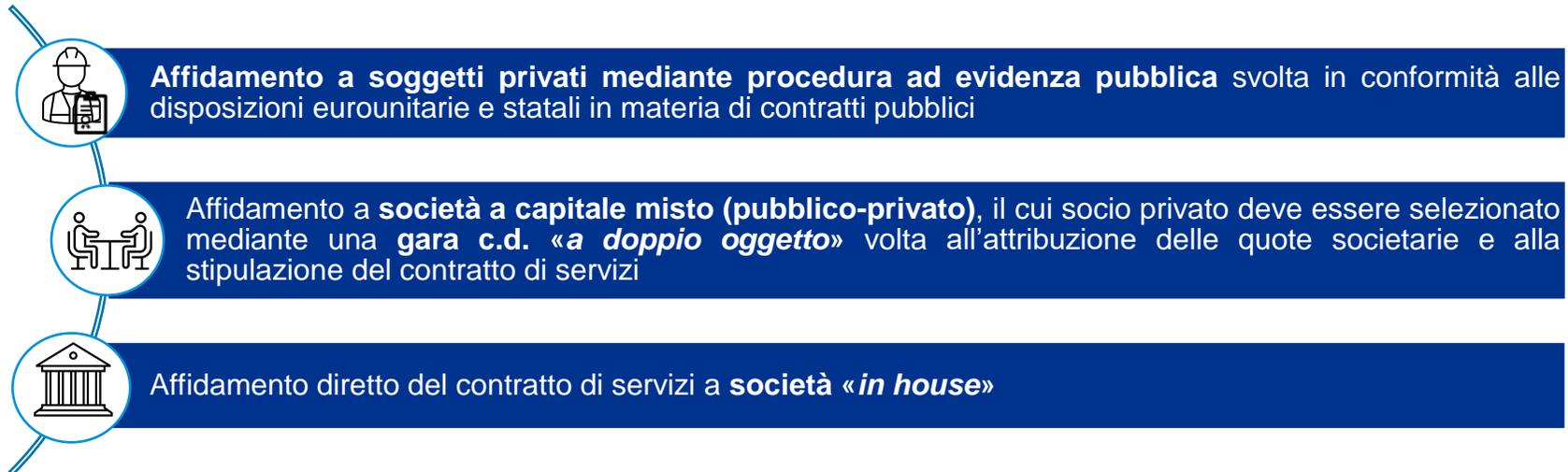
Overview analisi legale

Gli argomenti oggetto dell'analisi legale sono volti a rispondere al totale delle esigenze informative relative alla costituzione, avvio in esercizio e gestione della società Toscana Strade

<p>Percorso di costituzione e adempimenti relativi</p> <p><i>Definisce gli step e gli adempimenti di carattere legale da compiere per la costituzione della società</i></p>	<p>Governance della società in house</p> <p><i>Identifica le alternative e il modello di governance ottimale per Toscana Strade</i></p>	<p>Riparto di competenze</p> <p><i>Illustra come effettuare il riparto di competenze fra gli Enti e la New Co</i></p>	<p>Analisi giuridica poteri sanzionatori</p> <p><i>Approfondisce la possibilità che la Regione acquisisca i poteri di emissione diretta delle sanzioni</i></p>
<p>Analisi giuridica impianti pubblicitari ed espropri</p> <p><i>Approfondisce la presa in carico della riscossione diretta di concessioni da impianti pubblicitari e delle procedure di espropriazione</i></p>	<p>Disciplina delle esternalizzazioni di personale</p> <p><i>Effettua un'analisi relativa alla disciplina in materia di esternalizzazioni di personale</i></p>	<p>Dimensionamento e capacità di assunzione di personale</p> <p><i>Focus sui limiti al dimensionamento e sulla normativa in materia di assunzione del personale</i></p>	<p>Analisi fiscale della società in house</p> <p><i>Presentazione dell'inquadramento fiscale della società in house e focus sul tema delle "sanzioni"</i></p>

Contesto normativo: gestione dei servizi pubblici

Gli ordinamenti giuridici eurounitario e statale prevedono **tre principali modelli di affidamento dei servizi pubblici** da parte delle pubbliche amministrazioni come elencato di seguito.



Il diritto eurounitario considera **alternativi fra loro** i tre modelli di gestione dei servizi pubblici sopra descritti e rimette alle amministrazioni nazionali la scelta in ordine al modello da utilizzare nel caso concreto.

La disciplina italiana sui contratti pubblici, tuttavia, subordina la possibilità di procedere all'affidamento diretto a società «in house» all'assolvimento di **peculiari oneri motivazionali** da parte dell'amministrazione (v. art. 192, co. 2 D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e art. 34, co. 20 D.L. 18 ottobre 2012, n. 179).

Contesto normativo: affidamenti *in house*

L'*in house providing* è un **istituto** di matrice europea, recepito nell'ordinamento italiano, che si sostanzia nel ricorso da parte della pubblica amministrazione all'autoproduzione di beni, servizi e lavori, **in deroga all'espletamento di procedure ad evidenza pubblica**.

La normativa eurounitaria e la relativa disciplina statale di recepimento subordinano gli affidamenti *in house* a specifici **requisiti** e **oneri procedurali**:

REQUISITI

1 La PA esercita sulla persona giuridica prescelta per l'autoproduzione un **controllo analogo** a quello esercitato sui propri servizi.

2 Oltre **80% delle attività dell'organismo *in house* afferisce a** compiti affidati dalla PA controllante

3 **Non** vi è partecipazione diretta di **capitali privati**, ad eccezione di particolari forme di partecipazione che non esercitino un'influenza determinante.

ONERI PROCEDURALI

Iscrizione nell'elenco ANAC e onere di motivazione analitica

NORMATIVA

D.Lgs. 50/2016

Art. 5
Contratti esclusi dall'applicazione del codice

D.Lgs. 175/2016 (in seguito «TUSP»)

Art. 16
Società *in house*

D.Lgs. 50/2016

Art. 192
Regime speciale degli affidamenti *in house*

Contesto normativo: gli affidamenti *in house*

La giurisprudenza eurounitaria e statale ha fornito un'interpretazione rigorosa dell'*in house providing* quale speciale ipotesi derogatoria all'obbligo di esperire procedure di evidenza pubblica. Anche ANAC, preso atto dell'eccessivo ricorso all'*in house providing* nella prassi applicativa, ha sposato un orientamento restrittivo.

Giurisprudenza eurounitaria



**Sez. IX, ord. 6 febbraio 2020,
C-89/19, C-90/19, C91/19**

È conforme al diritto UE l'art. 192 D.Lgs. 50/2016 che subordina la conclusione di un "contratto *in house*" all'impossibilità di procedere all'aggiudicazione di un appalto e alla dimostrazione, da parte dell'amministrazione aggiudicatrice, dei vantaggi per la collettività specificamente connessi al ricorso all'operazione interna.



**Sez. III, sentenza 29 novembre
2012, C-182/11 e C-183/11**

L'amministrazione aggiudicatrice deve essere in grado di esercitare un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti dell'ente affidatario e il **controllo esercitato** deve essere **effettivo, strutturale e funzionale**.

Orientamenti ANAC



Linee Guida n. 7

Ai fini della verifica della sussistenza del controllo analogo, ANAC accerta la sussistenza di **poteri di controllo, di ingerenza e di condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario**, previsti in **specifiche disposizioni dell'atto costitutivo**, dello **statuto** o di **appositi patti parasociali**.

Possono essere individuate tre diverse modalità temporali di controllo da considerarsi cumulative: **ex ante, contestuale ed ex post**.



Schema di Linee Guida

Lo scopo è quello di fornire indicazioni pratiche alle PA che devono effettuare la valutazione richiesta dall'art. 192, co. 2 del D.Lgs. 50/2016 in merito alla individuazione del modello più conveniente di affidamento dello specifico contratto.



Documento non approvato in via definitiva e soggetto a integrazioni istruttorie.

Giurisprudenza costituzionale



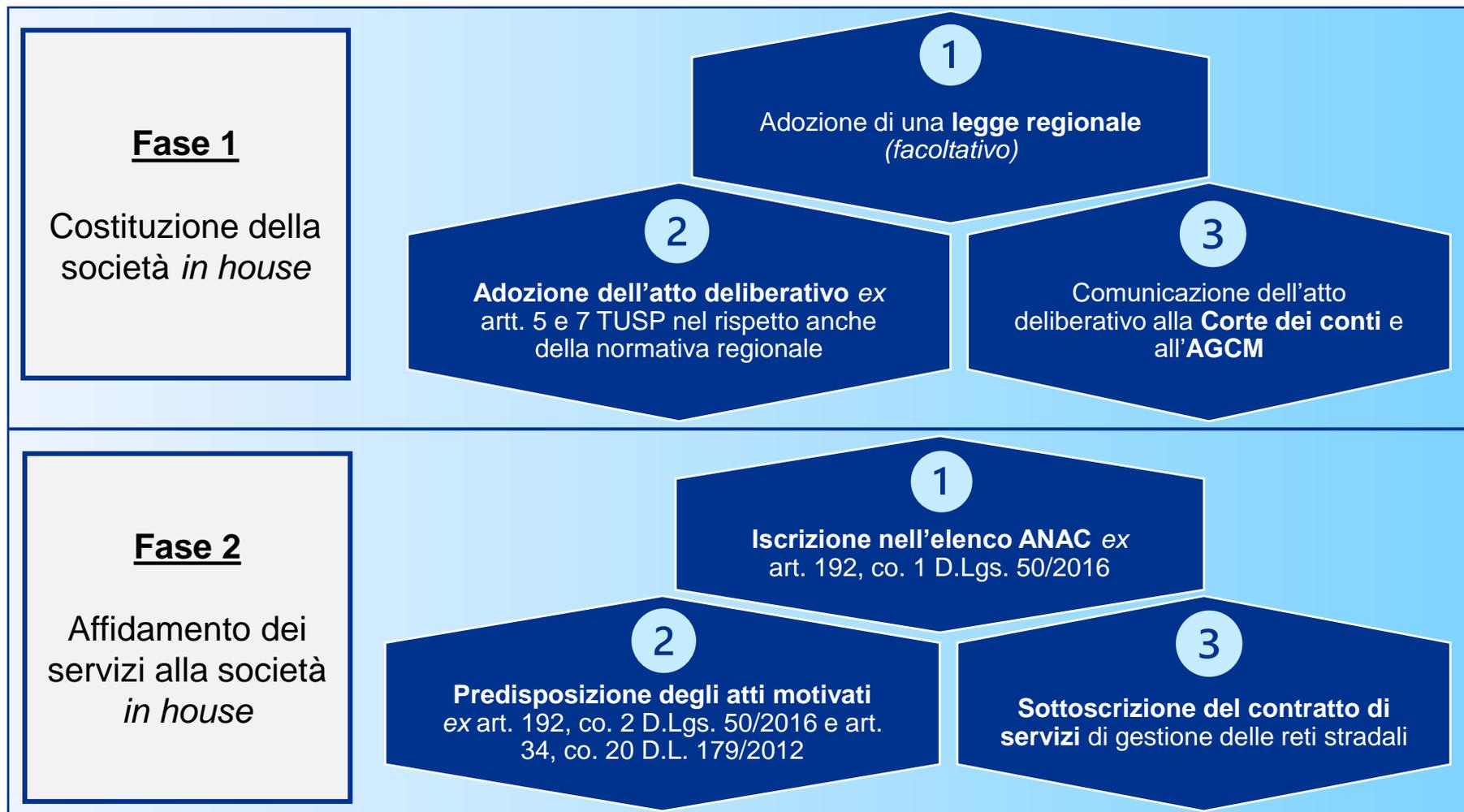
**Sentenza 27 maggio 2020,
n. 100**

L'onere di motivazione aggravata di cui all'art. 192 del D.Lgs. 50/2016 **non è in contrasto con il divieto di gold plating** previsto dalle direttive eurounitarie e dalla legge delega in materia di contratti pubblici, in quanto si tratta di regola proconcorrenziale ed espressiva del principio di libera autorganizzazione delle pubbliche amministrazioni.

Le previsioni contenute nelle citate direttive eurounitarie costituiscono livelli minimi di tutela della concorrenza che il legislatore può implementare attraverso propri provvedimenti normativi.

Analisi giuridica: procedimento *in house*

Il procedimento di costituzione e messa in esercizio della società Toscana Strade può essere suddiviso in **due fasi**, concernenti rispettivamente:



La costituzione della società *in house* (1/3)

Valutazione circa l'opportunità di costituire la società con legge regionale

La società Toscana Strade potrebbe essere costituita da Regione Toscana con **apposita legge regionale**, che potrebbe disciplinare le attività istituzionali della società, la sua organizzazione interna e le modalità di esercizio del controllo analogo.

Tale opzione andrebbe valutata sulla base dei seguenti elementi:

Possibili vantaggi

Alleggerimento dell'onere motivazionale dell'atto deliberativo in ragione della deroga espressamente prevista dall'art. 5, co. 1 TUSP.

Possibili svantaggi

Maggiore durata della procedura di costituzione della società dovuta ai tempi dell'*iter* legislativo.

Contenuti della legge regionale

Definizione del modello di *governance* della società, in modo da assicurare la sussistenza dei requisiti dell'*in house providing*.

Adeguamento della normativa regionale sul riparto di competenze amministrative in tema di reti stradali (v. *slides* 27-28).

Eventuali disposizioni in materia di pedaggiamento delle strade regionali (v. *slides* 30-31).

La costituzione della società *in house* (2/3)

Il procedimento previsto dalla L.R. 20/2008

L'art. 51, co. 1 dello Statuto di Regione Toscana rimette ad apposita legge regionale la disciplina del procedimento di costituzione di nuove società a partecipazione regionale nonché il riparto delle competenze tra il Consiglio e la Giunta regionali.

In attuazione di tale norma, Regione Toscana ha emanato la **Legge Regionale 28 aprile 2008, n. 20**, il cui **art. 10** disciplina il procedimento di costituzione delle società a partecipazione pubblica, che può essere descritto come segue:



La costituzione della società *in house* (3/3)

Comunicazioni agli organi di controllo

Ai sensi dell'**art. 5, co. 3 TUSP**, «*L'amministrazione invia l'atto deliberativo di costituzione della società o di acquisizione della partecipazione diretta o indiretta alla Corte dei conti, a fini conoscitivi, e all'Autorità garante della concorrenza e del mercato, che può esercitare i poteri di cui all'articolo 21-bis della legge 10 ottobre 1990, n. 287*».



Natura della comunicazione

L'**art. 5, co. 3 TUSP** dispone che la Comunicazione alla Corte dei conti e all'AGCM debba essere effettuata dall'Amministrazione «*a fini conoscitivi*».

È stato, tuttavia, osservato che la trasmissione alla Corte dei conti, «*seppure "a fini conoscitivi", di una delle principali scelte organizzative (l'acquisto di partecipazioni) non può essere priva di effetti giuridici e va coordinata con le attribuzioni di controllo assegnate dal legislatore alla Sezione regionale di controllo. In quest'ottica, appare chiaro che l'invio di un atto deliberativo a un organo magistratuale produce quale conseguenza che lo stesso ne possa tenere conto (rectius: ne debba) qualora, nell'ambito della sua "ordinaria" attività di controllo sui Piani di razionalizzazione o sui controlli finanziari ex art. 1, commi 166 e 167, della L. 23 dicembre 2005, n. 266 (legge finanziaria 2006) o 148 bis Tuel, dovesse emergere l'illegittimità degli atti in esame o l'idoneità a pregiudicare gli equilibri di bilancio [...]*» (v. Corte dei Conti, Sez. Contr. Sicilia, 05/10/2021, n. 118/2021/PRSP).

Adempimenti relativi alla costituzione della società in house

(1/3)

TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>ADEMPIMENTI RELATIVI ALLA COSTITUZIONE DELLA SOCIETÀ IN HOUSE</p>	<p>Il D.Lgs. 175/2016 prescrive che la costituzione di una società a partecipazione pubblica sia deliberata dall'amministrazione con apposito atto.</p> <p>L'art. 7, co. 1, lett. b) D.Lgs. 175/2016 prevede che <i>“La deliberazione di partecipazione di un'amministrazione pubblica alla costituzione di una società è adottata con: [...] b) provvedimento del competente organo della regione, in caso di partecipazioni regionali”.</i></p> <p>Tale norma non disciplina (ma sembra, al contrario, rimettere a una scelta organizzativa della Regione) l'individuazione dell'organo competente all'approvazione dell'atto deliberativo che autorizzi la costituzione di una società partecipata.</p> <p>Nello specifico, la disciplina regionale sul procedimento di costituzione della società <i>in house</i> è contenuta nell'art. 10 della L.R. 20/2008, secondo cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> – il Consiglio Regionale promuove la costituzione di nuove società a partecipazione pubblica mediante gli atti di programmazione di cui all'art. 10 della L.R. n. 49/1999, adottati in conformità all'art. 3, commi 30, 31 e 32, della Legge n. 244/2007 e contenenti l'indicazione dell'entità della partecipazione, della quantificazione gli oneri a carico del bilancio regionale e del relativo finanziamento; delle eventuali condizioni e modalità particolari della partecipazione; della circostanza che la società è necessaria per il perseguimento delle finalità istituzionali della Regione ovvero produce servizi di interesse generale. – la Giunta regionale approva con deliberazione lo schema dello statuto della società di nuova costituzione, nonché le eventuali successive modifiche dello stesso. – l'approvazione è preceduta dal parere della commissione consiliare competente in materia, che si esprime nel termine di trenta giorni dall'assegnazione dell'atto, decorsi inutilmente i quali la Giunta può comunque procedere all'approvazione. – il Presidente della Giunta regionale, quale legale rappresentante della Regione, o un assessore da lui delegato, sono competenti a compiere gli atti necessari al perfezionamento della costituzione della società. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si consiglia l'adozione di una legge regionale dettagliata in merito al procedimento di costituzione della società. • Nel caso in cui si debba adottare la delibera del Consiglio regionale quale atto deliberativo, occorre verificare se tale delibera debba essere assunta in sede di programmazione economica oppure in via autonoma

Adempimenti relativi alla costituzione della società in house

(2/3)

TEMA

APPROFONDIMENTI

PUNTI APERTI

ADEMPIMENTI RELATIVI ALLA COSTITUZIONE DELLA SOCIETÀ IN HOUSE

- In base alle disposizioni di cui sopra, si può ritenere che l'organo competente a emanare l'atto deliberativo di cui all'art. 7 D.Lgs. 175/2016 sia il **Consiglio regionale**.
- Tale organo dovrebbe disporre la costituzione della società mediante un «atto di programmazione» adottato ai sensi dell'art. 10 L.R. 49/1999 (ormai abrogato), avente a oggetto i piani e/o programmi attuativi della programmazione economico finanziaria generale della Regione Toscana.
- Tali piani e/o programmi, peraltro, nel quadro normativo attuale, non sono più previsti dall'art. 10 della L.R. 49/1999 (ormai abrogata), ma sono regolati dall'art. 10 della L.R. 1/2015 («Disposizioni in materia di programmazione economica e finanziaria regionale e relative procedure contabili. Modifiche alla l.r. 20/2008»). A normativa vigente, quindi, non appare chiaro quale sia la sede nella quale il Consiglio regionale della Toscana debba deliberare la costituzione della società.
- Sul punto, in particolare, si osserva che:
 - con riferimento all'**acquisto delle partecipazioni della Regione Toscana in COSVIG s.p.a.**, la delibera della Giunta regionale n. 1395/2017 sembra individuare l'atto deliberativo che giustifica la costituzione della società in una deliberazione del Consiglio regionale su una proposta di Nota integrativa al DEFR;
 - quanto, invece, all'**acquisto delle partecipazioni della Regione Toscana in Italcertifer s.p.a.**, il Consiglio regionale della Toscana ha adottato un'autonoma delibera (D.C.R. n. 55/2013), con cui ha dato atto della sussistenza dei presupposti per l'acquisizione delle partecipazioni nella società ai sensi della L.R. 20/2008 e ha autorizzato la Giunta regionale all'acquisto delle partecipazioni nella società.

Adempimenti relativi alla costituzione della società in house

(3/3)

TEMA

APPROFONDIMENTI

PUNTI APERTI

ADEMPIMENTI
RELATIVI ALLA
COSTITUZIONE
DELLA SOCIETÀ
IN HOUSE

Sul contenuto dell'atto deliberativo ex artt. 5 e 7 D.Lgs. 175/2016:

- ai sensi dell'art. 7, co. 3 D.Lgs. 175/2016, «L'atto deliberativo contiene altresì l'indicazione degli **elementi essenziali dell'atto costitutivo, come previsti dagli articoli 2328 e 2463 del codice civile, rispettivamente per le società per azioni e per le società a responsabilità limitata**».
- si può dunque ritenere opportuno che l'atto deliberativo del Consiglio regionale avente a oggetto la costituzione della società *in house*, oltre agli altri requisiti contenutistici previsti dalla legge, approvi uno **schema dell'atto costitutivo** della società o, comunque, riporti gli **elementi essenziali** di tale atto.

Sulla delibera della Giunta regionale che approva lo schema di statuto della società:

- secondo l'art. 10, co. 2 L.R. 20/2008, la Giunta regionale approva lo «**schema dello statuto della società di nuova costituzione**».
- ai sensi dell'art. 16, co. 2 D.Lgs. 175/2016, gli statuti delle società *in house* possono contenere previsioni volte a garantire la sussistenza del requisito del controllo analogo da parte dell'amministrazione nei confronti di tali società. A tal fine, i predetti statuti:
 - in caso di società per azioni, possono contenere clausole in deroga delle disposizioni dell'articolo 2380-bis e dell'articolo 2409-novies c.c.;
 - in caso di società a responsabilità limitata, possono prevedere l'attribuzione all'ente o agli enti pubblici soci di particolari diritti, ai sensi dell'articolo 2468, co. 3 c.c..

In aggiunta a quanto sopra, gli statuti di tutte le società *in house* devono prevedere che oltre l'ottanta per cento del loro fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci (art. 16, co. 3 D.Lgs. 175/2016).

Benchmark altre società e normative regionali (1/3)

Svariate disposizioni normative regionali disciplinano i poteri di nomina e le prerogative della Regione Toscana nelle società partecipate.

Legge Regionale 8 febbraio 2008, n. 5

«Norme in materia di nomine e designazioni e di rinnovo degli organi amministrativi di competenza della Regione»

La L.R. 5/2008 disciplina le **modalità attraverso cui gli organi di Regione Toscana esercitano i poteri di nomina ad essi spettanti** (in base a disposizioni di legge ovvero agli atti costitutivi e agli statuti societari) riguardo agli organi amministrativi delle società partecipate dalla Regione stessa.



Il **Consiglio regionale** effettua le nomine e le designazioni «**negli organi di amministrazione attiva e consultiva**» delle società cui partecipa la Regione



Gli organi di governo (**Giunta e Presidente della Giunta regionali**) effettuano le nomine e le designazioni «**di amministratori unici e di amministratori delegati con funzioni di direzione**».



Sono previste specifiche **cause di esclusione** (artt. 10 e 10-bis), **cause di incompatibilità** (art. 11), ipotesi di **conflitto di interessi** (art. 12) e di **limitazione all'esercizio dell'incarico** (art. 13) per i soggetti nominati dalla Regione.



I titolari di cariche societarie sono tenuti ad attenersi alle **direttive impartite dall'organo che li ha nominati** nonché a inviare e tale organo una **relazione annuale sull'attività svolta** (art. 14, co. 1 e 2)

- Le nomine di competenza del Consiglio sono disposte su parere della competente Commissione consiliare (art. 3).
- Le nomine di competenza degli organi di governo sono effettuate previo controllo da parte del Consiglio (art. 4).
- Per le nomine di competenza degli organi societari, i rappresentanti regionali in seno a tali organi esprimono il voto in conformità alle deliberazioni del Consiglio regionale.

L'organo regionale titolare del potere di nomina può disporre:

- la **decadenza** del titolare della carica se quest'ultimo incorre in una **causa di esclusione, di conflitto di interessi o di limitazione all'esercizio dell'incarico**;
- la **revoca** del titolare se quest'ultimo esercita la funzione «in modo gravemente irregolare», in contrasto con i fini della società o in **violazione delle direttive regionali** (v. art. 15, co. 1-4).

Benchmark altre società e normative regionali (2/3)

Legge regionale 28 aprile 2008, n. 20

(«Disciplina della partecipazione regionale a società, associazioni, fondazioni e altri organismi di diritto privato, ai sensi dell'articolo 51, comma 1 dello Statuto. Norme in materia di componenti degli organi amministrativi delle società a partecipazione regionale»).

Principi generali

- La Regione non può costituire, assumere o mantenere direttamente o indirettamente partecipazioni anche di minoranza in società aventi per oggetto produzione di beni o di servizi non **strettamente necessari per perseguire le proprie finalità istituzionali**.
- E' ammessa la costituzione o la partecipazione in società che producono **servizi di interesse generale**.

Procedimento di costituzione

L'art. 10 L.R. 20/2008 disciplina il **procedimento di costituzione di nuove società** da parte di Regione Toscana, descritto nel dettaglio alla *slide* 9.

Disposizioni per il governo delle partecipazioni

- Le **prerogative di socio** e i **diritti di voto** spettanti a Regione Toscana nelle società da essa partecipate sono esercitati per il tramite del Presidente della Giunta Regionale o dell'assessore da quest'ultimo delegato.
- Le società partecipate trasmettono alla Giunta regionale i **bilanci di esercizio** corredati dalla **relazione** degli amministratori **sulla gestione** e dalla **relazione del collegio dei revisori**.
- La Giunta regionale presenta annualmente al Consiglio Regionale una **relazione sul risultato economico e sull'andamento** dell'attività delle società partecipate dalla Regione.
- La Giunta regionale definisce con deliberazione una **procedura di monitoraggio delle partecipazioni**, realizzata attraverso la raccolta e l'elaborazione, da parte di un'unica struttura, dei dati e delle informazioni fornite dai dirigenti competenti nella materia cui le partecipazioni si riferiscono o acquisite direttamente dai soggetti partecipati.

Componenti degli organi sociali

- Nelle società a totale partecipazione regionale, anche indiretta, il **numero dei componenti degli organi amministrativi** è compreso **fra tre e cinque** (art. 17, co. 1).
- Sono previsti limiti ai compensi degli organi amministrativi delle società partecipate dalla Regione (artt. 19 e ss.).

Benchmark altre società e normative regionali (3/3)

Disposizioni regionali specifiche in tema di società *in house*

Principi sulla formazione dei documenti contabili delle società *in house* (L.R. 65/2010; D.G.R. 496/2019)

Alle società *in house* di Regione Toscana si applicano i **principi contabili** fissati dalla L.R. 65/2010 **per i c.d. «enti dipendenti»** della Regione (art. 11-*bis* L.R. 65/2010).

La Giunta regionale emana apposite **direttive sul contenuto dei documenti costituenti l'«informativa di bilancio»** degli enti dipendenti della Regione e stabilisce i **requisiti minimi** per la redazione dei bilanci di tali enti (art. 4 L.R. 65/2010).

Gli enti dipendenti della Regione adottano un **sistema di contabilità analitica**, che evidenzia il dettaglio dei costi delle attività effettuate, e trasmettono alla Regione le informazioni contabili indicate nelle direttive di cui all'art. 4.

In attuazione di tali norme, la **D.G.R. 496/2019** prevede che *«le società "in house providing" adottano gli schemi ed i contenuti relativi alla Relazione dell'organo di amministrazione allegata al bilancio preventivo e consuntivo (Allegato 3) ed alla programmazione e rendicontazione degli investimenti (allegato 4) e applicano le disposizioni di cui all'allegato n. 1 e 2 se non sono contrasto con le disposizioni del codice civile»*.

Direttive riguardanti programmi interistituzionali di enti dipendenti e società *in house* (D.G.R. 3/2018)

Le società *in house*, nel rispettivo **piano o programma di attività annuale**, devono indicare l'eventuale svolgimento di **progetti interistituzionali**, da cui derivi l'assunzione di obblighi da parte della società nei confronti di altre pubbliche amministrazioni.

In caso di sopravvenienza in corso d'anno dell'esigenza di svolgere i progetti interistituzionali, la società *in house* deve darne **comunicazione alla Direzione competente** e il progetto non può essere avviato senza preventiva **autorizzazione della Giunta regionale** alla modifica del piano di attività.

Il riparto di competenze amministrative AS/IS e TO

Al fine di agevolare l'attività di Toscana Strade si potrebbe valutare l'opportunità di intervenire con apposite **norme di legge regionale** per riallocare in capo a Regione Toscana le funzioni di gestione della rete stradale attualmente in capo alle Province e alla Città Metropolitana.

Possibili interventi di modifica del riparto di competenze amministrative

Funzione	Competenza regionale	Competenza provinciale o metropolitana
Programmazione interventi e investimenti su strade regionali. Progettazione e realizzazione di interventi sulle strade regionali ricompresi nel PRIIM	<p>Art. 2, co. 1, lett. g) L.R. 22/2015 e art. 2, co. 1, lett. a-bis) L.R. 88/1998 (interventi PRIIM)</p> <p>Art. 22, co. 1, lett. a) L.R. 88/1998 (programmazione pluriennale interventi)</p>	
Gestione delle strade regionali (ivi compresa manutenzione ordinaria e straordinaria)	<p>Valutare riallocazione in capo a Regione Toscana con legge regionale</p>	<p>Art. 23, co. 1, lett. a) L.R. 88/1998 (manutenzione delle strade regionali)</p> <p>Art. 23, co. 3 L.R. 88/1998 (tutte le «funzioni concernenti le strade regionali»)</p>
Rilascio concessioni di suolo pubblico, concessioni di attraversamento e passi carrabili nonché riscossione dei relativi corrispettivi	<p>Valutare riallocazione in capo a Regione Toscana con legge regionale</p>	<p>Art. 23, co. 3 L.R. 88/1998 (tutte le «funzioni concernenti le strade regionali»)</p> <p>Art. 16, co. 1 e 2 D.P.G.R. 41/R/2004 (determinazione dei canoni dovuti quali corrispettivi)</p>
Rilascio concessioni relative a impianti pubblicitari e a distributori di carburante nonché riscossione dei relativi corrispettivi	<p>Art. 22, co. 1, lett. e) L.R. 88/1998 (individuazione degli ambiti territoriali in cui l'esposizione di pubblicità è vietata o limitata)</p> <p>Valutare riallocazione in capo a Regione Toscana con legge regionale</p>	<p>Art. 23, co. 3 L.R. 88/1998 (tutte le «funzioni concernenti le strade regionali»)</p> <p>Art. 16, co. 3, lett. c) e d) D.P.G.R. 41/R/2004 (determinazione dei canoni dovuti quali corrispettivi)</p>
Esercizio poteri sanzionatori per violazione delle norme del D.Lgs. 285/1992 (Codice della Strada)	<p>Valutare implementazione a livello regionale dell'art. 12, co. 3 D.Lgs. 285/1992 rispetto ai soli procedimenti sanzionatori delegabili al personale regionale.</p>	<p>Le competenze delle Province e della Città Metropolitana in tema di riscossione delle sanzioni per le violazioni del Codice della Strada sono determinate dallo stesso Codice (D.Lgs. 285/1992).</p>

Possibili questioni applicative

Al fine di verificare la fattibilità di un intervento normativo che restituisca alla Regione Toscana le competenze amministrative relative alla gestione delle strade regionali, occorre valutare alcune **possibili questioni applicative**:

Questioni applicative

Verificare la **compatibilità del nuovo riparto di competenze con il quadro normativo Costituzionale e legislativo concernente la distribuzione delle competenze amministrative** tra il livello statale, regionale e locale.

Verificare la **possibilità di trasferire in capo alla Regione Toscana le competenze amministrative relative all'accertamento delle sanzioni** conseguenti alla violazione del Codice della Strada (D.Lgs. 285/1992)

Ad esempio, con riguardo alle **violazioni dei limiti di velocità accertati mediante autovelox**, l'art. 201, co. 1-ter D.Lgs. 285/1992 stabilisce che i dispositivi automatizzati per il rilevamento delle violazioni dei limiti di velocità **«devono essere gestiti direttamente dagli organi di polizia stradale di cui all'articolo 12, comma 1»**, tra cui non rientrano i dipendenti regionali autorizzati ai sensi dell'art. 12, co. 3 D.Lgs. 285/1992.

