



---

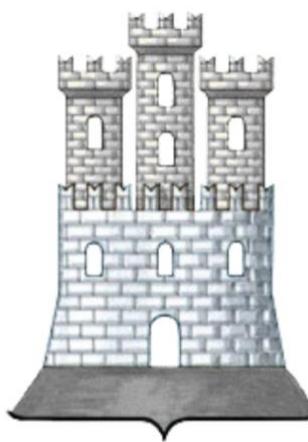
PROPOSTA DI FINANZA DI PROGETTO

AI SENSI DELL'ARTICOLO 193 DEL D.LGS. 31 MARZO 2023, N. 36

---



## PROGETTO DI FATTIBILITA'



CALATIA PUBLICA

RISCOSSIONE

24 DICEMBRE 2024

RTI "ETRURIA SERVIZI SRL - RES PUBLICA SRL - CRIS SRL"

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

**Sommario**

<b>1. Sintesi della proposta.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Presentazione del proponente.....</b>	<b>4</b>
<b>3.La finanza di progetto per i servizi.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. I requisiti di partecipazione soggettivi. ....</b>	<b>6</b>
<b>4. Nozione, caratteristiche e tipologie del PPP.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. La valutazione preliminare nel PPP.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Il Project Financing.....</b>	<b>16</b>
<b>6. La procedura <i>ex art. 193 del Codice</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>7.1. La gestione delle entrate locali nel modello concessorio.....</b>	<b>21</b>
<b>8.2. Servizi e gestione dell’attività di recupero dell’evasione/elusione di IMU, TASI e TARI. ..</b>	<b>29</b>
<b>8.3. Servizi e gestione dell’attività di riscossione coattiva.....</b>	<b>32</b>
<b>8.4. Le caratteristiche del servizio della gestione. ....</b>	<b>34</b>
<b>8.5. Contenzioso e procedure concorsuali.....</b>	<b>38</b>
<b>8.6. Monitoraggio del progetto e della concessione. ....</b>	<b>39</b>
<b>8.7. Dematerializzazione dei documenti cartacei e conservazione a norma.....</b>	<b>40</b>
<b>9. Livelli di servizio (<i>SLA – Service Level Agreement</i>). ....</b>	<b>40</b>
<b>10. Penali. ....</b>	<b>42</b>
<b>11. Gli investimenti previsti. ....</b>	<b>44</b>
<b>12. Presa in carico e rilascio del servizio e della gestione. ....</b>	<b>45</b>
<b>13. Durata del progetto .....</b>	<b>47</b>

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

La bozza di convenzione è per sua natura modificabile e, dunque, provvisoria, sicché eventuali previsioni, che non collimino con la natura o la tipologia dell’instaurando rapporto contrattuale, ben possono essere modificate/integrate dal Proponente su indicazione dell’Amministrazione, sino al momento in cui non è indetta la gara per l’affidamento del contratto.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

## **1. Sintesi della proposta**

Per un Comune, più che per qualsiasi altro tipo di amministrazione territoriale, la capacità di riscuotere le proprie entrate ha senza alcun dubbio un’importanza strategica: assicurare flussi di entrata certi e costanti significa disporre delle fonti e delle provviste da indirizzare verso impieghi che sono il coronamento della missione fondamentale di un Comune, tanto nella componente istituzionale quanto in quella amministrativa. Per governare le entrate e ricondurle a una visione e a una gestione unitarie, salvaguardando in primo luogo i rapporti con i contribuenti cui destinare sempre più servizi che facilitino l’assolvimento dei loro doveri, è necessario implementare e investire nelle banche dati dei beni e dei soggetti coinvolti dalle varie tipologie di imposizione e tassazione e investire nell’ottimizzazione prestazionale dell’infrastruttura informatica.

Poiché la gestione delle entrate è un punto nodale dell’Amministrazione Comunale e comporta lo svolgimento di attività continue che in alcun modo possono essere interrotte, gli interventi in questo ambito vanno fatti senza stravolgere le organizzazioni in essere.

Nello specifico, la presente proposta vuole essere supporto e ottimizzazione dell’attività impositiva del Comune, a beneficio dell’amministrazione, per facilitarne il compito esattivo e garantirne i flussi fiscali, per il cittadino perché attraverso il miglioramento del servizio e l’abbreviazione dei tempi di riscossione possa essere partecipe della spesa pubblica con maggiore consapevolezza e minori problemi.

Questa proposta viene intesa come modificabile e provvisoria, sicché eventuali previsioni che non corrispondano con la natura o le caratteristiche funzionali del rapporto contrattuale in fieri, possono essere senz’altro modificate o implementate dal Proponente previa indicazione dell’Amministrazione, sino all’avvio della procedura di gara per l’affidamento del contratto.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

## **2. Presentazione del proponente**

Le società proponenti si occupano, a vario titolo, della gestione delle entrate locali, dal profilo finanziario a quello operativo a quello della studio scientifico dei sistemi di gestione dei tributi locali, potendo così pervenire alla proposta di partenariato pubblico privato con un intervento progettuale innovativo e che prevede **rilevanti investimenti a beneficio materiale ed immateriale dell’Ente**.

