



COMUNE DI SANTA MARGHERITA LIGURE

E

COMUNE DI SANTA MARGHERITA LIGURE

Prot. N. 3048397/2025 del 25/09/2025

**PROCEDURA DI GARA PER L’AFFIDAMENTO IN
CONCESSIONE DEL SERVIZIO DI GESTIONE,
ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DEL CANONE
UNICO PATRIMONIALE E MERCATALE, DEL
SERVIZIO DI RISCOSSIONE COATTIVA DELLE
ENTRATE TRIBUTARIE E ALTRE ENTRATE
COMUNALI**

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI MASSIMA



Sommario

1. PREMESSE.....	2
2. CONTESTO NORMATIVO.....	2
3. OGGETTO, CONDIZIONI E DURATA DELLA CONCESSIONE.....	4
4. STIMA E COMPOSIZIONE DEI RICAVI DEL CONCESSIONARIO.....	5
5. DETERMINAZIONE DEI COSTI.....	9
6. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI MASSIMA.....	13
7. CONDIZIONI DI EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO.....	15
8. VALORE DELLA CONCESSIONE STIMATO.....	17

1. PREMESSE

Il presente documento costituisce la relazione tecnica illustrativa di accompagnamento al Piano Economico-Finanziario (PEF) predisposto in vista dell'affidamento in concessione del servizio di gestione, accertamento e riscossione del Canone Unico Patrimoniale, del canone mercatale, delle pubbliche affissioni nonché della riscossione coattiva delle ulteriori entrate comunali del Comune di Santa Margherita Ligure. Tale relazione ha la finalità di inquadrare le motivazioni, il contesto normativo di riferimento e le principali ipotesi alla base del PEF, evidenziando il quadro economico-finanziario atteso della concessione. Vengono illustrati l'oggetto del servizio da affidare, la durata e il valore stimato della concessione, le previsioni dei ricavi (suddivisi per voce di entrata e con indicazione dell'aggio previsto) e dei costi operativi, nonché i risultati economici annuali e la verifica del relativo equilibrio.

2. CONTESTO NORMATIVO

Dal 1° gennaio 2021 il quadro normativo in materia di entrate locali oggetto del presente affidamento è stato significativamente innovato. La Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (Legge di Bilancio 2020) ai commi 816-847 dell'art. 1 ha infatti istituito il Canone Unico Patrimoniale di concessione, autorizzazione o esposizione pubblicitaria, unitamente al canone mercatale, accorpando e sostituendo i preesistenti tributi e canoni locali in materia di occupazione di spazi ed aree pubbliche e di diffusione di messaggi. In particolare, il nuovo canone patrimoniale unificato ha preso il posto, *inter alia*, della tassa per l'occupazione di suolo pubblico (TOSAP/COSAP) e dell'imposta comunale sulla pubblicità e diritti sulle pubbliche affissioni (ICP/DPA), nonché del canone per l'installazione di mezzi pubblicitari e del canone



per l'occupazione di aree pubbliche previsto dal Codice della Strada per le strade comunali. Contestualmente, il comma 847 della medesima L.160/2019 ha abrogato le previgenti norme (D.Lgs. 507/1993, artt. 62 e 63, D.Lgs. 446/1997, ecc.), confluite nel nuovo canone .

Il Comune di Santa Margherita Ligure ha provveduto, con atto consiliare, ad adottare il relativo Regolamento comunale per la disciplina del Canone Unico Patrimoniale in conformità alla legge, consentendo la piena operatività del nuovo prelievo dalla data prevista.

In questo contesto, l'Amministrazione comunale - nell'esercizio della propria potestà organizzativa in materia di entrate locali - ha deciso di procedere all'esternalizzazione, in forma di concessione di pubblico servizio, delle attività di gestione, accertamento e riscossione relative a tali entrate. La base normativa di tale scelta risiede nell'*art. 52, comma 5, del D.Lgs. 15 dicembre 1997 n. 446*, il quale dispone che i regolamenti comunali, per quanto attiene all'accertamento e riscossione dei tributi e delle altre entrate, possono prevedere l'affidamento di tali attività a soggetti terzi, nel rispetto della normativa UE e mediante procedure ad evidenza pubblica. In particolare, qualora il Comune deliberi di affidare a terzi la gestione delle proprie entrate, dette attività vanno assegnate a soggetti specificamente abilitati (iscritti all'albo ministeriale previsto dall'art. 53 D.Lgs. 446/1997) ovvero ad organismi partecipati qualificati, secondo le forme consentite. La concessione in esame sarà dunque aggiudicata a un operatore economico dotato dei requisiti di legge per la riscossione delle entrate pubbliche locali.

Il nuovo Codice dei contratti pubblici - D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 - disciplina compiutamente l'istituto della concessione di servizi, recependo i principi della direttiva UE 2014/23. Ai sensi dell'art. 177 del D.Lgs. 36/2023, l'affidamento in concessione comporta il trasferimento, in capo al concessionario, del rischio operativo legato alla gestione del servizio, inteso come rischio di domanda e di offerta, cioè il rischio che i ricavi effettivi possano non coprire i costi di gestione e di investimento del servizio stesso. Inoltre, il Codice richiede che nei contratti di concessione sia garantito l'**equilibrio economico-finanziario** dell'operazione: per espressa previsione normativa, l'equilibrio economico-finanziario sussiste quando i ricavi attesi sono in grado di coprire i costi operativi e di investimento, di remunerare e rimborsare il capitale di debito e di remunerare il capitale di rischio. In ottemperanza a tali principi, il presente Piano Economico-Finanziario è volto a dimostrare che, sulla base di ipotesi prudenti, i ricavi attesi dalla gestione in concessione risultano sufficienti a coprire tutti i costi del servizio e a garantire un'adeguata remunerazione dell'operatore, preservando l'equilibrio contrattuale iniziale.