Considerazioni

Valutare il ricorso a forme di **convenzionamento tra la Regione, le Province e la Città Metropolitana per garantire il finanziamento della strada nell'attuale assetto normativo.**

Occorrerebbe valutare il ricorso a forme di **convenzionamento tra la Regione, le Province e la Città Metropolitana per garantire la ripartizione dei proventi delle sanzioni a quadro normativo invariato.**

Violazioni limiti di velocità (1/2)

POTERI SANZIONATORI IN TEMA DI SUPERAMENTO DEI LIMITI DI VELOCITÀ

EX ART. 142 D.LGS. 285/1992

APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<ul style="list-style-type: none"> • L'art. 11, co. 1 D.Lgs. 285/1992 definisce i «servizi di polizia stradale», ricomprendendovi «<i>la prevenzione e l'accertamento delle violazioni in materia di circolazione stradale</i>». • L'art. 12, co. 1 D.Lgs. 285/1992 prevede che lo svolgimento dei «<i>servizi di polizia stradale</i>» compete, anzitutto, ai Corpi di polizia espressamente elencati nella norma stessa, <u>tra cui rientrano anche</u>: <ul style="list-style-type: none"> ➢ i Corpi e i servizi di polizia provinciale nell'ambito del territorio di competenza; ➢ i Corpi e i servizi di polizia municipale, nell'ambito del territorio di competenza. • L'art. 12, co. 3 D.Lgs. 285/1992 prevede che la prevenzione e l'accertamento delle violazioni in materia di circolazione stradale e la tutela e il controllo sull'uso delle strade possono essere effettuati – previo superamento di apposito esame di qualificazione – da ulteriori soggetti, tra cui anche il «personale degli uffici competenti in materia di viabilità delle regioni, delle province e dei comuni, limitatamente alle violazioni commesse sulle strade di proprietà degli enti da cui dipendono». • L'art. 4 del D.L. 121/2002 (convertito con Legge 168/2002) contiene una disciplina specifica con riguardo all'installazione di apparecchiature di rilevamento delle violazioni dei limiti di velocità lungo le seguenti strade: <ul style="list-style-type: none"> ➢ autostrade e strade extraurbane principali di cui all'articolo 2, co. 2, lett. a) e b), D.Lgs. 285/1992; ➢ strade diverse dalle autostrade e dalle strade extraurbane principali individuare con apposito decreto del Prefetto, in ragione tasso di incidentalità, delle condizioni strutturali, plano-altimetriche e di traffico delle strade stesse, che rendono impossibile il fermo di un veicolo senza recare pregiudizio alla sicurezza della circolazione, alla fluidità del traffico o all'incolumità degli agenti operanti e dei soggetti controllati. 	<ul style="list-style-type: none"> • Occorre valutare circa la fattibilità e la convenienza economica dell'attivazione dei meccanismi di riscossione consentiti dalla normativa. • È necessario, inoltre, verificare l'opportunità di procedere all'accertamento e alla riscossione di altre tipologie di sanzioni amministrative. • Occorre, infine, valutare l'opportunità di modificare alcune disposizioni di legge regionale: <ul style="list-style-type: none"> ➢ art. 1, co. 1 L.R. 70/2019: «<u>La polizia provinciale e la polizia della Città metropolitana di Firenze svolgono i compiti di vigilanza di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a), della legge regionale 3 aprile 2006, n. 12 (Norme in materia di polizia comunale e provinciale), anche nell'ambito delle funzioni oggetto di riordino ai sensi della legge regionale 3 marzo 2015, n. 22</u>»; ➢ art. 1, co. 3 L.R. 70/2019: «Fermo restando quanto disposto dall'articolo 23, comma 3, della legge regionale 10 dicembre 1998, n. 88 [...], la Regione sostiene l'attività della polizia provinciale e della polizia della Città metropolitana di Firenze per lo svolgimento delle funzioni di cui ai commi 1 e 2, con un contributo annuale, ripartito sulla base di parametri definiti dalla Giunta regionale nel rispetto dei seguenti criteri [...]»; ➢ art. 1, co. 4 L.R. 70/2019: «La Giunta regionale approva annualmente indirizzi generali per lo svolgimento delle attività di cui ai commi 1 e 2, nonché, all'occorrenza, eventuali indirizzi specifici. La Giunta regionale definisce altresì le modalità di monitoraggio delle suddette attività»;

Violazioni limiti di velocità (2/2)

**POTERI
SANZIONATORI
IN TEMA DI
SUPERAMENTO
DEI LIMITI DI
VELOCITÀ**
EX ART. 142
D.LGS. 285/1992

APPROFONDIMENTI

- Con riguardo alle strade sopra indicate, l'art. 4 D.L. 121/2002 e l'art. 201, co. 1-ter D.Lgs. 285/1992 stabiliscono che i dispositivi automatizzati per il rilevamento delle violazioni dei limiti di velocità di cui al citato art. 4 D.L. 121/2002 devono essere gestiti «**dagli organi di polizia stradale di cui all'articolo 12, comma 1**». Tali norme sembrerebbero, dunque, ostare all'attribuzione al personale di cui all'art. 12, co. 3 dei poteri sanzionatori previsti dall'art. 142 D.Lgs. 285/1992.
- La **Circolare del Ministero dell'Interno del 14 agosto 2009, n. 300/A/10307/09/144/5/20/3** sembra confermare i dubbi circa la possibilità che gli organi di polizia stradale autorizzati ai sensi dell'art. 12, co. 3 del D.Lgs. 285/1992 utilizzino le apparecchiature di cui all'art. 4 D.L. 121/2002 per l'accertamento dei limiti di velocità.
- La Circolare ha, inoltre, chiarito che i suddetti organi di polizia stradale ex art. 12, co. 3 D.Lgs. 285/1992 possono procedere ad accertare la violazione dei suddetti limiti mediante «**contestazione immediata**» ovvero mediante «**contestazione differita**» ai sensi dell'**art. 201, co. 1-bis, lett. e) D.Lgs. 285/1992**.
- Con riferimento all'ipotesi di «contestazione differita» ex art. 201, co. 1, lett. e) D.Lgs. 285/1992, la Circolare del 14 agosto 2009 prevede che l'apparecchiatura di rilevazione a distanza delle violazioni deve essere gestito da **operatori fisicamente presenti sul posto**, precisando però che la «*costante presenza di un operatore di Polizia stradale può ritenersi soddisfatta quando l'apparecchio di misura è gestito anche da un solo dipendente*».

PUNTI APERTI

- **art. 14, co. 3 L.R. 11/2020:** «*Gli addetti alle strutture di polizia locale, comprese quelle gestite in forma associata, svolgono altresì le funzioni di polizia giudiziaria e le funzioni di pubblica sicurezza, nonché i compiti di polizia stradale, nei casi e con le modalità previste dalla legge statale*»
- **art. 14, co. 4, L.R. 11/2020:** «*La polizia provinciale e la polizia della Città metropolitana di Firenze svolgono i compiti di vigilanza di cui al comma 2, lettera a), anche nell'ambito delle funzioni oggetto di riordino ai sensi della legge regionale 3 marzo 2015, n. 22 (Riordino delle funzioni provinciali e attuazione della legge 7 aprile 2014, n. 56 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni". Modifiche alle leggi regionali 32/2002, 67/2003, 41/2005, 68/2011, 65/2014)*»

Attribuzione agli uffici regionali dei poteri sanzionatori in tema di violazione dei limiti di velocità

Quadro normativo

Le postazioni autovelox per il rilevamento a distanza del superamento dei limiti di velocità sulla FI-PI-LI risultano essere state installate ai sensi dell'art. 4 D.L. 121/2002, convertito con L. 168/2002 (v. *Accordo tra Regione Toscana, Provincia di Pisa, Provincia di Livorno approvato con D.G.R. 1115/2011*).

L'art. 201, co. 1-ter Cod. Strada stabilisce che i dispositivi automatizzati per il rilevamento delle violazioni dei limiti di velocità accertati mediante apparecchiature installate ai sensi dell'art. 4 D.L. 121/2002 «**devono essere gestiti direttamente dagli organi di polizia stradale di cui all'articolo 12, comma 1**» Cod. Strada.

L'art. 12, co. 1 Cod. Strada attribuisce lo svolgimento dei «*servizi di polizia stradale*», anzitutto, ad alcuni **Corpi di polizia**, tra cui non rientra il «**personale degli uffici competenti in materia di viabilità delle regioni, delle province e dei comuni, limitatamente alle violazioni commesse sulle strade di proprietà degli enti da cui dipendono**», che è invece **previsto dal successivo co. 3**.

Profili di attenzione

Impedimenti normativi all'attribuzione integrale dei **poteri sanzionatori** di cui all'art. 4 D.L. 121/2002 e di cui all'art. 201, co. 1-ter Cod. Strada al **personale di Regione Toscana ex art. 12, co. 3 Cod. Strada**.

Possibilità per il personale regionale di irrogare le sanzioni, con modalità alternative (ad es., contestazione immediata; utilizzo di apparecchi da parte di operatori di polizia presenti sul posto; ecc.).

Possibilità di mantenere attive **forme di convenzionamento tra la Regione Toscana, la Città Metropolitana di Firenze e le Province di Pisa e Livorno** per disciplinare la ripartizione dei proventi delle sanzioni di cui all'art. 142, co. 12-bis Cod. Strada.



L'art. 142, co. 12-bis Cod. Strada precisa che la titolarità dei proventi delle sanzioni spetta, per il 50% ciascuno, all'«*ente proprietario della strada*» e all'«*ente da cui dipende l'organo accertatore*». Tale previsione sembra riflettersi anche sull'attività di riscossione, che è preliminare rispetto alla distribuzione del ricavato.

Impianti pubblicitari ed espropri

	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>IMPIANTI PUBBLICITARI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Con riferimento alle competenze in materia di autorizzazione all'installazione di impianti pubblicitari: <ul style="list-style-type: none"> ➤ l'art. 23 D.Lgs. 285/1992 disciplina il rilascio delle autorizzazioni all'installazione di impianti pubblicitari lungo le strade e rientra nel Titolo II del D.Lgs. 285/1992; ➤ l'art. 26, co. 1 D.Lgs. 285/1992 prevede che <i>«Le autorizzazioni di cui al presente titolo sono rilasciate dall'ente proprietario della strada o da altro ente da quest'ultimo delegato o dall'ente concessionario della strada in conformità alle relative convenzioni; l'eventuale delega è comunicata al Ministero delle infrastrutture e dei trasporti o al prefetto se trattasi di ente locale»</i>; ➤ l'art. 26, co. 2 D.Lgs. 285/1992 prevede che <i>«Le autorizzazioni e le concessioni di cui al presente titolo sono di competenza dell'ente proprietario della strada e per le strade in concessione si provvede in conformità alle relative convenzioni»</i>. Tali norme sembrano consentire l'attribuzione alla società concessionaria di una strada del potere di rilasciare le autorizzazioni all'installazione di impianti pubblicitari lungo la medesima strada. 	<ul style="list-style-type: none"> Occorre eseguire approfondimenti sulla necessità di modifiche a eventuali disposizioni di leggi regionali.
<p>PROCEDIMENTI ESPROPRIATIVI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riguardo, infine, alle competenze in materia espropriativa, l'art. 6, co. 8 D.Lgs. 327/2001 prevede che <i>«Se l'opera pubblica o di pubblica utilità va realizzata da un concessionario o contraente generale, l'amministrazione titolare del potere espropriativo può delegare, in tutto o in parte, l'esercizio dei propri poteri espropriativi, [...]»</i>. Inoltre, lo stesso art. 6, co. 8 D.P.R. 327/2001 prevede che l'amministrazione delegante debba <i>determinare «chiaramente l'ambito della delega nella concessione o nell'atto di affidamento, i cui estremi vanno specificati in ogni atto del procedimento espropriativo»</i>. Tale norma sembra consentire all'amministrazione di delegare al <i>«concessionario o contraente generale»</i> incaricato della realizzazione di un'opera pubblica i poteri espropriativi funzionali alla realizzazione di tale opera, a condizione che l'amministrazione delimiti puntualmente l'ambito della delega. In sede di delega dei procedimenti espropriativi alla società <i>in house</i> concessionaria della strada, occorre valutare attentamente l'opportunità o meno di disporre il subentro di quest'ultima nei procedimenti espropriativi pendenti e/o nei contenziosi ad essi relativi. 	<ul style="list-style-type: none"> Occorre individuare puntualmente i procedimenti espropriativi da delegare alla società <i>in house</i>. È necessario svolgere approfondimenti sul tema del subentro della società <i>in house</i> nei procedimenti espropriativi pendenti e/o nei contenziosi ad essi relativi. Occorre, infine, svolgere approfondimenti sulla necessità di modifiche a eventuali disposizioni di leggi regionali.

Disciplina delle esternalizzazioni di personale (1/2)

TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>TRASFERIMENTO DEL PERSONALE</p>	<p>Il trasferimento di personale da parte di una P.A. in favore di una società a partecipazione pubblica è previsto dall'art. 31 del D.Lgs. 165/2001, secondo cui <i>«Fatte salve le disposizioni speciali, nel caso di trasferimento o conferimento di attività, svolte da pubbliche amministrazioni, enti pubblici o loro aziende o strutture, ad altri soggetti, pubblici o privati, al personale che passa alle dipendenze di tali soggetti si applicano l'articolo 2112 del codice civile e si osservano le procedure di informazione e di consultazione di cui all'articolo 47, commi da 1 a 4, della legge 29 dicembre 1990, n. 428»</i>.</p> <p>Il trasferimento del personale costituisce <i>«misura alternativa rispetto alle altre possibili opzioni, quali l'attivazione dei processi di mobilità, esterni ed interni, ovvero il collocamento a riposo d'ufficio delle unità che hanno raggiunto i requisiti di anzianità anagrafica e/o contributiva richiesti dalla legge, nell'ambito della discrezionalità riconosciuta alla pubblica amministrazione e finalizzata al conseguimento di economie di gestione e, comunque sia, al non incremento della spesa, nel primario rispetto delle esigenze di adeguatezza nei riguardi delle funzioni trasferite»</i> (v. Corte dei conti, Sez. contr. Liguria, 14 febbraio 2020, n. 19);</p> <p>Qualora la P.A. trasferisca il proprio personale ad una società partecipata:</p> <ul style="list-style-type: none"> – a tale personale trova applicazione l'art. 2112 c.c.; – devono essere osservate le disposizioni di cui all'art. 47, co. 1-4 L. 428/1990 circa l'obbligo di effettuare una comunicazione alle rappresentanze sindacali almeno 25 giorni prima del trasferimento (ovvero prima della stipula di una intesa che lo preveda espressamente) nonché circa l'obbligo di avviare consultazioni con le rappresentanze sindacali su richiesta scritta di queste ultime. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si suggerisce di disciplinare il trasferimento di personale di cui all'art. 31 D.Lgs. 165/2001 tramite legge regionale

Disciplina delle esternalizzazioni di personale (2/2)

TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
TRASFERIMENTO DEL PERSONALE	<ul style="list-style-type: none">• In caso di trasferimento di personale da parte dell'amministrazione a una società da essa partecipata, l'art. 3, co. 31-32 L. 244/2007 dispone che:<ul style="list-style-type: none">– l'amministrazione è tenuta ad adottare provvedimenti di rideterminazione della propria pianta organica, in seguito al trasferimento di personale;– il collegio dei revisori e gli organi di controllo tanto dell'amministrazione quanto dell'ente controllato devono asseverare l'avvenuto trasferimento di personale, trasmettere una relazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato nonché segnalare eventuali inadempimenti alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti	

Dimensionamento e capacità di assunzione di personale (1/3)

TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>LIMITI ASSUNZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con riguardo all'applicabilità dell'art. 9, comma 36 D.L. 78/2010 (convertito con L. 122/2010), avente a oggetto limiti alle capacità di assunzione di personale da parte degli enti di nuova istituzione: <ul style="list-style-type: none"> – la Corte costituzionale, con sentenza n. 173/2012, ha chiarito che la norma in questione si applica anche nei confronti degli enti regionali; – la circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze, 23 dicembre 2010, n. 40, ha chiarito che l'espressione "<u>ente di nuova istituzione</u>" prevista dalla norma «va intesa in senso assoluto come nuovo ingresso dell'ente nell'ordinamento giuridico da non più di un quinquennio, non rilevando, ai fini dell'applicazione del regime speciale, il nuovo ente che deriva da processi di accorpamento o fusione di precedenti organismi. In quest'ultimo caso avremmo, infatti, per l'ente derivato una disciplina delle assunzioni rientrante in quella ordinaria. Come per tutte le assunzioni, anche in questo caso le stesse possono avvenire solo previo esperimento delle procedure di mobilità»; – tale disposizione, anche se ritenuta applicabile, non sembra porre un limite assoluto al dimensionamento degli enti di nuova istituzione, bensì una limitazione transitoria (di durata quinquennale) alle facoltà di assunzione di nuovo personale da parte di tali enti. • Con riguardo a eventuali limiti alle facoltà di assunzione delle società in house derivanti dalle norme in tema di contenimento della spesa pubblica: <ul style="list-style-type: none"> – l'art. 19, co. 5 D.Lgs. 175/2016 prevede che «Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Non si può escludere che l'art. 9, co. 36 del D.L. 78/2010 trovi applicazione nei confronti delle società partecipate dalle regioni.

Dimensionamento e capacità di assunzione di personale (2/3)

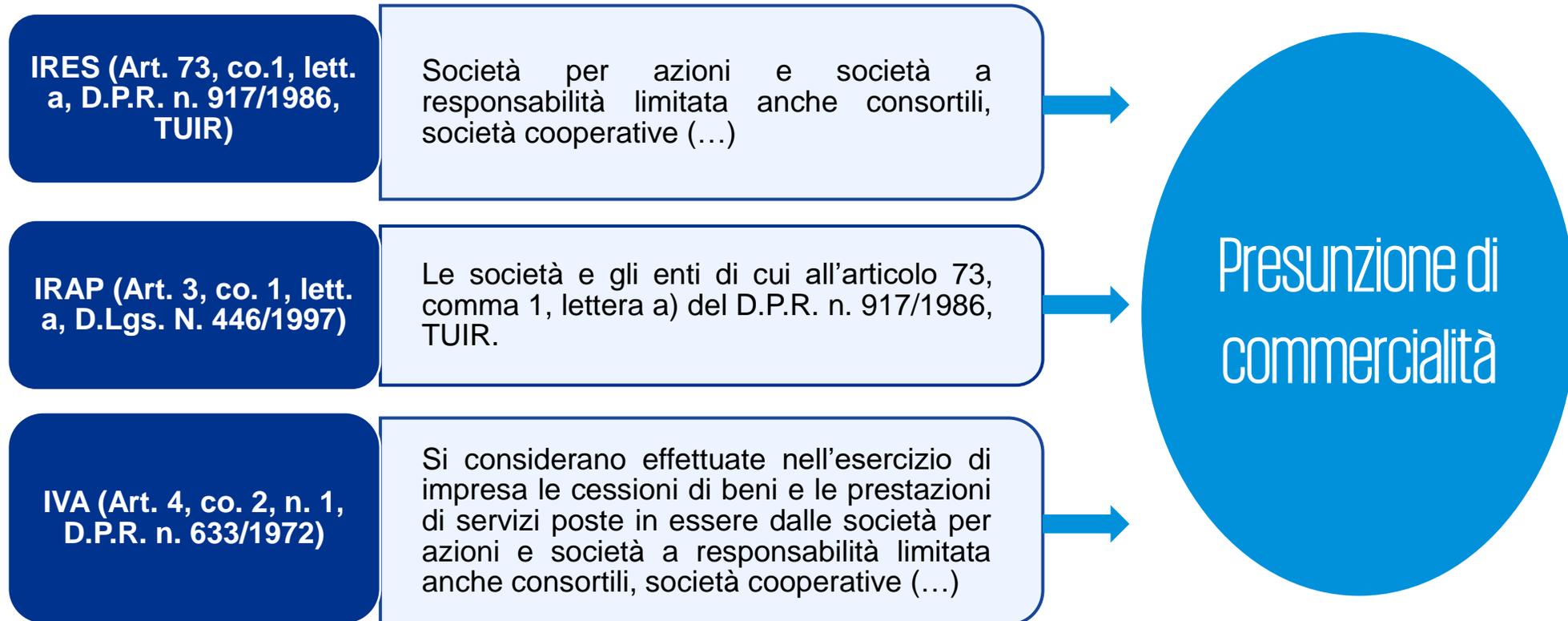
TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>LIMITI ASSUNZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> – secondo un orientamento interpretativo della Corte dei conti, l'art. 19, co. 5 D.L.gs. 175/2016 consentirebbe alle amministrazioni pubbliche socie di definire in modo flessibile i limiti assunzionali cui sottoporre le proprie società partecipate, determinando la spesa effettuabile da queste ultime per il personale in base a una valutazione delle esigenze di dimensionamento connesse al tipo di servizio da erogare (Corte Conti, Sez. controllo Toscana, 10 settembre 2019, n. 319/2019 PAR; v. anche Corte dei conti, Sez. controllo Liguria, 8 settembre 2017, n. 80/2017/PAR); – secondo un altro orientamento, viceversa, «[...] non essendo previste deroghe o eccezioni agli obblighi imposti, le direttive impartite dal Comune devono essere tali da assicurare il rispetto degli obiettivi di contenimento degli oneri, anche in relazione alle ipotesi in cui effetti sul piano occupazionale siano ricollegabili all'allargamento dei settori di intervento della società o, comunque, all'ampliamento delle relative attività [...]» (Corte dei conti, Sez. controllo Liguria, 9 ottobre 2014, n. 55); <p>Inoltre, l'art. 33, comma 1 D.L. 34/2019 (e il relativo D.M. di attuazione, datato 3 settembre 2019) fissa – per tutto il personale dipendente della Regione – il limite di «spesa complessiva [...], al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, anche differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati».</p> <p>In base al testo dell'art. 2, co. 1, lett. a) D.M. 3 settembre 2019, la disposizione sopra menzionata si applica anche alle spese sostenute per i dipendenti «a vario titolo utilizzati, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo all'ente»;</p> <p>Tale norma opera anche rispetto alle spese compiute dall'ente pubblico socio per il personale di una società <i>in house</i>, anche se tali costi sono parzialmente coperti dai proventi delle attività di tale società (v. Corte dei conti, Liguria, 16 dicembre 2021, n. 84). Sembrerebbe, però, che la norma operi nel solo caso in cui il personale sia impiegato dall'ente pubblico nell'organismo partecipato «senza estinzione del rapporto di pubblico impiego».</p>	

Dimensionamento e capacità di assunzione di personale (3/3)

TEMA	APPROFONDIMENTI	PUNTI APERTI
<p>LIMITI ASSUNZIONALI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto, infine, ai limiti alle facoltà di assunzione specificamente applicabili alle società in house della Regione, si osserva che: <ul style="list-style-type: none"> – l'art. 22-<i>bis</i> della L.R. 1/2009, che attribuiva alla Giunta regionale il compito di stabilire, con propria deliberazione, la capacità assunzionale degli «enti dipendenti» dalla Regione, è stato abrogato dalla L.R. 58/2021; – in ogni caso, il Consiglio della Regione Toscana (con la Nota di aggiornamento al DEFR 2021, di cui alla delibera n. 78/2020) ha chiarito che <u>«La Giunta regionale procederà per le società controllate ed in particolare per le società "in house" Sviluppo Toscana S.p.A. e A.R.R.R. S.p.A., ad emanare delibere annuali che impartiscono indirizzi specifici in continuità con la DGR 385/2017»</u>; – ciò è coerente con gli indirizzi generali sul controllo analogo di cui alla D.G.R. 385/2017, che rimette ad apposita delibera di Giunta regionale la fissazione della dotazione organica delle società <i>in house</i>; – la citata Nota di aggiornamento al DEFR 2021 prevede alcuni limiti alla spesa per il personale degli «enti dipendenti» e delle «società controllate», di cui occorre tenere conto. 	

La soggettività passiva delle società *in house*

La forma di società di capitali consente di ricomprendere le società *in house* tra i soggetti passivi ai fini delle imposte dirette ed indirette.



Profili rilevanti IVA: contributi pubblici, sanzioni CdS e split payment

Contributi pubblici

Dai chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate (*cf. tra le altre Circ. 21 novembre 2013 n. 34 e Risposte ad interpello 24 marzo 2020 n. 92, 6 agosto 2021 n. 532 e 31 maggio 2022 n. 316*) possono evincersi i seguenti principi:

- Le società *in house* sono dotate di autonoma soggettività giuridica e come tali non assimilabili ai fini fiscali ad organismi di diritto pubblico;
- Il presupposto oggettivo dell'IVA può essere escluso solo in caso di assenza di qualsivoglia correlazione tra l'attività finanziata e le elargizioni di denaro alla società *in house* da parte dell'ente pubblico territoriale;
- Un contributo pubblico assume rilevanza ai fini IVA se erogato a fronte di un obbligo di dare, fare, non fare o permettere (rapporto obbligatorio a prestazioni corrispettive);
- Al fine di accertare se determinati contributi pubblici abbiano natura di corrispettivi per prestazioni di servizi, è necessario far riferimento al concreto assetto degli interessi delle parti, mediante un'attenta analisi dell'atto che ne prevede l'erogazione.
- Per contro, nel caso in cui il contributo pubblico sia erogato in assenza di convenzioni o atti riconducibili allo schema contrattuale a prestazioni corrispettive, lo stesso rappresenta un'erogazione di denaro fuori dal campo di applicazione dell'IVA.

Sanzioni art. 142 CdS

Ai sensi dell'articolo 142, co. 12-bis del CdS, i proventi delle sanzioni derivanti dall'accertamento delle violazioni dei limiti massimi di velocità sono attribuiti in misura pari al 50% ciascuno all'ente proprietario della strada e all'ente da cui dipende l'organo accertatore.

Al fine di identificare il corretto trattamento fiscale ai fini IVA del trasferimento dei proventi delle sanzioni in oggetto, occorre pertanto avere riguardo alle previsioni della normativa di riferimento e al titolo sulla base del quale viene effettuata tale erogazione nei confronti della società *in house*.

Split payment

- Ai sensi dell'articolo 17-ter, comma 1-bis, lettera b) del D.P.R. 633/1972, la disciplina dello split payment è applicabile nei confronti delle società controllate ai sensi dell'articolo 2359 c.c., co. 1, n. 1, da amministrazioni pubbliche (nella cui definizione rientrano anche le Regioni). Pertanto, la società *in house* si qualifica quale soggetto rientrante nella disciplina della scissione dei pagamenti.
- Sulla scorta dei provvedimenti di prassi dell'Agenzia delle Entrate, può rilevarsi inoltre che la disciplina in esame non sia applicabile nelle operazioni svolte tra PA e società *in house* - entrambe destinatarie del meccanismo della scissione dei pagamenti - ogni qual volta l'assenza di pagamento del corrispettivo nei confronti del fornitore trovi la sua giustificazione nella compensazione tra contrapposti rapporti di credito e nelle operazioni permutative (*cf. Circolare 27/E/2017*). Ciò in ragione della manifesta affidabilità fiscale delle parti che avrebbe giustificato l'applicazione dello split payment.

Rilevanza IVA dei contributi pubblici (1/2)

Ai sensi dell'articolo 3, primo comma, del d.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, "costituiscono prestazioni di servizi le prestazioni verso corrispettivo dipendenti da contratti d'opera, appalto, trasporto, mandato, spedizione, agenzia, mediazione, deposito e in genere da obbligazioni di fare, di non fare e di permettere quale ne sia la fonte".

Un contributo assume **rilevanza ai fini IVA** se erogato a fronte di un obbligo di dare, fare, non fare o permettere, ossia quando si è in presenza di un rapporto obbligatorio a prestazioni corrispettive (cfr. circolare 21 novembre 2013, n. 34/E).

Le società operanti secondo il modello organizzativo dell'*in house providing* operano all'interno di uno **schema contrattuale** e quindi nella fattispecie in esame si è in presenza di una erogazione-corrispettivo a fronte di una prestazione di servizi, rilevante ai fini IVA

L'**esclusione dal campo di applicazione dell'IVA** si configura ogni qual volta il soggetto che riceve il contributo non diventa obbligato a dare, fare o permettere alcunché in controprestazione. Così, in genere, i **contributi a fondo perduto**, ossia versati senza alcuna connessione a prestazione di servizi o a cessioni di beni, non sono soggetti ad imposta (Risoluzione 24 aprile 2001, n. 54/E).

Nei limiti consentiti dalla normativa sugli aiuti di stato, si potrebbe stabilire un **contributo di particolare rilevanza una tantum** a favore della società *in house*. Sarebbe comunque opportuno presentare un'istanza di **interpello all'Agenzia delle Entrate** sul punto.

Rilevanza IVA dei contributi pubblici (2/2)

Nello scenario attuale, le Province riscuotono le somme relative alle sanzioni ex art. 142 del CdS e le trasferiscono alla Città Metropolitana. Successivamente, la Città Metropolitana a fronte dei servizi effettuati da Global Service, effettua un versamento nei confronti di quest'ultimo, assoggettandolo a IVA.

Nello scenario *to be*, le Province dopo aver riscosso le somme relative alle sanzioni ex art. 142 del CdS, le trasferiranno alla Regione. Successivamente, la Regione, a fronte dei servizi effettuati dalla società *in house*, effettuerà un versamento nei confronti di quest'ultima, assoggettandolo a IVA.

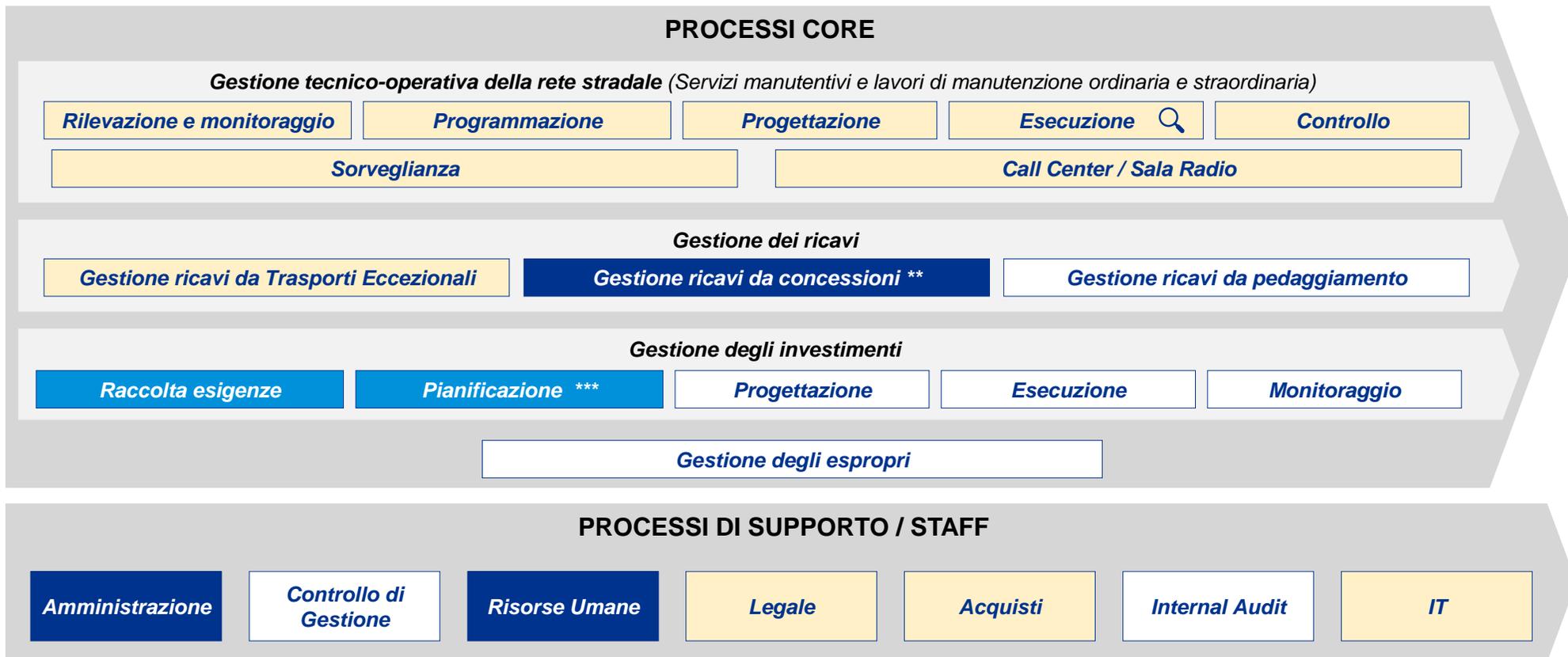
Pertanto, sotto il profilo dell'IVA, non si rilevano difformità con riferimento ai due scenari sopra descritti. Si sottolinea infine che, in conformità ai principi generali dell'IVA, la società *in house* potrà detrarre l'IVA relativa agli eventuali successivi acquisti di beni o servizi se, e nella misura in cui, i predetti acquisti riguardino l'effettuazione di operazioni imponibili o assimilate a queste ultime ai fini della detrazione.

3 Analisi operativa

- Modello di gestione attuale
- Aree di miglioramento identificate
- Analisi dei processi strategici
- Scenari alternativi e criteri di analisi
- Modello a regime: scenario A, B, C
- Scenari a confronto
- Roadmap Toscana Strade

Modello di gestione attuale della S.G.C. FI-PI-LI

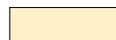
L'attuale modello di gestione della FI-PI-LI è rappresentato nella **catena del valore** che evidenzia, oltre agli **ambiti di competenza dei diversi attori** che intervengono nella gestione della strada, anche i **processi ad oggi non implementati**.



Processi in capo alla C.M. di Firenze



Processi in capo alla Regione Toscana



Processi esternalizzati (Global Service - AVR S.p.A.)



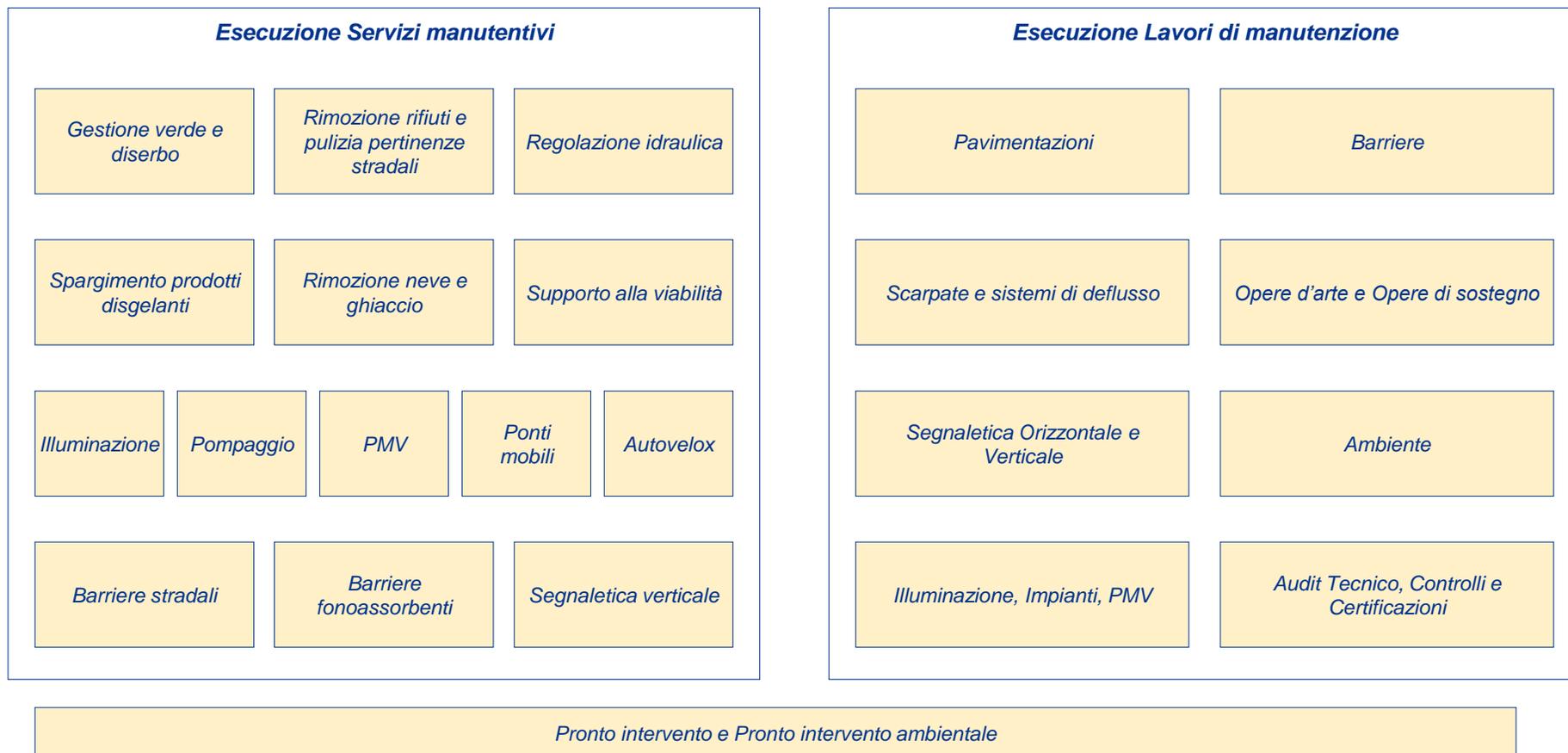
Processi ad oggi non implementati



** Ad eccezione dei Trasporti Eccezionali, servizio erogato da AVR S.p.A. *** Il processo di pianificazione investimenti è parzialmente implementato

Focus: esecuzione tecnico-operativa

Le attività di **esecuzione** in ambito alla gestione tecnico-operativa della rete stradale, **ad oggi esternalizzate** nel contratto di Global Service, si articolano in **servizi di manutenzione** e **lavori di manutenzione**. Rientra anche la **gestione del pronto intervento**.