- 2.1. La società Etruria servizi srl ha un capitale sociale pari ad € 5.180.000,00, interamente versato, è iscritta al n. 119 dell’albo, disciplinato dall’art.53 del Decreto Legislativo 15 dicembre 1997 n.446, dei soggetti abilitati ad effettuare attività di liquidazione, di accertamento e di riscossione dei tributi e di altre entrate delle Province e dei Comuni. La società è inoltre dotata di licenza ex art. 115 Tulp. La società adotta processi conformi alla norma UNI EN ISO 9001-14001-27001.
- 2.2. La società Res Publica SRL ha un capitale sociale pari ad € 2.500.000,00, interamente versato, è iscritta al n. 260 dell’albo, disciplinato dall’art. 53 del Decreto Legislativo 15 dicembre 1997 n. 446, dei soggetti abilitati ad effettuare attività di liquidazione, di accertamento e di riscossione dei tributi e di altre entrate delle Province e dei Comuni. La società adotta processi conformi alla norma UNI EN ISO 9001:2015.
- 2.3. La società Centro per Rilancio, l’Innovazione e lo Sviluppo SRL, ha un capitale sociale pari ad € 20.00.000, interamente versato, è uno Spin off accademico dell’Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli” costituito unicamente da docenti del Dipartimento di Scienze Politiche che hanno deciso di valorizzare le proprie esperienze accademiche offrendo servizi di consulenza e assistenza agli Enti, avendo nella propria compagnia professori esperti di diritto tributario e di fiscalità degli enti locali.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

### **3.La finanza di progetto per i servizi.**

Le direttive europee 2014/23/UE, 2014/24/UE, 2014/25/UE, in materia di appalti pubblici, hanno perseguito l’ambizioso obiettivo di incentivare l’integrazione pubblico-privato al fine di accrescere le risorse umane e materiali a disposizione e acquisire soluzioni innovative anche dal punto di vista finanziario. Dal quadro eurounitario è derivata, quindi, la profonda riforma del Codice dei Contratti Pubblici che ha visto la luce con il d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 (nel prosieguo anche solo “Codice”).

Il partenariato pubblico privato (in seguito anche “PPP”), innovato profondamente con la riforma del Codice diviene, su sollecitazione europea, uno strumento imprescindibile – e, conseguentemente, uno degli strumenti principali – per perseguire l’obiettivo di rilancio dell’economia, anche per l’“effetto leva” che tale tipologia di operazione negoziale consente sul mercato, rientrando certamente fra quei modelli efficienti di allocazione e gestione delle risorse pubbliche. Il PPP rappresenta oggi la migliore forma di cooperazione tra poteri pubblici e soggetti privati, non solo per finanziare, costruire e gestire infrastrutture ma anche per fornire servizi di interesse pubblico alle Città e ai Cittadini.

La presente proposta può essere classificata come «partenariato contrattuale», basato cioè su legami contrattuali tra i soggetti partecipanti alle operazioni, in base ai quali uno o più compiti vengono affidati ad un soggetto privato cui è demandata, mediante la sottoscrizione di un contratto di PPP, la gestione di un’attività in regime di concessione di servizi, di modo che esso fornisca un servizio alla collettività in luogo del soggetto pubblico, ente comunale nella fattispecie, ma sotto il suo controllo.

La proposta progettuale prevede la costituzione di un **sistema informativo territoriale** che avrà al suo centro: (i) una nuova banca dati (nella sostanza, una vera e propria Anagrafe Tributaria Comunale) per la gestione delle entrate, che sarà realizzata attraverso attività informatiche massive, e puntuali attività di *back office* che faranno seguito a specifiche verifiche sul territorio cittadino; (ii) un nuovo sistema di gestione delle entrate che utilizza le più moderne tecnologie dell’informazione per una conoscenza capillare del territorio, consentire una legittima imposizione e favorire le attività di riscossione.

È prevista, inoltre, una riorganizzazione di tutta l’attività di gestione delle occupazioni di suolo pubblico e delle esposizioni pubblicitarie attraverso innovativi sistemi informatici e strumenti espositivi.

La realizzazione del **sistema informativo territoriale** è finalizzata all’**affidamento in concessione** dei servizi di:

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

• sollecito, accertamento, recupero evasione delle entrate locali vigenti alla data della presentazione della Proposta ed esemplificativamente di seguito riportate:

- Imposta Municipale Unica (IMU), anche per la cosiddetta “nuova IMU”,
- Tributo sui Servizi Indivisibili (TASI),
- Tassa sui Rifiuti (TARI),
- Canone Unico Patrimoniale (CUP)

e di qualsiasi evoluzione normativa e/o regolamentare che le citate entrate abbiano nel corso della durata contrattuale;

- riscossione coattiva di tutte le entrate comunali, tributarie ed extratributarie, vi comprese quelle di natura patrimoniale e quelle derivanti dalle attività di accertamento;
- gestione dei rapporti con i contribuenti derivanti dai processi di sollecito, accertamento, recupero evasione e dai processi di riscossione coattiva;
- la gestione di un servizio di interconnessione tra il sistema informatico e il Nodo dei Pagamenti;
- SPC nonché ulteriori attività strumentali e funzionali all’erogazione del servizio stesso per consentire l’incasso dei crediti originati dalla Convenzione.

Per il conseguimento degli obiettivi del contratto di PPP in oggetto sono necessari un insieme di investimenti ad alto tasso di innovazione tecnologica che si combinano con l’erogazione e la gestione dei servizi di accertamento e riscossione al fine di conseguire le migliori *performance* sul piano quantitativo e qualitativo.

### **3.1. I requisiti di partecipazione soggettivi.**

La compagine soggettiva del proponente è costituita dalle tre società individuate al punto 2, che si presentano sotto forma di costituendo RTI (Raggruppamento Temporaneo di Imprese).