Si evidenzia infine che il contratto di concessione conterrà le apposite clausole di revisione del PEF, in conformità all'art. 192 del D.Lgs. 36/2023. Tale norma prevede che, al verificarsi di eventi sopravvenuti straordinari e imprevedibili (quali ad esempio mutamenti normativi di settore non imputabili al concessionario) che incidano in modo significativo sull'equilibrio economico-finanziario della concessione, il concessionario possa chiedere la revisione del contratto al fine di ristabilire detto equilibrio. Questo meccanismo di salvaguardia, da attivarsi in caso di circostanze eccezionali, garantisce la tenuta sul lungo periodo dell'operazione concessoria, coerentemente con la natura dinamica e di lungo termine del PEF.



3. OGGETTO, CONDIZIONI E DURATA DELLA CONCESSIONE

In base alle previsioni del Capitolato speciale, la durata contrattuale è fissata in 5 anni, decorrenti dalla data di aggiudicazione. Inoltre, al fine di garantire la continuità del servizio nelle more dell'espletamento di una nuova procedura di gara, la concessione potrà subire una proroga tecnica per un periodo massimo di 12 mesi oltre la scadenza.

Per quanto concerne le condizioni generali contrattuali, il Capitolato e la Convenzione di concessione disciplinano in dettaglio i reciproci obblighi delle parti. Si anticipano di seguito alcuni aspetti salienti basati su tali documenti, utili a determinare le assunzioni del Piano Economico Finanziario:

- requisiti di idoneità: il concessionario dovrà essere iscritto all'Albo ministeriale dei soggetti abilitati alla riscossione (ai sensi dell'art. 53 D.Lgs. 446/1997) e dovrà rispettare in ogni fase le norme di legge e di regolamento applicabili al servizio, inclusi il Regolamento comunale del Canone Unico e gli eventuali regolamenti riferiti alle specifiche entrate oggetto della concessione,
- corrispettivo e remunerazione: la concessione non prevede corrispettivi a carico del Comune. Il concessionario sarà remunerato esclusivamente mediante un aggio sugli incassi, come già descritto, ovvero trattenendo una percentuale sulle somme riscosse quale compenso per il servizio;
- garanzie contrattuali: saranno richieste idonee garanzie fideiussorie a tutela dell'esatto adempimento delle obbligazioni contrattuali. In particolare, il concessionario dovrà prestare una cauzione definitiva pari al 10% del valore complessivo presunto della concessione, secondo le modalità previste dalla normativa vigente, e dovrà stipulare una polizza assicurativa di responsabilità civile verso terzi a copertura di eventuali danni derivanti dall'esercizio del servizio, con validità per l'intera durata contrattuale. Tali garanzie mirano a tutelare il Comune rispetto a inadempimenti o incidenti nell'esecuzione del servizio;
- struttura operativa locale: il concessionario dovrà assicurare un'adeguata presenza operativa sul territorio comunale. È prevista l'attivazione di un ufficio aperto al pubblico (sportello fisico nel Comune, preferibilmente in zona centrale) con personale qualificato dedicato a fornire informazioni, ricevere dichiarazioni e pagamenti, e gestire i rapporti con l'utenza e con gli uffici comunali. Il Capitolato richiede un orario di apertura al pubblico congruo alle esigenze dell'utenza - almeno tre mattine a settimana per un minimo di tre ore ciascuna - nonché la disponibilità di canali telematici per l'erogazione di servizi online (un portale web dedicato per la consultazione delle posizioni debitorie, la possibilità di effettuare pagamenti elettronici tramite piattaforma pagoPA, servizi di assistenza via email e telefono, etc.);
- standard di qualità del servizio: dovranno essere garantiti specifici standard di qualità e continuità nell'erogazione del servizio, tra cui: tempi massimi per l'emissione degli avvisi di pagamento e degli atti ingiuntivi; tempi di attesa agli sportelli contenuti entro limiti prestabiliti; tempestività nei riversamenti al Comune delle somme incassate; sistemi di tracciatura delle pratiche e reportistica periodica sull'andamento della



riscossione; adozione di misure di tutela della privacy e di sicurezza dei dati trattati, in conformità al GDPR e alle normative vigenti in materia. Il Capitolato prevede anche la redazione di una *Carta dei Servizi* da parte del concessionario, da pubblicizzare adeguatamente, in cui siano esplicitati gli standard di qualità offerti agli utenti;

- vigilanza, controllo e penali: il contratto definirà un sistema di controllo e monitoraggio dell'attività del concessionario da parte dell'ente concedente, anche tramite la richiesta di report periodici e la previsione di accessi dedicati agli applicativi gestionali utilizzati per la riscossione, così da permettere al Comune di verificare in tempo reale l'andamento del servizio. Saranno inoltre previste penali contrattuali per eventuali inadempienze o disservizi, al fine di assicurare il rispetto costante degli standard pattuiti. Ad esempio, potranno essere sanzionati con penali pecuniarie ritardi ingiustificati nell'invio degli avvisi di pagamento, il mancato raggiungimento di obiettivi minimi di accertamento dell'evasione stabiliti in sede di gara, la violazione di obblighi informativi o di rendicontazione verso il Comune, l'ingiustificata chiusura dello sportello al pubblico nei giorni/orari previsti, ed altri eventuali disservizi indicati nel Capitolato. Tali meccanismi di vigilanza e sanzione garantiranno un controllo efficace sulle performance del concessionario lungo tutto l'arco del rapporto.

Le suddette condizioni generali - unitamente ad ogni altro aspetto contrattuale (es. cause di risoluzione anticipata, clausole di revisione, giurisdizione competente per le controversie, ecc.) - sono dettagliatamente disciplinate nella documentazione di gara. La presente relazione ne assume i tratti salienti al fine di declinarne i profili economico-finanziari che vengono di seguito esposti.

4. STIMA E COMPOSIZIONE DEI RICAVI DEL CONCESSIONARIO

Ricavi da aggio sulle entrate accertate

Il Piano Economico-Finanziario è stato elaborato adottando un approccio prudentiale, utilizzando i dati storici di gettito disponibili e normalizzandoli per escludere gli anni anomali influenzati dalla pandemia. In tal modo si è definito uno scenario base realistico, evitando sovrastime sia nelle entrate recuperabili sia nei costi operativi e mantenendo un margine di fattibilità per l'operatore privato.