Aree di miglioramento identificate

Analizzando il modello di gestione attuale della FI-PI-LI, emerge un'elevata **frammentazione delle responsabilità** e dei relativi ambiti di competenza, da tenere in considerazione per un **efficientamento gestionale** e un conseguente **miglioramento infrastrutturale** della FI-PI-LI. Da qui nasce la ricerca di un **nuovo equilibrio** da concretizzare tramite Toscana Strade.

AREE DI MIGLIORAMENTO

Le **attività di monitoraggio e programmazione** degli interventi sono ad oggi **esternalizzate** allo stesso fornitore dei servizi tecnico-operativi



Frammentazione di responsabilità nella gestione delle concessioni (e.g. trasporti eccezionali gestiti dall'RTI)



Quadro delle esigenze non del tutto chiaro e **non allineato con la pianificazione** degli interventi



Scarsa comunicazione fra le parti e **basso livello di coinvolgimento** degli stakeholder



Assenza di funzioni di staff dedicate alla gestione delle strade (e.g. Controllo di Gestione)



OBIETTIVI DI TOSCANA STRADE

Governance delle strade regionali e **programmazione** delle azioni di manutenzione **su base pluriennale** velocizzando la procedura di esecuzione delle opere

Centralizzazione ed efficientamento nella gestione dei ricavi per rispondere alle esigenze di investimento

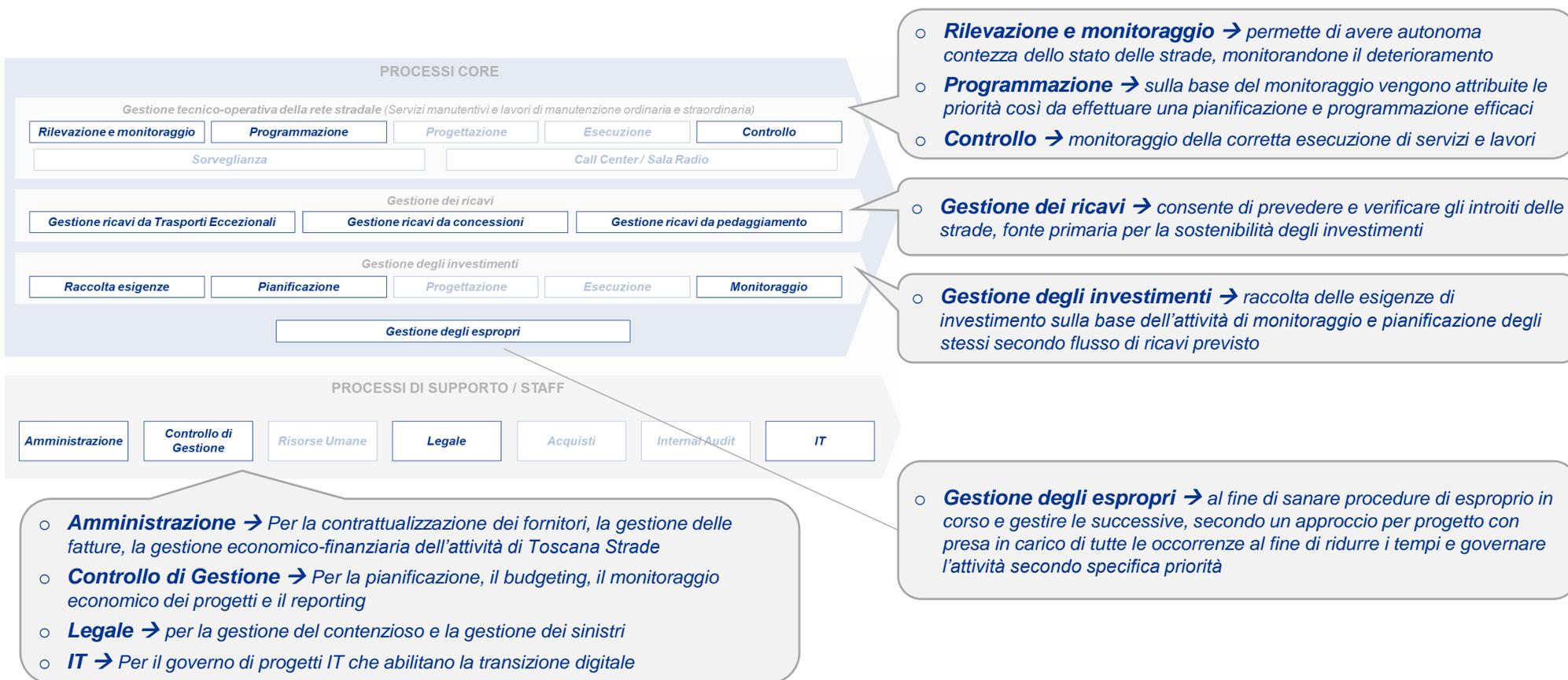
Programmazione e gestione completa degli interventi di investimento: dalla **raccolta delle esigenze** alla **pianificazione e monitoraggio**

Minor numero di attori che intervengono nella gestione della strada grazie a **governo centrale di TS**

Dotazione della società con **strutture di staff dedicate al supporto nella gestione**

Analisi dei processi strategici

La **rilevanza strategica** dei processi da internalizzare **deriva dagli obiettivi di governo e controllo** delle strade da parte della Regione, che attraverso la gestione diretta dei processi stessi, rafforza le proprie **capacità di monitoraggio della situazione delle strade, governance e trasmissione delle decisioni**. Particolarmente importante l'**obiettivo di garantire la sostenibilità economica degli interventi** attraverso un **aumento nel flusso dei ricavi** grazie all'implementazione dei relativi processi.



Scenari alternativi e criteri di analisi (1/2)

Per massimizzare i benefici derivanti dall'iniziativa di creazione della società Toscana Strade, sulla base della Value Chain, è necessario **identificare il miglior assetto *make or buy* fra i diversi scenari alternativi.**

ESTERNALIZZAZIONE

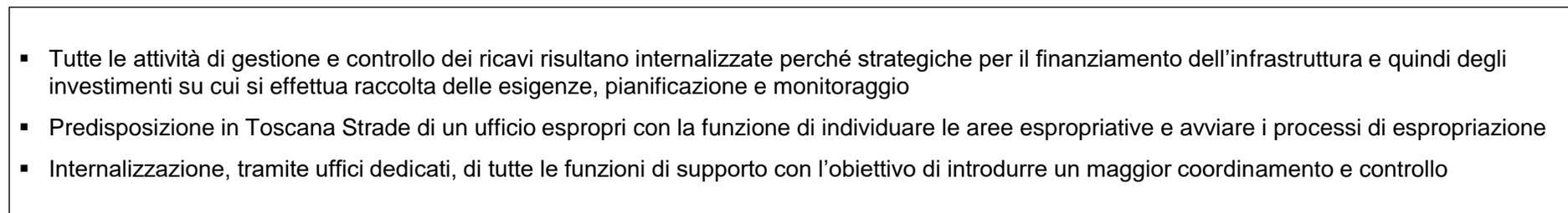
INTERNALIZZAZIONE

Attraverso la scelta sulle attività gestite internamente o affidate a fornitori esterni (e.g. Global Service), è possibile configurare **l'equilibrio che abilita il corretto bilanciamento dei seguenti criteri**, così da **soddisfare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.**

+	<i>Flessibilità operativa</i>	-
-	<i>Governo e Controllo</i>	+
-	<i>Apprendimento</i>	+
-	<i>Stabilità nel tempo</i>	+
+	<i>Focus su attività a valore</i>	-
+	<i>Minor investimento iniziale</i>	-
-	<i>Economie di scala e marginalità</i>	+

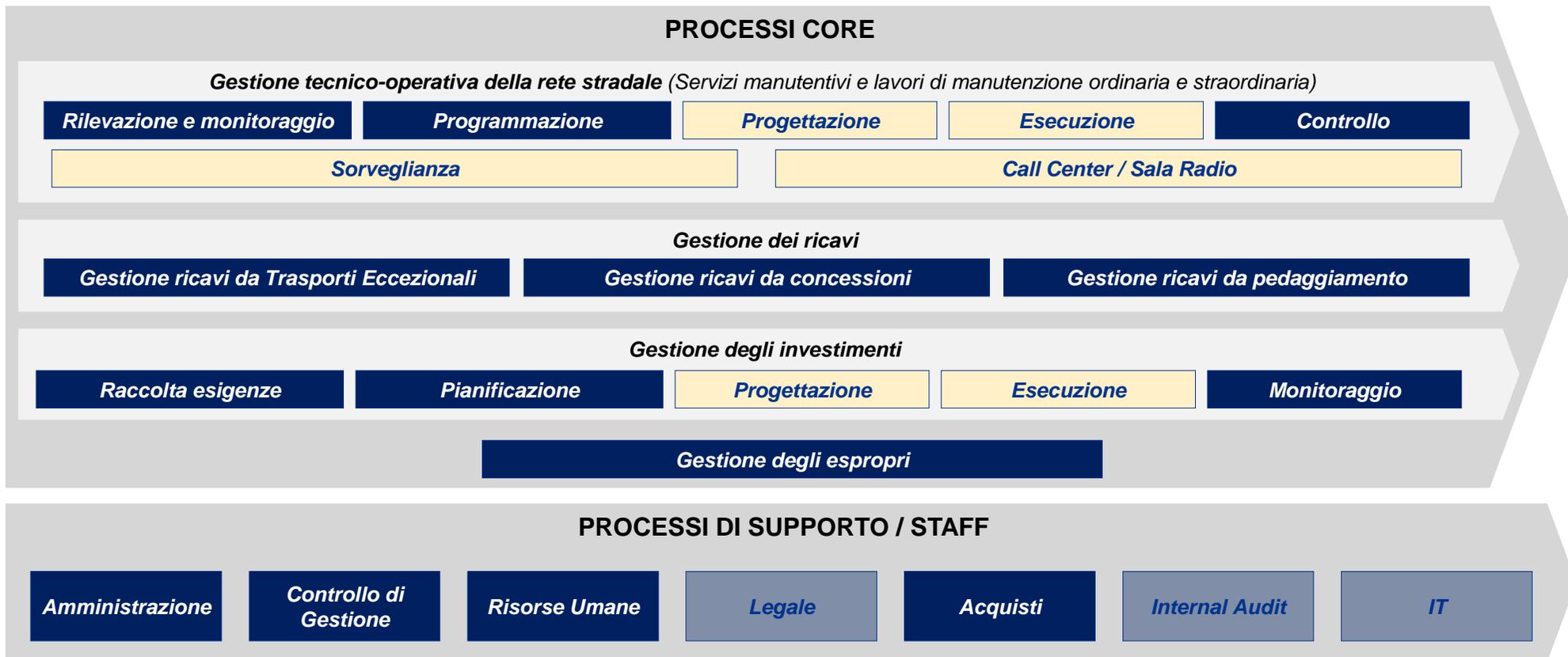
Scenari alternativi e criteri di analisi (2/2)

Sulla base dell'analisi dei **processi strategici** e del livello di **internalizzazione / esternalizzazione** per soddisfare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, si presentano di seguito i **tre scenari** alternativi predisposti per il funzionamento a regime di Toscana Strade.



Modello a regime della S.G.C. FI-PI-LI - Scenario A

Si evidenziano le aree di competenza della nuova società che sono alla base del **modello di gestione a regime**. Lo **scenario A** è focalizzato sulle attività di governo e gestione tecnico-operativa, dei ricavi e degli investimenti, attraverso una struttura snella e flessibile.

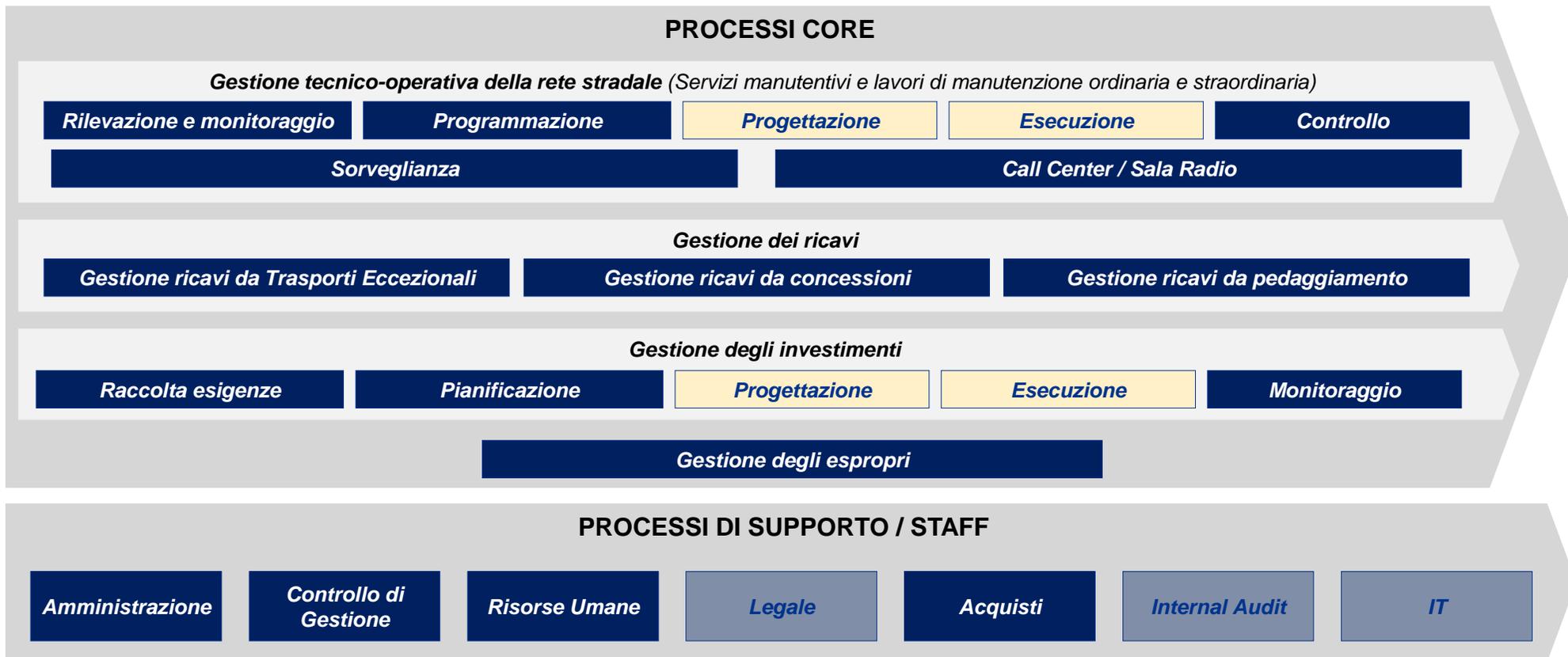


Processi in capo a Toscana Strade
 Processi in capo a Toscana Strade con supporto di fornitori
 Processi esternalizzati



Modello a regime della S.G.C. FI-PI-LI - Scenario B

Si evidenziano le aree di competenza della nuova società che sono alla base del **modello di gestione a regime**. Lo **scenario B** comprende l'internalizzazione delle attività di sorveglianza e gestione del Call Center e della Sala Radio.



Processi in capo a Toscana Strade
 Processi in capo a Toscana Strade con supporto di fornitori
 Processi esternalizzati



Modello a regime della S.G.C. FI-PI-LI - Scenario C

Si evidenziano le aree di competenza della nuova società che sono alla base del **modello di gestione a regime**. Lo **scenario C** presenta un più elevato livello di internalizzazione, esteso anche ad alcune delle attività operative per la gestione tecnico-operativa della FI-PI-LI.



Scenario C

Lo scenario si caratterizza per l'erogazione da parte di Toscana Strade delle attività di **gestione del verde, dei rifiuti e della rete di deflusso delle acque superficiali, delle operazioni invernali e del pronto intervento**. Questo scenario consente un intervento diretto della società rispetto alle **principali esigenze di manutenzione ordinaria** della strada.

Processi in capo a Toscana Strade

Processi in capo a Toscana Strade con supporto di fornitori

Processi esternalizzati

Scenari *Make or Buy* a confronto

Per ciascuno dei **tre scenari di equilibrio** identificati come modelli di gestione della SGC FI-PI-LI, si dettagliano di seguito gli elementi più rilevanti per l'operatività di Toscana Strade oltre che i relativi **vantaggi** e **svantaggi**.

Scenario A

- *Monitoraggio, programmazione e controllo attività tecnico-operative*
- *Gestione ricavi*
- *Gestione investimenti*



Scenario B

- *Sorveglianza*
- *Call Center / Sala Radio (inclusa infomobilità)*



Scenario C

- *Esecuzione di servizi manutentivi:*
 - *Area Verde, Rifiuti, Rete di deflusso acque superficiali*
 - *Area Operazioni Invernali*
- *Pronto intervento e pronto intervento ambientale*



- Maggiore attenzione sulle **attività di governo** e gestione tecnico-operativa
- **Struttura snella e flessibile** nella gestione dei ricavi e degli investimenti

- Diretto monitoraggio della strada tramite l'internalizzazione della **sorveglianza**
- Contatto diretto con gli utenti tramite la gestione del **call center** e della **sala radio**

- Elevato **livello di internalizzazione** con **efficientamento** nell'esecuzione delle opere
- Maggiore **efficacia del pronto intervento**, sia in caso di incidenti stradali che calamità



- Elevata **dependenza** dal **Global Service** relativamente alle attività tecnico-operative
- Assenza di personale operativo con rischio di **bassa efficienza operativa**

- **Investimenti maggiori** per garantire l'internalizzazione della sorveglianza, della sala radio e dell'infomobilità

- Necessità di stipulare **contratti di fornitura** o **acquistare macchinari ed attrezzaggi**

Roadmap Toscana Strade

È di seguito illustrato ad alto livello il **percorso per fasi** per il raggiungimento del Modello target identificato per **Toscana Strade**.

Fase 1: Subentro e strutturazione

La prima fase prevede la **costituzione di Toscana Strade** e la **presa in carico** da parte della stessa delle **seguenti attività**:

- **Subentro nel contratto di Global Service**
- **Creazione strutture di staff primarie:** Risorse Umane, Amministrazione, Legale e Acquisti
- **Creazione strutture di business** (gestione ricavi, investimenti, espropri)
- **Gestione degli espropri** (sanamento situazioni aperte)
- Realizzazione degli **investimenti per attivazione processo di pedaggiamento**
- **Gestione delle concessioni** con piano di **rilancio ricavi** da pubblicità e concessioni da sottoservizi (mappatura esistente e programmazione)
- **Pianificazione e gestione degli investimenti**

Fase 2: Consolidamento modello a regime (scenario A, B, C)

La seconda fase prevede l'**acquisizione**, da parte di Toscana Strade, delle **competenze sulle attività** delineate per ciascuno scenario (A, B, C):

- **Scenario A:** monitoraggio, programmazione e controllo attività tecnico-operative, gestione ricavi, gestione investimenti
- **Scenario B:** scenario A + servizio di sorveglianza e call center / sala radio
- **Scenario C:** scenario B + esecuzione dei servizi relativi all'area verde, operazioni invernali e pronto intervento

È inoltre prevista la stipula di un **nuovo contratto di Global Service** relativamente a:

- **Progettazione** degli interventi
- **Esecuzione** dei servizi manutentivi e dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria non inclusi negli scenari appena descritti

Scadenza contratto Global Service

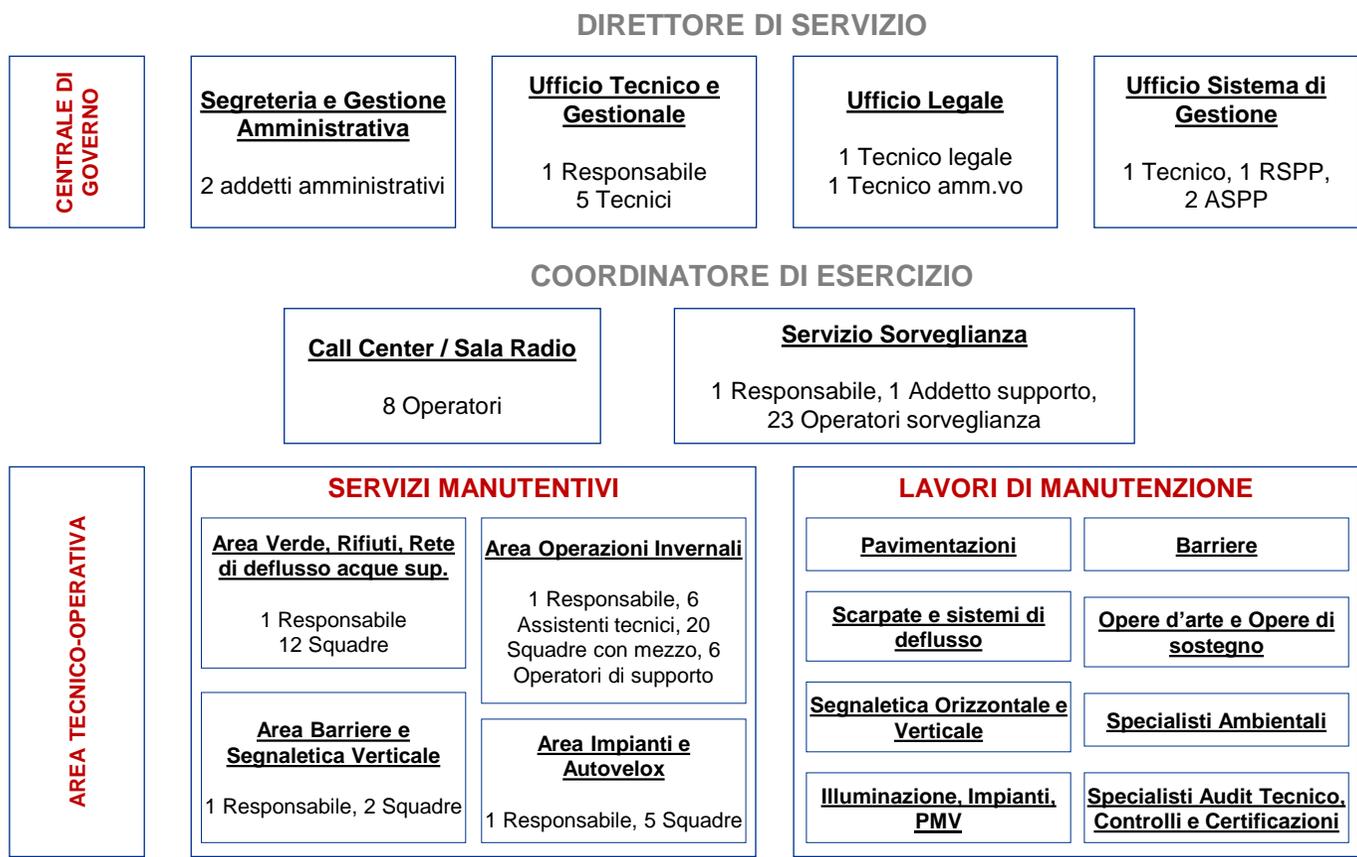
4 Organizzazione e dimensionamento

- Organigramma GS e dotazione patrimoniale
- Organigramma Toscana Strade (*scenario A*)
- Dimensionamento Toscana Strade (*scenario A*)
- Benchmark personale (*scenario A*)

Organigramma Global Service FI-PI-LI: stato attuale

L'organigramma* attuale del Global Service, in vigore fino al termine della Fase 1 del processo di strutturazione di Toscana Strade, comprende la messa a disposizione di **112 FTE da parte di AVR** (mandataria del contratto di Global Service), suddivisi nelle diverse strutture organizzative

Organizzazione gestione FI-PI-LI da parte di AVR



Dotazione patrimoniale AS IS Global Service FI-PI-LI

Per garantire una gestione organizzata della FI-PI-LI sotto il profilo dell'area tecnica-operativa, il raggruppamento temporaneo di imprese che opera il Global Service, oltre che **stipulare contratti** per forniture di beni e servizi, si trova a **gestire** degli **asset** dedicati alla FI-PI-LI.

SOURCING

Contratti per fornitura di beni e servizi per la gestione della FI-PI-LI

- Licenze per sistemi informativi
- Dispositivi e software tracciamento veicoli in servizio
- Manutenzione ponti mobili
- Fornitura barriere di sicurezza
- Manutenzione di secondo livello dei PMV
- Fornitura materiali manutenzione Autovelox
- Vernici e materiale termoplastico segnaletica orizzontale
- Cloruri per operazioni invernali
- Parte dei servizi di manutenzione del verde
- Manutenzione impianti illuminazione
- Recupero e trattamento rifiuti

Forniture strategiche internalizzate dal Gruppo AVR

- 2 impianti di produzione di conglomerato bituminoso
- Progettazione degli interventi di ingegneria extra canone

Contratti di subappalto stipulati su base annuale

- Quota parte dei servizi di taglio erba
- Quota non prevalente delle operazioni invernali
- Manutenzione dei ponti mobili
- Demolizioni di grande entità, interventi che richiedono mezzi di sollevamento di grande portata

ASSET

Mezzi presso la sede di Empoli, utilizzati in esclusiva su FI-PI-LI

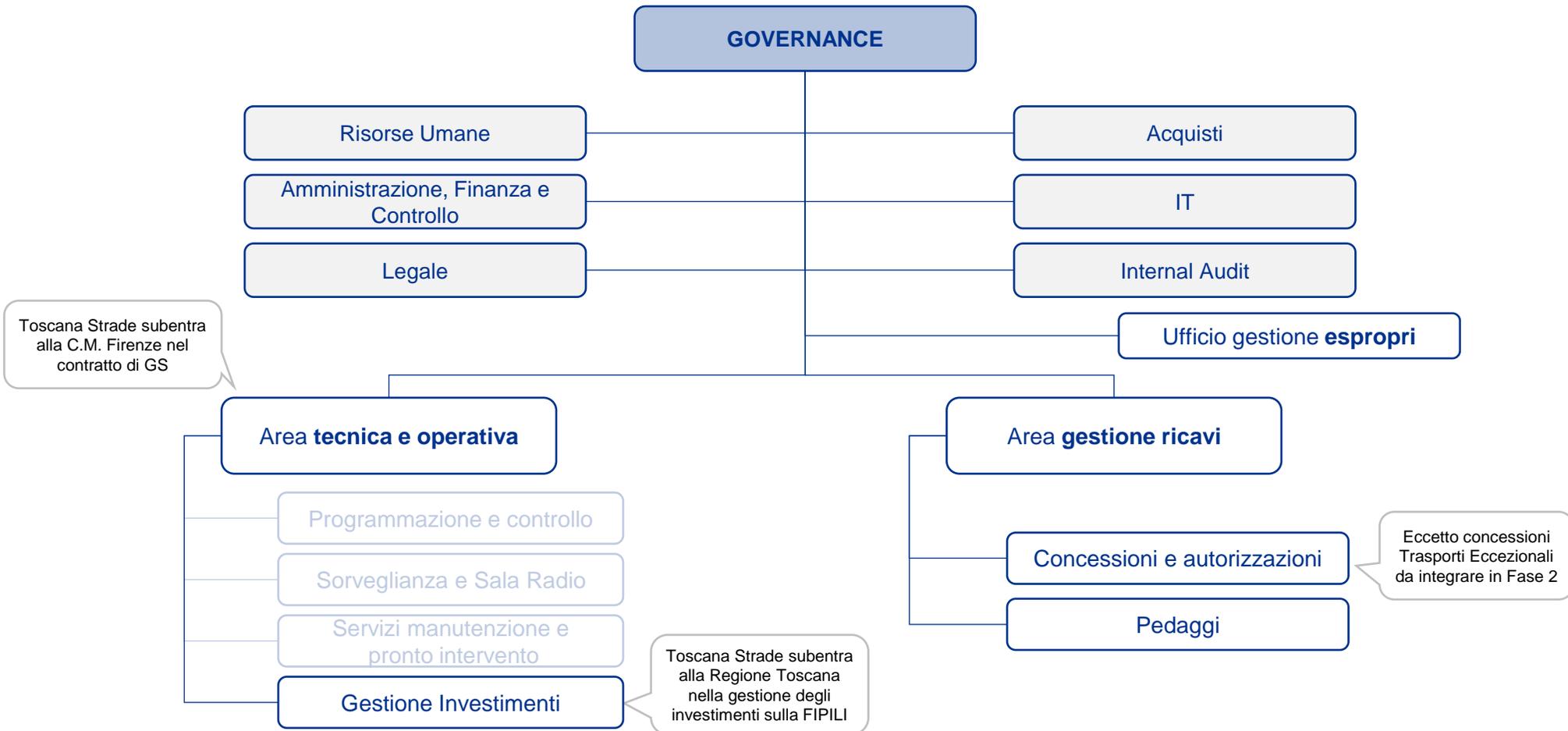
- 2 autocarri pesanti per manutenzione guardrail
- 2 gruppi segnaletici rimorchiabili con assorbitore
- 6 autocarri leggeri allestiti con PMV
- 2 escavatori 50q
- 2 pale gommate 50q
- 1 autocarro per interventi in galleria
- 2 frese stradali
- 2 finitrici stradali
- 2 rulli di 15 e 80q
- 2 spazzatrici stradali
- 2 attrezzature traccialinee
- 2 piattaforme elevatrici (fino a 24 metri)
- 1 macchina semovente

Impianti interamente dedicati alle attività sulla FI-PI-LI

- 1 Centro di Esercizio
- 3 posti neve lungo l'infrastruttura
- TdP: sistema di sensori spotter Bluetooth/WiFi
- AVR Winter: sistema di sensori di temperatura e umidità
- Telecontrollo pompe: sistema telecontrollo impianto sollevamento
- AVR Crash: sistema per la gestione legale di sinistri attivi e passivi
- Mobile Mapping System: attrezzatura HW/SW per il rilievo video georeferenziato delle pertinenze stradali

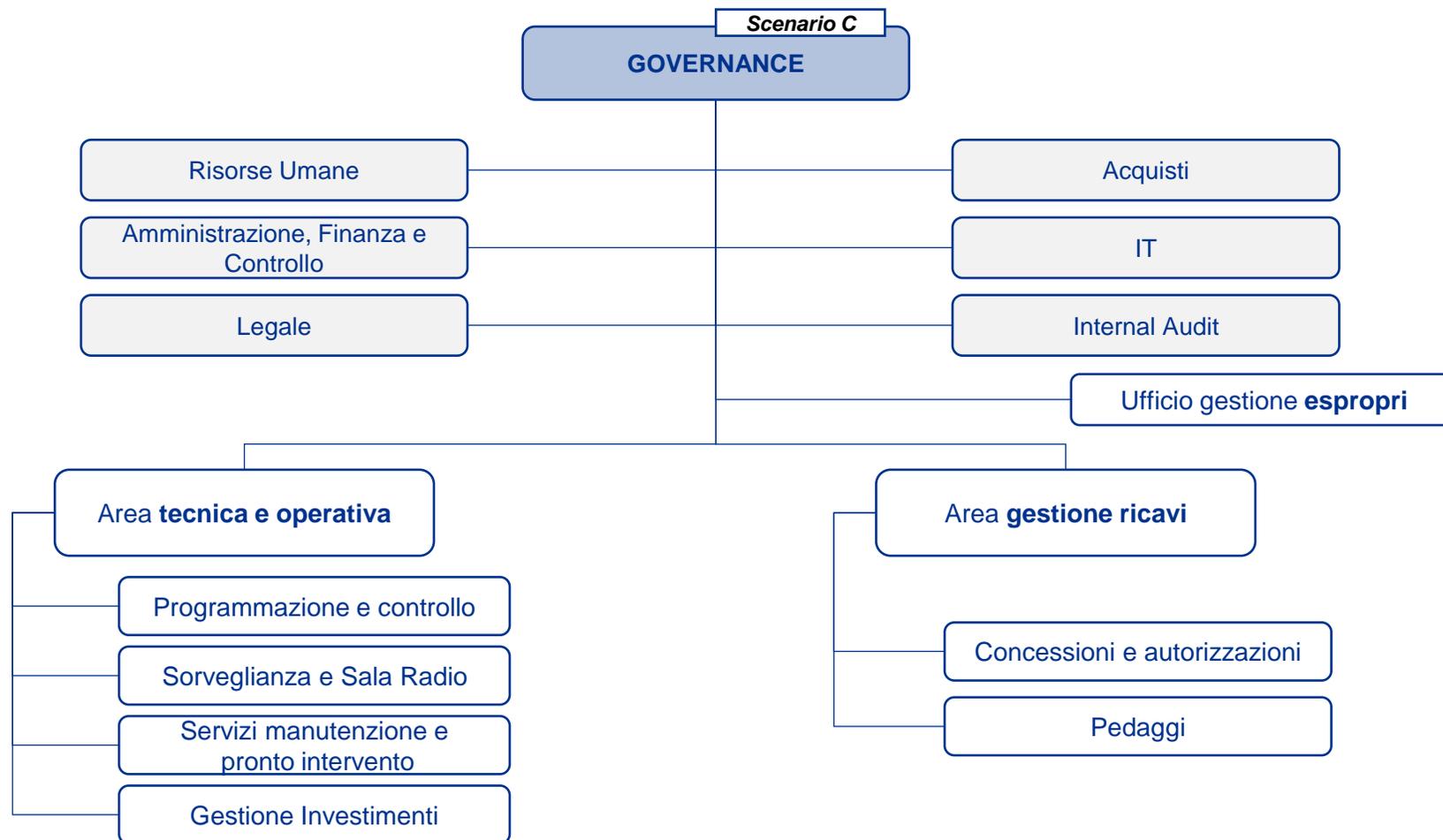
Organigramma Toscana Strade Fase 1

Per la **fase 1 di transizione**, Toscana Strade deve dotarsi di **strutture e risorse in grado di subentrare alle attività** ad oggi gestite dalla **Città Metropolitana di Firenze** e dalla **Regione Toscana**, attivando contestualmente i **nuovi processi** (e.g. pedaggiamento)



Organigramma Toscana Strade a regime

Nella situazione a **regime** prevista secondo lo **scenario C** (Governance e Operatività base), Toscana Strade deve dotarsi di un'organizzazione in grado di erogare i processi previsti dal modello target.



Dimensionamento di Toscana Strade per fasi (1/2)

Al fine di garantire il corretto dimensionamento delle strutture di Toscana Strade, sono stati considerati tutti i **processi coinvolti e le attività ad oggi erogate dal Global Service** in termini di ore mensili e quindi FTE. In questo modo è stato possibile identificare **l'effort per ciascun processo e per le strutture organizzative che li svolgono**.