La base definitoria e la fonte disciplinare del PPP nel diritto della Unione Europea sono costituiti dal *Libro verde* relativo ai partenariati pubblico-privati, al diritto degli appalti pubblici e delle concessioni della Commissione Europea del 30 aprile 2004 e dalle Comunicazioni interpretative del 2005 e del 2008 della stessa Commissione sul PPP.

Il citato *Libro verde* individua le seguenti caratteristiche di un contratto di PPP:

- a) la lunga durata del rapporto, che implica una cooperazione tra i due partner sui vari aspetti del progetto da realizzare;
- b) il finanziamento del progetto garantito in tutto o in parte dal settore privato;

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

c) il ruolo strategico degli operatori economici privati, che partecipano a tutte le fasi del progetto;

d) la distribuzione dei rischi tra il partner pubblico e quello privato, da effettuarsi caso per caso in funzione della capacità delle parti di valutare, controllare e gestire gli stessi.

Sebbene la Commissione europea, già nel 2004, avesse descritto il complesso fenomeno della partnership pubblico-privata, non è stata ancora inserita nel diritto dell’Unione europea una definizione normativa del PPP (nonostante le numerose proposte in tal senso) e neppure viene richiamato espressamente nella direttiva 2014/UE/23 sull’aggiudicazione dei contratti di concessione, che rappresenta la prima disciplina sistematica del contratto di concessione, l’istituto tipico del partenariato.

Ad oggi, quindi, nel diritto europeo il PPP è privo di una definizione univoca che possieda una precisa valenza giuridica. Nell’ordinamento giuridico italiano, invece, già il d.lgs. n. 163/2006 (ora abrogato) introduceva la prima definizione sistematica di PPP, modificata dal successivo Codice n. 50/2016, sino a giungere Codice vigente dove si rinviene una descrizione che, in un’ottica di armonizzazione alla normativa europea, si discosta da quelle codistiche precedenti, ispirandosi alla descrizione del fenomeno effettuata nel *Libro verde* sopra richiamato.

Nel rispetto dei principi di razionalizzazione e semplificazione delle forme di partenariato pubblico-privato di cui alla legge delega n. 78/2022, il Legislatore ha innovato profondamente la collocazione, la sistematica e, in parte, la disciplina dei contratti di PPP e delle concessioni nel Codice vigente (d.lgs. n. 36/2023). A differenza dell’ormai abrogato Codice n. 50/2016, che collocava nella Parte III i “contratti di concessione” e nella Parte IV il “PPP e contraente generale e altre modalità di affidamento”, il d.lgs. n. 36/2023 dedica l’intero Libro IV al tema “Del Partenariato Pubblico-Privato e delle Concessioni”, facendo precedere la disciplina del PPP a quella delle concessioni.

Il PPP, infatti, nel Codice vigente viene considerato come una sorta di *genus*, ovvero come una categoria generale all’interno della quale collocare le *species* dei singoli contratti e, in particolare, quello di concessione, la locazione finanziaria e il contratto di disponibilità.

Il Codice precisa, comunque, il principio di atipicità e non esclusività delle forme contrattuali partenariali. L’amministrazione, infatti, in forza della generale capacità di diritto privato che le è propria, può creare delle forme contrattuali *ad hoc*, diverse da quelle tipiche, purché rispondenti alle norme di cui al libro IV del Codice civile.

Pertanto, il contratto di concessione viene considerato come il “contratto tipo” di PPP, tant’è che la sua disciplina costituisce normativa generale di tutte le figure partenariali tipiche e atipiche, ed è destinata ad applicarsi in mancanza di norme speciali.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

**3.2 Gli articoli 174 e 175 del d.lgs. n. 36/2023.**

La disciplina generale del PPP è contenuta in due soli articoli del Codice, 174 e 175, che sostituiscono integralmente gli artt. 179, 180, 181, 182 del d.lgs. n. 50/2016, che, in molte parti, riproducevano le norme dei contratti di concessione.

Sempre da un punto di vista sistematico, nel nuovo Codice la Finanza di progetto è collocata nella Parte II, relativa ai contratti di concessione (in particolare, nel Titolo IV rubricato appunto “La finanza di progetto”).

Tale procedimento di affidamento ad iniziativa privata dei contratti di PPP è stato ulteriormente semplificato dal nuovo Codice, che non prevede più, per la presentazione della proposta da parte dei proponenti: i) le autodichiarazioni relative al possesso dei requisiti del concessionario; ii) la garanzia provvisoria; iii) l'impegno a prestare una cauzione nella misura dell'importo del 2,5% del valore dell'investimento, come desumibile dal progetto di fattibilità posto a base di gara.

Nell'ultimo comma dell'art. 174, considerata la complessità del PPP, che richiede competenze specifiche e trasversali (di tipo giuridico-amministrativo, economico-finanziario e tecnico) per essere realizzato, gestito e monitorato, il Legislatore precisa che i contratti di partenariato possono essere stipulati soltanto da enti concedenti qualificati.

Il Codice vigente prevede che la qualificazione delle stazioni appaltanti, per affidamenti superiori a determinati importi, attesti la loro capacità di gestire direttamente, secondo criteri di qualità, efficienza e professionalizzazione, e nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, tempestività e correttezza, le attività che caratterizzano il processo di acquisizione ed esecuzione di un servizio, di un bene o di un lavoro.