Ai flussi così stimati si è applicata la misura dell'aggio di riscossione prevista dal Capitolato speciale, che costituisce il meccanismo di remunerazione del concessionario.

L'aggio, determinato in misura percentuale sul montante lordo riscosso (con le esclusioni e precisazioni stabilite all'art. 4 del Capitolato), è stato distinto in base alla natura delle entrate:

- **16%** per le entrate derivanti dal Canone Unico patrimoniale, comprensivo delle occupazioni di suolo pubblico e del canone mercatale, nonché per le esposizioni pubblicitarie e le pubbliche affissioni;



- **8%** per le entrate riferite alla riscossione coattiva di tributi (IMU, TARI, imposta di soggiorno) e delle altre entrate comunali extratributarie (sanzioni del Codice della Strada e ulteriori residui attivi).

Di seguito si riportano, voce per voce, le ipotesi di gettito medio annuo considerate e il corrispondente ricavo annuo per il concessionario calcolato, applicando l'aggio contrattuale previsto.

CATEGORIA DI ENTRATA	2022	2023	MEDIA 2022/2023
Imposta di pubblica' e diritti pubbliche affissioni	67.627,00	52.071,00	59.849,00
Tassa di occupazione suolo pubblico - canone unico	533.603,00	579.070,00	556.336,50
Totale categoria a)	601.230,00	631.141,00	616.185,50
Tari	374.636,88	756.201,37	565.419,13
Imu	0,00	2.528.815,37	1.264.407,69
Imposta di soggiorno	0,00	4.040,88	2.020,44
Violazioni cds ed extra cds	0,00	612.385,85	306.192,93
Altre entrate extra tributarie	27.523,35	12.926,48	20.224,92
Totale categoria b)	402.160,23	3.914.369,95	2.158.265,09

CATEGORIA DI ENTRATA	2024	MEDIA	AGGIO	STIMA ricavi annui
Imposta di pubbl. e diritti pubbliche affissioni	69.086,00	64.467,50	16%	10.314,80
Tassa di occup. s.pubblico - canone unico	601.091,00	578.713,75		92.594,20
Totale categoria a)	670.177,00	643.181,25		102.909,00
Tari	621.022,79	593.220,96	8%	47.457,68
Imu	242.447,43	753.427,56		60.274,20
Imposta di soggiorno	35.323,17	18.671,81		1.493,74
Violazioni cds ed extra cds	152.200,92	229.196,92		18.335,75
Altre entrate extra tributarie	108.338,79	64.281,85		5.142,55
Totale categoria b)	1.159.333,10	1.658.799,10		132.703,93

In totale, sommando tutte le componenti sopra elencate, il ricavo operativo annuo del concessionario derivante dall'aggio ammonta a **€235.612,93**. Tale importo rappresenta il fatturato annuo lordo "core" del concessionario nella gestione a regime ed è ottenuto sulla base di ipotesi ragionevoli e prudenziali. Come si vedrà successivamente, non si è infatti considerato alcun incremento spontaneo dei gettiti oltre la media storica recente, né eventuali effetti positivi extra derivanti da un'attività di accertamento intensificata del concessionario: qualora tali recuperi aggiuntivi si realizzassero, genererebbero entrate extra sia per il Comune sia - in misura proporzionale all'aggio - per il concessionario, migliorando il quadro economico rispetto allo scenario base. Allo stesso modo, non si è ipotizzato alcun aumento delle tariffe o aliquote nel periodo di piano, né si è tenuto conto di possibili evoluzioni normative future che potrebbero accrescere i gettiti: ogni eventuale sviluppo di questo tipo rappresenterebbe un *upside* a beneficio dell'equilibrio economico del concessionario. Viceversa, eventuali flessioni temporanee (es. un calo delle presenze turistiche con minor imposta di soggiorno in un dato anno) si ritiene possano essere compensate dall'azione professionale del gestore sul recupero dell'evasione pregressa e rientrerebbero nel "rischio operativo" che caratterizza l'affidamento in concessione.



Altre entrate per il concessionario

Accanto ai proventi derivanti dall'aggio sulle somme riscosse per conto dell'Ente, lo schema della concessione – come puntualmente definita all'art. 4 del Capitolato – prevede che il concessionario possa beneficiare di ulteriori entrate, poste a carico dei debitori e di sua esclusiva spettanza. Si tratta di componenti accessorie, che non confluiscono nella base di calcolo dell'aggio ma rimangono integralmente al gestore.

È opportuno osservare che la determinazione della base aggio varia a seconda della tipologia di entrata. Nel caso del Canone Unico patrimoniale, del canone mercatale, della pubblicità e delle pubbliche affissioni, l'aggio si applica all'ammontare lordo riscosso con la rilevante esclusione delle spese di notifica e degli oneri e spese di riscossione previsti dalla legge: questi ultimi restano, per espressa previsione, di spettanza integrale del concessionario. Diversamente, per quanto concerne la riscossione coattiva delle entrate tributarie e delle altre entrate comunali, l'aggio viene calcolato sull'ammontare complessivamente riscosso comprensivo degli oneri di riscossione, mentre restano escluse e riservate al concessionario le sole spese di notifica e le spese esecutive di legge. Tale distinzione assume rilievo determinante per la corretta configurazione dei flussi economici, poiché delinea con precisione quali voci concorrono a formare la remunerazione principale del concessionario e quali, invece, si collocano in una dimensione accessoria, extra-aggio.

Le componenti più rilevanti di tale seconda categoria sono rappresentate, in primo luogo, dalle spese di notifica degli atti. Ogni avviso, sollecito o ingiunzione comporta infatti un costo documentabile per raccomandata A/R, CAD/CAN, PEC a valore legale o notifica a mezzo messo. Il D.M. 14 aprile 2023 ha fissato in misura forfettaria le relative tariffe: €7,83 per la raccomandata A/R, €6,51 per la raccomandata semplice, €2,00 per la PEC, oltre ai diritti dovuti per la notifica a mezzo ufficiale giudiziario. Tali importi, che l'utente-debitore è tenuto a corrispondere, spettano integralmente al concessionario e sono sottratti alla base aggio. È dunque evidente come la quantità di atti emessi incida direttamente sul volume di tali ricavi, che fungono da copertura ai costi vivi sostenuti per la postalizzazione e le attività di recapito.