Situazione Attuale

- Ad oggi, non includendo l'insieme dei servizi e lavori a canone affidati con contratto di Global Service, si identificano **9 unità di personale della CM di Firenze** che operano, anche a tempo parziale, per gli adempimenti connessi alle SGC FI-PI-LI
- Sommando la % del tempo di lavoro relativo alla funzione rispetto al tempo totale di lavoro si identificano **3 FTE** con ruoli di:
 - Gestione tecnico-operativa della rete stradale
 - Rilascio concessioni
 - Amministrazione e controllo

Fase 1

- Nella **fase 1** sono internalizzate le figure della Città Metropolitana di Firenze che lavorano sulla SGC FIPILI, in aggiunta ad altre risorse per la gestione espropri e investimenti

Processo	FTE
Gestione dei ricavi	1
Gestione degli investimenti*	1
Gestione degli espropri	1
Processo amministrativo	2
Processo di controllo	1
Processo del personale e organizzazione	1
Processo acquisti	2
Processo legale	2
Totale	11

A regime – Scenario C

- Nella **struttura a regime**, sulla base dell'organigramma predisposto, oltre ad un rafforzamento dello staff si prevede l'internalizzazione di alcune figure tecniche

Processo	FTE
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	55
Gestione ricavi	3
Gestione investimenti *	3
Gestione espropri	1
Amministrazione e controllo	3
Risorse Umane	2
Legale e acquisti	4
Internal Audit	1
IT	2
Totale	74

* La raccolta delle esigenze e la pianificazione nella gestione degli investimenti verrà effettuata in coordinamento con l'ufficio programmazione della gestione tecnico-operativa

Dimensionamento di Toscana Strade per fasi (2/2)

L'analisi complessiva del **dimensionamento** delle **attività** di gestione della **FI-PI-LI**, comprendente anche le risorse messe a disposizione dal Global Service, evidenzia l'esigenza di circa **118 FTE per la copertura di tutte le attività a regime**. Nella **fase 1**, per gestire la transizione, vi è un numero maggiore di FTE a fronte dalla **strutturazione della società contestuale al contratto di Global Service ancora in corso**, in ogni caso in linea con il numero di FTE ad oggi globalmente destinati alla strada.

Situazione Attuale

- Global service → 112 FTE di cui:
 - 17 per servizi di gestione
 - 60 per servizi di manutenzione
 - 35 per lavori di manutenzione
- Città Metropolitana → 3 FTE
- Regione Toscana → 8,5 FTE

c.a. 123,5 FTE

Fase 1

- Global Service → 112 FTE di cui:
 - 25 per servizi di gestione
 - 52 per servizi di manutenzione
 - 35 per lavori di manutenzione
- Toscana Strade → 11 FTE

123 FTE

A regime – Scenario C

- Global Service NEW → 44 FTE
 - 9 per servizi di manutenzione
 - 35 per lavori di manutenzione
- Toscana Strade → 74 FTE

118 FTE

5 Pedaggiamento

- Analisi giuridica del pedaggiamento
- Premessa
- Sistema di pedaggiamento chiuso
- Sistema di pedaggiamento aperto
- Confronto pedaggi sistema chiuso, aperto, A11
- Considerazioni e scenari di introito

Analisi giuridica del pedaggiamento (1/2)

In base ai principi generali affermati dalla Corte costituzionale in tema di pedaggiamento, sembra possibile affermare che non sia in radice precluso a una Regione di introdurre, con propria legge regionale, un meccanismo di pedaggiamento delle strade di proprietà (v., ad esempio, Corte cost. 19 luglio 1996, n. 264; Corte cost. 30 luglio 1997, n. 285; Corte cost. 13 luglio 2011, n. 208).

Dai principi sopra richiamati sembrano potersi desumere le **seguenti indicazioni di carattere generale**.



- L'introduzione di un pedaggio da parte della Regione appare ammissibile nei casi in cui la Regione stessa sia **proprietaria dell'infrastruttura viaria**, a prescindere dal riparto di competenze amministrative insistenti su tale infrastruttura.
- L'imposizione di un pedaggio stradale da parte della Regione deve ritenersi **illegittimo** se la strada pedaggiata è di interesse statale.
- Il pedaggio imposto dalla Regione deve essere sorretto da **esigenze di interesse pubblico** consistenti, ad esempio, nella garanzia di transito in sicurezza, nell'esigenza di riduzione del carico territoriale, di riduzione del traffico e/o di tutela ambientale-paesaggistica. Le limitazioni alla libertà di circolazione devono essere ispirati a principi di ragionevolezza e temporaneità.

Analisi giuridica del pedaggiamento (2/2)

APPROFONDIMENTI

- La disciplina del pedaggiamento delle infrastrutture stradali è disciplinato, a livello eurounitario, dalla **direttiva 1999/62/CE**, che è stata successivamente modificata dalle direttive 2006/38/CE, 2011/76/UE e, da ultima, dalla **direttiva 2022/362/UE**.
- La Direttiva 1999/62/CE (come successivamente modificata dalla direttiva 2006/38/CE e dalla direttiva 2011/76/UE) è stata recepita in Italia con il **D.Lgs. 7/2010**. Tale provvedimento normativo non è stato ancora adeguato alle modifiche introdotte con la Direttiva 2022/362/UE e, pertanto, riguarda l'imposizione di oneri a carico dei soli veicoli pesanti.
- Per effetto delle modifiche introdotte dalla direttiva 2022/362/UE, la direttiva 1999/62/CE – inizialmente applicabile ai soli veicoli pesanti e alle sole strade della c.d. «Rete transeuropea» e alle autostrade – contiene disposizioni applicabili anche ai **veicoli leggeri** (per tali intendendosi quelli con massa superiore a 3,5 t) e alle **strade diverse dalla «Rete transeuropea» e dalle autostrade**.
- A seguito delle modifiche apportate alla direttiva 1999/62/CE nel 2022, dunque, tale direttiva sembrerebbe applicarsi:
 - **integralmente** alle strade della «*Rete transeuropea*» e della rete di autostrade degli Stati membri;
 - **limitatamente ad alcune disposizioni**, per quanto riguarda le **altre strade**: nello specifico, l'art. 7, par. 2 della Direttiva 1999/62 (come modificato dalla Direttiva 2022/362) sembra estendere a tali strade:
 - ✓ l'**art. 7, par. 4 e 5**: avente a oggetto il **divieto di cumulo tra diritti di utenza e pedaggi** e il **principio di non discriminazione** nell'imposizione di oneri per la circolazione stradale;
 - ✓ l'**art. 7-bis**, avente a oggetto la disciplina dei **diritti di utenza**;
 - ✓ l'**art. 7-undecies**, sulle modalità pratiche di riscossione dei pedaggi e dei diritti di utenza (ad esempio, telepedaggio, barriere fisiche, ecc.).
- Occorre, comunque, tenere conto che talune disposizioni della Direttiva (ad es., quelle concernenti gli oneri per l'infrastruttura in caso di pedaggiamento) hanno una **formulazione ampia** e, pertanto, potrebbe essere opportuno tenere conto di tali disposizioni e dei **principi generali contenuti nella Direttiva** in fase di determinazione delle modalità di pedaggiamento.

PUNTI APERTI

- L'**Allegato A.b.2. del Piano Regionale Integrato delle Infrastrutture e della Mobilità (PRIIM)** (approvato con Delibera del Consiglio Regionale della Toscana del 12 febbraio 2014, n. 18) sembra contenere una **proposta di emendamento, rivolta alla Commissione Europea**, per la ricomprensione della Superstrada S.G.C. FI-PI-LI nella «rete globale» della «Rete transeuropea».
- Occorre **verificare l'esatta classificazione della S.G.C. FI-PI-LI** in base alle norme della Direttiva 1999/62/CE, tenendo conto che
- All'esito di tale classificazione, occorre **adeguare il modello di pedaggiamento della S.G.C. FI-PI-LI alle disposizioni della Direttiva 1999/62/CE e della disciplina statale di recepimento**.

Altre esperienze regionali

Occorre dare atto che altre Regioni hanno introdotto apposite norme con riguardo al pedaggiamento delle strade di proprietà regionale, valorizzando, quali strumenti di gestione dell'infrastruttura viaria, gli istituti della **concessione di costruzione e gestione** ed altre figure di **partenariato pubblico-privato** definite dalla normativa eurounitaria e statale in tema di contratti pubblici.



Regione
Lombardia

Con **L.R. 4 maggio 2001, n. 9** (come modificata dalla L.R. 6/2019 e dalla L.R. 37/2017), Regione Lombardia ha dettato norme per la «*Programmazione e sviluppo della rete viaria di interesse regionale*».

In particolare, l'**art. 10-ter L.R. 9/2001** disciplina espressamente il tema delle concessioni di gestione delle «*strade regionali e provinciali di interesse regionale*», prevedendo che:

- la Giunta Regionale può affidare, mediante concessione, a società operante nel campo delle infrastrutture partecipata, direttamente o indirettamente, dalla Regione «*le funzioni di progettazione, costruzione, manutenzione, gestione, ivi inclusi i compiti e i poteri di cui all'articolo 14, del d.lgs. 285/1992, nonché di riscossione delle tariffe d'uso di cui al comma 3 e delle sanzioni per le violazioni dell'obbligo di pagamento del pedaggio ai sensi dell'articolo 176, comma 11, del d.lgs. 285/1992 [...]*»;
- al fine di garantire il mantenimento di adeguati livelli di manutenzione e sicurezza delle strade regionali, la società concessionaria della strada «*è autorizzata ad applicare tariffe d'uso che possono essere differenziate in base alla tipologia dei veicoli, ai giorni o all'orario di transito e ad altri parametri specifici riferiti al contesto territoriale e alla tipologia infrastrutturale*».



REGIONE DEL VENETO

Con **L.R. 9 agosto 2002, n. 15**, Regione Veneto ha introdotto norme per la realizzazione di infrastrutture di trasporto, per la progettazione, realizzazione e gestione di autostrade e strade a pedaggio regionali.

In particolare, Regione Veneto ha previsto che:

- per la realizzazione di autostrade e strade a pedaggio regionali è necessario il preventivo rilascio di apposite concessioni regionali, disciplinate dalla stessa L.R. 15/2002, che possono essere rilasciate in favore di soggetti pubblici, privati e/o a partecipazione mista e hanno ad oggetto «*la progettazione, la realizzazione e la gestione dell'opera e dei lavori correlati all'opera stessa*» (**art. 3 L.R. 15/2002**);
- la Giunta regionale approva le **tariffe di pedaggio**, con i relativi parametri di adeguamento (**art. 8 L.R. 15/2002**).

Premessa 1/2

Preliminarmente allo sviluppo di un modello di pedaggiamento per la Fi-Pi-Li si sono analizzati gli **studi di pedaggiamento** precedentemente svolti e i **dati di traffico** disponibili:

➤ Risultati analisi preliminari su studio TAGES

Limiti studio di pedaggiamento TAGES

- Studio effettuato nel **2018** con dati di traffico tra Marzo **2015** e Febbraio **2016**.
- Modello trasportistico e di pedaggiamento basato sia su **veicoli leggeri** che **pesanti**, con assegnamento di un'**unica tariffa** ai mezzi leggeri e a quelli pesanti, senza suddivisione tipologica.
- Modello di trasporto principalmente basato su dati Bluetooth (in prevalenza autovetture)
- Suddivisione in veicoli **occasional**i e **sistematici** difficilmente verificabile e applicabile a un sistema di tariffazione.
- Ipotesi di pedaggiamento chilometrico e vignetta senza considerazioni su infrastruttura e investimenti/costi di gestione.
- Livelli di tariffazione e pedaggiamento limitati (pedaggiamento annuo per veicoli pesanti inferiore a 2 milioni di euro).

Approfondimenti necessari

- Necessità di elaborare un nuovo studio che tenga in considerazione sia l'impatto del Covid-19 sia gli scenari di ripresa, utilizzando dati maggiormente aggiornati, incluso l'anno **2022**.
- **Focus** sul pedaggiamento dei **veicoli pesanti**, incrementando il livello di dettaglio dell'analisi sulla base delle differenti tipologie di veicoli pesanti.
- Ampliamento delle ipotesi su **sistemi di pedaggiamento** e **quantificazione dei costi** relativi all'infrastruttura.
- **Analisi** tariffaria **comparativa** con Autostrada A11 e valutazione della concorrenzialità delle tratte.

Premessa 2/2

➤ Risultati analisi preliminari su Dati di Traffico

Dati di Traffico

Matrice O/D veicoli pesanti: le analisi preliminari condotte sui dati di traffico disponibili hanno messo in evidenza la mancanza di dati utilizzabili inerenti i **percorsi** dei mezzi pesanti.

Dati sezioni di rilevamento: i dati di traffico disponibili sono rappresentati da flussi ascendenti e discendenti rilevati in **8 stazioni** di rilevamento lungo la Firenze-Pisa-Livorno.

A seguito di un'attenta analisi di benchmark sui sistemi autostradali italiani ed europei, si è deciso di sviluppare per la Fi-Pi-Li due modelli basati su sistemi di pedaggiamento differenti, noti come **sistema chiuso** e **sistema aperto**:

➤ Sistema chiuso

- Sistema più diffuso in Italia. Si paga in base ai km percorsi, generalmente attraverso caselli e barriere.
- Basato su tariffazione **chilometrica** differenziata in base alla tipologia di veicolo pesante.
- Per la Fi-Pi-Li, si ipotizza un sistema Free-Flow per il controllo degli accessi, con portali ad ogni ingresso e uscita.

➤ Sistema aperto

- Prevede un pagamento forfettario e non riconducibile alla distanza percorsa. Pagamento tramite caselli e barriere
- Basato su tariffazione **a tratte** differenziata in base alla tipologia di veicolo pesante.
- Per la Fi-Pi-Li, si ipotizza un sistema Free-Flow per il controllo degli accessi, con 5 portali localizzati lungo la superstrada.

Definizione Sistema Chiuso e Sistema Aperto

➤ Sistema Chiuso

Schematizzazione percorsi

In assenza di matrici Origine / Destinazione, intera tratta schematizzata in percorsi tra:

- Sezioni iniziali / terminali della Fi-Pi-Li e la stazione di rilevamento più prossima
- Sezione di rilevamento e ingresso / uscita di svincolo attiguo
- Flusso tra due sezioni successive ripartito in maniera proporzionale (crescente o decrescente) sugli svincoli.

Pedaggio

- Calcolato come la lunghezza del percorso per una percentuale delle tariffe ASPI

➤ Sistema Aperto

Schematizzazione percorsi

Percorrenze valutate tra:

- Sezioni iniziali / terminali della Fi-Pi-Li e la stazione di rilevamento più prossima
- Sezioni di rilevamento attigue (8 sezioni di rilevamento totali lungo la Fi-Pi-Li)

Pedaggio

- Calcolato come la lunghezza del percorso per una la tariffa chilometrica analoga del sistema chiuso

➤ Risultati

- I due sistemi presentano introiti simili per l'assegnamento dello stesso costo chilometrico
- Nel sistema aperto, il posizionamento delle barriere contribuisce al range di pedaggiamento totale
- La propensione al cambio di percorso è stata ipotizzata maggiore per il sistema aperto

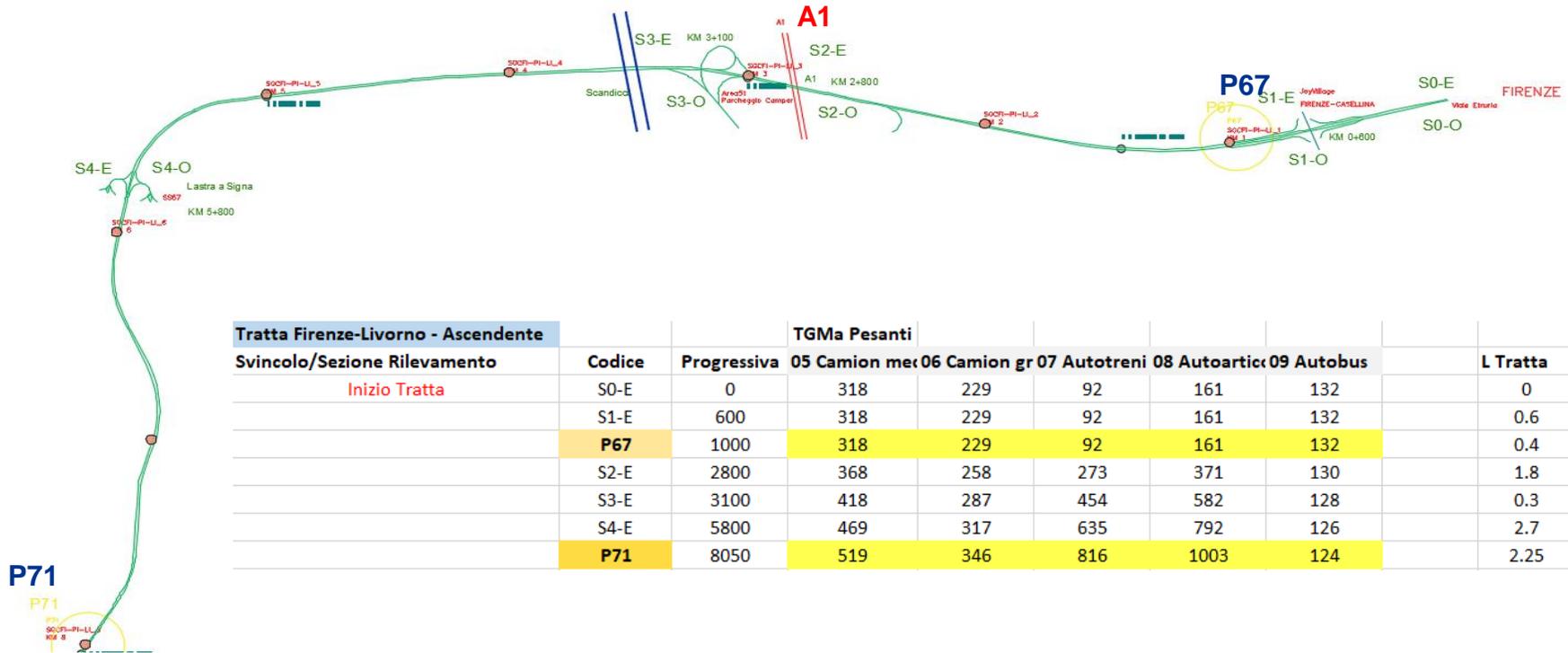
Sistema chiuso: descrizione (1/2)

Caratteristiche del modello di pedaggiamento chiuso

- **Schematizzazione in tratte:** per ovviare all'assenza di dati O/D, si sono valutati incrementi e decrementi dei flussi veicolari ascendenti e discendenti tra sezioni di rilevamento e svincoli, discretizzando l'intero percorso in tratte minori.
- **Dati di Traffico**
 - Assunto come anno di riferimento il 2019.
 - Dati di traffico per la stazione P071 assenti nel 2019. Dati del 2018 aggiornati al 2019 sulla base dell'incremento delle sezioni attigue (P67 e P79).
- **Flussi**
 - Ipotizzati flussi costanti nei tratti iniziali e finali, dove non si hanno rilevamenti puntuali.
 - Verifica dei dati di flusso in ingresso e uscita dal porto di Livorno. Scostamento marginale rispetto all'ipotesi di flusso costante.
- **Veicoli**
 - Pedaggio applicato a tutti i veicoli pesanti, autobus e camion medi inclusi.
 - Per gli autobus, assunta ripartizione 50% a due assi e 50% a tre assi.
 - Ipotizzato 80% di autobus turistici e 20% Trasporto Pubblico Locale
- **Tariffe**
 - Presi come scenari di riferimento il 100%, 80% e 60% delle tariffe chilometriche di Autostrade per l'Italia
 - Analisi iniziale non considera alcuna riduzione di flusso dovuto all'introduzione del pedaggio

Sistema chiuso: descrizione (2/2)

Esempio calcolo incremento/decremento flussi



Limiti modello sistema chiuso

- Incapacità di definire veicoli entranti e uscenti agli svincoli situati tra due sezioni di rilevamento
- Potenziale sovrastima dei percorsi e del pedaggiamento complessivo

Sistema chiuso: risultati

Pedaggiamento Annuale Veicoli Pesanti

Tariffe chilometriche 100% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **20.338.207**

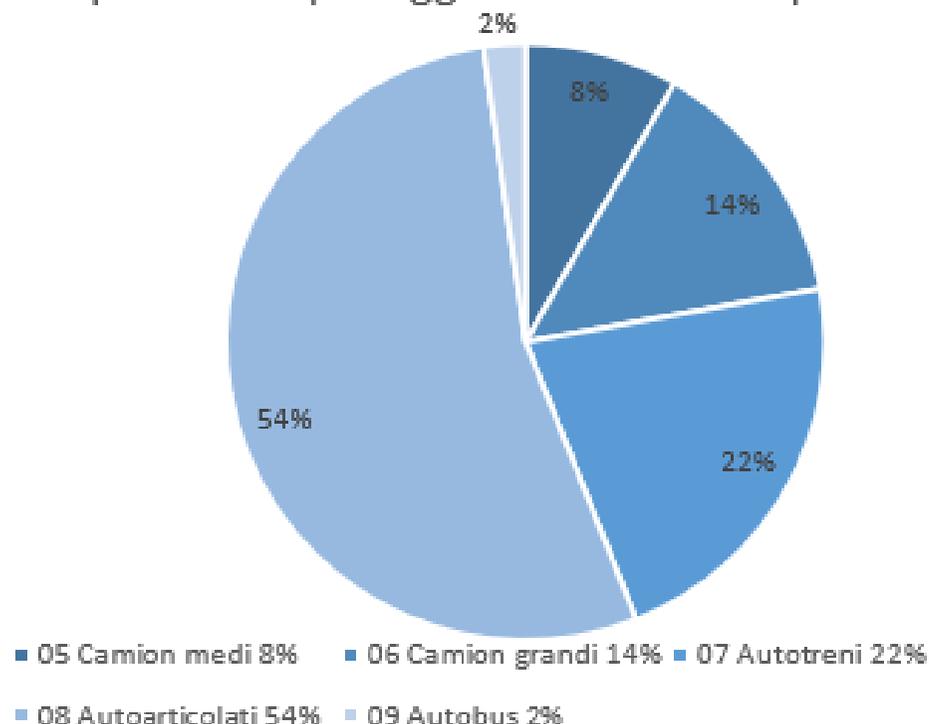
Tariffe chilometriche 80% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **16.270.566**

Tariffe chilometriche 60% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **12.202.924**

Ripartizione pedaggi in classi veicoli pesanti



Sistema chiuso: verifiche

L'assenza di dati origine – destinazione per i veicoli pesanti non permette di definire accuratamente i percorsi dei mezzi lungo la tratta. Per ovviare all'assenza di tale dato, si è discretizzata la Fi-Pi-Li in tratte minori, ripartendo su questi i flussi rilevati nelle 8 sezioni. Al fine di valutare la bontà di questo approccio, si sono effettuate una serie di verifiche:

Verifiche sul modello Sistema Chiuso

- Rispetto alla discretizzazione dei percorsi in intervalli 'sezioni di rilevamento – svincoli' con flussi ripartiti in maniera proporzionale su entrate e uscite si sono analizzate due configurazioni con flussi variabili tra due sezioni di rilevamento.
- Questo ha comportato uno scostamento in maggiori o minori entrate di circa il **15%**, a seconda delle ipotesi effettuate su flussi entranti e uscenti

Considerazioni

- L'assunzione di un incremento o decremento dei flussi proporzionale lungo il tracciato risulta razionale, ad eccezione di punti singolari quali intersezioni con autostrade o grandi centri abitati dove tale approccio potrebbe introdurre un maggior errore nella valutazione del pedaggio.
- Sulla base delle verifiche effettuate, sia sulla base dei dati di traffico del Porto di Livorno, sia di tratte campione, il modello risulta poco sensibile alla variazione dei percorsi.
- Dati O/D, anche se limitati a delle sole tratte della Fi-Pi-Li permetterebbero di verificare il modello.
- Si prevede che il maggior fattore di incertezza sia dovuto al cambio dei flussi attuali in seguito all'introduzione del pedaggio.

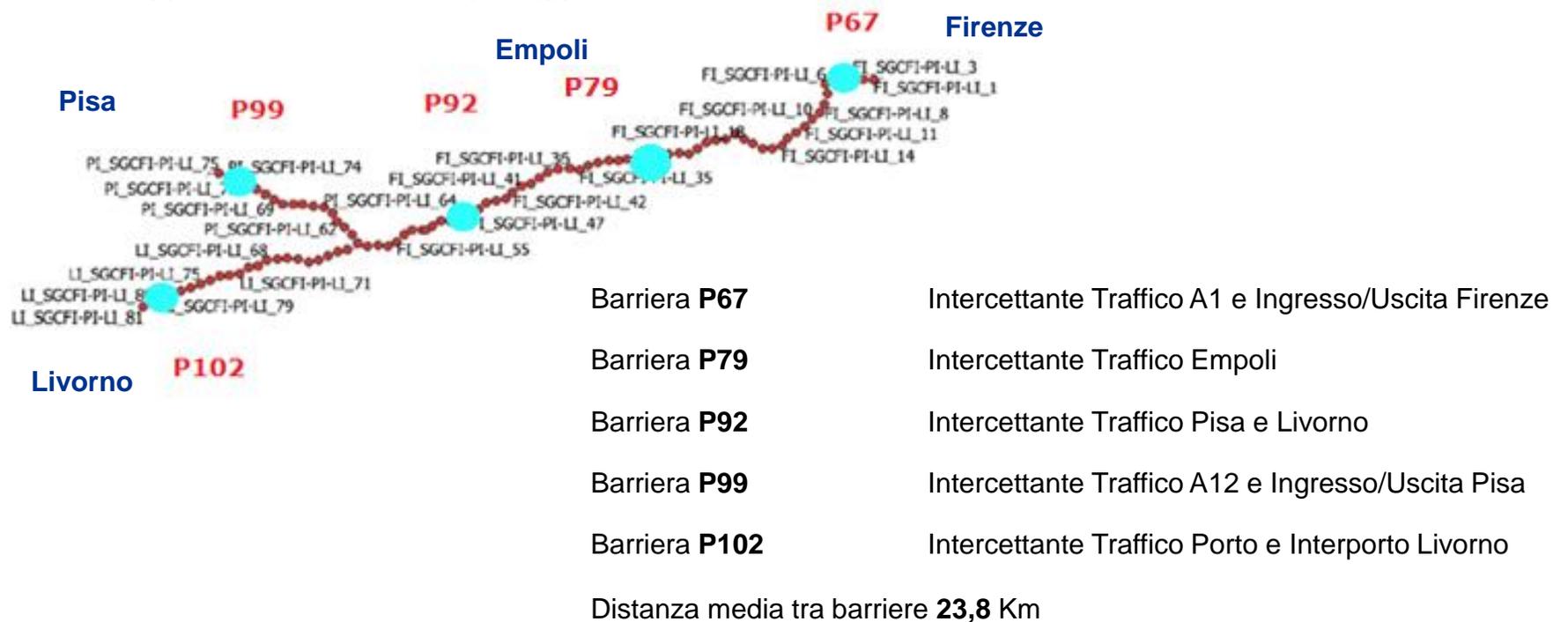
Sistema aperto: descrizione (1/2)

Caratteristiche del modello di pedaggiamento aperto

- **Schematizzazione in tratte:** il percorso è stato suddiviso in 4 tratte principali, definite da 5 barriere di pedaggiamento, corrispondenti a sezioni di rilevamento con dati di flusso ascendenti e discendenti noti.
- **Dati di Traffico**
 - Assunto come anno di riferimento il 2019.
 - Dati di traffico per la stazione P071 assenti nel 2019. Dati del 2018 aggiornati al 2019 sulla base dell'incremento delle sezioni attigue (P67 e P79).
- **Veicoli**
 - Pedaggio applicato a tutti i veicoli pesanti, autobus e camion medi inclusi.
 - Per gli autobus, assunta ripartizione 50% a due assi e 50% a tre assi.
 - Ipotizzato 80% di autobus turistici e 20% Trasporto Pubblico Locale
- **Tariffe**
 - Stesso pedaggio per ogni barriera (distanza media tra barriere 24 km)
 - Pedaggio valutato in base alla distanza tra barriere e considerando un equivalente pedaggiamento chilometrico
 - Presi come scenari di riferimento il 100%, 80% e 60% delle tariffe chilometriche equivalenti di Autostrade per l'Italia
 - Analisi iniziale non considera alcuna riduzione di flusso dovuto all'introduzione del pedaggio

Sistema aperto: descrizione (2/2)

Localizzazione approssimata barriere di pedaggiamento



Limiti modello sistema aperto

- o Potenziale sovrastima dei percorsi nelle tratte iniziali della Fi-Pi-Li (in assenza di dati di rilevamento il flusso è stato assunto costante)

Sistema aperto: risultati

Pedaggiamento Annuale Veicoli Pesanti

Tariffe chilometriche 100% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **20.925.231**

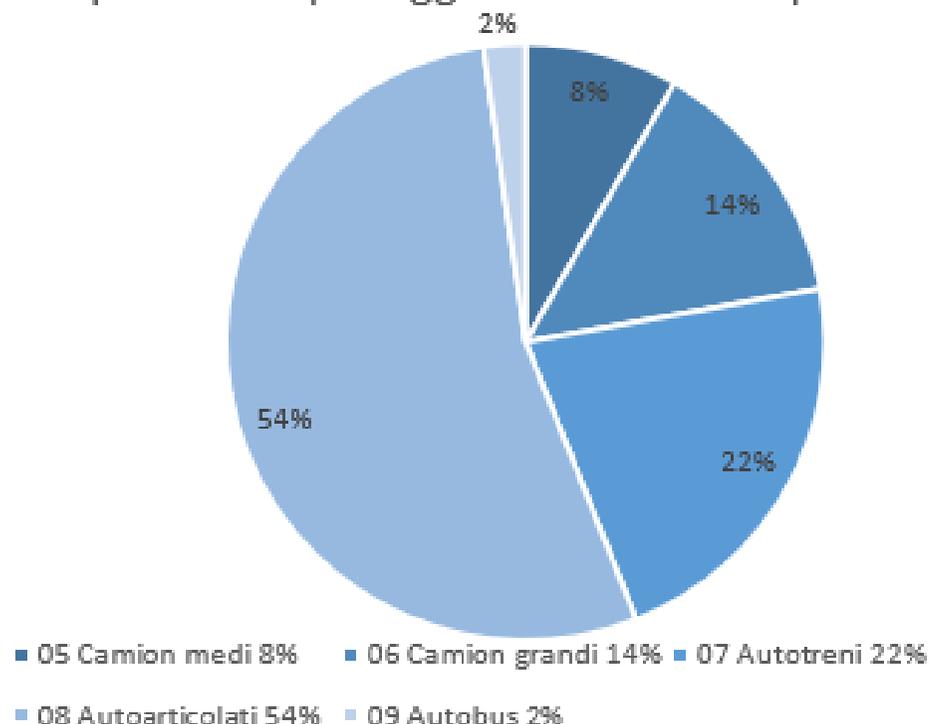
Tariffe chilometriche 80% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **16.937.497**

Tariffe chilometriche 60% delle tariffe ASPI

➤ Euro [€] **12.793.506**

Ripartizione pedaggi in classi veicoli pesanti



Confronto pedaggiamento: sistema chiuso, aperto, A11

➤ **Tratte di riferimento confronto sistema chiuso e sistema aperto**

- Firenze – Livorno
- Firenze – Pisa
- Pisa - Livorno

➤ **Tratta di riferimento confronto Autostrada A11**

- Firenze Ovest – Pisa Nord
- Firenze Ovest – Livorno

➤ **Risultati**

- A parità di tariffazione chilometrica, il sistema aperto risulta avere pedaggi più elevati sulle tratte di confronto
- Con riferimento al 100% di tariffe ASPI, il sistema aperto risulta più oneroso rispetto all'A11, mentre quello chiuso leggermente più vantaggioso.
- Con riferimento all'80% di tariffe ASPI, sia il sistema aperto che quello chiuso risultano più vantaggiosi rispetto all'A11

Confronto pedaggiamento: sistema chiuso, aperto, A11

Esempio confronto Tariffe ASPI 80%

Confronto Tratta - Calcolo		Tariffa 80% ASPI				
		05 Camion me	06 Camion gra	07 Autotreni	08 Autoarticoli	09 Autobus
➤ Sistema Chilometrico	Distanza [Km]	€	€	€	€	€
Firenze - Livorno	81	4.8	6.4	9.6	11.4	5.6
	<i>Differenza A11</i>	-43%	-45%	-46%	-45%	-52%
Firenze - Pisa	75.8	4.5	6.0	9.0	10.6	5.2
	<i>Differenza A11</i>	-47%	-49%	-49%	-49%	-55%
Pisa - Livorno	39.8	2.4	3.1	4.7	5.6	2.7
➤ Sistema Aperto	Barriere [N°]	€	€	€	€	€
Firenze - Livorno	4	5.6	7.6	11.2	13.2	7.6
	<i>Differenza A11</i>	-33%	-35%	-37%	-36%	-35%
Firenze - Pisa	4	5.6	7.6	11.2	13.2	7.6
	<i>Differenza A11</i>	-8%	-6%	-8%	-8%	-6%
Pisa - Livorno	2	2.8	3.8	5.6	6.6	3.8
➤ Autostrada A11	Distanza [Km]	B	3	4	5	3
		€	€	€	€	€
Firenze Ovest - Livorno	105	8.4	11.7	17.7	20.7	11.7
Firenze Ovest - Pisa Nord	82	6.1	8.1	12.2	14.4	8.1

Considerazioni e scenari di introito

➤ Considerazioni

- Poiché la Fi-Pi-Li presenta un'infrastruttura con caratteristiche non pienamente assimilabili a un'autostrada, risulta prudente applicare un pedaggiamento concorrenziale all'A11. Per tali ragioni si esclude l'ipotesi di applicare il 100% delle tariffe ASPI al sistema di pedaggiamento aperto, che comporterebbe pedaggi superiori all'A11.
- Dovuto all'introduzione del pedaggio, si può ipotizzare una riduzione di flussi relativi al traffico pesante stimata in **10%** per il sistema **chiuso** e **15%** per il sistema **aperto**.
- A livello di investimento iniziale e gestione/manutenzione del sistema di esazione, il sistema aperto risulta più vantaggioso, dovendo far fronte all'installazione di portali in **5 sezioni**, a fronte di **29 svincoli** da coprire in caso di sistema chiuso.

➤ Scenari

- Sulla base delle precedenti considerazioni, a seconda della tariffazione chilometrica adottata, si hanno i seguenti importi annuali di pedaggiamento mezzi pesanti:

Introito annuale Fi-Pi-Li Pedaggiamento Veicoli Pesanti [Euro]			
	Tariffa 100% ASPI	Tariffa 80% ASPI	Tariffa 60% ASPI
Sistema chiuso	18.304.386	14.643.509	10.982.632
Sistema aperto	17,786,446*	14.396.872	10.874.480

* Il pedaggiamento con Tariffa 100% ASPI risulta non concorrenziale nel caso del sistema aperto, e pertanto rappresenta uno scenario di introito difficilmente perseguibile.

Proiezioni 1/2

I dati di traffico della Fi-Pi-Li sono disponibili per gli anni **2015 – 2021**, più i primi tre mesi del **2022**. Al fine di proiettare questi dati negli anni a venire è necessario fare alcune considerazioni **trasportistiche** ed **economiche**:

➤ Considerazioni e dati trasportistici

Dati di traffico Fi-Pi-Li

- Il **TGM** dei primi tre mesi del **2022** risulta generalmente inferiore al TGM del **2019**, seppur con qualche sezione di rilevamento con livelli equiparabili tra i due anni.