È stata dunque recepita dal Legislatore l'esigenza di una pubblica amministrazione che sia attrezzata anche per gestire le complesse procedure di partenariato.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

#### **4. Nozione, caratteristiche e tipologie del PPP.**

L’art. 174 del Codice dedica il primo comma all’elencazione delle caratteristiche del PPP, che non viene più definito – come nel Codice n. 50/2016 – “contratto”, bensì come “operazione economica”, proprio al fine di sottolineare la complessità e la rilevanza dell’aspetto economico-finanziario dell’istituto.

Nella Relazione di accompagnamento al Codice, viene precisato in proposito che il partenariato pubblico-privato indica un fenomeno di cooperazione fra il settore pubblico e gli operatori privati nella realizzazione di un’attività che è rivolta a coniugare il perseguimento di finalità di interesse generale, la salvaguardia di vincoli di bilancio e la valorizzazione del contributo di soggetti privati in termini di apporto finanziario e di competenze specifiche.

In tale definizione sono evidenziate le quattro componenti che debbono sussistere congiuntamente affinché l’operazione economica possa qualificarsi come partenariato pubblico-privato:

- a) l’instaurazione tra ente concedente e uno o più operatori economici privati di un rapporto contrattuale di lungo periodo per il raggiungimento di un risultato di pubblico interesse;
- b) la copertura dei fabbisogni finanziari connessi alla realizzazione del progetto proveniente in misura significativa da risorse reperite dalla parte privata;
- c) l’attività di realizzazione e gestione del progetto che spetta alla parte privata, mentre il compito di definire gli obiettivi e di verificarne l’attuazione è attribuito alla parte pubblica;
- d) l’allocazione in capo al soggetto privato del rischio operativo connesso alla realizzazione dei lavori o alla gestione dei servizi.

Si tratta, dunque, di un rapporto complesso e di lunga durata. Complesso in quanto nell’operazione coesistono, in tutto o in parte, vari elementi chiave quali: la progettazione, il finanziamento, la costruzione o rinnovamento, la gestione e la manutenzione. Di lunga durata poiché, generalmente, accanto alla fase di realizzazione vi è un periodo di gestione determinato in relazione alla durata dell’ammortamento dell’investimento o alle modalità di finanziamento.

Il PPP di tipo contrattuale comprende sia i contratti tipici della concessione, della locazione finanziaria e del contratto di disponibilità, sia figure contrattuali atipiche, ovvero altri contratti stipulati dalla pubblica amministrazione con operatori economici privati che abbiano le citate caratteristiche (indicate nel comma 1 dell’art. 174) e siano finalizzati a realizzare interessi meritevoli di tutela (comma 3).

Viene così precisato il rapporto di genere a specie tra il PPP e i singoli contratti di partenariato nonché la caratteristica di fattispecie aperta dei medesimi contratti, da realizzare a seconda delle

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

esigenze concrete della PA, nel rispetto del *favor* del Legislatore delegante verso l'estensione delle forme di partenariato pubblico-privato.

Per quanto concerne la disciplina applicabile ai contratti di PPP, è stato introdotto un rinvio generale alla normativa relativa alle concessioni in relazione a:

- i) procedure di affidamento;
- ii) esecuzione;
- iii) allocazione del rischio operativo;
- iv) durata del contratto;
- v) modalità di determinazione della soglia;
- vi) metodi di calcolo del valore stimato dei contratti.

#### **4.1. La valutazione preliminare nel PPP.**

L'art. 175 del Codice introduce una serie di disposizioni che prevedono nuovi strumenti che dovrebbero avere l'effetto di rendere il PPP più attrattivo sia per gli investitori istituzionali, sia per gli operatori del mercato delle opere pubbliche e dell'erogazione dei servizi, così come previsto nella lett. *aa*) della legge delega.

La norma, seguendo le componenti del PPP indicate all'art. 174, dettaglia il contenuto della valutazione preliminare di convenienza e fattibilità che le Pubbliche Amministrazioni devono svolgere per la realizzazione di un progetto in PPP:

1. idoneità del progetto a essere finanziato con risorse private;
2. valutazione delle condizioni necessarie a ottimizzare il rapporto tra costi e benefici;
3. efficiente allocazione del rischio operativo;
4. possibilità di generare soluzioni innovative;
5. capacità di indebitamento dell'ente;
6. disponibilità di risorse sul bilancio pluriennale.

La valutazione deve avere ad oggetto il confronto tra la stima dei costi e dei benefici nell'arco dell'intera durata del PPP rispetto al ricorso al tradizionale appalto per un equivalente arco temporale.

Come sottolinea la Relazione di accompagnamento al Codice, nel rispetto dei principi di semplificazione e razionalizzazione formale del provvedimento, nella materia di PPP sono state eliminate le disposizioni ripetitive e sovrabbondanti e la disciplina è stata resa esaustiva e *self standing*, essendo i rinvii alle norme degli appalti pubblici limitati e circoscritti, rispetto a quanto avveniva nella normativa previgente.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

Tuttavia, tale razionalizzazione del PPP non è soltanto di tipo formale, ma soprattutto sostanziale. Si pensi all’impatto che le modifiche innanzi apportate all’istituto e innanzi descritte possono avere nel mercato di riferimento.