Accanto alle notifiche si collocano gli oneri e le spese di riscossione coattiva, che comprendono i costi connessi alle procedure cautelari ed esecutive (fermi amministrativi, iscrizioni ipotecarie, pignoramenti presso terzi o su beni immobili, contributi unificati, diritti di cancelleria, pubblicità legale). Anche in questo caso, il D.M. 14 aprile 2023 ha definito tariffe puntuali: €43 per la comunicazione preventiva di fermo amministrativo, €212 per l'iscrizione di ipoteca, €38 per un pignoramento presso terzi, oltre ad eventuali spese aggiuntive proporzionali all'entità del credito. Nel comparto CUP e affissioni tali oneri rimangono interamente fuori base aggio e spettano quindi al concessionario, mentre nel comparto della coattiva tributaria gli oneri confluiscono nella base aggio e sono dunque già remunerati in quella sede; rimangono invece extra-aggio le sole spese vive di procedura.

In via residuale, ma non meno significativa, vanno menzionati i diritti accessori, quali ad esempio i diritti d'urgenza previsti dal Regolamento comunale sul Canone Unico per le affissioni eseguite con carattere straordinario (fuori orario o con preavviso ridotto). Sebbene



il relativo impatto economico sia marginale, essi costituiscono un'ulteriore forma di introito che il capitolato affida integralmente al concessionario.

Quanto alla quantificazione economica di tali ricavi, il Piano ha adottato un approccio di prudenza, escludendoli dallo scenario base per non alterare il quadro di equilibrio. Tuttavia, appare utile delinearne un ordine di grandezza, basato su parametri oggettivi e facilmente verificabili.

Con riferimento alle spese di notifica, ipotizzando un volume annuo di circa 1.500 atti e assumendo un costo medio unitario prudenziale di €7-8, il valore complessivo rimborsabile si colloca in un intervallo di circa €11.000-12.000 annui. Per quanto riguarda le spese esecutive - relative a fermi, ipoteche, pignoramenti e altre misure coattive - considerando un volume medio di 100-150 procedure annue e un rimborso unitario stimabile in €70-80, l'ammontare recuperabile risulta compreso tra €7.000 e €12.000 annui. Infine, i diritti accessori connessi a prestazioni straordinarie (ad esempio affissioni d'urgenza) hanno impatto contenuto e possono essere stimati in poche centinaia di euro all'anno.

In sintesi, i ricavi extra-aggio risultano ragionevolmente quantificabili, con un approccio prudenziale, in una forbice di circa €18.000-24.000 annui. Ai fini del presente Piano si è assunto, a titolo cautelativo, il valore minimo del range, pari a **€18.000** annui, quale base di riferimento per le proiezioni economico-finanziarie.

Tale importo si somma ai proventi da aggio determinando un fatturato operativo potenziale complessivo per il concessionario pari a **€253.612,93**. È importante sottolineare che tali valori restano subordinati al concreto andamento delle attività di accertamento e riscossione: la quantità di atti notificati, il numero di procedure esecutive avviate e la loro effettiva riscossione incidono in modo diretto sul livello di ricavi extra-aggio conseguito.

In ogni caso, la previsione di tali flussi accessori, pur nella loro aleatorietà, costituisce un ulteriore fattore di salvaguardia dell'equilibrio economico-finanziario del rapporto concessorio. L'impianto contrattuale, infatti, attribuendo al concessionario la facoltà di trattenere integralmente tali spese, assicura una copertura strutturale dei costi vivi legati alle notifiche e alle procedure coattive, mitigando il rischio di margini negativi in caso di fisiologiche fluttuazioni del gettito principale.

Di seguito si riporta una tabella con i ricavi stimati per il primo anno di concessione.

Imposta di pubblicità e diritti pubbliche affissioni	10.314,80
Tassa di occupazione suolo pubblico - canone unico	92.594,20
Totale categoria a)	102.909,00
Tari	47.457,68
Imu	60.274,20
Imposta di soggiorno	1.493,74
Violazioni cds ed extra cds	18.335,75
Altre entrate extra tributarie	5.142,55
Totale categoria b)	132.703,93



Totale ricavi da aggio	235.612,93
Totale ricavi extra aggio	18.000,00

L'importo dei ricavi complessivi è da considerarsi un valore di stima presunto per la particolarità del servizio oggetto di affidamento, **non potendosi prevedere con certezza l'entità esatta delle riscossioni**. Invero, **la natura stessa dell'attività di accertamento e riscossione comporta un fisiologico grado di aleatorietà intrinseca, poiché i risultati effettivi dipendono da molteplici fattori non interamente controllabili dall'ente né dal concessionario** (comportamento dei contribuenti, congiuntura economica, andamento del contenzioso, efficacia delle azioni esecutive, ecc.).

Per tale ragione, le proiezioni economico-finanziarie contenute nel presente Piano sono state formulate applicando il criterio della media storica dei flussi registrati negli ultimi esercizi, opportunamente depurata da valori eccezionali e normalizzata per restituire un quadro rappresentativo della tendenza di fondo. Ne discende che le entrate qui riportate non costituiscono valori certi, bensì stime prudenziali, elaborate con l'obiettivo di definire un orizzonte realistico e sostenibile per la gestione della concessione.

Tale approccio metodologico, fondato su basi oggettive e cautelative, consente di attenuare gli effetti delle oscillazioni annuali e di predisporre un piano economico-finanziario equilibrato, pur nella consapevolezza che il gettito effettivamente realizzato potrà discostarsi, in misura più o meno significativa, dalle previsioni formulate.