Studi e dati veicoli pesanti

- Tra il 2016 e il 2019 (anno di riferimento pre Covid-19), il tasso di incremento medio annuo dei veicoli pesanti sulla Fi-Pi-Li è stato di circa il **6,1%**. Questo valore è allineato al valore nazionale, dove le merci trasportate su strada hanno avuto negli stessi anni un incremento medio di circa il 7% (*Fonte ANFIA – Dossier Trasporto Merci su Strada - Maggio 2021*)
- Tra il 2016 e il 2019, le immatricolazioni di veicoli pesanti in Toscana sono cresciute del 2,2% annuo, mentre nelle provincie di Firenze, Pisa e Livorno del 4% (*Fonte ACI*)
- Il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili, comunica che il traffico di veicoli pesanti ha raggiunto alla fine del **2021** valori **superiori** a quelli del **2019**. (*Fonte MIMS – Dossier mobilità – Gennaio 2022*)

Autostrada A11

- Confermata nel 2022 la realizzazione della terza corsia.
- Dati di traffico disponibili in termine di TGM solo fino all'anno 2010.

➤ Considerazioni e dati economici

- A livello nazionale, la Commissione Europea stima un aumento del PIL nel **2022** pari al **2,4%**, per abbassarsi al **1,9%** nel 2023.
- A livello regionale, la Regione Toscana stima un aumento del PIL regionale al **2%** nel **2022** e dello **0,9%** nel **2021**.

Proiezioni 2/2

➤ Proiezioni traffico

- Sulla base di questo dato, dell'andamento Covid e di considerazioni economiche di carattere generale, è ipotizzabile che nel **2024** si avranno valori di TGM pienamente comparabili con quelli del **2019**.
- Assumendo cautelativamente un valore inferiore al CAGR 16-19, e una crescita ridotta negli anni a venire, si ha il seguente incremento di veicoli pesanti:

	2024	2025	2026	2027	2028
Incremento %	-	5%	4%	3%	3%

➤ Proiezioni pedaggiamento

- Prendendo come riferimento tariffe di pedaggiamento pari all'80% delle Tariffe ASPI, e utilizzando le proiezioni del traffico pesante sopra illustrate si ottengono i seguenti valori di pedaggiamento:

Proiezione Anni 2024-2029 Pedaggiamento Veicoli Pesanti per Tariffa 80% ASPI [Euro]					
	2024	2025	2026	2027	2028
Incremento %	-	5%	4%	3%	3%
Sistema chiuso	14.643.509	15.375.684	15.990.712	16.470.433	16.964.546
Sistema aperto	14.396.872	15.116.715	15.721.384	16.193.026	16.678.817

Propensione a cambio percorso

Una dei fattori di incertezza maggiore derivanti dall'introduzione del pedaggio risulta essere la **propensione al cambio di percorso** da parte dell'utenza. Questo dipende da una serie di elementi tra quali: qualità della Fi-Pi-Li e delle alternative, tempi di percorrenza, distanze dei percorsi e propensione al pagamento di un pedaggio.

Il comportamento dell'utenza non è facilmente prevedibile, e l'unica maniera per prevederlo accuratamente è svolgere dei **sondaggi/indagini di mercato**.

➤ Sondaggi

Contattata società di inchieste di mercato, Nomisma, al fine di valutare la fattibilità di effettuare interviste per verificare e quantificare la propensione al cambio di percorso degli autotrasportatori:

- Cambio da Fi-Pi-Li a viabilità locale
- Cambio da Fi-Pi-Li ad Autostrada A11



➤ Influenza sul pedaggiamento

La quantificazione del cambio di percorso risulta un fattore chiave nella determinazione dell'introito dal pedaggiamento.

In assenza di informazioni relative all'utenza della Fi-Pi-Li si sono ipotizzate le seguenti percentuali (già applicate agli introiti annui illustrati in precedenza):

- Riduzione del **10%** del traffico per l'introduzione di un sistema di pedaggiamento **chiuso**
- Riduzione del **15%** del traffico per l'introduzione di un sistema di pedaggiamento **aperto**

Investimenti infrastrutturali

Dal punto di vista degli investimenti infrastrutturali si hanno le seguenti considerazioni:

➤ Sistema Chiuso

Tecnologia Free Flow

Necessità di installare un sistema di rilevamento in ogni ingresso e uscita della Fi-Pi-Li, sia lungo la sezione principale sia lungo gli svincoli.

Approssimativamente **6 portali** e **100 postazioni** di rilevamento lungo gli svincoli.

➤ Sistema Aperto

Tecnologia Free Flow

Ipotizzate 5 barriere per tratta lungo la sezione principale.

➤ Quantificazione dell'investimento

Sono in corso interlocuzioni con la società Movyon per richieste di informazioni di dettaglio.



Ai fini del Piano Economico Finanziario, la quantificazione dell'investimento e del costo di gestione è stata stimata sulla base di benchmark, come meglio esplicitato nella sezione "Dettaglio computo PEF".

6 Ragioni del mancato ricorso al mercato

- Driver del confronto AS IS – TO BE
- Confronto AS IS – TO BE
- Assunzioni confronto AS IS – TO BE
- Confronto AS IS – TO BE: nuovi processi
- Impatti dell'IVA nel confronto AS IS – TO BE
- Mancato ricorso al mercato: benchmark
- Punti di attenzione

Driver del confronto AS IS e TO BE

Al fine di motivare il mancato ricorso al mercato dal punto di vista economico-finanziario, è stato effettuato un confronto fra la situazione attuale e lo scenario di costituzione di Toscana Strade, a parità di perimetro di attività e per tutto il periodo di Piano. Al fine di uniformare il perimetro di attività fra AS IS e TO BE, non sono considerati gli impatti del pedaggiamento (ricavi, costi di gestione, investimenti e personale a supporto) e sono applicate le stesse politiche di bilancio.

Costi	Driver AS IS	Driver TO BE
FTE	11,5 (3 CM Firenze e 8,5 R. Toscana) fino al 2025, poi 22 (13,5 CM Firenze e 8,5 R. Toscana)	11 fino al 2025 poi 22 (ipotesi no pedaggiamento) dopo la scadenza del contratto di Global Service
Ricavi	Ricavi da concessioni e pubblicità + Sanzioni secondo quanto previsto dalla convenzione attuale	Ricavi da concessioni e pubblicità + Sanzioni secondo quanto previsto dalla convenzione attuale
Acquisto materiale di consumo	912,05 € pro capite da benchmark	912,05 € pro capite da benchmark
Servizi a canone, oneri per la sicurezza, sesto quinto servizi a canone	Valore annuale da contratto di Global Service	Valore annuale da contratto di Global Service
Man ordinaria e straordinaria + servizi ingegneria extra canone	Max accordo quadro fino al 2025, poi su base traffico	Max accordo quadro fino al 2025, poi su base traffico
Oneri per misure anti-Covid 19	Da contratto GS solo fino a 2025	Da contratto GS solo fino a 2025
Servizi amministrativi	408 € pro capite da benchmark	408 € pro capite da benchmark
Assicurazioni personale	1.519,80 € pro capite da benchmark	1.519,80 € pro capite da benchmark
Compensi, rimborsi, indennità		Compenso Amministratore Unico
Utenze	5.253 € a dipendente da benchmark	5.253 € a dipendente da benchmark
Noleggio fotocopiatrici e attrezzature	307 € pro capite da benchmark	307 € pro capite da benchmark
Fitti passivi	2.896 € pro capite da benchmark	2.896 € pro capite da benchmark
Oneri diversi di gestione	Riparametrati da TO BE su base FTE	In percentuale su fatturato

Confronto AS IS e TO BE

Il confronto evidenzia come a **condizioni attuali**, in entrambi gli scenari, **l'aumento dei costi previsto dal 2026 per far fronte alle maggiori esigenze di manutenzione non sia sostenibile** se non vengono identificate nuove fonti di ricavo (approfondimento nel Piano Economico Finanziario). Tuttavia, emerge come lo **scenario di costituzione di Toscana Strade (TO BE)** presenti **vantaggi nel gestire le esigenze previste**, non solo in termini di capacità operative ma anche come capacità di **produrre migliori risultati di esercizio**.

Conto Economico AS IS (Città Metropolitana di Firenze + Regione Toscana)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE Città Metropolitana di Firenze (ipotesi +10,5 FTE dal 2026)	3	3	3	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
FTE Regione Toscana	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.085	11.130	11.170	11.197	11.219	11.242	11.264	11.288	11.311	11.335
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(11)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(533)	(502)	(509)	(591)	(596)	(600)	(604)	(609)	(613)	(618)
Per godimento di beni di terzi	(38)	(37)	(37)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)
Per il personale	(459)	(459)	(459)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)
Oneri diversi di gestione	(80)	(83)	(87)	(85)	(86)	(88)	(90)	(92)	(94)	(95)
Totale costi della produzione	(10.822)	(10.795)	(10.806)	(13.649)	(13.862)	(14.082)	(14.308)	(14.542)	(14.783)	(15.031)
Contributi a fondo perduto vs CM Firenze per incremento manutenzione				-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	263	335	364	(2.452)	(2.643)	(2.840)	(3.044)	(3.254)	(3.472)	(3.696)

Conto Economico TO BE (Toscana Strade)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE	11	11	11	22	22	22	22	22	22	22
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Sviluppo ricavi da concessioni e pubblicità	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.235	11.280	11.320	11.347	11.369	11.392	11.414	11.438	11.461	11.485
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(10)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(606)	(580)	(591)	(678)	(685)	(691)	(697)	(703)	(709)	(716)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(76)	(77)	(78)	(78)	(79)	(80)	(81)
Per il personale	(439)	(439)	(439)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)
Oneri diversi di gestione	(75)	(79)	(82)	(84)	(86)	(88)	(89)	(91)	(93)	(95)
Totale costi della produzione	(10.869)	(10.848)	(10.863)	(13.741)	(13.956)	(14.179)	(14.408)	(14.644)	(14.887)	(15.138)
EBITDA	366	432	457	(2.393)	(2.587)	(2.787)	(2.993)	(3.206)	(3.426)	(3.653)
DELTA EBITDA (TO BE - AS IS)	103	97	93	58	56	53	51	48	45	43

Confronto AS IS e TO BE (CCNL Anas)

Anche nell'ipotesi in cui il **contratto di lavoro** applicato allo **scenario TO BE** sia il **CCNL Anas** (valori tabellari 01.03.2018 integrati per oneri previdenziali, IRAP e retribuzione accessoria proporzionalmente all'AS IS) il **risultato positivo** del confronto è valido al **verificarsi delle altre assunzioni**, con un mix di **posizioni economiche bilanciato e posizioni di tipo A entro il 30%** delle risorse totali. Tuttavia, il Delta è minore rispetto al caso di applicazione di contratto di lavoro Funzione Pubblica.

Conto Economico AS IS (Città Metropolitana di Firenze + Regione Toscana)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE Città Metropolitana di Firenze (ipotesi +10,5 FTE dal 2026)	3	3	3	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
FTE Regione Toscana	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.085	11.130	11.170	11.197	11.219	11.242	11.264	11.288	11.311	11.335
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(11)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(533)	(502)	(509)	(591)	(596)	(600)	(604)	(609)	(613)	(618)
Per godimento di beni di terzi	(38)	(37)	(37)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)
Per il personale	(459)	(459)	(459)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)
Oneri diversi di gestione	(80)	(83)	(87)	(85)	(86)	(88)	(90)	(92)	(94)	(95)
Totale costi della produzione	(10.822)	(10.795)	(10.806)	(13.649)	(13.862)	(14.082)	(14.308)	(14.542)	(14.783)	(15.031)
Contributi a fondo perduto vs CM Firenze per incremento manutenzione				-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	263	335	364	(2.452)	(2.643)	(2.840)	(3.044)	(3.254)	(3.472)	(3.696)

Conto Economico TO BE (Toscana Strade)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE	11	11	11	22	22	22	22	22	22	22
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Sviluppo ricavi da concessioni e pubblicità	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.235	11.280	11.320	11.347	11.369	11.392	11.414	11.438	11.461	11.485
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(10)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(606)	(580)	(591)	(678)	(685)	(691)	(697)	(703)	(709)	(716)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(76)	(77)	(78)	(78)	(79)	(80)	(81)
Per il personale	(451)	(451)	(451)	(919)	(919)	(919)	(919)	(919)	(919)	(919)
Oneri diversi di gestione	(75)	(79)	(82)	(84)	(86)	(88)	(89)	(91)	(93)	(95)
Totale costi della produzione	(10.881)	(10.860)	(10.874)	(13.780)	(13.996)	(14.218)	(14.448)	(14.684)	(14.927)	(15.178)
EBITDA	354	421	446	(2.433)	(2.627)	(2.827)	(3.033)	(3.246)	(3.466)	(3.693)
DELTA EBITDA (TO BE - AS IS)	91	85	82	19	16	13	11	8	6	3

Confronto AS IS e TO BE (contratto di lavoro privato)

È stata inoltre sviluppata l'ipotesi di **applicazione allo scenario TO BE di un contratto di lavoro di tipo privato**, i cui parametri economici sono stati stimati **a partire da due contratti benchmark**: il **CCL ASTRAL Spa Funzione Pubblica 2019** e il **CCRL CU di FVG Strade Spa 2021** (media dei minimi tabellari integrati per oneri previdenziali, IRAP e retribuzione accessoria proporzionalmente all'AS IS). A parità di ulteriori assunzioni e con mix di posizioni economiche bilanciato, è verificato **l'esito positivo del confronto**.

Conto Economico AS IS (Città Metropolitana di Firenze + Regione Toscana)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE Città Metropolitana di Firenze (ipotesi +10,5 FTE dal 2026)	3	3	3	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5
FTE Regione Toscana	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.085	11.130	11.170	11.197	11.219	11.242	11.264	11.288	11.311	11.335
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(11)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(533)	(502)	(509)	(591)	(596)	(600)	(604)	(609)	(613)	(618)
Per godimento di beni di terzi	(38)	(37)	(37)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)	(71)
Per il personale	(459)	(459)	(459)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)	(879)
Oneri diversi di gestione	(80)	(83)	(87)	(85)	(86)	(88)	(90)	(92)	(94)	(95)
Totale costi della produzione	(10.822)	(10.795)	(10.806)	(13.649)	(13.862)	(14.082)	(14.308)	(14.542)	(14.783)	(15.031)
Contributi a fondo perduto vs CM Firenze per incremento manutenzione				-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	263	335	364	(2.452)	(2.643)	(2.840)	(3.044)	(3.254)	(3.472)	(3.696)

Conto Economico TO BE (Toscana Strade)										
Valore in 000€	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
FTE	11	11	11	22	22	22	22	22	22	22
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.260	1.305	1.345	1.372	1.394	1.417	1.439	1.463	1.486	1.510
Sviluppo ricavi da concessioni e pubblicità	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Altri ricavi e proventi	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825	9.825
Totale valore della produzione	11.235	11.280	11.320	11.347	11.369	11.392	11.414	11.438	11.461	11.485
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(10)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(9.702)	(9.702)	(9.702)	(12.001)	(12.208)	(12.422)	(12.642)	(12.869)	(13.103)	(13.345)
Altri costi per servizi	(606)	(580)	(591)	(678)	(685)	(691)	(697)	(703)	(709)	(716)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(76)	(77)	(78)	(78)	(79)	(80)	(81)
Per il personale	(446)	(446)	(446)	(906)	(906)	(906)	(906)	(906)	(906)	(906)
Oneri diversi di gestione	(75)	(79)	(82)	(84)	(86)	(88)	(89)	(91)	(93)	(95)
Totale costi della produzione	(10.875)	(10.854)	(10.869)	(13.767)	(13.983)	(14.206)	(14.435)	(14.671)	(14.914)	(15.165)
EBITDA	360	426	451	(2.420)	(2.614)	(2.814)	(3.020)	(3.233)	(3.453)	(3.680)
DELTA EBITDA (TO BE - AS IS)	97	91	87	31	29	26	24	21	18	16

Assunzioni confronto AS IS - TO BE

Tre sono le **principali assunzioni di Toscana Strade** rispetto allo scenario attuale:

- **Organi di Amministrazione della società coerenti con la dimensione della società:** Amministratore Unico
- Applicazione del **contratto di lavoro per la funzione pubblica** per i dipendenti della società in house (secondo i valori forniti dalla Regione Toscana), ricorso a **CCNL Anas con prevalenza di posizioni economiche B e C** (posizioni di tipo A entro il 30% delle risorse) o ricorso a **contratto di lavoro privato** (valori utilizzati benchmark) 🔍
- **Sviluppo di ulteriori ricavi per 150 K € euro** a fronte di un **migliore presidio del processo di riscossione di concessioni e canoni pubblicità**

🔍 Benchmark

Si rileva che **per due delle tre società benchmark è presente, se non prevalente, il ricorso a contratti di lavoro per la funzione pubblica:** in **ASTRAL 78** su 90 funzionari a tempo indeterminato e 97 su 110 impiegati con **CCL ASTRAL SPA Funzione Pubblica** (Bilancio 2020), in **FVG Strade** 44 su 195 dipendenti a tempo indeterminato con CCRL Comparto Unico (Dati 2021). Questi contratti presentano **trattamenti economici** (retribuzioni tabellari) **analoghi al contratto di lavoro per la funzione pubblica della Regione Toscana.**

Veneto Strade, la terza società benchmark, e **FVG Strade**, per gli altri 151 dipendenti a tempo indeterminato, **ricorrono al CCNL ANAS** che presenta **trattamenti economici in media più elevati.**

Per garantire analogo esito del confronto (vantaggio economico nella costituzione di Toscana Strade rispetto alla situazione attuale, a parità delle altre condizioni espresse nel presente documento) **nel caso di utilizzo del CCNL Anas**, è necessario che si **ricorra in via prevalente alle posizioni economiche di tipo B e C**, che prevedono un trattamento economico inferiore rispetto alle posizioni di categoria A

Negli ultimi anni sono aumentate le richieste di fondi (fra i 3 e i 4 mln € anno c.a.) alla Regione Toscana da parte della Città Metropolitana di Firenze per finanziare interventi straordinari sulla SGC FIPILI. A tali richieste si aggiunge l'esigenza, manifestata dalla Città Metropolitana, di ulteriori 900 K € c.a. di contributi per la gestione ordinaria della strada. Ciò evidenzia come già oggi sarebbe necessario un incremento della manutenzione ordinaria e straordinaria per far fronte alle esigenze della strada.

Confronto AS IS - TO BE: nuovi processi

Nello scenario TO BE, inoltre, la società *in house* gestisce **processi ad oggi non presidiati**, che difficilmente l'assetto attuale permetterebbe di svolgere direttamente. Tali processi, per la loro natura, **non possono essere delegati** a fornitori o soggetti esterni e **centralizzarli all'interno degli Enti comporta la perdita di focalizzazione ed efficacia** rispetto al business specifico.

NUOVI PROCESSI

- **Sviluppo dei ricavi da concessioni e pubblicità:** lo sviluppo di questi ricavi deve seguire un'accurata pianificazione che parta dall'analisi dello stato attuale e identifichi i margini di miglioramento (e.g. in termini di spazi pubblicitari) da sfruttare a fini commerciali e da reinvestire nella società
- **Controllo di Gestione:** con l'implementazione di processi di *budgeting, forecasting e reporting* per un governo dell'operatività e dell'efficacia degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, anche attraverso indicatori e KPI prodotti su base periodica per eventualmente intervenire in modo tempestivo con azioni di miglioramento
- **Personale e Organizzazione:** per dotare la società delle migliori risorse a presidio delle attività di governo e tecnico-operative, abilitando anche lo sviluppo interno delle competenze necessarie e strutturando l'organizzazione affinché sia sempre coerente con gli obiettivi da perseguire
- **Internal Audit:** svolgimento di attività di verifica dei processi con riferimento al modello organizzativo, gestione dei rischi in modo integrato per permettere la prevenzione degli stessi e controllo normativo costante per accertare la compliance con le direttive nazionali in materia di infrastrutture
- **IT:** gestione interna della dotazione informatica aziendale, potenziando il livello di digitalizzazione e governando in modo diretto i servizi IT messi a disposizione dell'utenza, in particolare attraverso i processi di demand management, gestione dei fornitori e manutenzione software

Impatti dell'IVA nel confronto AS IS - TO BE

Per quanto il **pagamento dell'IVA** non abbia impatti sulle voci di Conto Economico, è stato **verificato come la lieve differenza fra la situazione attuale** (IVA a carico della Città Metropolitana di Firenze limitato al pagamento del Global Service) **e la situazione TO BE** (IVA a carico della Regione Toscana nell'ipotesi di trasferimento a Toscana Strade di tutti i ricavi da sanzioni tramite contributi o corrispettivi*) **non modifichi le evidenze dell'analisi effettuata.**



Analisi IVA - Situazione AS IS

Aliquota IVA 22%	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Massimo IVA a credito su utilizzo ricavi da sanzioni	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500
IVA a credito su costi per servizi GS (coperti con ricavi da sanzioni)	2.134.405	2.134.405	2.134.405	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500
Delta IVA a credito rispetto	(27.095)	(27.095)	(27.095)	-	-	-	-	-	-	-



Analisi IVA - Situazione TO BE (Regione Toscana)

Aliquota IVA 22%	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Massimo IVA a credito su utilizzo ricavi da sanzioni	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500
IVA a credito su contributi/corrispettivi vs TS (ricavi da sanzioni)	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500	2.161.500
Delta IVA a credito rispetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Al fine di ovviare all'aggravio per la Regione Toscana del pagamento dell'IVA (entro il perimetro massimo dei ricavi da sanzioni trasferiti) a fronte dei servizi che riceve da Toscana Strade, approfondimenti successivi potrebbero valutare l'eventualità che la Regione effettui, attraverso Legge Regionale, la delega di Ente proprietario della strada alla società in house

Considerazioni confronto AS IS - TO BE

Il confronto fra la situazione AS IS e lo scenario TO BE non può non tenere in considerazione alcuni **ulteriori elementi di riferimento**, che evidenziano i potenziali **limiti dello scenario attuale**.

Strada a doppia corsia con volumi di traffico comparabili a quelli autostradali



I **volumi di traffico** registrati sulla FIPILI sono **paragonabili a quelli dell'autostrada A11** (che ha un costo sensibilmente superiore), raggiungendo in alcuni punti lo stesso TGM. Normalmente, per il livello di complessità e per la dimensione dei costi, la **gestione delle autostrade è affidata a società strutturate**.

Accelerazione degli investimenti



Gli **ingenti investimenti da realizzare sulla FIPILI** per la messa in sicurezza e per innalzare la qualità, **richiedono un assetto organizzativo più strutturato e focalizzato**, nonché caratterizzato da **competenze distintive** rispetto all'assetto attuale, che vede alcune risorse della Città Metropolitana di Firenze e della Regione Toscana spesso non impiegate *full time*.

Dimensionamento del personale

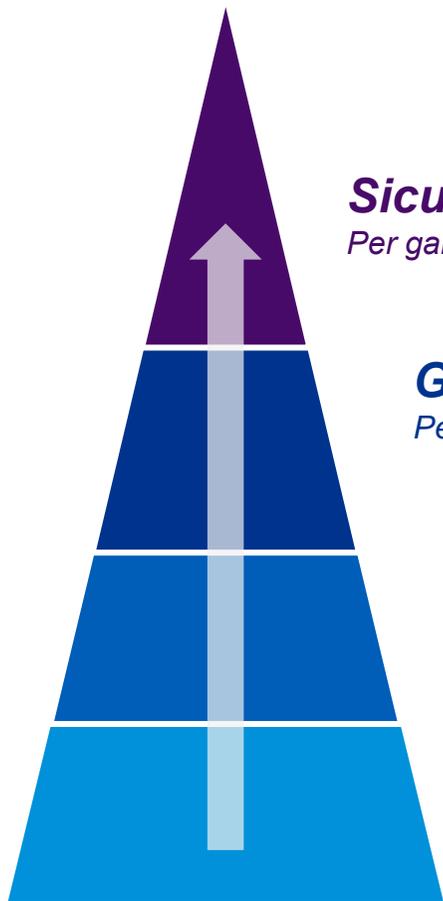


Le considerazioni sul dimensionamento del traffico e sullo sviluppo degli investimenti rendono comunque **necessario, in qualunque assetto, un incremento del personale coinvolto** (ai fini del confronto è stato ipotizzato un incremento del personale della Città Metropolitana di 10 FTE a partire dal 2026 per far fronte a tale esigenza).

In quest'ottica è da tenere presente che **la costituzione di Toscana Strade rispetto allo scenario attuale** abilita un **migliore governo dell'infrastruttura e il perseguimento di specifici obiettivi** (sicurezza e qualità, gestione diretta degli investimenti, flessibilità e focalizzazione sul business). 

Obiettivi abilitati ^Q

Fra le **ragioni del mancato ricorso al mercato** è necessario considerare la capacità del modello di gestione TO BE nel raggiungere gli obiettivi che, secondo l'assetto strategico definito, culminano nel **beneficio in termini di qualità e sicurezza per la collettività**.



Sicurezza e qualità dell'infrastruttura

Per garantire agli utenti e alle comunità un'infrastruttura moderna e sicura

Gestione diretta degli investimenti

Per facilitare e velocizzare il processo di riqualificazione della strada

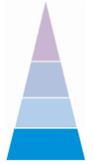
Flessibilità nel livello di internalizzazione

Per abilitare eventuali future scelte secondo gli obiettivi da perseguire

Organizzazione focalizzata sul business

Per concentrare le attività presso un unico soggetto e garantire risorse interamente dedicate alla gestione delle strade regionali

Organizzazione focalizzata sul business



La costituzione della società *in house*, braccio operativo della Regione Toscana, consente una **maggiore focalizzazione sulle attività di gestione delle strade regionali**, superando alcune complessità insite nell'attuale assetto di competenze fra Enti.

Oggi

Domani



Coinvolgimento di **molteplici stakeholder** (Regione Toscana, Città Metropolitana di Firenze, Province, Global Service) **nelle attività ordinarie e straordinarie** di gestione dell'infrastruttura



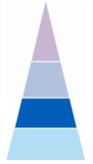
Concentrazione **presso un unico soggetto** (Toscana Strade) delle **attività di gestione e realizzazione nuove opere**, che si interfaccia con la Regione Toscana per le decisioni strategiche

Gestione generalizzata presso gli uffici di staff degli Enti (CM Firenze e Regione Toscana) **dei processi a supporto** della gestione della strada (e.g. Amministrazione, Personale, etc.)



Gestione interamente dedicata all'infrastruttura dei processi di staff al fine di garantire un supporto al personale operativo e una governance efficace delle attività tecniche

Flessibilità nel livello di internalizzazione



Il ricorso alla società *in house* abilita la **possibilità di internalizzare attività operative** e di gestire nel tempo l'equilibrio *make or buy* secondo scelte strategiche, **umentando progressivamente il livello di internalizzazione** per acquisire un sempre **maggiore controllo** dell'infrastruttura. La **possibilità di internalizzare attività tecnico-operative risulta più complessa nell'assetto attuale**.

CM Firenze – Regione Toscana

- *Elevata complessità nel gestire internamente personale tecnico-operativo in assenza di strutture organizzative dedicate*
- *Conoscenza indiretta dello stato dell'infrastruttura e ricorso a fornitori per valutazioni sulle esigenze della strada*

Toscana Strade

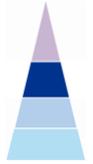
- *Possibilità di assumere personale tecnico-operativo sia per attività di sorveglianza che per la realizzazione di servizi di manutenzione*
- *Flessibilità nell'incrementare il livello di internalizzazione, con riguardo anche all'opportunità di generare economie di scala*



Possibilità che Toscana Strade prenda in gestione altre Strade Regionali Toscane oltre la FI-PI-LI.

Sviluppo di economie di scala attraverso l'internalizzazione di sempre maggiori asset e risorse per la gestione di attività tecnico-operative, distribuendo i costi interni sul numero di chilometri in gestione e riducendo i costi esterni così da guadagnare marginalità e poter reinvestire gli utili al fine di migliorare le infrastrutture

Gestione diretta degli investimenti



La gestione diretta degli investimenti, oltre a consentire un **governo integrato** e a **360° dell'infrastruttura**, permette **maggiore flessibilità e minori tempistiche nel processo di riqualificazione della strada**.



Mancato ricorso al mercato: benchmark

La **tendenza alla gestione diretta o tramite società in house da parte dello Stato** di servizi di interesse generale, si è rafforzata negli ultimi anni. Per il settore di riferimento è eloquente il **caso di Autostrade per l'Italia**, recentemente ritornata sotto il controllo pubblico.

Privatizzazione

29 aprile 2003 - Costituzione di Autostrade per l'Italia Spa, inizialmente controllata all'84% da operatori privati (oggi Gruppo Atlantia)

Controllo pubblico

12 giugno 2021 - Accordo per l'acquisizione dell'88% di Autostrade per l'Italia da parte di Holding Reti Autostradali, di cui Cassa Depositi e Prestiti detiene il 51%

Obiettivi alla base del ritorno al controllo pubblico:

- *contribuire alla realizzazione di un vasto **piano di investimenti** in tutta la rete autostradale di ASPI*
- *promuovere il **miglioramento della rete** per agevolare la digitalizzazione e l'innovazione*
- *migliorare l'**efficienza dei programmi di manutenzione** dell'infrastruttura per garantire i massimi **livelli di prestazioni e sicurezza** per gli automobilisti*

È ravvisabile nelle azioni recenti degli organi dello Stato una **tendenza a riacquisire il controllo pubblico su asset importanti del sistema autostradale e stradale italiano**, coerente con l'iniziativa di gestione tramite veicolo in house delle strade regionali toscane

Punti di attenzione

A fronte dei benefici della costituzione di Toscana Strade, sono da tenere in considerazione anche alcuni **punti di attenzione derivanti dalla natura di una società in house a totale partecipazione pubblica** rispetto ad una società privata o al ricorso ad un Global Service per esternalizzazione di tutte le attività tecnico-operative.

- 1** *Relazioni industriali potenzialmente più complesse*
Da gestire soprattutto nella fase transitoria per evitare problematiche negoziali nella successiva fase a regime
- 2** *Difficoltà di accesso a economie di scala*
Visto il ridotto numero di chilometri in una fase transitoria, che può essere superato in una successiva fase ampliando il numero di chilometri di strade gestite
- 3** *Minori competenze iniziali*
Il cui sviluppo richiede tempo e comporta il rischio di dover ricorrere in ogni caso a fornitori in una fase iniziale, da verificare e mitigare attraverso un'adeguata scelta delle professionalità

7 Proiezioni economico-finanziarie

- Assunzioni generali
- Assunzioni scenario di riferimento
- Sintesi risultati (scenario di riferimento)
- Sensitività altri scenari a scenario di riferimento
- Livello di contribuzione pubblica
- Conclusioni

Assunzioni generali: fasi di Piano

Il Piano Economico Finanziario tiene in considerazione le **tempistiche del contratto di Global Service** attualmente in corso, la cui **scadenza** permette l'identificazione di **due principali fasi di Piano**.

Si assume che **solo a valle della conclusione** del contratto di Global Service sarà possibile **internalizzare le attività oggi esternalizzate** (in misura definita sulla base degli scenari).



Si assume che la **scadenza del contratto di GS** ad oggi in essere avvenga a **dicembre 2025**, a seguito del **rinnovo per il biennio 2023-2025** previsto da contratto

Si assume inoltre che la **stipula di un nuovo contratto di Global Service**, con riduzione del perimetro di attività secondo lo scenario Make or Buy identificato per Toscana Strade, avvenga a **condizioni attuali per le attività che continuano ad essere esternalizzate**

Assunzioni generali: inflazione

Ai fini delle proiezioni economico-finanziarie, sono considerati i **tassi di inflazione per gli anni di Piano e l'aumento del prezzo del petrolio** per i consumi di carburante.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Inflazione (IPCA DEF 2022)	2,1%	1,8%	1,8%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Inflazione utenze	2,4%	2,4%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%

Dal 2026 si ipotizza un tasso di inflazione costante dell'1% annuo e un tasso di inflazione per le utenze del 2,3% annuo

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
World Bank crude oil	65,0	65,4	65,8	66,2	66,6	67,0	67,5	67,9	68,3	68,7

Fonte **inflazione**: Documenti di Economia e Finanza 2022 – Indice dei Prezzi al Consumo Armonizzato (IPCA)

Fonte **prezzo petrolio**: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

Assunzioni generali: proiezioni di traffico

I dati di traffico prospettici per gli anni di Piano evidenziano un tasso di crescita medio annuo del 2,8%.



Assunzioni

- o Il CAGR dei veicoli leggeri e pesanti identificato per la formulazione delle proiezioni di traffico è stato elaborato sulla base del CAGR 2016-2019 e dell'analisi degli indici economici
- o Per veicoli pesanti si intendono le categorie 05, 06, 07, 08, 09. Per veicoli leggeri le categorie 01, 02, 03,04.
- o Si assume che il valore del TGM (Traffico giornaliero medio) annuo del 2024 sia lo stesso del 2019, ipotizzando nel 2024 la completa ripresa del traffico a seguito del periodo pandemico.

Presentazione scenari

Le **assunzioni al PEF** considerano le alternative derivanti dalla **configurazione di scenari** scelta.

Scenari di equilibrio **Make or Buy**

Scenario A: **Lean Governance**

*Internalizzazione, dal 2026 a seguito della fase transitoria, dei **processi di governance** (rilevazione e monitoraggio, programmazione e controllo)*

Scenario B: **Governance rafforzata**

*Internalizzazione, dal 2026, delle attività di **Sorveglianza** e di **gestione del Call Center e della Sala Radio** oltre alle attività di **governance***

Scenario C: **Governance e operatività base**

*Internalizzazione, dal 2026, delle attività di **gestione del verde, dei rifiuti e della rete deflusso acque, gestione invernale e pronto intervento** oltre a quelle del precedente scenario*

Scenari di **pedaggiamento**

Sistema **aperto**

*Rilevazione del pagamento del pedaggio da parte dei mezzi pesanti attraverso **5 barriere interne** al tracciato della FIPILI*

100%

delle
tariffe
ASPI*

80%

delle
tariffe
ASPI*

Sistema **chiuso**

*Presenza di punti di rilevazione in corrispondenza di **tutti gli svincoli** della FIPILI al fine di applicare il pedaggio per la tratta effettuata (entrata – uscita)*

60%

delle
tariffe
ASPI*

Scenari ricavi da **sanzioni**

Rinnovo convenzione a condizioni attuali

*Rinnovo della **convenzione fra Regione Toscana, CM Firenze e Province Pisa e Livorno**, con scadenza al 31/12/2022, per destinazione proventi da sanzioni alla manutenzione e gestione della SGC FI-PI-LI*

Applicazione comma **12bis art.142** del Codice della Strada

*A seguito della scadenza della convenzione, applicazione della norma del Codice della Strada che prevede il riconoscimento del **50% dei ricavi da sanzioni all'ente proprietario o gestore della strada***

Scenari di equilibrio Make or Buy

Scenari di equilibrio Make or Buy	Scenari di pedaggiamento	Scenari di costi da spartire
<p>Scenario 1: Low Governance</p> <p>Investimento di 200 milioni per la gestione di progetti di governo (programmazione, monitoraggio e controllo)</p> <p>Scenario 2: Governance rafforzata</p> <p>Investimento di 200 milioni per la gestione di progetti di governo (programmazione, monitoraggio e controllo)</p> <p>Scenario 3: Governance e operatività base</p> <p>Investimento di 200 milioni per la gestione di progetti di governo (programmazione, monitoraggio e controllo)</p>	<p>Costo speso</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>	<p>Costo da spartire</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>100%</p>

Le assunzioni alla base degli scenari di equilibrio Make or Buy considerano il **maggiore o minore livello di internalizzazione**.