Riepilogando, vanno evidenziati, in particolare, i seguenti aspetti:

1. la definizione del PPP come *genus* all’interno del quale distinguere il PPP c.d. contrattuale dal PPP c.d. istituzionale (al quale sono riconducibili le società a capitale misto pubblico privato);
2. la disciplina della concessione costituisce normativa generale di tutte le figure partenariali tipiche e atipiche, destinata ad applicarsi in mancanza di norme speciali (eliminazione nel nuovo Codice della duplicazione di norme tra disciplina delle concessioni e dei contratti di PPP);
3. la previsione che solo enti concedenti qualificati possono stipulare contratti di PPP, rendendo così più equilibrato il rapporto tra pubblico e privato nell’affidamento di tali contratti;
4. l’introduzione di strumenti volti a favorire l’applicazione dei contratti di PPP, quali il supporto per le pubbliche amministrazioni nelle operazioni di maggiore impatto economico, con pareri del CIPESS, del DIPE<sup>16</sup> (PCM) di concerto con la RGS (MEF), nonché del Consiglio superiore dei lavori pubblici e del Consiglio di Stato;
5. la riduzione delle procedure di affidamento a due grandi categorie: a iniziativa pubblica, secondo le procedure ordinarie previste dal Codice; e affidamenti a iniziativa privata quale la finanza di progetto (è stata eliminata la c.d. finanza di progetto ad iniziativa pubblica, scarsamente utilizzata, che ha creato inutili sovrapposizioni normative);
6. semplificazione e maggiore aderenza alla direttiva 2014/23/UE relativamente alla disciplina delle concessioni;
7. semplificazione del procedimento del promotore.

#### **4.2. I rischi nelle operazioni di PPP: il “rischio operativo” e le altre tipologie di rischio.**

La presente *Proposta* prevede l’integrale allocazione del rischio “operativo” a carico del Concessionario e che l’allocazione e la specificazione delle diverse tipologie di rischio è rinvenibile nella bozza di Convenzione qui allegata e nella ripartizione dei rischi tra le parti come fissata nei documenti contrattuali e denominata Matrice dei Rischi,, nonché nel documento recante la descrizione dei servizi e della gestione.

Il rischio può essere definito come l’incertezza dei risultati futuri esaminati all’interno di un dato orizzonte temporale. Con riferimento a un progetto che prevede, secondo il modello del contratto di PPP, la realizzazione e la gestione di una infrastruttura, ancorché qualificabile come un “bene

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

immateriale”, i rischi possono essere associati alle diverse fasi del ciclo di vita del progetto, in particolare:

- a) rischi connessi al **periodo di realizzazione del progetto** (i.e. rischi *precompletion*), composti principalmente dal rischio di progettazione e da quello di costruzione, riconducibile a diverse categorie di eventi;
- b) rischi connessi alla **gestione economica dell'iniziativa**, individuabili tipicamente con la categoria del rischio operativo, il quale può articolarsi nel rischio di disponibilità e/o nel rischio di domanda (rischi *post completion*);
- c) rischi **generali di progetto**, legati a fattori che permangono in tutte le fasi di realizzazione (come il rischio finanziario, il rischio normativo, i rischi autorizzativi, i rischi politici, etc.).

La probabilità di accadimento di un evento legato al rischio considerato è, in una certa misura, connessa alla capacità del soggetto a cui è stato allocato il rischio di attuare azioni di prevenzione e mitigazione volte alla minimizzazione del rischio stesso. In tal senso, l'amministrazione dovrebbe trasferire al privato i rischi che quest'ultimo, per competenze tecniche specialistiche o per conoscenze ed esperienze precedenti, è in grado di minimizzare con riferimento alla loro probabilità di accadimento o all'impatto economico negativo a essi attribuibile.

Una corretta operazione di PPP deve mirare a una allocazione ottimale dei rischi. In tale ottica, l'amministrazione deve valutare l'effettiva capacità dei diversi soggetti di farsi carico dei rischi loro allocati e l'impatto che tale allocazione può produrre sul costo effettivo, sulla fruibilità dell'opera, sulla possibilità di generare affidamento bancario.

L'allocazione dei rischi di progetto è una delle fasi del processo di *risk management*, il quale si sviluppa lungo tutto l'arco di vita del progetto e si articola in quattro fasi sequenziali:

- a) Fase 1. Identificazione del rischio (*risk identification*). Sono individuati tutti gli eventi rilevanti che potrebbero costituire un rischio nella realizzazione del progetto;
- b) Fase 2. Valutazione del rischio (*risk assessment*). Si determina la probabilità di manifestazione dei rischi identificati e la valutazione dell'impatto sul progetto in caso di accadimento, oltre che il periodo in cui potrebbero manifestarsi (progettazione, costruzione e gestione);
- c) Fase 3. Gestione del rischio (*risk management*). Si allocano le diverse responsabilità di gestione dei rischi tra i soggetti che intervengono in virtù di contratti, accordi o meccanismi che permettono di ripartire le differenti tipologie di rischio e gli strumenti atti a ridurre la probabilità del manifestarsi dei rischi stessi. In particolare, deve verificarsi l'effettivo trasferimento dei rischi all'interno della bozza di convenzione che disciplina la concessione di servizi;

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

*d) Fase 4. Monitoraggio e revisione del risk management.* Si monitorano, attraverso un adeguato strumento di *reporting*, e vengono rivisti i rischi identificati. Inoltre, si individuano i nuovi eventuali rischi che lo sviluppo del progetto genera sottponendoli a un analogo processo di gestione. Il processo termina alla fine della realizzazione dell’opera e alla scadenza dei contratti delle diverse parti coinvolte.

Una volta identificati e valutati i rischi di progetto si deve decidere quali di essi è opportuno trasferire, quali ritenere e quali suddividere tra le parti, nonché le relative percentuali di suddivisione.