5. DETERMINAZIONE DEI COSTI

Per quanto concerne la struttura dei costi che il concessionario dovrà sostenere per l'esecuzione del servizio, il PEF è stato costruito adottando un approccio "a base zero", ovvero stimando analiticamente i fabbisogni di risorse e i relativi oneri, indipendentemente dai costi storicamente sostenuti dal gestore uscente. Si è scelto di adottare un approccio rigoroso, partendo dai dati consuntivi del precedente concessionario ma ritenendo che - trattandosi di gara pubblica in cui l'efficienza gestionale costituisce un vantaggio competitivo - ogni operatore economico possa organizzarsi in modo ottimizzato. In altri termini, per i costi si è ipotizzato di operare stime il più oggettive possibili, senza fare esclusivo riferimento a quanto rendicontato dall'uscente, prescindendo dalla sua struttura organizzativa, considerato che, in caso di gara ad evidenza pubblica con offerta al ribasso, l'efficienza raggiunta rappresenta un sostanziale vantaggio competitivo.

Ne consegue che il PEF tratteggia un modello di costi standard per un'azienda di medie dimensioni operante nel settore, conforme ai parametri di costo del lavoro e di mercato.

Costo del personale



Ai fini della corretta determinazione del costo del lavoro, il Piano Economico-Finanziario è stato redatto nel rispetto di quanto stabilito dall'art. 41, comma 14 del D.Lgs. 36/2023, il quale impone, in sede di programmazione e gara, l'applicazione delle tabelle ministeriali del costo del lavoro pubblicate periodicamente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Tuttavia, con specifico riferimento al comparto del terziario, della distribuzione e dei servizi le ultime tabelle ministeriali disponibili risultano datate e non più aggiornate, essendo ferme al 2010.

In considerazione di tale circostanza, per l'elaborazione del presente Piano si è fatto ricorso, in via prudenziale e coerente con la prassi più diffusa, alle tabelle retributive del CCNL Commercio e Terziario, le quali riflettono in maniera più attendibile l'attuale andamento del costo del lavoro nel comparto e consentono di stimare valori conformi alla realtà gestionale. Sono stati presi in considerazione non soltanto i minimi tabellari e le 14 mensilità previste, ma anche tutti gli oneri indiretti e differiti, inclusi ratei di ferie, mensilità aggiuntive, contributi previdenziali obbligatori (INPS), trattamento di fine rapporto (TFR) e ulteriori obblighi di natura assicurativa e contributiva.

Sulla base di tali parametri, la dotazione organica è stata costruita conformemente a quanto previsto dagli articoli 12 e 13 del Capitolato, che richiedono la presenza di uno sportello locale aperto al pubblico, la disponibilità di personale adeguatamente qualificato e l'assicurazione di specifici standard di qualità e continuità del servizio. In particolare, la struttura minima individuata prevede:

- due impiegati ufficiali della riscossione, destinati alle attività di front office e gestione degli incassi;
- un impiegato agente accertatore, incaricato dei controlli e delle attività di verifica sul territorio;
- un operaio addetto alle affissioni e alle manutenzioni, responsabile delle operazioni materiali di affissione e della cura degli impianti;
- un impiegato capo area, con funzioni di coordinamento generale, raccordo con l'Ente e supervisione della qualità del servizio.

L'applicazione dei livelli contrattuali corrispondenti ha consentito di calcolare, per ciascun profilo, il costo full time annuo - comprensivo di tutte le componenti retributive e contributive - e di ridurlo poi in base alle percentuali di impiego previste dal modello organizzativo. La stima delle ore lavoro necessarie riferite ad ogni figura professionale è stata definita basandosi su criteri di ragionevolezza e sulle informazioni pervenute dal gestore uscente.

categoria	liv	ptime	costo full time	costo effettivo
impiegato - ufficiale della riscossione	2	35%	48.028,65	16.810,03
impiegato - ufficiale della riscossione	2	35%	48.028,65	16.810,03
impiegato - agente accertatore	3	40%	42.615,48	17.046,19
operaio - addetto affissioni	6	40%	33.108,15	13.243,26
impiegato - capo area	1	15%	53.844,77	8.076,72

71.986,22

Il risultato è una massa salariale annua complessiva pari a € 71.986,22, cui si è aggiunto un correttivo prudenziale volto a coprire esigenze di sostituzione per ferie, assenze e picchi operativi stagionali, nonché un accantonamento per l'eventuale applicazione della clausola sociale. Quest'ultima, come noto, tutela i lavoratori impiegati nel servizio in caso di subentro di un nuovo gestore e può comportare l'assorbimento di personale con trattamenti economici o anzianità superiori rispetto ai minimi contrattuali. A tale scopo, è stata stanziata una quota pari al 5% della massa salariale, così da garantire la sostenibilità del piano anche in presenza di oneri aggiuntivi derivanti da obblighi di legge o da contrattazione collettiva.

In conclusione, il costo del personale stimato risulta pari a **€ 75.585,53** annui, valore che rappresenta una proiezione prudenziale e metodologicamente solida, in quanto conforme alle prescrizioni normative, ancorata a parametri retributivi aggiornati e comprensiva di tutti gli oneri retributivi, fiscali e previdenziali. Tale importo costituisce la base di riferimento per la quantificazione dei costi operativi del concessionario ed è stato elaborato nel rispetto delle disposizioni di legge, del Capitolato di gara e dei principi di corretta pianificazione economico-finanziaria.

Locazione ufficio e utenze

Il concessionario dovrà disporre di un ufficio sul territorio comunale. Si è stimato un canone di locazione annuo di **€12.000**, ipotizzando un locale di circa 50 mq in zona centrale di Santa Margherita Ligure. La stima è stata effettuata in via analitica, facendo riferimento ai valori dell'Osservatorio del Mercato Immobiliare (OMI) dell'Agenzia delle Entrate per la zona omogenea "B2 - Centro storico/zona costiera" ad uso ufficio. A tale importo si aggiungono le spese per utenze (energia elettrica, connessione dati, riscaldamento/condizionamento): considerate le dimensioni dell'ufficio, si è ipotizzato un costo di circa **€4.000** annui per l'insieme delle utenze (importo comprensivo anche dei consumi telefonici, internet e delle spese postali di corrispondenza interna). Inoltre, sono state considerate spese di pulizia dei locali pari a circa **€2.500** annui (pulizie periodiche affidate a ditta esterna) e materiale di consumo e cancelleria per circa **€3.500** annui. Questi costi accessori sono stati quantificati a *forfait* sulla base di parametri di ragionevolezza ed esperienze pregresse in servizi analoghi.