Scenari di pedaggiamento

Scenario di equilibrio Make or Buy	Scenario di pedaggiamento	Scenario riserchi da simpatia
Scenario 1: Loro Bilanciamento L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento. L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario aperto Pila aperta del pagamento del pedaggio. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario chiuso da simpatia Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.
Scenario 2: Bilanciamento efficiente L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento. L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario chiuso Pila chiusa del pagamento del pedaggio. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario chiuso da simpatia Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.
Scenario 3: Bilanciamento a ripartizione bilata L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento. L'investimento di pedaggiamento è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario aperto Pila aperta del pagamento del pedaggio. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.	Scenario chiuso da simpatia Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento. Il costo di pedaggio è considerato un costo di gestione e non un investimento.

Le assunzioni sugli scenari di pedaggiamento si basano sulle **ipotesi alla base delle analisi di traffico**, a cui sono applicati **scenari tariffari** in funzione del livello di pedaggiamento di Autostrade per l'Italia (ASPI).



Assunzioni trasversali

- Pedaggio applicato a **tutti i veicoli pesanti**, autobus e camion medi inclusi (categorie da 05 a 09)
- Per gli autobus, assunta ripartizione 50% a due assi e 50% a tre assi e ipotizzato 80% di autobus turistici e 20% Trasporto Pubblico Locale
- Dati di traffico per la **stazione P071** assenti nel 2019: sono stati **attualizzati i dati 2018 al 2019** sulla base dell'incremento delle sezioni attigue
- Ipotizzati **flussi costanti nei tratti iniziali e finali**, dove non si hanno rilevamenti puntuali.

Assunzioni per scenario

- **Sistema aperto:** il percorso è stato suddiviso in 4 tratte principali, definite da 5 barriere di pedaggiamento per cui l'investimento stimato di implementazione è di circa 7,1 milioni di euro, corrispondenti a sezioni di rilevamento con dati di flusso ascendenti e discendenti noti.
 - Stesso pedaggio per ogni barriera (distanza media tra barriere 24 km)
 - Pedaggio valutato in base alla distanza tra barriere e considerando un equivalente pedaggiamento chilometrico
- **Sistema chiuso:** per ovviare all'assenza di dati origine/destinazione, si sono valutati incrementi e decrementi dei flussi veicolari ascendenti e discendenti tra sezioni di rilevamento e svincoli, discretizzando l'intero percorso in tratte minori. L'investimento per l'implementazione dell'infrastruttura sui 29 svincoli della S.G.C. FI-PI-LI è stato stimato in circa 41 milioni di euro.

Scenari ricavi da sanzioni

Scenario di equità Make or Buy	Scenario di pedaggiamento	Scenario ricavi da sanzioni
Scenario 1. Linee Reversibili	Scenario 2. Pedaggiamento	Scenario 3. Ricavi da sanzioni
Scenario 2. Decremento traffico	Scenario 3. Decremento spazzatura	

Le assunzioni sugli scenari per il riconoscimento dei ricavi da sanzioni spettanti a Toscana Strade tengono in considerazione le basi normative delle **due soluzioni, fra loro alternative**, identificate.

**Convenzione:
contributi definiti e costanti nel tempo**

**Applicazione norma:
50% delle sanzioni, variabili nel tempo**

Rinnovo convenzione

Rinnovo della "convenzione tra la Regione Toscana, la Città Metropolitana di Firenze e le Province di Pisa e Livorno per la delega delle funzioni di manutenzione ordinaria, manutenzione straordinaria, pronto intervento e delle funzioni amministrative concernenti la gestione della S.G.C. FI-PI-LI ed intesa sui proventi di gestione": nel presente scenario si ipotizza la prosecuzione della convenzione in essere, relativa al periodo dal 01/01/2018 al 21/12/2022, a condizioni attuali.

In particolare si intendono i seguenti **contributi netti annuali fissi alla gestione e realizzazione opere sulla FI-PI-LI** da parte degli Enti interessati:

- Città Metropolitana di **Firenze** → 2.968.128,49 €
- Provincia di **Pisa** → 5.179.582,09 €
- Provincia di **Livorno** → 1.677.289,42 €

12bis art. 142 Codice della Strada

A fronte della scadenza della convenzione, a partire dal 01/01/2023, applicazione del comma 12bis dell'articolo 142 del Codice della Strada: "**I proventi delle sanzioni derivanti dall'accertamento delle violazioni dei limiti massimi di velocità [...] sono attribuiti, in misura pari al 50 per cento ciascuno, all'ente proprietario della strada su cui è stato effettuato l'accertamento o agli enti che esercitano le relative funzioni**".

La **stima del ricavo potenziale** derivate dall'applicazione di tale norma è stata effettuata **sulla base dei dati storici**.

In coerenza con le proiezioni di traffico si stima il raggiungimento dei volumi di ricavi da sanzioni del 2019 nel 2024

Sintesi risultati: scenario di riferimento

Lo **scenario di riferimento** è caratterizzato da: **massima internalizzazione** (Governance e Operatività base - scenario 3), pedaggiamento tramite **sistema aperto con tariffe all'80%** rispetto ad ASPI e applicazione del 12bis art.142 Codice della Strada (riconoscimento del **50% delle sanzioni** rilevate sulla SGC all'Ente gestore).

Scenari di equilibrio **Make or Buy**

Scenario A: **Lean Governance**

*Internalizzazione, dal 2026 a seguito della fase transitoria, dei **processi di governance** (rilevazione e monitoraggio, programmazione e controllo)*

Scenario B: **Governance rafforzata**

*Internalizzazione, dal 2026, delle attività di **Sorveglianza e di gestione del Call Center e della Sala Radio** oltre alle attività di **governance***

Scenario C: **Governance e operatività base**

*Internalizzazione, dal 2026, delle attività di **gestione del verde, dei rifiuti e della rete deflusso acque, gestione invernale e pronto intervento** oltre a quelle del precedente scenario*

Scenari di **pedaggiamento**

Sistema **aperto**

*Rilevazione del pagamento del pedaggio da parte dei mezzi pesanti attraverso **5 barriere interne** al tracciato della FIPILI*

100%

delle tariffe ASPI

80%

delle tariffe ASPI

60%

delle tariffe ASPI

Sistema **chiuso**

*Presenza di punti di rilevazione in corrispondenza di **tutti gli svincoli** della FIPILI al fine di applicare il pedaggio per la tratta effettuata (entrata – uscita)*

Scenari ricavi da **sanzioni**

Rinnovo convenzione a condizioni attuali

*Rinnovo della **convenzione fra Regione Toscana, CM Firenze e Province Pisa e Livorno**, con scadenza al 31/12/2022, per destinazione proventi da sanzioni alla manutenzione e gestione della SGC FI-PI-LI*

Applicazione comma **12bis art.142** del Codice della Strada

*A seguito della scadenza della convenzione, applicazione della norma del Codice della Strada che prevede il riconoscimento del **50% dei ricavi da sanzioni all'ente proprietario o gestore della strada***

Assunzioni scenario di riferimento: ricavi

VOCE	DRIVER	ASSUNZIONI
<i>Oneri di istruttoria</i>	<i>Inflazione</i>	Alla media dei dati storici 2020 e 2021 (anche al fine di considerare gli effetti del periodo pandemico) è applicato il tasso di inflazione per gli anni di Piano.
<i>Indennizzo usura Trasporti Eccezionali</i>	<i>Dati di traffico</i>	Al dato 2021 è applicato il tasso di crescita derivante dalle proiezioni di traffico, assumendo una proporzionalità fra il traffico complessivo e il numero di trasporti eccezionali operati annualmente sulla FIPILI.
<i>Canone pubblicità annuale</i>	<i>Inflazione</i>	A partire dai dati 2021 è applicato il tasso di inflazione per gli anni di Piano.
<i>Canone suolo annuale</i>	<i>Inflazione</i>	A partire dai dati 2021 è applicato il tasso di inflazione per gli anni di Piano.
<i>Nuove concessioni suolo / pubblicità</i>	<i>Inflazione</i>	Alla media dei dati storici 2020 e 2021 è applicato il tasso di inflazione per gli anni di Piano.
<i>Rimborsi da sinistri attivi</i>	<i>Inflazione Dati di traffico</i>	Il 40% dei costi sostenuti per la sostituzione delle barriere di sicurezza è dovuto al verificarsi di sinistri per cui viene identificato il responsabile che è tenuto alla copertura dei costi.
<i>Ricavi da pedaggiamento dei mezzi pesanti</i>	<i>Dati di traffico</i>	Sulla base dei dati di traffico disponibili e sulle proiezioni effettuate (che prevedono la completa ripresa dal periodo pandemico nel 2024 e un CAGR* costante del 3% dal 2027 al 2032), sotto l'ipotesi di sistema aperto e tariffe all'80% di quelle ASPI come da scenario di riferimento.
<i>Ricavi da sanzioni</i>	<i>Dati di traffico</i>	A partire dai dati storici 2018-2021 per gli Enti che emettono le sanzioni e sulla base dei dati di traffico, assumendo la proporzionalità fra il numero di veicoli e il numero di sanzioni, applicando il 50% come da scenario.

Assunzioni scenario di riferimento: costi (1/2)

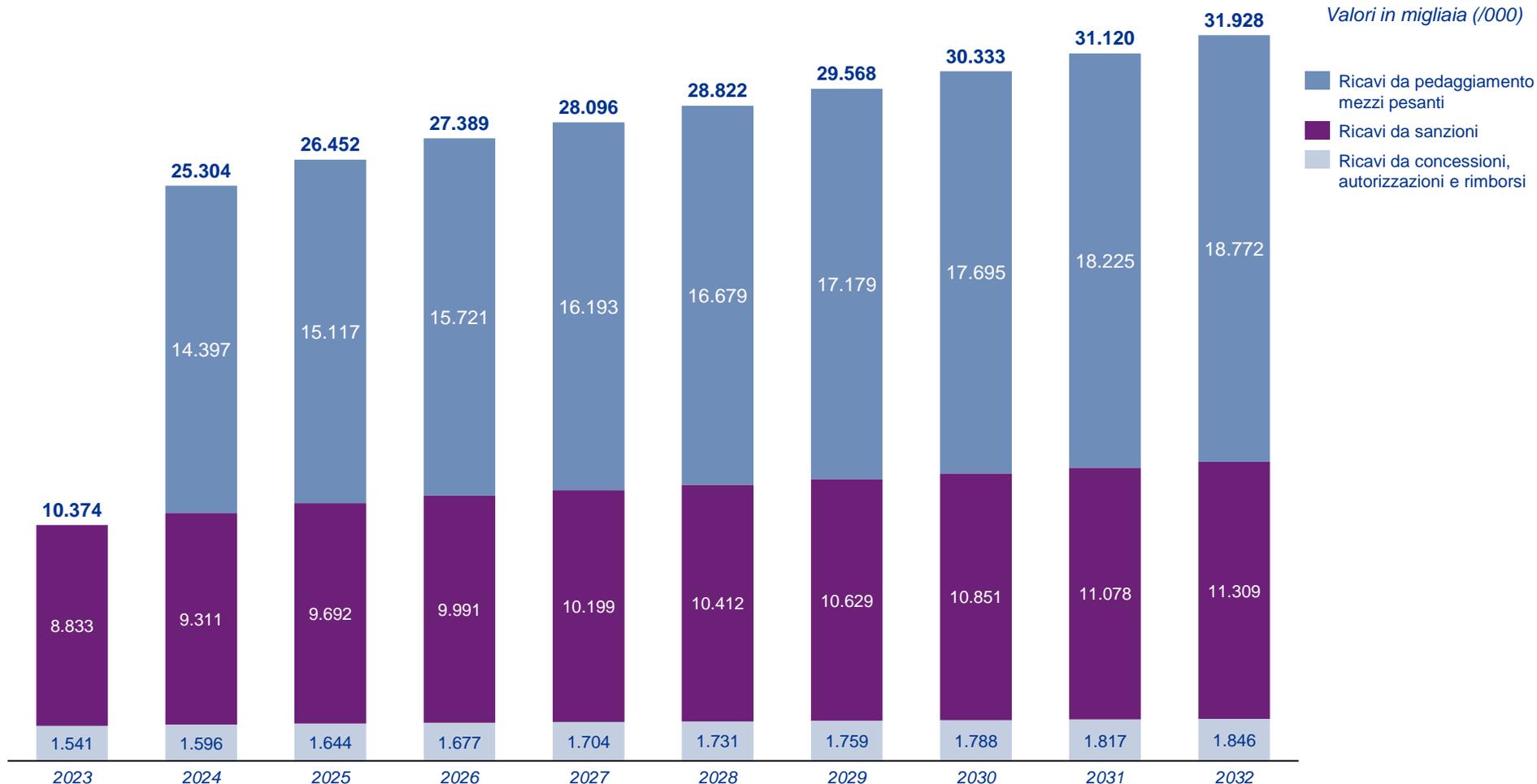
VOCE	DRIVER	ASSUNZIONI
Servizi a canone	Contratto di Global Service	Importo annuo attuale fino al 2025, anno di scadenza del contratto di Global Service in corso a seguito del rinnovo. Dal 2026 costo dei servizi a canone che restano esternalizzati secondo lo scenario, a condizioni attuali.
Oneri per la sicurezza	Contratto di Global Service	In percentuale (calcolata da contratto ad oggi in essere) dei servizi a canone per gli anni di piano: dal 2026 secondo scenario di riferimento.
Manutenzione ordinaria extra-canone	Dati di traffico	Sulla base dei dati di traffico 2016-2021 identificazione del costo/veicolo medio annuo e proiezione sulla base dei dati di traffico prospettici a partire dal 2026. Prima si assume raggiungimento capienza contratto GS.
Servizi di ingegneria extra-canone	Dati di traffico	Si assume l'erosione della capienza totale dell'accordo quadro presente all'interno del Contratto di Global Service e dal 2026, con scadenza contratto GS, un aumento proporzionale all'aumento del traffico.
Oneri per misure anticovid-19	Contratto di Global Service	Si assume una riduzione del 50% annuo a partire dal 2023 fino al 2025. Si assume inoltre di azzerare questa voce di costo a partire dal 2026 sotto l'ipotesi di conclusione del periodo pandemico.
Sesto quinto servizi a canone	Servizi a canone	20% dei servizi a canone (e degli oneri per la sicurezza) per gli anni di piano secondo scenario di riferimento.
Costi di gestione pedaggiamento	Ricavi da pedaggiamento Inflazione	Sulla base di un benchmark, applicazione della percentuale di costo di gestione ai ricavi da pedaggiamento, aggiustata all'inflazione.

Assunzioni scenario di riferimento: costi (2/2)

VOCE	DRIVER	ASSUNZIONI
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	Inflazione Costo del petrolio	Calcolati sulla base dei valori contrattuali del GS, del valore di mercato con l'ausilio di benchmark e proiettati secondo l'inflazione o le variazioni del costo del petrolio (per carburanti).
Per servizi accessori	Inflazione	Valori unitari calcolati sulla base dei contratti del GS o con l'ausilio di benchmark, applicati al contesto in funzione del numero di FTE, del valore della produzione o dei Km gestiti. Proiettati secondo l'inflazione.
Per godimento di beni di terzi	Inflazione	Valori unitari calcolati con l'ausilio di benchmark e applicati al contesto in funzione del numero di FTE, del valore della produzione o dei Km gestiti. Proiettati secondo l'inflazione.
Oneri diversi di gestione	Inflazione	Valori unitari calcolati con l'ausilio di benchmark e applicati al contesto in funzione del numero di FTE, del valore della produzione o dei Km gestiti. Proiettati secondo l'inflazione per le voci cui applica.
Per il personale	Organico	Organico identificato in funzione dei processi internalizzati nelle diverse fasi di Piano. Costo medio identificato sulla base di benchmark per le principali categorie di figure professionali.
Ammortamenti e svalutazioni	Piano Investimenti e aliquote	Calcolo degli ammortamenti sulla base del Piano degli investimenti applicando le aliquote specifiche per ciascuna voce.

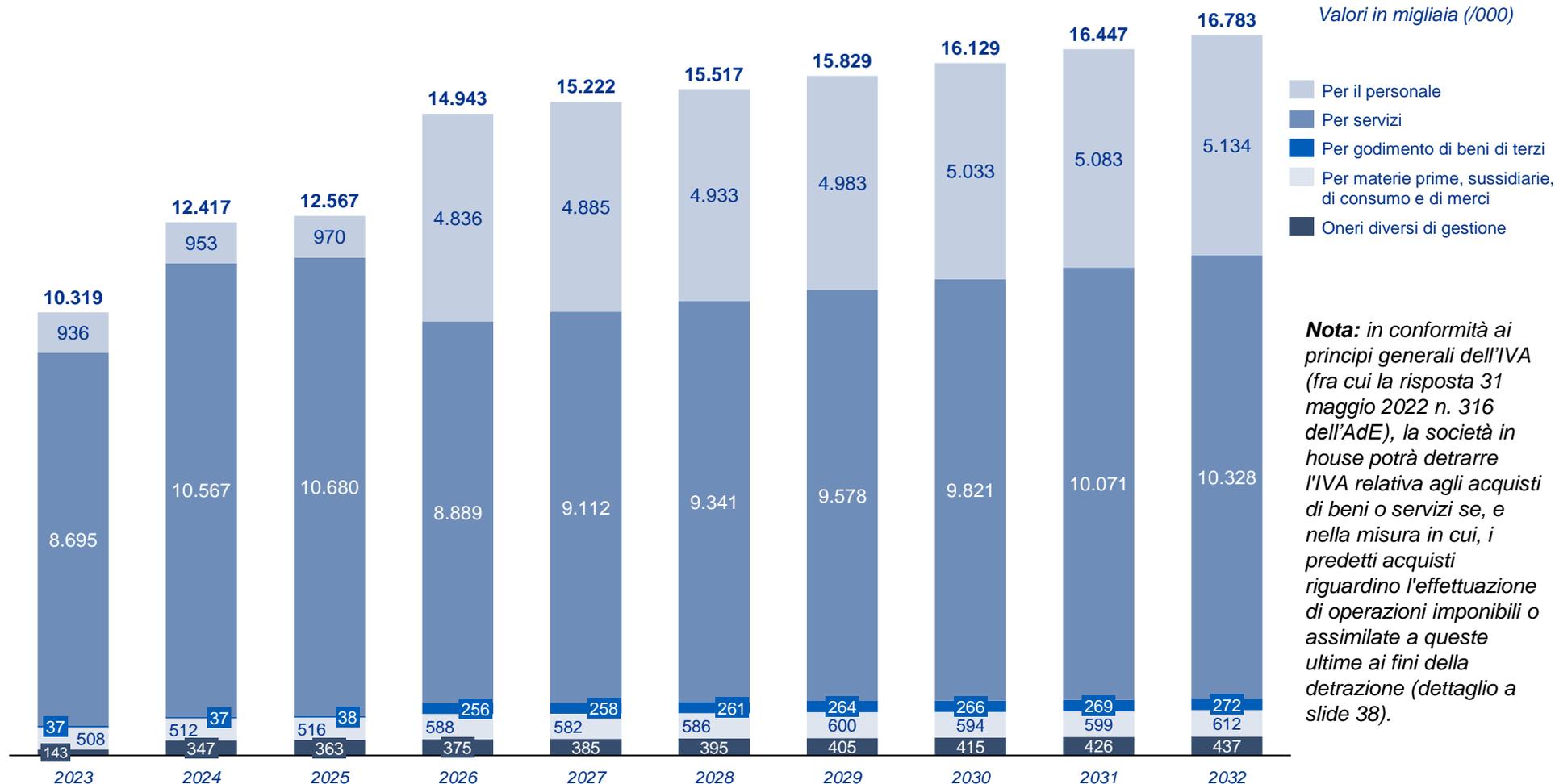
Sintesi risultati: ricavi

A seguito del primo anno di Piano, necessario alla realizzazione dell'infrastruttura per la rilevazione del pedaggio, si prevede un **aumento continuativo dei ricavi** (CAGR pari al 13,3%) guidati principalmente da ricavi da **sanzioni** e **pedaggiamento** dei mezzi pesanti



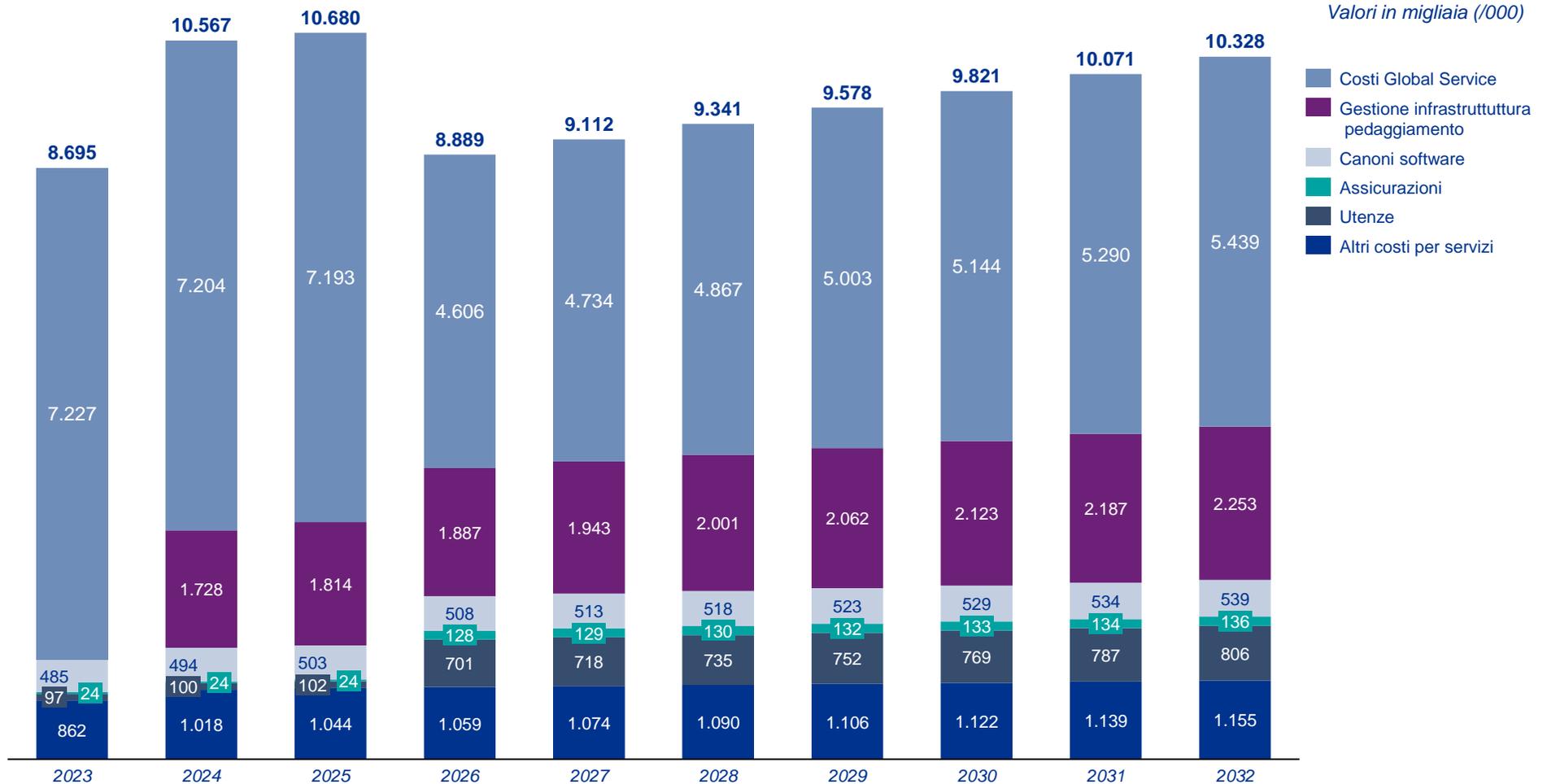
Sintesi risultati: costi

Il Piano evidenzia una **crescita dei costi** meno che proporzionale rispetto ai ricavi (CAGR pari al 5,6%). L'aumento del costo del personale e la diminuzione del costo per servizi (e.g. Global Service) **dal 2026** derivano dalla **maggiore internalizzazione**.



Sintesi risultati: costi per servizi

L'elevato livello di **costi per servizio nel 2024 e 2025** è dovuto alla **coesistenza dei costi di gestione dell'infrastruttura di pedaggiamento e del Global Service**, che dal 2026 diminuiscono per internalizzazione di parte delle attività.



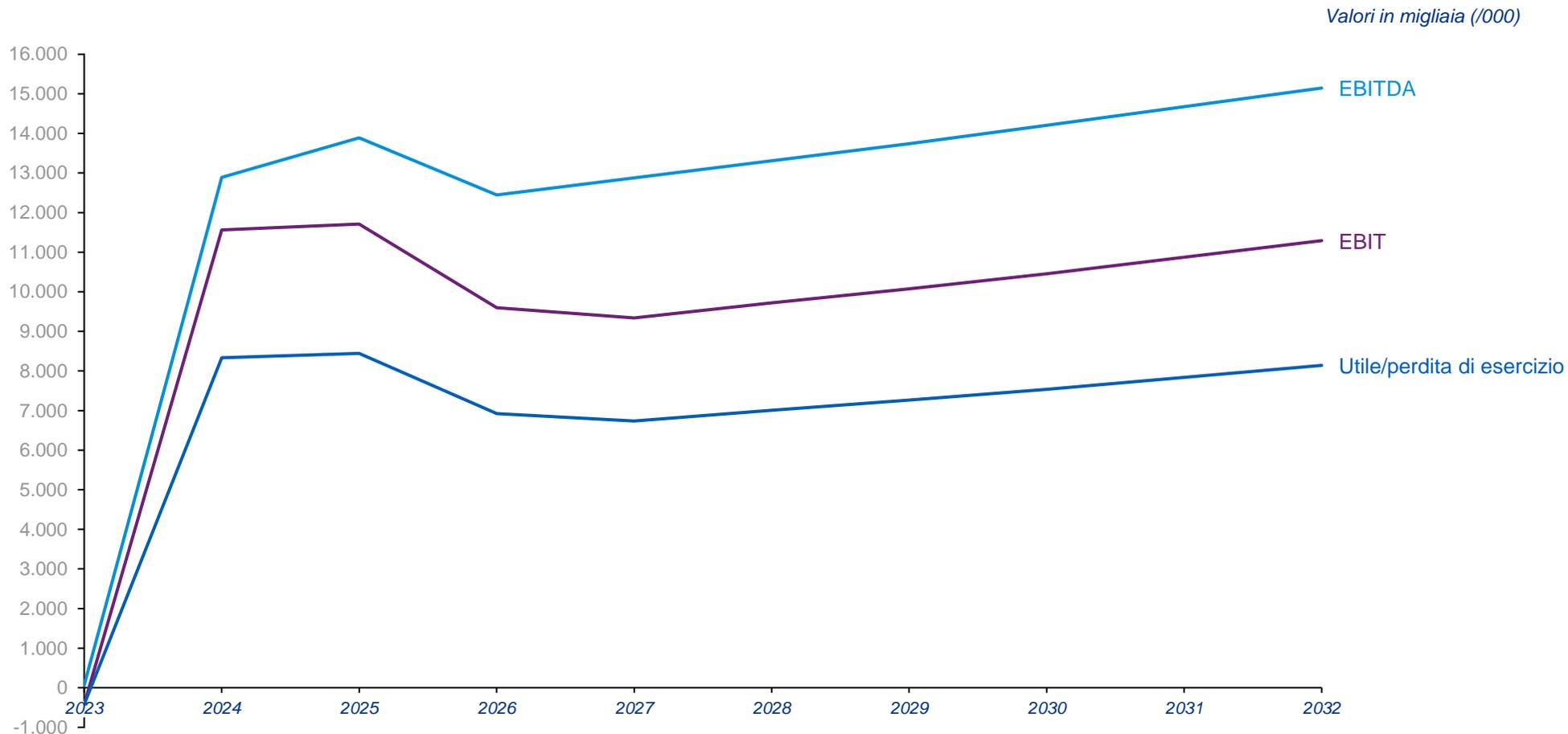
Focus: organico e costo del lavoro

L'organico e il costo del personale sono identificati in relazione alle due fasi di Piano. Ai fini dell'elaborazione del PEF è stato considerato come **costo unitario del personale**, per le diverse categorie, il **costo medio del personale delle società benchmark**, che garantisce **maggiore precauzione** (costo del lavoro più elevato) rispetto all'applicazione delle retribuzioni tabellari dei CCNL (sia in caso CCNL funzione pubblica che CCNL Anas).



Sintesi risultati: margini

Gli indicatori di marginalità evidenziano, già a partire dal secondo anno di Piano, **risultati positivi di gestione** che rimangono tali con lievi fluttuazioni **in tutto l'arco temporale considerato**.



Sintesi risultati: investimenti

È previsto un **piano di investimenti base** che potrà essere ampliato sulla base dei risultati del PEF. Il Piano Investimenti riguarda principalmente l'acquisto delle **attrezzature e la manutenzione straordinaria** che è stata posta in capitalizzazione.

Valori in migliaia (/000)

Piano Investimenti										
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Computer	5,5	-	-	31,5	-	5,5	-	-	31,5	-
Macchinari	-	-	145,0	2.460,0	-	-	-	-	-	-
Infrastrutture pedaggiamento	-	7.068,3	-	-	-	-	-	-	-	-
Attrezzature varie	-	-	-	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Manutenzione straordinaria ^Q	2.429,2	2.429,2	2.429,2	2.529,2	2.607,7	2.688,8	2.772,4	2.858,6	2.947,5	3.039,2
Totale	2.434,7	9.497,5	2.574,2	5.070,7	2.657,7	2.744,3	2.822,4	2.908,6	3.029,0	3.089,2

Totale investimenti nel periodo di Piano (2023-2032): 36,8 milioni di euro

La **manutenzione straordinaria** è stata calcolata **a capienza dell'accordo quadro** del contratto di Global Service **fino al 2025** (scadenza dello stesso) e, a partire **dal 2026**, incrementata **sulla base del tasso di crescita del traffico** sulla FI-PI-LI, per tenere conto delle esigenze di manutenzione della strada in funzione del livello di usura della stessa.

^Q Scelta di capitalizzazione della Manutenzione straordinaria

La scelta di considerare la **manutenzione straordinaria come investimento e quindi capitalizzarla** nasce dall'analisi della **tipologia di interventi in ambito** (e.g. sostituzione barriere, risanamento profondo della sezione stradale), che per loro natura **non presentano caratteristiche di ciclicità** ma si configurano come vero e proprio investimento. Nel caso in cui si presentassero esigenze di **interventi ciclici di manutenzione** (e.g. la sostituzione ogni 5 anni di componenti dell'infrastruttura di pedaggiamento soggette ad usura dopo i primi 10 anni di utilizzo, la sostituzione pianificata dei giunti stradali di ponti e viadotti) si potrebbe **prevedere la costituzione di un fondo accantonamenti**, che consenta di suddividere la spesa prevista secondo il principio di competenza, a fronte della certa necessità di sostenerla in un dato momento. Fra i **vantaggi del ricorso a fondi accantonamento**, che la società potrà abilitare a differenza dell'attuale gestione in capo agli Enti, vi è l'**autonomia nella gestione del fondo** e la **flessibilità nelle scelte di accantonamento e liquidazione** dello stesso, secondo le esigenze di spesa pianificate.

Sintesi risultati: Conto Economico

Il trend **2023-2032** evidenzia una **crescita dell'EBITDA** (dai 55 k€ iniziali senza l'applicazione del pedaggiamento ai 12,8 mln€ nel 2024 con l'avvio del pedaggiamento fino a 15 mln€ a fine periodo), che **consente di far fronte agli ammortamenti** connessi al piano investimenti aziendale, **mantenendo un risultato finale positivo** atteso in tutti gli anni di piano (al netto del primo di start-up), fino ad un massimo di 8,1 mln€.

Conto Economico (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Valori in 000/€</i>										
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.541	15.993	16.760	17.399	17.897	18.410	18.938	19.482	20.042	20.618
Oneri di istruttoria	25	26	26	26	27	27	27	27	28	28
Indennizzo usura Trasporti Eccezionali	551	581	604	623	636	649	663	677	691	705
Canone pubblicità annuale	83	84	86	86	87	88	89	90	91	92
Canone suolo annuale	699	712	725	732	739	747	754	762	769	777
Nuove concessioni suolo/pubblicità	52	53	54	54	55	56	56	57	57	58
Rimborsi da sinistri attivi	131	140	149	155	160	165	170	175	181	186
Pedaggiamento mezzi pesanti	-	14.397	15.117	15.721	16.193	16.679	17.179	17.695	18.225	18.772
Altri ricavi e proventi	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Contributi in conto esercizio (sanzioni)	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Totale valore della produzione	10.374	25.304	26.452	27.389	28.096	28.822	29.568	30.333	31.120	31.928
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e	(538)	(542)	(546)	(622)	(616)	(620)	(635)	(629)	(633)	(648)
Per servizi	(8.695)	(10.567)	(10.680)	(8.889)	(9.112)	(9.341)	(9.578)	(9.821)	(10.071)	(10.328)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(256)	(258)	(261)	(264)	(266)	(269)	(272)
Per il personale	(936)	(953)	(970)	(4.836)	(4.885)	(4.933)	(4.983)	(5.033)	(5.083)	(5.134)
Variazioni delle rimanenze di materie prime, :	29	30	30	34	34	34	35	34	35	36
Oneri diversi di gestione	(143)	(347)	(363)	(375)	(385)	(395)	(405)	(415)	(426)	(437)
Totale costi della produzione	(10.319)	(12.417)	(12.567)	(14.943)	(15.222)	(15.517)	(15.829)	(16.129)	(16.447)	(16.783)
EBITDA	55	12.887	13.885	12.446	12.875	13.305	13.739	14.204	14.673	15.144
Ammortamenti e svalutazioni	(487)	(1.326)	(2.173)	(2.847)	(3.532)	(3.589)	(3.664)	(3.750)	(3.799)	(3.854)
Accantonamenti per rischi	-									
EBIT	(431)	11.561	11.712	9.598	9.342	9.716	10.075	10.454	10.873	11.291
Proventi e oneri finanziari	-									
EBT	(431)	11.561	11.712	9.598	9.342	9.716	10.075	10.454	10.873	11.291
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, d	-	(3.225)	(3.268)	(2.678)	(2.606)	(2.711)	(2.811)	(2.917)	(3.034)	(3.150)
Utile (perdita) dell'esercizio	(431)	8.335	8.444	6.920	6.736	7.005	7.264	7.537	7.840	8.141

Nel 2024, per far fronte all'eventuale sfasamento temporale infra-annuale tra il pagamento del fornitore dell'infrastruttura di pedaggiamento e la riscossione degli incassi da pedaggio, si potrebbe ipotizzare l'apertura di una linea di credito a breve termine (entro l'anno) che comporterebbe oneri finanziari pari a circa 350 K€, con utile 2024 che si ridurrebbe a circa 8.065 K€.