La ripartizione dei rischi tra le parti, come fissata nei documenti contrattuali, viene definita “Matrice dei rischi” e rappresenta una immediata identificazione dell’allocazione dei rischi rilevati nel progetto. La matrice persegue i seguenti principali obiettivi:

1. elencare e descrivere tutti i rischi individuabili nel progetto;
2. indicare il soggetto a cui i singoli rischi sono attribuiti (partner pubblico, partner privato, misto), sulla base delle disposizioni contrattuali richiamabili nella matrice stessa.

Al fine della corretta ripartizione dei rischi tra le parti secondo le Linee Guida ANAC 9/2018, le clausole contrattuali definiscono puntualmente le reciproche obbligazioni delle parti. In relazione alla fase di costruzione dell’infrastruttura, il contratto e i relativi allegati, opportunamente, contengono clausole che permettono una corretta allocazione in capo al partner privato del rischio di eventuali extra costi, quali quelli conseguenti a fatti imputabili all’operatore privato. A tal fine, rilevano, ad esempio, le clausole che addossino alla parte privata le conseguenze di eventuali inadempimenti da parte di operatori economici coinvolti in qualità di sub-contraenti, sub-fornitori ecc.

Per quanto concerne le previsioni di allocazione dei rischi relative alla fase di gestione, il contratto e i suoi allegati dovrebbero, indicativamente, contenere:

1. elencazione di tutti i servizi che il privato è tenuto a prestare con l’indicazione dei livelli quantitativi e qualitativi da assicurare all’utenza;
2. modalità di applicazione e misura delle penali dovute dal partner privato in caso di inosservanza degli standard di servizio previsti;
3. modalità per l’esercizio della funzione di vigilanza sulla gestione da parte della Pubblica Amministrazione interessata;
4. eventuali meccanismi di adeguamento delle prestazioni nel rispetto di regole certe e prestabiliti.

Si ricorda, infine, che il d.lgs. n. 50/2016 prima e il D.lgs. 36/2023 oggi rafforzano l’importanza del trasferimento effettivo e sostanziale in capo all’operatore economico del “rischio operativo” di

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

natura economica, legato alla gestione dei lavori e/o servizi oggetto del contratto.

Occorre quindi definire con precisione la nozione di rischio “operativo” o di gestione come prevista dall’attuale Codice, e integrata dalla Giurisprudenza.

L’art. 177, 1° comma, del nuovo codice, rubricato “*contratto di concessione e traslazione del rischio operativo*”, che chiarisce che “*l’aggiudicazione di una concessione comporta il trasferimento al concessionario di un rischio operativo legato alla realizzazione dei lavori o alla gestione dei servizi e comprende un rischio dal lato della domanda o dal lato dell’offerta o da entrambi. Per rischio dal lato della domanda si intende il rischio associato alla domanda effettiva di lavori o servizi che sono oggetto del contratto. Per rischio dal lato dell’offerta si intende il rischio associato all’offerta dei lavori o servizi che sono oggetto del contratto, in particolare il rischio che la fornitura di servizi non corrisponda al livello qualitativo e quantitativo dedotto in contratto*”. Il comma 2 del medesimo articolo prosegue “*si considera che il concessionario abbia assunto il rischio operativo quando, in condizioni operative normali, non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto della concessione*”.

Si configura quindi una concessione, “calda” o “tiepida” quando all’operatore economico sono trasferiti i “rischi operativi”, ossia i rischi di natura economica o tecnica connessi all’alea della gestione, che possono riguardare il lato della domanda o dell’offerta o di entrambi. Se non avviene un trasferimento di tali rischi il rapporto è qualificabile come un appalto. Per “rischio di domanda”, tipico delle concessioni calde e tiepide rivolte ai terzi utenti, si intende il rischio legato ai diversi volumi di domanda ovvero alla mancanza di utenza e quindi ai flussi di cassa.

Affinché si configuri una concessione è necessario, dunque, che all’operatore economico siano trasferiti ulteriori rischi relativi anche alla fase di gestione dell’opera stessa. Con riferimento alle concessioni calde e tiepide, il rischio dal lato dell’offerta si identifica nel rischio per il concessionario di non riuscire ad offrire il servizio in qualità e quantità corrispondente alla domanda di mercato.

In ogni caso, costituiscono un rischio operativo rilevante ai fini della qualificazione del rapporto come concessione i soli rischi “esterni” vale a dire, come chiarito dalla direttiva concessioni del 2014, i rischi che si pongono “*al di fuori del controllo delle parti*”. Per contro, non rilevano poiché insiti in ogni contratto pubblico i cd. rischi “interni”, ossia i rischi legati alla malagestione dell’opera o del servizio, agli inadempimenti contrattuali del concessionario o anche al verificarsi di cause di forza maggiore. Ai sensi dell’art. 177, comma 3, del nuovo codice, infatti, “*il rischio operativo, rilevante ai fini della qualificazione dell’operazione economica come concessione, è quello che deriva da fattori eccezionali non prevedibili e non imputabili alle parti. Non rilevano rischi connessi a cattiva gestione, a inadempimenti contrattuali dell’operatore economico o a cause di forza maggiore*”.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

La Corte di Giustizia ha chiarito che all'operatore deve essere, in particolare, trasferita la maggior parte dell'alea legata alla gestione dell'opera o del servizio o per lo meno una porzione “significativa” della stessa.