Spese postali e di notifica

Un capitolo rilevante dei costi operativi è costituito dagli oneri connessi all'attività di notificazione e alle procedure esecutive necessarie per il recupero coattivo delle entrate. Tali spese, pur recuperabili nei confronti dei debitori secondo quanto previsto dall'art. 4 del Capitolato, devono essere contabilizzate in quanto il concessionario le sostiene in via anticipata. Per le spese di notifica - comprendenti raccomandate A/R e relativi CAD/CAN, notifiche tramite messo o ufficiale giudiziario, PEC a valore legale, nonché costi di stampa e postalizzazione - si è assunto un volume annuo prudenziale di circa 1.500 atti. Considerando un costo medio unitario compreso tra €7 e €8, l'onere complessivo risulta pari a circa €11.000-12.000 annui. Alle notifiche si aggiungono le spese esecutive, relative a procedure quali fermi, ipoteche, pignoramenti, bollature, diritti UNEP, contributi unificati, spese di custodia e



pubblicità legale. Stimando un volume medio di circa 100-150 interventi annui e un costo unitario prudenziale di €70-80, l'onere complessivo si colloca in una forbice compresa tra €7.000 e €12.000 annui. I diritti accessori legati a prestazioni straordinarie o d'urgenza hanno invece un peso marginale, stimabile in poche centinaia di euro su base annua. In sintesi, la proiezione dei costi operativi lordi per notifiche ed esecuzioni si attesta, con riferimento allo scenario prudenziale adottato, in un intervallo di circa €18.000-24.000 annui, da assumere come parametro di riferimento per le previsioni del PEF e da aggiornare nel tempo in funzione del numero effettivo di atti e dell'evoluzione tariffaria.

Adottando un approccio prudenziale è stato acquisto il valore massimo di tale forbice (approccio opposto rispetto alla medesima stima lato ricavi), pari a **€24.000**.

Consulenze legali

La gestione di un servizio complesso come quello in esame implica inevitabilmente la trattazione di pratiche di natura giuridica e tributaria, con possibili ricorsi dei contribuenti alle Commissioni tributarie e contenziosi in sede civile o amministrativa. Il Capitolato prescrive espressamente la presenza di un avvocato quale figura di supporto giuridico al concessionario, a garanzia della corretta gestione delle controversie e della conformità delle attività alle disposizioni di legge. A tal fine, è stata inserita nel Piano una voce specifica di costo per consulenze legali, stimata in circa **€15.000** annui, da intendersi come fondo forfettario destinato a coprire l'insieme degli incarichi e delle prestazioni professionali di natura legale che il concessionario sarà tenuto a sostenere. Tale importo, pur suscettibile di variazioni in base al numero e alla complessità dei contenziosi effettivamente insorti, rappresenta una stima cautelativa che consente di garantire la copertura di un fabbisogno ricorrente, assicurando il rispetto delle prescrizioni del Capitolato e la necessaria tutela dell'ente e del concessionario nelle sedi giurisdizionali competenti.

Manutenzione impianti

Il concessionario è tenuto per contratto alla manutenzione ordinaria degli impianti per affissioni e pubblicità (pannelli, standardi, supporti vari) di proprietà comunale. Questa attività comporta costi di ripristino, pulizia, sostituzione elementi deteriorati, ecc. Si è quantificato un costo annuo di **€22.000** per manutenzione e ricambio impianti, valore stimato sulla base di analoghe concessioni in comuni di dimensioni simili e tenendo conto del numero di impianti presenti sul territorio. L'importo copre sia i materiali che la manodopera necessari a garantire impianti sempre idonei e sicuri durante l'intero periodo contrattuale.

Sistemi informatici

Il concessionario dovrà dotarsi di idonei strumenti software per la gestione integrata delle entrate (database contribuenti, gestione accertamenti, emissione atti, rendicontazione, interfaccia pagoPA, etc.). Spesso i concessionari utilizzano piattaforme proprietarie; nel PEF si è previsto un costo annuo di **€10.000** per licenze software, manutenzione e aggiornamenti informatici. Tale cifra, forfettaria, include anche eventuali implementazioni specifiche richieste dal Comune (es. personalizzazioni per report).



Attrezzature, mobilio e automezzi

Per quanto riguarda le attrezzature d'ufficio, si è stimato un investimento iniziale per beni strumentali di circa **€31.000** complessivi, suddivisi tra: dotazioni informatiche (4 computer, stampanti, etc. - investimento €4.000) e relativi arredi (€5.000); un automezzo aziendale per gli spostamenti (es. veicolo di servizio per sopralluoghi e notifiche - investimento €20.000); attrezzature varie (es. scale, attrezzi per affissione - €2.000). Tali investimenti sono posti a carico del concessionario e vengono ammortizzati lungo la durata contrattuale.

Altre spese generali e oneri vari

Sono state considerate ulteriori voci minori, determinate forfettariamente secondo criteri di ragionevolezza, tra cui: assicurazione RCT, costi per la sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/08) - formazione, DPI, etc, spese generali amministrative, imposte e tasse, ammortamento spese stipula del contratto, costo polizza fideiussoria.

Di seguito si riportano, in forma di elenco, i principali aggregati di costo annuale previsti per il primo anno di concessione.