Stante la situazione economica presentata e i risultati di esercizio evidenziati nel Piano Economico Finanziario, **per la soluzione oggetto di analisi** (scenari: massima internalizzazione, pedaggiamento tramite sistema aperto con tariffe all'80% rispetto ad ASPI, applicazione del 12bis art.142 Codice della Strada), **si possono sostenere fra i 40 e i 50 milioni € di ulteriori investimenti nel periodo di Piano** (ipotizzando un'aliquota di ammortamento media del 10%), a fronte di **maggiori costi operativi per circa 1 mln €** (di cui c.a. 800K per personale aggiuntivo dedicato alla gestione degli investimenti).

Sintesi risultati: Cash Flow

Il contributo della gestione operativa ai flussi di cassa è positivo e crescente nel Piano (fino a 12,1 mln€ a fine periodo), mentre il piano investimenti comporta flussi negativi di cassa (valore netto cumulato pari a c.a. 36,8 mln €). In caso di ampliamento del cash-out per investimenti fino 90-100 mln€ complessivi, si rileva un fabbisogno di finanziamento esterno pari a c.a. 10 mln€.

RENDICONTO FINANZIARIO (000/€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
EBITDA Adjusted	75	12.907	13.905	12.546	12.976	13.408	13.842	14.308	14.778	15.251
Variazione del CCN	2.288	(1.806)	(90)	(517)	(19)	(17)	(16)	(20)	(19)	(17)
Variazione Fondo TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione altri fondi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposte sul reddito di esercizio	-	(3.225)	(3.268)	(2.678)	(2.606)	(2.711)	(2.811)	(2.917)	(3.034)	(3.150)
Flusso di cassa dalla gestione operativa	2.363	7.876	10.547	9.351	10.351	10.680	11.016	11.372	11.725	12.083
(Investimenti)/disinvestimenti	(2.435)	(9.497)	(2.574)	(5.071)	(2.658)	(2.744)	(2.822)	(2.909)	(3.029)	(3.089)
Flusso di cassa da gestione investimenti	(2.435)	(9.497)	(2.574)	(5.071)	(2.658)	(2.744)	(2.822)	(2.909)	(3.029)	(3.089)
Rimborso quota capitale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oneri e proventi finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilizzo del debito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa da gestione finanziaria	-									
Aumenti/(diminuzioni) CS	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa da gestione patrimoniale	2.000	-								
Flusso di cassa netto	1.928	(1.622)	7.973	4.280	7.693	7.935	8.193	8.463	8.696	8.994
Change in cash	1.928	306	8.279	12.560	20.253	28.188	36.381	44.844	53.541	62.535

È stato previsto il versamento di Capitale Sociale per 2 milioni di euro, volto in particolare a coprire il deficit dello start up per il primo anno

Sensitività rispetto a scenario di riferimento

Lo scenario di riferimento analizzato è sottoposto ad analisi di **sensitività a differenti soluzioni** derivanti dall'eventuale **scelta di scenari diversi** rispetto all'ipotesi precedentemente sviluppata.

Scenari di equilibrio **Make or Buy**

Scenario C: **Governance e operatività base**

VS

Scenario A: **Lean Governance**

Scenario C: **Governance e operatività base**

VS

Scenario B: **Governance rafforzata**

Scenari di **pedaggiamento**

Sistema **Aperto**
80% ASPI

VS

Sistema **Chiuso**
80% ASPI

Sistema **Aperto**
80% ASPI

VS

Sistema **Aperto**
100% ASPI

Scenari ricavi da **sanzioni**

Applicazione comma **12bis art.142** del Codice della Strada

VS

Rinnovo convenzione a condizioni attuali

Sensitività equilibrio Make or Buy: vs Scenario A

Lo **scenario A** rispetto allo scenario C presenta **minori costi a fronte del minor numero di attività** e processi che in tale scenario vengono gestiti internamente, che si traducono in **migliori risultati di esercizio a parità di ricavi**. Per gli **investimenti vi è un saving** per gli anni 2025 – 2032 a fronte della minore esigenza di asset

Scenario C Governance
e operatività base

VS

Scenario A:
Lean Governance

(valori in 000/€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Delta Ricavi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Delta Costi	1.345	1.363	1.382	1.459	1.503	1.559	1.624	1.671	1.728	1.796
Delta EBITDA	1.345	1.363	1.382	1.459	1.503	1.559	1.624	1.671	1.728	1.796
Delta Risultato di Esercizio	1.090	983	1.002	1.178	1.328	1.371	2.439	2.245	2.063	1.919
Delta investimenti	-	-	(145)	(2.536)	(50)	(50)	(50)	(50)	(76)	(50)

Lo scenario A abilita la possibilità di effettuare **ulteriori 10 milioni di investimenti** rispetto a quanto già previsto nello scenario C, a fronte di **maggiori costi operativi per circa 250 K €** (di cui c.a. 180K per personale aggiuntivo dedicato alla gestione degli investimenti).

Deep dive: differenze scenario A - Scenario C

Le differenze fra lo scenario A - "Lean Governance" (massima esternalizzazione) e lo scenario C - "Governance e operatività base" (massima internalizzazione) sono ulteriormente **dettagliate con riferimento a: ricavi, costi e investimenti**.

Ricavi

Non vi sono differenze a livello di ricavi in quanto, a parità di altre condizioni (stesso scenario sulle sanzioni e sul pedaggiamento) il livello di internalizzazione / esternalizzazione ha impatto unicamente sui costi e sugli investimenti, ma non sui ricavi.

Costi

Le differenze a livello di costi derivano principalmente da 2 fattori:

- **Incremento dei costi del personale e costi accessori** legati alle risorse a fronte dell'aumento degli FTE (da 23 FTE per lo scenario A a 74 FTE per lo Scenario C a regime).
- **Ulteriori voci di costo per copertura processi internalizzati** (e.g. carburanti e assicurazioni per mezzi sorveglianza e manutenzione, canoni per software Sala Radio)

L'incremento di tali costi è **solo parzialmente bilanciato dalla riduzione dei costi per servizi**, dato che il Global Service può beneficiare di economie di scala e costi unitari minori.

Nei 10 anni di Piano: **da 130,7 mln€ di costi della produzione nello Scenario A, a 146,2 mln€ nello scenario C**

Investimenti

L'esigenza di maggiore capitalizzazione dello **Scenario C** rispetto allo Scenario A è guidata dall'**internalizzazione di processi che richiedono la disponibilità di asset**. In particolare lo scenario C richiede l'acquisizione dei seguenti macchinari: 6 autocarri con PMV, 2 escavatori, 2 frese stradali, 2 finitrici, 2 rulli, 2 spazzatrici stradali, 3 macchine taglia erba, 2 attrezzature traccia linee, 2 piattaforme elevatrici, 2 spazzaneve; che non sono richiesti nello scenario A. Tali Investimenti, oltre all'impatto patrimoniale, hanno **impatto a livello di Conto Economico in termini di ammortamento**.

In 10 anni: **+3 mln € di investimenti dello Scenario C rispetto allo Scenario A**

Sensitività equilibrio Make or Buy: vs Scenario B

Nel confronto fra lo **scenario A** e lo **scenario B** si evidenzia, a parità di ricavi, un **vantaggio di costo** del secondo negli anni di vigenza dell'attuale contratto di Global Service (**23-25**) che si annulla **dal 2026** data l'internalizzazione dello scenario 3 che permette una **riduzione di costi esterni maggiore dell'aumento dei costi interni**.

Scenario C Governance e operatività base

VS

Scenario B: Governance rafforzata

(valori in 000/€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Delta Ricavi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Delta Costi	827	838	851	(1.084)	(1.067)	(1.048)	(1.024)	(1.007)	(986)	(962)
Delta EBITDA	827	838	851	(1.084)	(1.067)	(1.048)	(1.024)	(1.007)	(986)	(962)
Delta Risultato di Esercizio	716	604	619	(686)	(589)	(573)	363	208	57	(90)
Delta investimenti	-	-	(145)	(2.094)	(25)	(25)	(25)	(25)	(34)	(25)

Sensitività pedaggiamento: vs sistema chiuso

Il **sistema chiuso** rispetto al sistema aperto, a parità di livello tariffario (80% tariffe ASPI negli scenari analizzati), comporta **peggiori performance di Piano** a causa del **maggior investimento per infrastrutture necessario**, che genera un **fabbisogno finanziario da coprire con mezzi di terzi per 40,5 milioni di euro**.

Sistema Aperto 80% ASPI	(valori in 000/€)										
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Delta Ricavi	-	247	259	269	277	286	294	303	312	322	
Delta Costi	-	(35)	(37)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(45)	(46)	
Delta EBITDA	-	211	222	231	238	245	252	260	267	276	
Delta Risultato di Esercizio	-	(1.914)	(3.056)	(2.974)	(2.891)	(2.805)	(2.717)	(2.627)	(2.533)	(2.437)	
Delta investimenti	-	33.928	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sistema Chiuso 80% ASPI	VS										

Il sistema chiuso comporta una **riduzione** della possibilità di effettuare investimenti pari a **20 milioni** rispetto a quanto previsto nello scenario di pedaggiamento con sistema aperto.

Sensitività pedaggiamento: vs tariffe 100% ASPI

Rispetto allo scenario con tariffe all'80% di quelle di ASPI, un **livello di pedaggiamento al 100%** delle tariffe ASPI genera un **maggiore flusso di ricavi** che è solo parzialmente nettato dai maggiori costi di gestione, generando così **migliori risultati di esercizio**.

(valori in 000/€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Delta Ricavi	-	3.390	3.559	3.701	3.812	3.927	4.045	4.166	4.291	4.420
Delta Costi	-	(485)	(510)	(530)	(546)	(562)	(579)	(597)	(615)	(633)
Delta EBITDA	-	2.904	3.049	3.171	3.266	3.364	3.465	3.569	3.676	3.786
Delta Risultato di Esercizio	-	2.094	2.198	2.287	2.355	2.426	2.498	2.573	2.650	2.730
Delta investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Un livello tariffario pari al 100% delle tariffe ASPI consente che vengano effettuati **ulteriori 20 milioni di investimenti** rispetto allo scenario di riferimento (tariffe all'80% di ASPI), a fronte di **maggiori costi operativi per circa 500 K €** (di cui c.a. 360K per personale aggiuntivo dedicato alla gestione degli investimenti).

Sensitività sanzioni: vs convenzione

La **differenza** fra la riscossione del 50% delle sanzioni effettivamente rilevate sulla strada e l'applicazione della convenzione a condizioni attuali (con riconoscimento di importi fissi) **è bassa se si considera l'intero arco di Piano**. Ciò è **dovuto a una compensazione** fra i primi anni (in cui è preferibile la convenzione) e il periodo dal 2026 al 2032 (in cui migliori sono i risultati dell'applicazione del CdS).

Rinnovo convenzione
a condizioni attuali

VS

12bis art.142 del Codice
della Strada

(valori in 000/€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Delta Ricavi	992	514	133	(166)	(374)	(587)	(804)	(1.026)	(1.253)	(1.484)
Delta Costi	(23)	(12)	(3)	4	9	14	19	24	29	35
Delta EBITDA	969	502	130	(162)	(365)	(573)	(785)	(1.002)	(1.224)	(1.450)
Delta Risultato di Esercizio	819	362	94	(117)	(263)	(413)	(566)	(723)	(882)	(1.045)
Delta investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Ipotesi senza pedaggiamento

Un'ulteriore analisi di sensitività sviluppata riguarda l'**ipotesi di assenza di pedaggiamento**. Le **condizioni di esercizio sono**: la strutturazione di una società snella che internalizzi **solo le attività di governo (scenario A)**, l'attestazione della **spesa per manutenzione ordinaria al livello attuale** e non secondo la crescita del traffico. Tale ipotesi, pur consentendo di conseguire l'obiettivo del controllo diretto dell'infrastruttura, **priverebbe la società della possibilità di sviluppare investimenti in autofinanziamento**.

Conto Economico (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Valori in 000€</i>										
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.541	1.596	1.644	1.677	1.704	1.731	1.759	1.788	1.817	1.846
Oneri di istruttoria	25	26	26	26	27	27	27	27	28	28
Indennizzo usura Trasporti Eccezionali	551	581	604	623	636	649	663	677	691	705
Canone pubblicità annuale	83	84	86	86	87	88	89	90	91	92
Canone suolo annuale	699	712	725	732	739	747	754	762	769	777
Nuove concessioni suolo/pubblicità	52	53	54	54	55	56	56	57	57	58
Rimborsi da sinistri attivi	131	140	149	155	160	165	170	175	181	186
Pedaggiamento mezzi pesanti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri ricavi e proventi	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Contributi in conto esercizio (sanzioni)	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Totale valore della produzione	10.374	10.907	11.335	11.668	11.903	12.143	12.388	12.639	12.894	13.155
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e	(10)	(11)	(11)	(22)	(22)	(22)	(22)	(23)	(23)	(23)
Per servizi	(7.849)	(7.841)	(7.844)	(6.682)	(6.703)	(6.724)	(6.745)	(6.767)	(6.790)	(6.813)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(76)	(77)	(78)	(78)	(79)	(80)	(81)
Per il personale	(936)	(953)	(970)	(1.960)	(1.980)	(1.999)	(2.019)	(2.040)	(2.060)	(2.081)
Variazioni delle rimanenze di materie prime, :	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Oneri diversi di gestione	(143)	(150)	(156)	(160)	(163)	(166)	(170)	(173)	(177)	(180)
Totale costi della produzione	(8.974)	(8.991)	(9.019)	(8.898)	(8.943)	(8.988)	(9.034)	(9.081)	(9.128)	(9.177)
EBITDA	1.400	1.916	2.317	2.770	2.960	3.155	3.354	3.558	3.766	3.979
Ammortamenti e svalutazioni	(244)	(487)	(730)	(984)	(1.245)	(1.513)	(1.791)	(2.076)	(2.371)	(2.675)
Accantonamenti per rischi	-									
EBIT	1.156	1.428	1.586	1.786	1.716	1.642	1.563	1.482	1.395	1.304
Proventi e oneri finanziari	-									
EBT	1.156	1.428	1.586	1.786	1.716	1.642	1.563	1.482	1.395	1.304
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, d	(323)	(399)	(443)	(498)	(479)	(458)	(436)	(413)	(389)	(364)
Utile (perdita) dell'esercizio	834	1.030	1.144	1.288	1.237	1.184	1.127	1.068	1.006	940

Nell'ipotesi senza pedaggiamento sono in ogni caso **prodotti nei 10 anni di piano utili per c.a. 10,8 mln €** potenzialmente da destinare a un **incremento della manutenzione ordinaria** (anche se non in linea con l'aumento del traffico)

Ipotesi approccio incrementale

È stata presa in considerazione la possibilità di sviluppare un **approccio incrementale** che consenta una **graduale internalizzazione** delle attività secondo 4 periodi: **2023 – 2025** (comune a scenari A,B,C), **2026 – 2027** (internalizzazione della governance come da scenario A), **2028 – 2030** (internalizzazione Sorveglianza e Sala Radio come da scenario B, **2031 – 2032**: internalizzazione attività operative come da scenario C).

FTE (Scenario D)										
	Fase 1 - Vigenza contratto Global Service			Fase 2 - Organizzazione a Regime						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Attività Governo	11	11	11	23	23	23	23	23	23	23
Sorveglianza e Sala Radio						33	33	33	33	33
Attività Operative									18	18
Totale	11	11	11	23	23	56	56	56	74	74

Conto Economico (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Valori in 000/€</i>										
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.541	15.993	16.760	17.399	17.897	18.410	18.938	19.482	20.042	20.618
Oneri di istruttoria	25	26	26	26	27	27	27	27	28	28
Indennizzo usura Trasporti Eccezionali	551	581	604	623	636	649	663	677	691	705
Canone pubblicità annuale	83	84	86	86	87	88	89	90	91	92
Canone suolo annuale	699	712	725	732	739	747	754	762	769	777
Nuove concessioni suolo/pubblicità	52	53	54	54	55	56	56	57	57	58
Rimborsi da sinistri attivi	131	140	149	155	160	165	170	175	181	186
Pedaggiamento mezzi pesanti	-	14.397	15.117	15.721	16.193	16.679	17.179	17.695	18.225	18.772
Altri ricavi e proventi	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Contributi in conto esercizio (sanzioni)	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Totale valore della produzione	10.374	25.304	26.452	27.389	28.096	28.822	29.568	30.333	31.120	31.928
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e	(10)	(11)	(11)	(23)	(23)	(319)	(327)	(323)	(633)	(648)
Per servizi	(7.849)	(9.706)	(9.803)	(10.959)	(11.162)	(11.436)	(11.662)	(11.894)	(10.071)	(10.328)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(80)	(80)	(199)	(201)	(203)	(269)	(272)
Per il personale	(936)	(953)	(970)	(2.049)	(2.070)	(4.232)	(4.275)	(4.317)	(5.083)	(5.134)
Variazioni delle rimanenze di materie prime, *	1	1	1	1	1	17	18	18	35	36
Oneri diversi di gestione	(143)	(348)	(363)	(375)	(385)	(395)	(405)	(416)	(426)	(437)
Totale costi della produzione	(8.974)	(11.054)	(11.185)	(13.485)	(13.718)	(16.564)	(16.853)	(17.136)	(16.447)	(16.783)
EBITDA	1.400	14.250	15.267	13.904	14.378	12.258	12.715	13.197	14.673	15.144
Ammortamenti e svalutazioni	(487)	(1.326)	(2.166)	(2.672)	(3.194)	(3.287)	(3.399)	(3.494)	(3.707)	(3.916)
Accantonamenti per rischi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	913	12.924	13.102	11.232	11.184	8.971	9.316	9.703	10.966	11.228
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	913	12.924	13.102	11.232	11.184	8.971	9.316	9.703	10.966	11.228
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, d	(255)	(3.606)	(3.655)	(3.134)	(3.120)	(2.503)	(2.599)	(2.707)	(3.059)	(3.133)
Utile (perdita) dell'esercizio	659	9.318	9.446	8.098	8.064	6.468	6.717	6.996	7.906	8.096

Ipotesi abbattimento dell'utile

Assunzione alla base dello scenario di riferimento è che l'utile realizzato a partire dal 2024 non sia finalizzato alla distribuzione (considerando la natura pubblica del soggetto NewCo) ma **garantisca la possibilità di ulteriori investimenti** in autofinanziamento ad oggi non identificati. Un'**ipotesi alternativa** è la previsione all'interno del piano di **maggiori investimenti* per 70mln€** (50mln al 2024 e 20mln al 2029) **così da ridurre utile e oneri fiscali**, dovendo però **ricorrere a finanziamento esterno per 80mln€****.

Conto Economico (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Valori in 000€</i>										
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.541	15.993	16.760	17.399	17.897	18.410	18.938	19.482	20.042	20.618
Oneri di istruttoria	25	26	26	26	27	27	27	27	28	28
Indennizzo usura Trasporti Eccezionali	551	581	604	623	636	649	663	677	691	705
Canone pubblicità annuale	83	84	86	86	87	88	89	90	91	92
Canone suolo annuale	699	712	725	732	739	747	754	762	769	777
Nuove concessioni suolo/pubblicità	52	53	54	54	55	56	56	57	57	58
Rimborsi da sinistri attivi	131	140	149	155	160	165	170	175	181	186
Pedaggiamento mezzi pesanti	-	14.397	15.117	15.721	16.193	16.679	17.179	17.695	18.225	18.772
Altri ricavi e proventi	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Contributi in conto esercizio (sanzioni)	8.833	9.311	9.692	9.991	10.199	10.412	10.629	10.851	11.078	11.309
Totale valore della produzione	10.374	25.304	26.452	27.389	28.096	28.822	29.568	30.333	31.120	31.928
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e	(538)	(542)	(546)	(622)	(616)	(620)	(635)	(629)	(633)	(648)
Per servizi	(8.695)	(10.567)	(10.680)	(8.889)	(9.112)	(9.341)	(9.578)	(9.821)	(10.071)	(10.328)
Per godimento di beni di terzi	(37)	(37)	(38)	(256)	(258)	(261)	(264)	(266)	(269)	(272)
Per il personale	(936)	(953)	(970)	(4.836)	(4.885)	(4.933)	(4.983)	(5.033)	(5.083)	(5.134)
Variazioni delle rimanenze di materie prime, :	29	30	30	34	34	34	35	34	35	36
Oneri diversi di gestione	(143)	(347)	(363)	(375)	(385)	(395)	(405)	(415)	(426)	(437)
Totale costi della produzione	(10.319)	(12.417)	(12.567)	(14.943)	(15.222)	(15.517)	(15.829)	(16.129)	(16.447)	(16.783)
EBITDA	55	12.887	13.885	12.446	12.875	13.305	13.739	14.204	14.673	15.144
Ammortamenti e svalutazioni	(487)	(3.826)	(7.173)	(7.847)	(8.532)	(8.589)	(9.664)	(10.750)	(10.799)	(10.854)
Accantonamenti per rischi	-									
EBIT	(431)	9.061	6.712	4.598	4.342	4.716	4.075	3.454	3.873	4.291
Proventi e oneri finanziari	-	(2.400)	(2.191)	(1.975)	(1.753)	(1.524)	(1.289)	(1.046)	(796)	(538)
EBT	(431)	6.661	4.521	2.623	2.589	3.192	2.787	2.408	3.078	3.752
Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, d	-	(1.952)	(1.347)	(809)	(791)	(950)	(828)	(713)	(890)	(1.068)
Utile (perdita) dell'esercizio	(431)	4.709	3.175	1.814	1.799	2.242	1.959	1.695	2.188	2.685

EFFETTI (confronto con scenario di riferimento)

Abbattimento dell'utile

Da 68mln (scenario riferimento) a 22 mln (ipotesi alternativa) per il periodo di piano

Riduzione degli oneri fiscali

Da 26mln (scenario riferimento) a 9 mln (ipotesi alternativa) per il periodo di piano

Aumento degli oneri finanziari

Per un totale di 13,5 mln€ (lo scenario di riferimento non prevede finanziamenti esterni)

Assunzioni e metodologia

A fronte dell'obiettivo primario della Regione Toscana di migliorare le condizioni della strada secondo opportuni investimenti, è stata valutata **la possibilità di sostenere maggiori livelli di investimento** sulla base dello scenario di riferimento (Scenario C).

Secondo lo scenario di riferimento, sono stati valutati **diversi livelli di investimento, rappresentati da:**

36 milioni di investimenti

e livello di manutenzione legato all'incremento del traffico

Necessari a dotare la società degli asset per lo svolgimento delle attività

86 milioni di investimenti

e livello di manutenzione legato all'incremento del traffico

Di cui 36 per gli asset e 50 per ulteriori investimenti sviluppabili nello scenario C

300 milioni di investimenti

per interventi Quadro Esigenziale*

Per far fronte alle esigenze presentate dalla Città Metropolitana di Firenze

450 milioni di investimenti

(300 mln Quadro Esigenziale + 150 mln terza corsia*)

Ipotizzando 150 milioni di ulteriori investimenti per potenziare la FIPILI

A fronte di questi scenari è **stato valutato il fabbisogno di contribuzione pubblica** (e.g. finanziamenti dalla Regione) per effettuare lo specifico livello di investimento. **In alternativa**, la Società In House, vista la complessiva solidità economica evidenziata nel PEF, può far **ricorso a finanziamento esterno per sostenere maggiori livelli di investimento**, tenendo conto dei maggiori costi che ne deriverebbero in termini di oneri finanziari ed entro il limite di bancabilità concesso alla NewCo

**Livelli di investimento ipotetici proposti da Regione Toscana per l'avvio in lotti degli interventi, finalizzato esclusivamente alla presente analisi economica*

Livelli di contribuzione pubblica: scenari

Il **livello di contribuzione pubblica** (finanziamenti a fondo perduto da parte dell'Ente) è **minore nel caso in cui venga realizzato il pedaggiamento** dei mezzi pesanti poiché, nonostante l'investimento iniziale e i costi di gestione dell'infrastruttura, **nei 10 anni di Piano i ricavi superano sia i costi che la quota di ammortamento**.

Livelli di contribuzione pubblica in 10 anni	Con pedaggiamento	Senza pedaggiamento
36 milioni di investimenti e livello di manutenzione legato all'incremento del traffico	- €	31,9 mln € (per coprire la perdita della società: lo scenario C senza pedaggiamento non è sostenibile)
86 milioni di investimenti e livello di manutenzione legato all'incremento del traffico	- € (gli investimenti e il personale aggiuntivo per la loro realizzazione sono interamente coperti dagli utili della società in 10 anni)	84,6 mln € (di cui 34,6 mln€ per coprire la perdita e sostenere il costo di ulteriori 2,5 FTE medi annui per gestire gli investimenti)
300 milioni di investimenti per interventi Quadro Esigenziale*	300 mln € (con la società in sostanziale pareggio nei 10 anni di piano, comprendendo anche il costo del personale necessario per gestire gli investimenti)	420,5 mln € (di cui 120,5 mln€ per coprire la perdita e sostenere il costo di ulteriori 9 FTE medi annui per gestire gli investimenti)
450 milioni di investimenti (300 mln Quadro Esigenziale + 150 mln terza corsia*)	497,9 mln € (di cui 47,9 mln € per coprire la perdita e sostenere il costo di ulteriori 13 FTE medi annui per gestire gli investimenti)	622,1 mln € (di cui 172,1 mln € per coprire la perdita e sostenere il costo di ulteriori 13 FTE medi annui per gestire gli investimenti)

*Livelli di investimento ipotetici proposti da Regione Toscana per l'avvio in lotti degli interventi, finalizzato esclusivamente alla presente analisi economica

Conclusioni

Dalle analisi effettuate si evince in primo luogo come **l'attuale assetto di gestione e gli attuali flussi economici non siano più sufficienti in prospettiva per far fronte alle esigenze di manutenzione** (crescenti nei prossimi anni secondo le previsioni di traffico realizzate) **della SGC FIPILI**, secondo livelli di servizio dell'infrastruttura adeguati.

Per non gravare sugli Enti e quindi sui fondi pubblici, è necessario identificare un nuovo paradigma di gestione della FIPILI, che permetta la **sostenibilità economica** della stessa.

I risultati del confronto fra il mantenimento dell'attuale assetto di gestione (da potenziare per far fronte alle nuove esigenze) e la costituzione di una **società in house proposta dalla Regione Toscana** (veicolo ad hoc focalizzato sulla gestione delle strade) evidenziano una sostanziale analogia in termini economici, ma il secondo scenario presenta alcuni **benefici nell'implementare un assetto efficace per il raggiungimento degli obiettivi di qualità e sicurezza della strada e di sostenibilità dell'infrastruttura**.

1

Realizzazione e gestione dell'infrastruttura di pedaggiamento

L'analisi economico finanziaria evidenzia come l'introduzione del pedaggiamento dei mezzi pesanti sia un elemento fondamentale per il cambio di paradigma nella gestione della FIPILI. La complessità di questo progetto richiede risorse focalizzate e processi efficaci e flessibili, di cui Toscana Strade potrebbe facilmente dotarsi nascendo appositamente per questo obiettivo

2

Monitoraggio delle esigenze dell'infrastruttura e governo delle attività

La focalizzazione sulla strada consente di acquisire conoscenza degli aspetti tecnici, elemento alla base di un efficace monitoraggio. Una struttura organizzativa dedicata alla pianificazione e programmazione degli interventi, nonché al controllo della corretta e tempestiva esecuzione degli stessi, abilita la governance

3

Gestione efficace di potenziali investimenti (e.g. corsia di emergenza o terza corsia)

Nella prospettiva di importanti interventi infrastrutturali, che non gravino sull'utenza della FIPILI comportando disagi per la circolazione, sono necessarie competenze tecniche specifiche che permettano di superare il vincolo di cantieri permanenti sulla carreggiata e competenze di gestione dell'investimento. La soluzione in house consentirebbe la nascita di task force dedicate.

8 Dettaglio computo PEF



Gli FTE sono stati **dettagliati per tutti i processi all'interno della catena del valore** e sono stati valorizzati sulla base dei dati forniti da AVR (mandataria del contratto di Global Service) e sulla base di benchmark con altre società italiane di gestione della strade regionali.

VALUE CHAIN	PROCESSI	FTE	VALUE CHAIN	PROCESSI	FTE
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Rilevazione e Monitoraggio	2	Gestione dei ricavi	Gestione ricavi da trasporti eccezionali	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Programmazione	1	Gestione dei ricavi	Gestione ricavi da concessioni	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Progettazione	2	Gestione dei ricavi	Gestione ricavi da pedaggiamento	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Gestione verde e diserbo</i>	6	Gestione degli investimenti*	Raccolta esigenze	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Rimozione rifiuti e pulizia pertinenze stradali</i>	2	Gestione degli investimenti*	Pianificazione	2
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Regolazione idraulica</i>	2	Gestione degli investimenti*	Progettazione	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Spargimento prodotti disgelanti</i>	2	Gestione degli investimenti*	Esecuzione e Monitoraggio	0,0
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Rimozione neve e ghiaccio</i>	3	Gestione degli espropri	Identificazione, gestione e verifica	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Supporto alla viabilità</i>	0	Processo amministrativo	Ciclo attivo	0,5
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Illuminazione</i>	1	Processo amministrativo	Ciclo Passivo	0,6
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Pompaggio</i>	0,5	Processo amministrativo	Bilancio e rendicontazione	0,4
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>PMV</i>	1	Processo amministrativo	Gestione finanziaria	0,35
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Ponti mobili</i>	1	Processo amministrativo	Gestione fiscale	0,15
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Autovelox</i>	0,5	Processo di controllo	Pianificazione	0,1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Barriere stradali</i>	3	Processo di controllo	Budget	0,4
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Barriere fonoassorbenti</i>	1	Processo di controllo	Controllo di Gestione	0,5
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Segnaletica verticale</i>	1	Processo del personale e organizzazione	Organizzazione	0,5
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Pavimentazioni</i>	10	Processo del personale e organizzazione	Selezione del personale	0,3
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Barriere</i>	4	Processo del personale e organizzazione	Sviluppo	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Scarpate e sistemi di deflusso</i>	6	Processo del personale e organizzazione	Paghe	0,2
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Opere d'arte e Opere di sostegno</i>	2	Processo acquisti	Pianificazione degli Acquisti	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Segnaletica Orizzontale e Verticale</i>	5	Processo acquisti	Gestione Affidamento	0,65
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Ambiente</i>	5	Processo acquisti	Gestione Fornitori	0,35
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Illuminazione, Impianti, PMV</i>	2	Processo legale	Assistenza preliminare	1
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Audit Tecnico, Controlli e Certificazioni</i>	1	Processo legale	Assistenza operativa	0,6
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	<i>Pronto intervento e Pronto intervento ambientale</i>	3	Processo legale	Gestione del contenzioso	0,4
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Controllo	1	Internal Audit	Attività di verifica e controllo	0,3
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Sorveglianza	25	Internal Audit	Gestione del rischio	0,4
Gestione tecnico-operativa della rete stradale	Call Center / Sala Radio	8	Internal Audit	Controllo normativo	0,3
			Processi IT	Demand Management	0,6
			Processi IT	Gestione fornitori IT e PM	0,4
			Processi IT	Manutenzione	0,5
			Processi IT	Help Desk	0,5

Calcolo FTE per gestione investimenti aggiuntivi

Nel computo dei costi per la gestione degli investimenti aggiuntivi (elaborato al fine di identificare i livelli di contribuzione pubblica per i diversi scenari di investimento), è stato tenuto in considerazione un **coefficiente che esprime l'attuale livello pro capite di gestione degli investimenti (8,5 FTE per 26,2 mln €)** ed è stato applicato ai diversi livelli di investimento

Costi unitari

I **costi unitari**, calcolati poi in funzione degli FTE, del fatturato o del numero di chilometri di strada in gestione, sono stati identificati **sulla base dei dati forniti dal GS e del benchmark** con le società Veneto Strade, FVG strade e ASTRAL, unici riferimenti in Italia di società di gestione strade regionali. Per la natura di tali costi unitari **non vi è un impatto delle caratteristiche strutturali della strada**.

VOCE DI COSTO	DRIVER	VALORE UNITARIO
<i>Materiale di consumo</i>	<i>Pro capite (per FTE)</i>	<i>912,05 € pro capite</i>
<i>Servizi amministrativi*</i>	<i>Su fatturato</i>	<i>0,10% del fatturato</i>
<i>Assicurazione personale</i>	<i>Pro capite (per FTE)</i>	<i>1.519,81 € pro capite</i>
<i>Franchigia sinistri passivi</i>	<i>Su fatturato</i>	<i>0,09% fatturato</i>
<i>Noleggiorio fotocopiatrici e attrezzature</i>	<i>Pro capite (per FTE)</i>	<i>307 € pro capite</i>
<i>Fitti passivi</i>	<i>Pro capite (per FTE)</i>	<i>2.896 € pro capite</i>
<i>Carburanti e lubrificanti</i>	<i>Al litro</i>	<i>2 € al litro</i>
<i>Manutenzione veicoli sorveglianza</i>	<i>€/km</i>	<i>0,15 € al Km</i>
<i>Sale anti-ghiaccio</i>	<i>€/ton</i>	<i>68 €/ton</i>
<i>Conglomerato bituminoso</i>	<i>€/ton</i>	<i>60,25 €/ton in media</i>
<i>Massa vestiario</i>	<i>Pro capite (solo personale operativo)</i>	<i>200 € pro capite ogni 3 anni</i>
<i>Barriere di sicurezza</i>	<i>€/cad</i>	<i>125 €/cad in media</i>
<i>Gestione rifiuti</i>	<i>€/ton</i>	<i>250 €/ton in media</i>
<i>Assicurazione veicoli sorveglianza</i>	<i>€/cad</i>	<i>500 €/cad</i>
<i>Compensi, rimborsi, indennità</i>	<i>Su fatturato</i>	<i>0,6 % fatturato (0,2% OdV)</i>
<i>Utenze</i>	<i>Pro capite (per FTE)</i>	<i>5.253 €/pro capite</i>
<i>Oneri diversi di gestione</i>	<i>Su fatturato</i>	<i>1,38% fatturato</i>



Investimenti

Gli investimenti sono stati identificati **sulla base dei dati forniti dal GS e di benchmark** con società autostradali per il solo caso degli investimenti nelle **infrastrutture di pedaggiamento**.