Nella presente *Proposta* il **rischio operativo è posto a carico esclusivo del soggetto Concessionario**, come può agevolmente desumersi dal **modello di remunerazione** previsto che non consente di prevedere se e in che misura otterrà il ristoro degli investimenti sostenuti, atteso che i suoi ricavi provengono unicamente dal pagamento di un compenso sotto forma di aggio e dalla sua capacità di incrementare le entrate.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

## **5. Il Project Financing**

Per *Project Financing* (anche PF o Finanza di Progetto) si intende il finanziamento di un progetto in grado di generare, nella fase di gestione, flussi di cassa sufficienti a rimborsare il debito contratto per la sua realizzazione e remunerare il capitale di rischio. Il progetto si presenta come entità autonoma rispetto ai soggetti che lo promuovono e viene valutato dai finanziatori, principalmente, per la sua capacità di generare flussi di cassa.

Il Partenariato Pubblico Privato può considerarsi, come ogni forma di cooperazione tra pubblico e privato, finalizzato alla progettazione, costruzione, finanziamento, gestione e manutenzione di opere pubbliche o di pubblica utilità, in cui le rispettive competenze e risorse si integrano in funzione delle diverse responsabilità e obiettivi.

Il Project Financing, dunque, è una modalità di finanziamento strutturato che può essere utilizzato per finanziare progetti infrastrutturali in alcune operazioni di PPP. Tra le diverse metodologie attuative di PPP presenti nell’ordinamento giuridico italiano, la concessione di lavori pubblici costituisce uno dei possibili strumenti che consente il finanziamento di opere pubbliche in *Project Financing*.

Gli schemi di PF sono da preferire alla finanza tradizionale nel caso di progetti in cui:

1. i flussi di ricavi siano sufficienti alla copertura dei costi di gestione e alla remunerazione del capitale investito da soci e banche;
2. la componente gestionale rivesta un’importanza considerevole;
3. il soggetto privato si assuma l’onere del finanziamento con rivalsa del soggetto finanziatore limitata all’attività finanziata (ovvero nessuna garanzia pubblica);
4. il soggetto privato assuma una parte consistente dei rischi connessi alla realizzazione e gestione del progetto.

Il ricorso al *Project Financing* implica vantaggi sia per l’amministrazione pubblica che per il partner privato.

I principali **vantaggi per l’amministrazione** sono:

1. la possibilità di realizzare un’iniziativa di notevole interesse per la collettività, limitandone l’impatto sul bilancio pubblico e senza assumere il rischio di costruzione, finanziario e di mercato, che dovrebbero essere posti a carico dei privati;
2. l’opportunità di perseguire una più elevata qualità della progettazione, tempi ridotti di realizzazione e maggiore efficienza gestionale.

I principali **vantaggi per il privato** sono riconducibili a:

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

1. la possibilità di limitare l'impatto sul proprio bilancio di un eventuale fallimento del progetto, in quanto il progetto si presenta come entità autonoma;
2. l'accesso a nuovi finanziamenti “fuori bilancio”, evitando di peggiorare i propri indici di indebitamento;
3. l'attivazione di una elevata leva finanziaria (con percentuali di debito su mezzi propri che può giungere anche al 60%-80%). Sul punto appare evidente che la struttura finanziaria dipende non solo dalle peculiarità settoriali (settori speciali, servizi pubblici, regolamenti, etc.) dell'operazione che si intende finanziare ma anche dalle condizioni generali del mercato;
4. la possibilità di condividere con altre imprese (pubbliche e private) competenze e risorse su progetti innovativi e per questo più rischiosi.

La presente *Proposta* configura una tipica ipotesi di finanza di progetto applicata ai servizi di interesse generale, laddove il concessionario si accolla l'obbligo di realizzare degli investimenti che, nel caso di specie, sono costituiti da una complessa e innovativa infrastruttura tecnologica, funzionale a una migliore e più efficace capacità gestionale dei servizi di accertamento e riscossione delle entrate comunali. La capacità di remunerare l'investimento e recuperarne il costo è data esclusivamente dalla capacità del Concessionario di erogare servizi in modo efficiente ed efficace così da garantirsi dei ricavi che risultino sufficienti a rimborsare il capitale e conseguire una adeguata marginalità.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

## 6. La procedura ex art. 193 del Codice.

Il dettato dell’art. 193 del nuovo codice prevede che: “*Gli operatori economici possono presentare agli enti concedenti proposte relative alla realizzazione in concessione di lavori o servizi. Ciascuna proposta contiene un progetto di fattibilità, una bozza di convenzione, il piano economico-finanziario asseverato e la specificazione delle caratteristiche del servizio e della gestione.*

*Il piano economico-finanziario comprende l’importo delle spese sostenute per la predisposizione della proposta, comprensivo anche dei diritti sulle opere dell’ingegno. Gli investitori istituzionali di cui all’art. 32, comma 3, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 (convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122), nonché i soggetti di cui all’art. 2, numero 3), del regolamento (UE) 2015/1017 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 giugno 2015, possono formulare le proposte di cui al primo periodo salvo la necessità, nella successiva gara per l’affidamento dei lavori o dei servizi, di associarsi o consorziarsi con operatori economici in possesso dei requisiti richiesti dal bando, qualora gli stessi investitori istituzionali ne siano privi. Gli investitori istituzionali, in sede di gara, possono soddisfare la richiesta dei requisiti di carattere economico, finanziario, tecnico e professionale avvalendosi, anche integralmente, delle capacità di altri soggetti. Gli investitori istituzionali possono altresì impegnarsi a subappaltare, anche integralmente, le prestazioni oggetto del contratto di concessione a imprese in possesso dei requisiti richiesti dal bando, a condizione che il nominativo del subappaltatore sia comunicato, con il suo consenso, all’ente concedente entro la scadenza del termine per la presentazione dell’offerta.”*

L’articolo 193 si dilunga poi nello stabilire minuziosamente l’intera procedura.