Costo del personale	75.585,53
Locazione immobile	12.000,00
Spese pulizia ufficio	2.500,00
Costi per consulenze legali	15.000,00
Costo polizza fidejussoria	1.000,00
Spese di notifica, legali ed esecutive	24.000,00
Manutenzione impianti	22.000,00
Software gestionale	10.000,00
Assicurazione RCT	100,00
Costi per la Sicurezza	1.000,00
Spese generali	10.000,00
Utenze	4.000,00
Materiale di consumo e cancelleria	3.500,00
Imposte e tasse	1.500,00
Totale opex	182.185,53
Macchine ufficio elettroniche (4 computers)	800,00
Mobili e arredi	1.000,00
Automezzo	4.000,00
Attrezzatura varia	400,00
Incidenza spese contrattuali (quota incidenza annua)	500,00
Totale capex	6.700,00

6. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DI MASSIMA

A fronte delle grandezze e dei parametri sopra stimati e determinati è stato redatto un piano economico-finanziario di massima dal quale si desume la sostenibilità ed il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario. Il piano economico-finanziario di massima è stato

redatto in ottica prudenziale, utilizzando i dati a disposizione ed effettuando stime previsionali di carattere indicativo, basate su indici e benchmark di riferimento. Le stime sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni riferite al servizio, relativamente ad eventi futuri e, per loro natura, sono soggette ad una componente intrinseca di rischiosità ed incertezza. Si fa presente, inoltre, che il piano-economico finanziario di massima è strutturato prevedendo una organizzazione del lavoro basata quasi esclusivamente sull'apporto lavorativo dei lavoratori dipendenti e collaboratori. È evidente che, qualora l'aggiudicatario del servizio adottasse uno schema organizzativo che preveda l'apporto lavorativo diretto dell'imprenditore, la marginalità sarebbe sensibilmente più elevata, in quanto parte del costo del lavoro dipendente verrebbe meno, determinando un corrispondente incremento del risultato di esercizio.

Nella costruzione del piano economico-finanziario di massima si è ritenuto indispensabile considerare l'effetto del fattore tempo sull'andamento delle grandezze economiche. A tal fine, i costi operativi sono stati distinti in due categorie: da un lato quelli suscettibili di incremento nel tempo in ragione dell'andamento dei prezzi, dall'altro quelli di natura fissa o predeterminata, che non subiscono adeguamenti automatici.

Sulle prime voci si è applicato un tasso annuo di rivalutazione per inflazione, fissato prudenzialmente all'1,5%, valore in linea con le previsioni di medio-lungo periodo formulate da istituzioni nazionali ed europee e leggermente inferiore al target di stabilità dei prezzi della Banca Centrale Europea (2%). Tale parametro consente di cogliere l'effetto realistico di un progressivo incremento dei costi lungo l'arco della concessione.

Diversamente, sul fronte dei ricavi si è optato per una rappresentazione cautelativa: essi sono stati mantenuti costanti su base annua, senza applicazione di indici di rivalutazione. La scelta discende dal fatto che le stime si fondano già su valori medi pluriennali, calcolati con metodo prudenziale e al netto di oscillazioni eccezionali, e non si è ritenuto opportuno ipotizzare incrementi futuri né legati ad adeguamenti tariffari né derivanti da potenziali miglioramenti della capacità di riscossione.

Questa impostazione metodologica, che prevede costi in lieve crescita e ricavi stabili, ha come effetto quello di determinare una graduale riduzione della marginalità nel corso della concessione, la quale però va analizzata nel complessivo valore determinato durante tutta la durata della concessione.

Nelle tabelle che seguono sono state elaborate le previsioni di massima relative al conto economico del soggetto gestore.

CONTO ECONOMICO	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Imposta di pubblicità e diritti pubbliche affissioni	10.314,80	10.314,80	10.314,80	10.314,80	10.314,80
Tassa di occupazione suolo pubblico - canone unico	92.594,20	92.594,20	92.594,20	92.594,20	92.594,20
Totale categoria a)	102.909,00	102.909,00	102.909,00	102.909,00	102.909,00
Tari	47.457,68	47.457,68	47.457,68	47.457,68	47.457,68
Imu	60.274,20	60.274,20	60.274,20	60.274,20	60.274,20
Imposta di soggiorno	1.493,74	1.493,74	1.493,74	1.493,74	1.493,74
Violazioni cds ed extra cds	18.335,75	18.335,75	18.335,75	18.335,75	18.335,75



Altre entrate extra tributarie	5.142,55	5.142,55	5.142,55	5.142,55	5.142,55
Totale categoria b)	132.703,93	132.703,93	132.703,93	132.703,93	132.703,93
Totale ricavi da aggio	235.612,93	235.612,93	235.612,93	235.612,93	235.612,93
Totale ricavi extra aggio	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Costo del personale	75.585,53	76.719,32	77.870,10	79.038,16	80.223,73
Locazione immobile	12.000,00	12.180,00	12.362,70	12.548,14	12.736,36
Spese pulizia ufficio	2.500,00	2.537,50	2.575,56	2.614,20	2.653,41
Costi per consulenze legali	15.000,00	15.225,00	15.453,38	15.685,18	15.920,45
Costo polizza fidejussoria	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Spese di notifica, legali ed esecutive	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Manutenzione impianti	22.000,00	22.330,00	22.664,95	23.004,92	23.350,00
Software gestionale	10.000,00	10.150,00	10.302,25	10.456,78	10.613,64
Assicurazione RCT	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Costi per la Sicurezza	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Spese generali	10.000,00	10.150,00	10.302,25	10.456,78	10.613,64
Utenze	4.000,00	4.060,00	4.120,90	4.182,71	4.245,45
Materiale di consumo e cancelleria	3.500,00	3.552,50	3.605,79	3.659,87	3.714,77
Imposte e tasse	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Totale opex	182.185,53	184.504,32	186.857,88	189.246,75	191.671,45
Macchine ufficio elettroniche (4 computers)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Mobili e arredi	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Automezzo	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Attrezzatura varia	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Incidenza spese contrattuali (quota incidenza annua)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Totale capex	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
Risultato ante imposte	64.727,40	62.408,61	60.055,05	57.666,18	55.241,48
Imposte su reddito	18.770,94	18.098,50	17.415,96	16.723,19	16.020,03
Risultato d'esercizio	45.956,45	44.310,11	42.639,08	40.942,99	39.221,45

7. CONDIZIONI DI EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il Piano Economico-Finanziario di massima, elaborato su un orizzonte quinquennale corrispondente alla durata della concessione, restituisce un quadro gestionale caratterizzato da condizioni di equilibrio economico-finanziario complessivamente sostenibili.