ASSET	NUMERO / DRIVER	VALORE UNITARIO
<i>Computer</i>	<i>Pro capite</i>	<i>500 € (ogni 6 anni)</i>
<i>Autocarri con PMV</i>	<i>6</i>	<i>67 K€</i>
<i>Escavatori</i>	<i>2</i>	<i>50K€</i>
<i>Frese stradali</i>	<i>2</i>	<i>200 K€</i>
<i>Finitrici</i>	<i>2</i>	<i>200 K€</i>
<i>Rulli</i>	<i>2</i>	<i>100 K€</i>
<i>Spazzatrici stradali</i>	<i>2</i>	<i>125 K€</i>
<i>Macchine taglia erba</i>	<i>3</i>	<i>100 K€</i>
<i>Attrezzature traccia linee</i>	<i>2</i>	<i>30 K€</i>
<i>Piattaforme elevatrici</i>	<i>2</i>	<i>75 K€</i>
<i>Spazzaneve</i>	<i>2</i>	<i>100 K€</i>
<i>Attrezzature varie</i>	<i>% beni ad uso promiscuo</i>	<i>15%</i>
Infrastruttura pedaggiamento	<i>Numero portali</i>	1,4 mln €/cad

L'investimento per l'infrastruttura di pedaggiamento è stato calcolato sulla base del **benchmark con l'autostrada Asti-Cuneo**, identificando il **valore unitario** di realizzazione di **un portale con tecnologia free flow** ed applicandolo agli scenari di esercizio di Toscana Strade (dal 2024). Si ricorda che il numero di portali **nel caso di sistema chiuso** è di **29** (uno per ogni svincolo), nel caso di **sistema aperto** sono stati ipotizzati **5 portali in itinere**

9 Allegati

- Dettaglio dei processi
- Benchmark nel contesto nazionale

PROCESSI CORE

Gestione tecnico-operativa della rete stradale (Servizi manutentivi e lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria)

Rilevazione e monitoraggio

Programmazione

Progettazione

Esecuzione

Controllo

Sorveglianza

Call Center / Sala Radio

Gestione dei ricavi

Gestione ricavi da Trasporti Eccezionali

Gestione ricavi da concessioni

Gestione ricavi da pedaggiamento

Gestione degli investimenti

Raccolta esigenze

Pianificazione

Progettazione

Esecuzione

Monitoraggio

Gestione degli espropri

PROCESSI DI SUPPORTO / STAFF

Amministrazione

Controllo di
Gestione

Risorse Umane

Legale

Acquisti

Internal Audit

IT

Gestione tecnico-operativa della rete stradale (1/2)

1 Gestione tecnico-operativa della rete stradale			
Rilevazione e Monitoraggio	Programmazione	Progettazione	Esecuzione Lavori
<p>Verifiche tecniche dei siti su cui sono previsti gli interventi</p>	<p>Raccolta delle esigenze di intervento interne ed esterne</p>	<p>Proposta nomina delle figure addette alla progettazione</p>	<p>Redazione di relazioni</p>
<p>Ispezioni Visive e strumentali (PMV, Portali, Ponti, viadotti e gallerie)</p>	<p>Coordinamento e raccolta documenti per la programmazione (interventi, schede lavori, relazioni sui sopralluoghi)</p>	<p>Predisposizione e affidamento incarichi esterni</p>	<p>Definizione di eventuali varianti e atti aggiuntivi di contratto</p>
<p>Monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori (SAL)</p>	<p>Approvazione della programmazione da parte dell'Amministratore Unico</p>	<p>Validazione del progetto</p>	<p>Elaborazione della contabilità relativa alla commessa</p>
	<p>Emanazione delle diverse delibere</p>	<p>Acquisizione parere della Regione e redazione del progetto esecutivo</p>	<p>Collaudo o Certificato di Regolare Esecuzione</p>
		<p>Disposizione della determina di approvazione del progetto dall'AU</p>	<p>Gestione dei contenziosi</p>

Gestione tecnico-operativa della rete stradale (2/2)

1 Gestione tecnico-operativa della rete stradale		
Controllo	Sorveglianza	Call Center / Sala Radio
Attività di controllo sull'esecuzione dei lavori da parte di Toscana Strade	Verifica periodica stato infrastrutture per pedaggiamento	Supporto continuativo h24 7/7 all'utenza della rete stradale
Controllo degli standard di qualità adoperati in fase esecutiva	Vigilanza e supporto alla Sorveglianza	Monitoraggio del traffico lungo la rete stradale in gestione
Allineamento con i responsabili operativi circa lo stato di avanzamento dei lavori nel rispetto delle tempistiche concordate	Sopralluoghi e rilievi per concessioni e sinistri sulla rete stradale	Gestione del portale di informazioni meteo sulla rete stradale di competenza
	Attività di carattere straordinario per fasi emergenziali	

Gestione dei ricavi

Gestione dei ricavi	
Gestione ricavi da concessioni e trasporti eccezionali	Gestione ricavi da pedaggiamento
Richiesta da parte di un privato/impresa per l'autorizzazione	Calcolo delle tariffe ed aggiornamento periodico sulla base di analisi
Gestione tecnica della pratica con verifica della completezza della richiesta	Dimensionamento dotazione tecnologica per il pedaggiamento
Calcolo dei canoni e rilascio concessione	Acquisto, installazione e manutenzione dei dispositivi per la riscossione pedaggi
Gestione amministrativa della pratica con emissione della fattura	Verifica periodica stato infrastrutture per pedaggiamento
	Programmazione ed esecuzione degli interventi di manutenzione sulle infrastrutture di pedaggiamento

Gestione degli investimenti

3 Gestione degli investimenti			
Raccolta esigenze	Pianificazione	Progettazione	Esecuzione e Monitoraggio
Identificazione del quadro esigenziale per l'esecuzione di nuovi interventi sull'infrastruttura	Programmazione operativa del Quadro Esigenziale	Proposta nomina delle figure addette alla progettazione	Esecuzione degli interventi predisposti
Allineamento con le strutture tecniche e gli enti locali circa le esigenze individuate	Verificare la fattibilità degli investimenti contenuti nel quadro esigenziale con le risorse a disposizione	Predisposizione e affidamento incarichi esterni	Redazione di relazioni periodiche
	Pianificazione temporale degli investimenti in funzione delle relative priorità	Validazione del progetto	Monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori
	Indicazione dei costi complessivi, della tempistica e del personale dedicato agli interventi	Acquisizione parere della Regione e redazione del progetto esecutivo	
		Disposizione della determina di approvazione del progetto dall'AU	

Gestione degli espropri

4	Gestione degli espropri
Identificazione, gestione e verifica	
Identificazione delle aree da espropriare	
Avvio delle procedure espropriative	
Gestione dei procedimenti espropriativi con attivazione e gestione di tutte le procedure di esproprio di competenza	
Gestione dei procedimenti espropriativi relativi alle opere programmate	
Verifica pagamento degli espropri e deposito indennità	

Processo Amministrativo

5 Processo amministrativo				
Ciclo attivo	Ciclo Passivo	Bilancio e rendicontazione	Gestione finanziaria	Gestione fiscale
Rilevazione incassi e fatturazione per trasporti eccezionali, gare sportive	Emissione Ordini	Contabilizzazioni	Gestione dei rapporti con le Banche	Tasse e Imposte
Rilevazione incassi e fatturazione per nuove pratiche di concessione	Contratti fornitori	Riconciliazioni	Predisposizione pagamenti	Rapporti con il fiscalista esterno
Fatturazione e rilevazione incassi per concessioni esistenti	Registrazione fatture	Elaborazione del Bilancio	Elaborazione Cash Flow con consuntivazione mensile	
Controllo sui pagamenti	Pagamento fornitori e appaltatori	Elaborazione reportistica contabile	Gestione della tesoreria	
Gestione dei crediti	Gestione scadenziario fornitori			
	Disposizione dei pagamenti			

Processo di Controllo

6 Processo di controllo		
Pianificazione	Budget	Controllo di Gestione
Pianificazione pluriennale economica e finanziaria	Definizione degli obiettivi tecnici ed economici	Analisi degli avanzamenti e degli scostamenti di Budget
Pianificazione strategica	Predisposizione del Budget annuale di funzionamento per ogni Centro di Costo	Analisi dei principali KPI di riferimento
Pianificazione operativa		Reportistica gestionale interna
Definizione di un programma operativo delle attività da gestire per area		Organizzazione e rilevazione delle informazioni per Area

Processo del Personale, Organizzazione e Acquisti

7 Processo del personale e organizzazione			
Organizzazione	Selezione del personale	Sviluppo	Paghe
Definizione dei processi aziendali	Identificazione delle risorse necessarie	Definizione delle attività di formazione per le risorse interne	Monitoraggio delle presenze
Elaborazione delle procedure interne	Attivazione del processo di selezione	Supporto alla valutazione degli avanzamenti di carriera e premialità	Calcolo della componente variabile della retribuzione
Progettazione organizzativa (strutture e funzionigrammi)			Verifica delle buste paga, esecuzione pagamento

8 Processo acquisti		
Pianificazione degli Acquisti	Gestione Affidamento	Gestione Fornitori
Raccolta esigenze delle Direzioni	Contatto con fornitori	Elaborazione Albo fornitori
Verifica o attivazione strumenti contrattuali	Emissione e approvazione Ordine di Acquisto	Controllo requisiti fornitori
Elaborazione Piano degli Acquisti	Redazione capitolato di gara e analisi offerte	
Gestione e monitoraggio del Piano	Redazione e firma contratto	

Processo Legale

9 Processo legale		
Assistenza preliminare	Assistenza operativa	Gestione del contenzioso
Validazione procedure interne lavori (impatto su esterno/rischi)	Assistenza ai RUP lavori nella gestione di problematiche lavori	Gestione interna del contenzioso (lavori e concessioni)
Assistenza per impostazione gare	Gestione e coordinamento di legali esterni (lavori e concessioni)	Interfaccia con Regione per contenziosi per incidentalità (lavori e concessioni)
Gestione e coordinamento di legali esterni (lavori e concessioni)	Assistenza per gestione pratiche di concessione/autorizzazione	Gestione e coordinamento di legali esterni (lavori e concessioni)
Validazione procedure interne concessioni (impatto su esterno/rischi)	Assistenza nella lotta all'abusivismo	
Definizione standard contrattuali per concessioni		

Internal Audit e Processo IT

10 Internal Audit			
Attività di verifica e controllo	Gestione del rischio	Controllo normativo	
Mappatura dei processi aziendali	Adozione modello di gestione del rischio	Monitoraggio nuove norme	
Valutazione compliance processi	Rilevazione KRI (Key Risk Indicators)	Assessment compliance normativa	
Invio riscontro e azioni di miglioramento	Implementazione azioni di prevenzione e mitigazione del rischio	Condivisione con vertici aziendali di eventuali criticità riscontrate	

11 Processi IT			
Demand Management	Gestione fornitori IT e PM	Manutenzione	Help Desk
Raccolta delle esigenze IT	Attivazione progettualità con fornitori esterni	Manutenzione sistemi legacy	Gestione dotazioni informatiche
Valutazione strategica interventi	Monitoraggio avanzamento e PM interno sugli interventi	Gestione base dati e documentazione	Supporto alle strutture per risoluzione problemi informatici
Pianificazione interventi IT			

Premesse al benchmark

Il benchmark è effettuato rispetto a società con natura analoga a quella ipotizzata da Toscana Strade (società a partecipazione pubblica di gestione delle strade regionali). È tuttavia necessario **tenere in considerazione le seguenti premesse**:

- Vi sono **differenze strutturali sostanziali fra la FI-PI-LI e la maggior parte delle altre strade regionali** (e.g. doppia corsia per senso di marcia)
- Il **TGM sulla FI-PI-LI** in molti tratti è **paragonabile con il TGM autostradale**
- I **costi di manutenzione** della FI-PI-LI **rispecchiano tali differenze** sostanziali e l'elevato TGM

Benchmark nel contesto nazionale

È di seguito riportato un confronto delle tre società di gestione delle strade regionali in termini di **personale**, **patrimonio** e **risorse**.



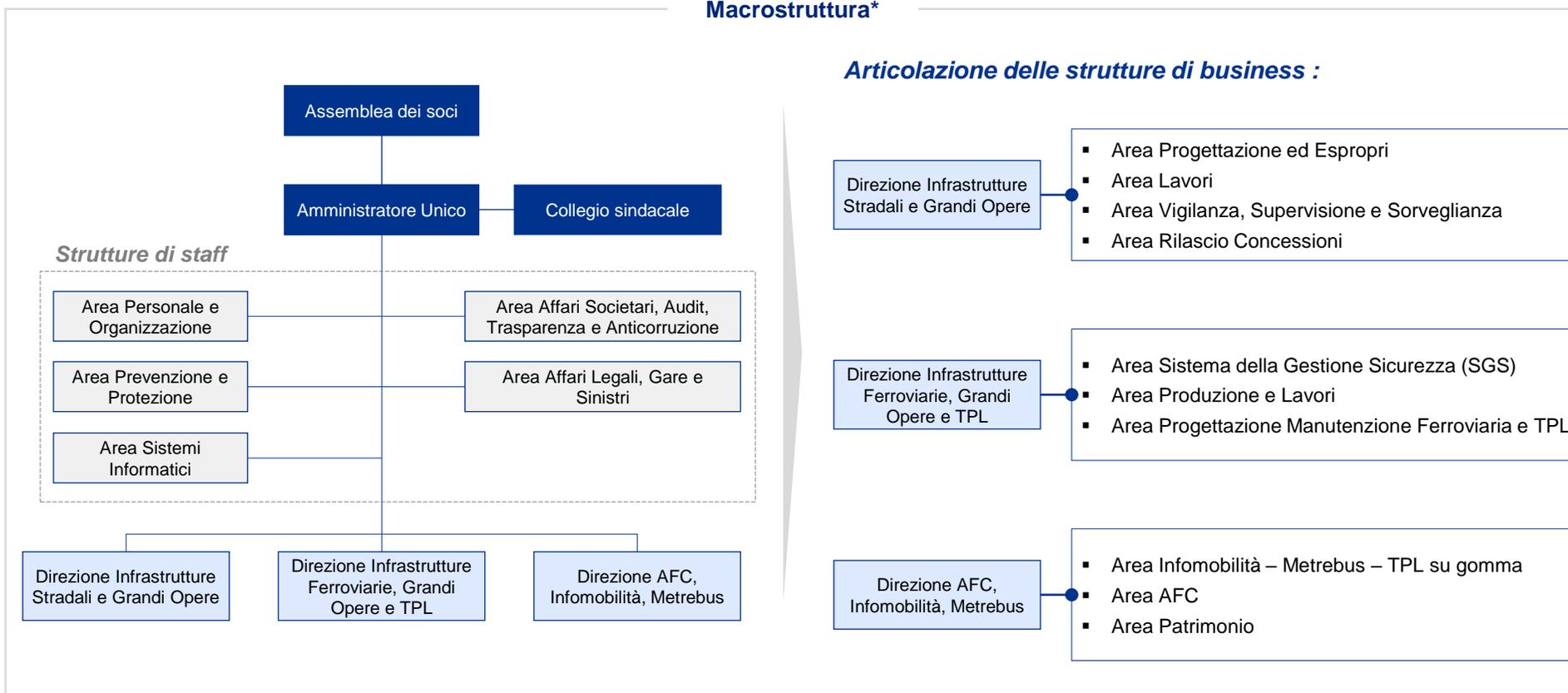
SOCIETÀ	RETE STRADALE IN GESTIONE	PERSONALE* (organico medio aziendale ripartito per categoria)	PATRIMONIO* (Immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie)	RISORSE* (Contributi in Conto Esercizio)
	781 km	Dirigenti 10 Quadri 90 Impiegati 110 Altri dipendenti 4 Totale Dipendenti ** 214	Immobilizzazioni immateriali € 125.451 Immobilizzazioni materiali € 10.062.681	€ 18.605.620 ottenuti dagli Enti locali nel corso dell'esercizio 2020
	3.205 km	Dirigenti 4 Quadri 38 Impiegati 70 Operai 81 Totale Dipendenti 193	Immobilizzazioni immateriali € 215.968 Immobilizzazioni materiali € 173.674.889	€ 12.183.266 ottenuti dagli Enti locali nel corso dell'esercizio 2020
	1.907 km	Dirigenti 9 Quadri 30 Impiegati 52 Operai 124 Totale Dipendenti 215	Immobilizzazioni immateriali € 502.617 Immobilizzazioni materiali € 428.579.327	€ 40.296.433 ottenuti dagli Enti locali nel corso dell'esercizio 2020

ASTRAL - Struttura organizzativa



ASTRAL SpA, società per azioni a **capitale interamente posseduto dalla Regione Lazio**, opera in qualità di **concessionario** della Rete Viaria Regionale (RVR). Tra le varie attività, è stazione appaltante per la manutenzione straordinaria e ordinaria della RVR, per la progettazione, la costruzione, la gestione e la vigilanza delle infrastrutture stradali e ferroviarie regionali.

Macrostruttura*

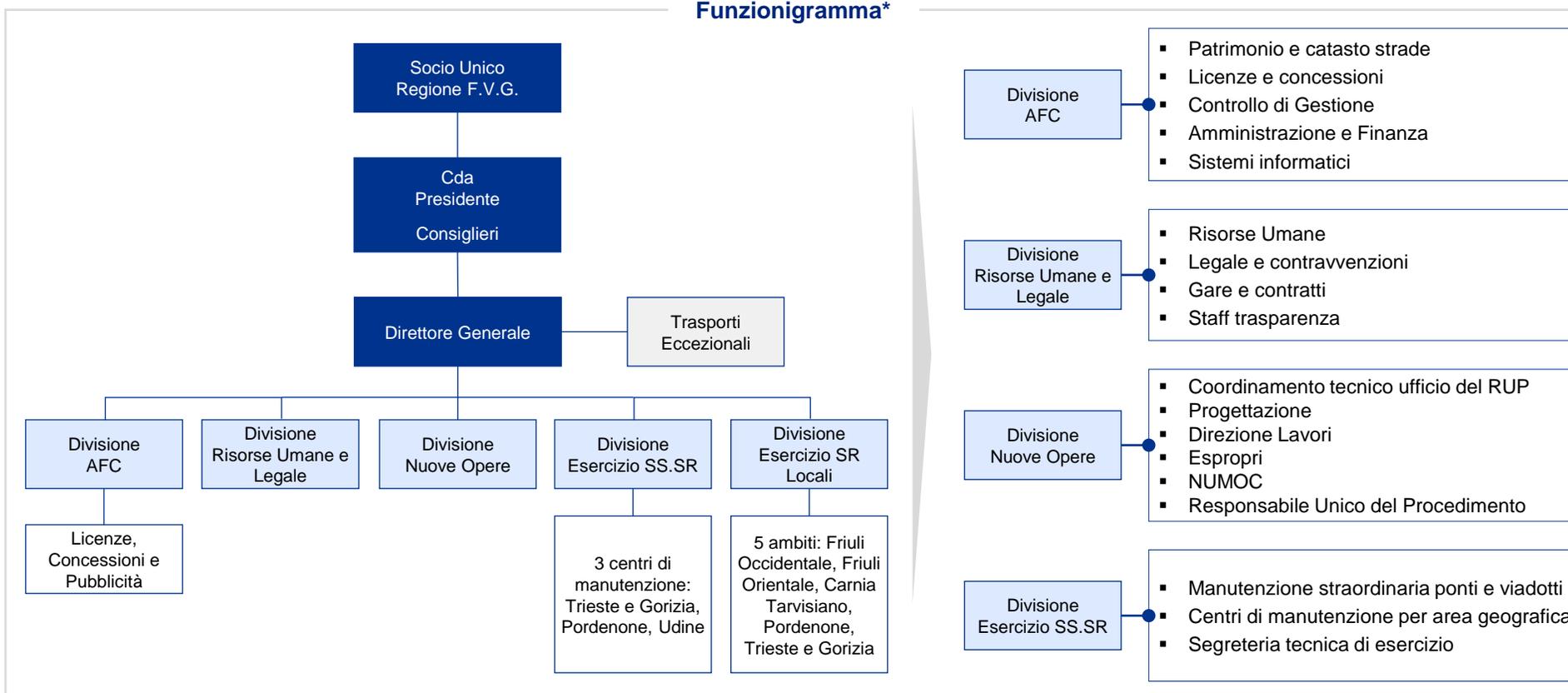


FVG Strade - Struttura organizzativa



Friuli Venezia Giulia Strade S.p.A., società a capitale interamente pubblico e controllata dalla Regione, gestisce l'intero patrimonio di **strade statali, regionali ed ex provinciali** di proprietà della Regione Friuli Venezia Giulia. Gestisce ed esegue la progettazione, la realizzazione, la manutenzione e la vigilanza di strade e opere di competenza.

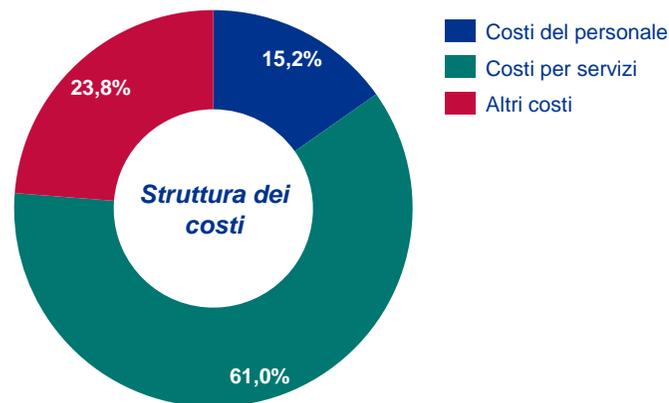
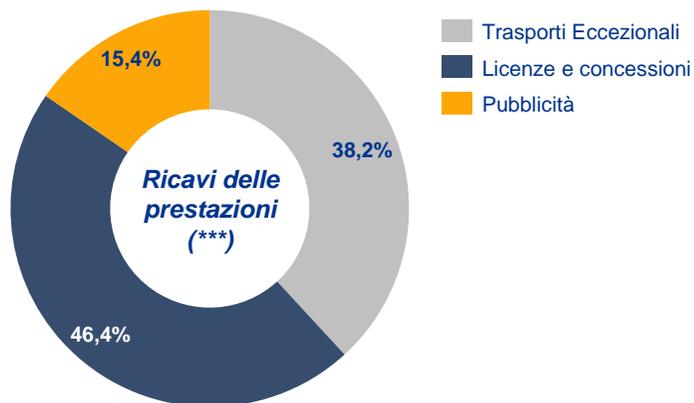
Funzionigramma*



FVG Strade - Economics



Analizzando le principali voci economiche* della società FVG Strade SpA, si registrano i seguenti risultati:



$$\frac{\text{Totale Ricavi}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 22.958$$

$$\frac{\text{Costi Manutenzione **}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 8.197$$

$$\frac{\text{Ricavi prestazioni ***}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 642$$

$$\frac{\text{Costi del personale}}{\text{Totale dipendenti}} = \text{€ } 59.464$$

RETE STRADALE IN GESTIONE: **3.205 km**

TOTALE DIPENDENTI: **193**

$$\frac{\text{Totale dipendenti}}{\text{Km gestiti}} \sim 0,06$$

- Lato ricavi, nonostante la marginalità dai trasporti eccezionali, concessioni e pubblicità, gran parte degli introiti deriva dai **corrispettivi** generando un'elevata efficienza nel rapporto **ricavi prestazioni / km**
- Lato costi, si registrano un **costo medio del personale** e un **costo / km gestito** in linea con le altre società nazionali

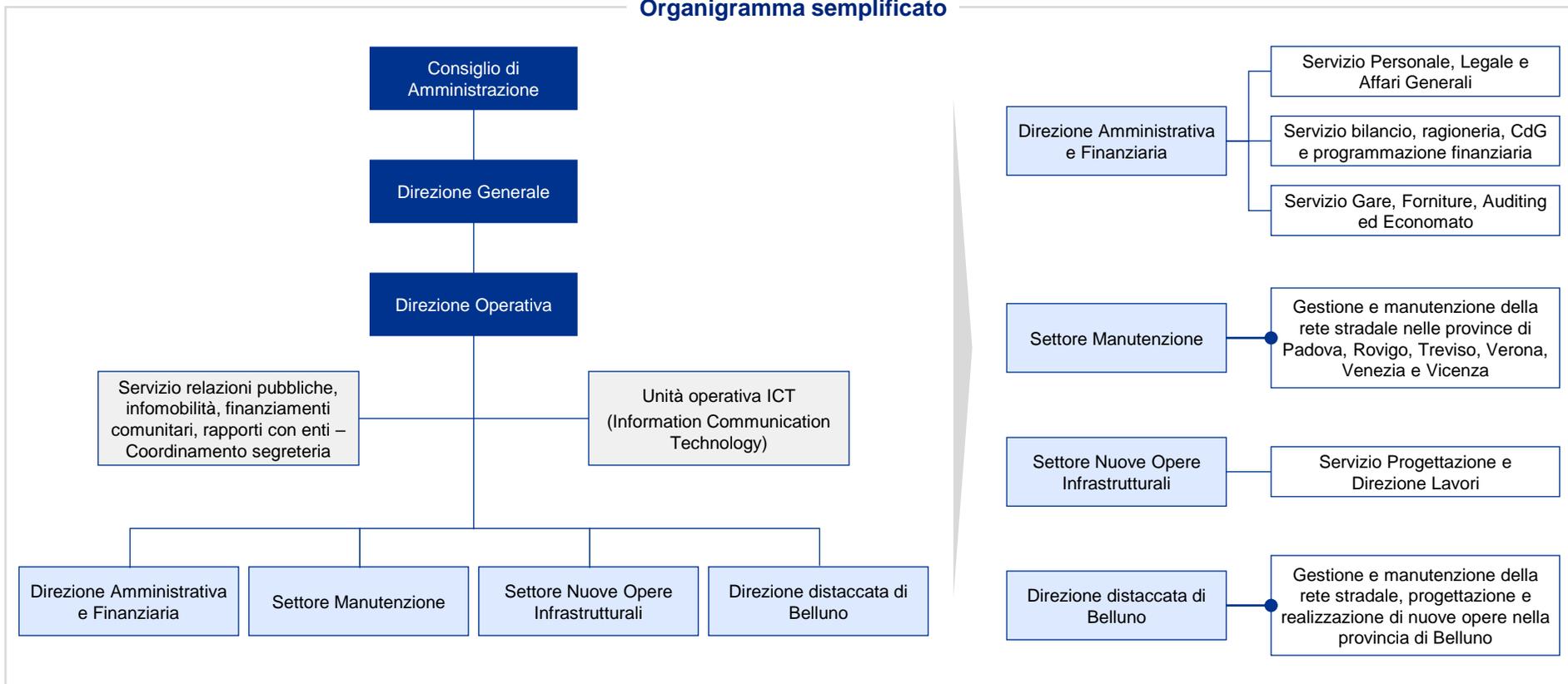


Veneto Strade - Struttura organizzativa



Veneto Strade SpA, società a partecipazione pubblica e privata costituita il 21 dicembre 2001, ha tra i principali scopi la progettazione, la costruzione, il recupero, la ristrutturazione, la manutenzione, la vigilanza sulla rete viaria assegnata e il rilascio delle concessioni. A livello societario, la Regione Veneto partecipa con il **76,43%** del pacchetto azionario, la città Metropolitana di Venezia e le Amministrazioni Provinciali di Padova e Treviso con il **7,14% ciascuno**, Belluno con il **2,15%**.

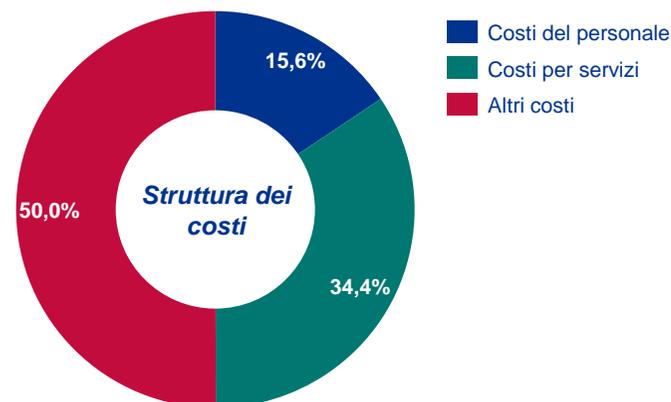
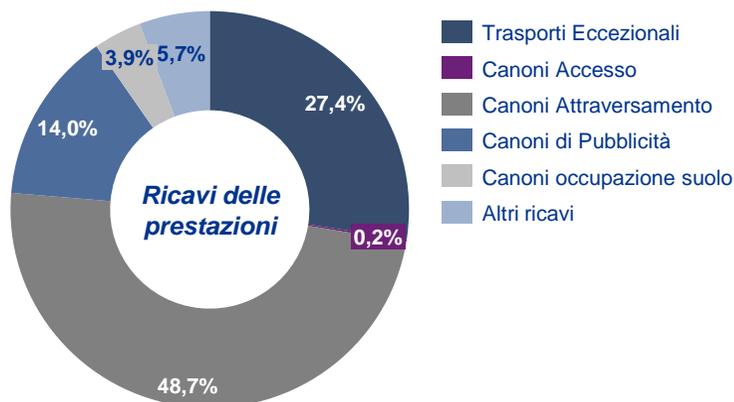
Organigramma semplificato



Veneto Strade - Economics



Analizzando le principali voci economiche* della società Veneto Strade SpA, si registrano i seguenti risultati:



$$\frac{\text{Totale Ricavi}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 45.490$$

$$\frac{\text{Ricavi prestazioni}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 1.543$$

$$\frac{\text{Costi Manutenzione **}}{\text{Km gestiti}} = \text{€ } 15.113$$

$$\frac{\text{Costi del personale}}{\text{Totale dipendenti}} = \text{€ } 62.165$$

$$\frac{\text{Totale dipendenti}}{\text{Km gestiti}} \sim 0,11$$

RETE STRADALE IN GESTIONE: **1.907 km**

TOTALE DIPENDENTI: **215**

- Lato ricavi, sebbene il peso maggioritario dei contributi erogati dalla Regione, si registrano ingenti ricavi dai canoni di **attraversamento, pubblicità e trasporti eccezionali**
- Lato costi, si registrano un **costo medio del personale** e un **costo / km gestito** molto elevati rispetto ad altri benchmark



Benchmark - sintesi KPI

Si presenta di seguito una **sintesi dei principali KPI** monitorati nelle slide precedenti per ciascuna delle tre società di gestione stradale.



Key Performance Indicator



Confronto efficienza manutenzione (costi / Km)

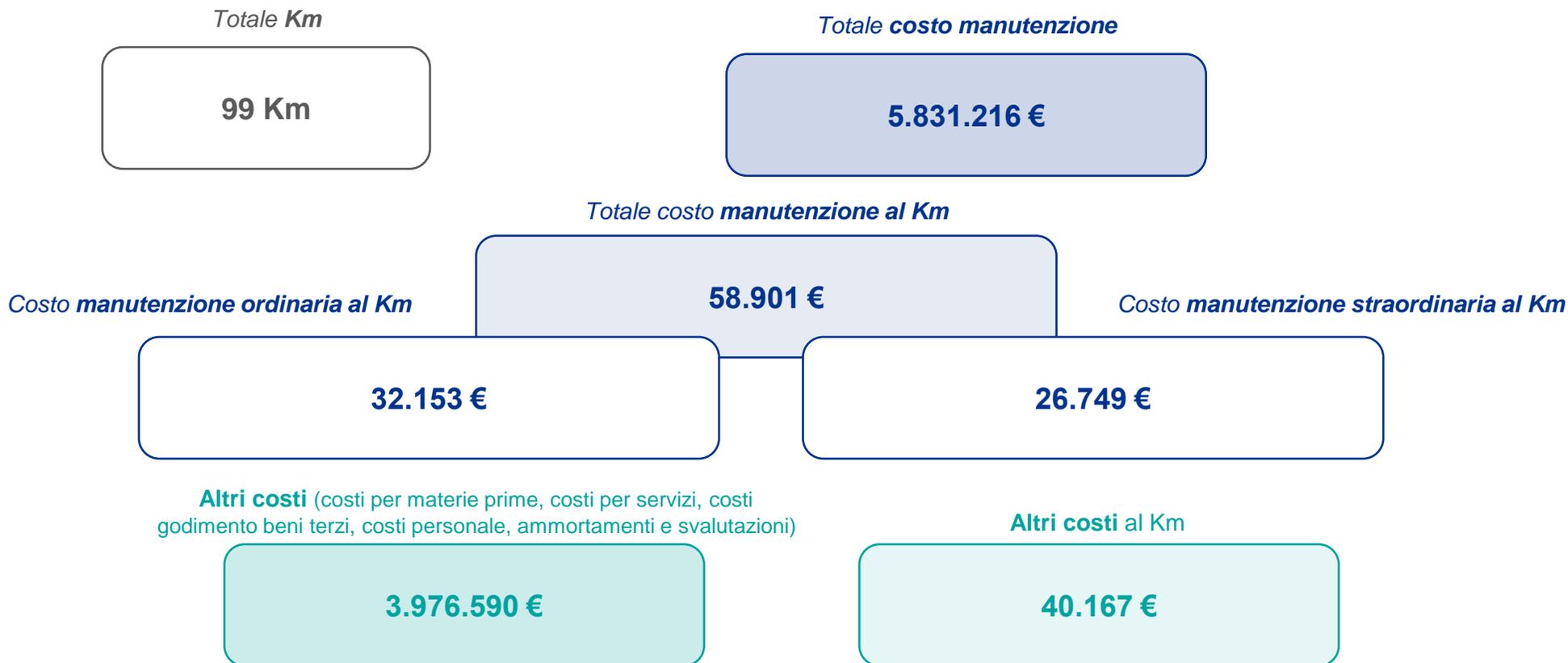
	 AZIENDA STRADE LAZIO SPA	 LA NOSTRA RETE	
Totale Km	781 km	3.205 km	1.907 km
Totale costo manutenzione	43.590.000 €	26.271.000 €	28.820.228 €
Totale costo manutenzione al Km	55.813 €	8.196 €	15.112 €
<ul style="list-style-type: none"> Costo manutenzione ordinaria al Km 	28.809 €	5.522 €	
<ul style="list-style-type: none"> Costo manutenzione straordinaria al Km 	27.003 €	2.674 €	
Altri costi (costi per materie prime, costi per servizi, costi godimento beni terzi, costi personale, ammortamenti e svalutazioni)	20.180.466 €	47.074.498 €	56.915.082 €
Altri costi al Km	25.839 €	14.687 €	29.845 €



Secondo uno studio effettuato da ACI sulla mobilità e il trasporto in Italia, emerge una stima dei fabbisogni per la **manutenzione media ordinaria** per singolo km di rete secondaria pari a **13.000 € annui** (in un range che va da 7.000 € a 23.000 €). Relativamente alla **manutenzione straordinaria**, il valore medio per singolo km di rete secondaria è di **33.000 € annui** (con valori che oscillano tra 24.000 € e 55.000 €).

Analisi SGC FIPILI

La FIPILI presenta **indicatori di costo**, in particolare di costo di manutenzione, **leggermente più elevati rispetto al benchmark della media delle strade regionali** (ad una corsia per senso di marcia). Ciò è dovuto alla **natura peculiare della FIPILI come strada regionale** (a due corsie per senso di marcia) **assimilabile più a un'autostrada** (che presenta costi di gestione molto più elevati), anche per l'elevato **TGM** in alcuni tratti uguale al TGM autostradale (e.g. A11).





kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