L'analisi delle previsioni mostra infatti come i ricavi attesi - costituiti dall'aggio sulle riscossioni e dai ricavi accessori di spettanza esclusiva del concessionario - risultino, anche nella prospettiva prudenziale adottata, adeguati a coprire l'insieme dei costi operativi e degli ammortamenti stimati. La gestione produce pertanto un risultato economico positivo in ciascun esercizio, seppur con una marginalità in progressiva riduzione negli ultimi anni per effetto della scelta metodologica di mantenere costanti i ricavi e di applicare, invece, un tasso di crescita dell'1,5% ai principali costi variabili (personale, forniture, spese di notifica e consulenze).



Il risultato netto, pari a circa €46.000 nel primo anno, si riduce gradualmente a circa €39.000 nell'ultimo esercizio, mantenendosi comunque sempre ampiamente sopra la soglia di equilibrio. Tale dinamica riflette la fisiologica erosione dei margini determinata dall'inflazione dei costi non compensata da incrementi di ricavo, ma conferma la solidità del modello gestionale ipotizzato, che risulta sostenibile anche in scenari conservativi.

Pur nella consapevolezza che il conto economico costituisce uno strumento di analisi principalmente economica, il grado di redditività evidenziato dal PEF si presenta tale da costituire una ragionevole approssimazione anche delle condizioni di equilibrio finanziario. Infatti, il modello gestionale ipotizzato si fonda su una struttura dei ricavi strettamente correlata agli incassi effettivi e su una dinamica dei costi prevalentemente di natura ricorrente e prevedibile, priva di rilevanti componenti di debito finanziario.

Le peculiarità del servizio, che comporta per il concessionario il riversamento periodico al Comune delle somme riscosse al netto dell'aggio e delle spese di spettanza, determinano una gestione finanziaria sostanzialmente equilibrata: i crediti verso contribuenti si traducono in incassi che alimentano i ricavi e, simultaneamente, i flussi in entrata per il Comune, riducendo l'esposizione a rischi di liquidità; i debiti verso fornitori e personale si collocano invece in un orizzonte temporale ordinario e facilmente pianificabile, compatibile con la regolarità degli incassi.

Ne consegue che il margine operativo positivo non solo copre ampiamente i costi economici, ma si traduce anche in un saldo finanziario in grado di garantire al concessionario la tempestiva copertura delle uscite correnti e la costituzione di un margine di sicurezza. In tal senso, il risultato di esercizio può essere considerato una proxy attendibile dei flussi di cassa netti, assicurando che la gestione non generi tensioni finanziarie e confermando che l'equilibrio economico coincide sostanzialmente con l'equilibrio finanziario.

Il rispetto delle condizioni di equilibrio economico-finanziario richieste dall'art. 177 del D.Lgs. 36/2023 è pertanto dimostrato: i ricavi stimati coprono integralmente i costi di gestione e gli oneri accessori, garantendo al contempo una remunerazione positiva dell'attività del concessionario.

Va altresì ricordato che l'art. 192 del Codice dei contratti pubblici prevede specifici meccanismi di revisione del PEF in presenza di eventi straordinari e imprevedibili, tali da incidere in maniera significativa sull'equilibrio economico-finanziario della concessione. Questa clausola, unitamente all'approccio prudenziale adottato nella redazione del piano, assicura che la gestione del servizio possa mantenersi sostenibile lungo l'intero periodo contrattuale, anche in presenza di variabili esogene non controllabili.

8. VALORE DELLA CONCESSIONE STIMATO

Ai sensi dell'art. 179 del d.lgs 36/2023 (Codice degli Appalti): *"1. Il valore di una concessione è costituito dal fatturato totale del concessionario generato per tutta la durata del contratto, al netto dell'IVA, stimato dall'ente concedente, quale corrispettivo dei lavori e dei servizi oggetto della concessione, nonché per le forniture accessorie a tali lavori e servizi. 2. Il valore è stimato al momento dell'invio del bando di concessione o, nei casi in cui non sia previsto detto bando,*



al momento in cui l'ente concedente avvia la procedura di aggiudicazione della concessione. Se il valore della concessione al momento dell'aggiudicazione è superiore al valore stimato di oltre il 20 per cento, si considera il valore della concessione al momento dell'aggiudicazione.

3. Il valore della concessione è calcolato secondo un metodo oggettivo specificato nei documenti di gara della concessione. Gli enti concedenti tengono conto, se del caso, anche dei seguenti elementi: a) il valore di eventuali clausole di opzione; b) gli introiti derivanti dal pagamento, da parte degli utenti dei lavori e dei servizi, di tariffe e multe diverse da quelle riscosse per conto dell'ente concedente; c) i pagamenti o qualsiasi vantaggio finanziario conferito al concessionario in qualsivoglia forma all'ente concedente o da altre amministrazioni pubbliche, incluse le compensazioni per l'assolvimento di un obbligo di servizio pubblico e le sovvenzioni pubbliche di investimento; d) il valore delle sovvenzioni o di qualsiasi altro vantaggio finanziario in qualsivoglia forma conferiti da terzi per l'esecuzione della concessione; e) le entrate derivanti dalla vendita di elementi dell'attivo facenti parte della concessione; f) il valore dell'insieme delle forniture e dei servizi messi a disposizione del concessionario dagli enti concedenti, purché siano necessari per l'esecuzione dei lavori o la prestazione dei servizi; g) ogni premio o pagamento ai candidati o agli offerenti”.

Pertanto il calcolo adottato nella stima è il seguente:

Stima valore della concessione					
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Totale ricavi da aggio	235.612,93	235.612,93	235.612,93	235.612,93	235.612,93
Totale ricavi extra aggio	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Valore della concessione	253.612,93	253.612,93	253.612,93	253.612,93	253.612,93
Valore della concessione					1.268.064,64

L'importo così stimato - pari ad **Euro 1.268.064,64** - è puramente indicativo e dipende da una pluralità di fattori, legati anche alle scelte che l'aggiudicatario adotterà per la gestione del servizio. Variazioni di qualunque entità non potranno dar luogo a rivalsa alcuna da parte dell'aggiudicatario, in quanto rientranti nell'alea propria della fattispecie di contratto in questione. Le stime sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni riferite al servizio, relativamente ad eventi futuri e, per loro natura, sono soggette ad una componente intrinseca di rischio e incertezza.