L’ente concedente valuta entro 90 giorni dalla presentazione la fattibilità della proposta, invitando, se necessario, il promotore ad apportare al progetto le modifiche necessarie per la sua approvazione. Se il promotore non apporta le modifiche richieste, come eventualmente rimodulate sulla base di soluzioni alternative, suggerite dallo stesso promotore, per recepire le indicazioni dell’ente concedente, la proposta è respinta. L’ente concedente conclude la procedura di valutazione con provvedimento espresso, pubblicato sul proprio sito istituzionale e oggetto di comunicazione ai soggetti interessati. Il progetto di fattibilità, una volta approvato, è inserito tra gli strumenti di programmazione dell’ente concedente.

Il progetto di fattibilità approvato è posto a base di gara nei tempi previsti dalla programmazione. Il criterio di aggiudicazione è l’offerta economicamente più vantaggiosa individuata sulla base del miglior rapporto tra qualità e prezzo.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

La configurazione giuridica del soggetto proponente può essere modificata e integrata sino alla data di scadenza della presentazione delle offerte. Nel bando l'ente concedente dispone che il promotore possa esercitare il diritto di prelazione.

I concorrenti, compreso il promotore, in possesso dei requisiti previsti dal bando, presentano un'offerta contenente il piano economico-finanziario asseverato, la specificazione delle caratteristiche del servizio e della gestione e le varianti migliorative al progetto di fattibilità posto a base di gara, secondo gli indicatori previsti nel bando.

Le offerte sono corredate delle garanzie di cui all'art. 106 del d.lgs. n. 36/2023. Il soggetto aggiudicatario presta la garanzia di cui all'art. 117 del d.lgs. n. 36/2023.

Dalla data di inizio del servizio da parte del concessionario è dovuta una cauzione a garanzia delle penali relative al mancato o inesatto adempimento di tutti gli obblighi contrattuali relativi alla gestione dell'opera, da prestarsi nella misura del 10% del costo annuo operativo di esercizio e con le modalità di cui all'art. 117 citato. La mancata presentazione di tale cauzione costituisce grave inadempimento contrattuale.

L'ente concedente: *a)* prende in esame le offerte che sono pervenute nei termini indicati nel bando; *b)* redige una graduatoria e nomina aggiudicatario il soggetto che ha presentato la migliore offerta; *c)* pone in approvazione i successivi livelli progettuali elaborati dall'aggiudicatario.

Se il promotore non risulta aggiudicatario, può esercitare, entro 15 giorni dalla comunicazione dell'aggiudicazione, il diritto di prelazione e divenire aggiudicatario se dichiara di impegnarsi ad adempiere alle obbligazioni contrattuali alle medesime condizioni offerte dall'aggiudicatario. Se il promotore non risulta aggiudicatario e non esercita la prelazione ha diritto al pagamento, a carico dell'aggiudicatario, dell'importo delle spese per la predisposizione della proposta, comprensive anche dei diritti sulle opere dell'ingegno.

L'importo complessivo delle spese rimborsabili non può superare il 2,5% del valore dell'investimento, come desumibile dal progetto di fattibilità posto a base di gara. Se il promotore esercita la prelazione, l'originario aggiudicatario ha diritto al pagamento, a carico del promotore, dell'importo delle spese documentate ed effettivamente sostenute per la predisposizione dell'offerta.

In relazione alla specifica tipologia di lavoro o servizio, l'ente concedente tiene conto, tra i criteri di aggiudicazione, della quota di investimenti destinata al progetto in termini di ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica.

Le camere di commercio, nell'ambito degli scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico perseguiti, possono aggregarsi alla presentazione di proposte di realizzazione di lavori pubblici, ferma restando la loro autonomia decisionale.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

## **7. La convenzione.**

Nel rapporto concessorio la convenzione ha la funzione di disciplinare i rapporti tra l'amministrazione concedente e il concessionario per tutta la durata della concessione e rappresenta il nucleo centrale di tutte le relazioni contrattuali relative al progetto. In base ad essa sono redatti tutti gli altri contratti di cui la complessiva operazione si compone (contratti di finanziamento, di assicurazione, di fornitura, ecc.). La convenzione è il documento che consente di delineare i contenuti e le modalità delle reciproche obbligazioni, anche finanziarie, delle parti del rapporto concessorio. La convenzione rappresenta, insieme al piano economico finanziario, cui è strettamente correlata, il fulcro di un'operazione di *project financing* e, in generale, di Partenariato Pubblico Privato. Ai sensi della normativa vigente, la convenzione deve essere definita in modo da assicurare adeguati livelli di accesso al credito bancario dell'opera, anche alla luce delle recenti linee guida Eba-Gl Lom sulla concessione e monitoraggio dei prestiti e della nuova filosofia alla base del Codice della crisi e dell'insolvenza. A tale scopo, si indicano tra i contenuti convenzionali:

1. Il richiamo, nelle premesse, ai presupposti e alle condizioni di base che determinano l'equilibrio economico finanziario dell'iniziativa, che costituiscono parte integrante del contratto e le cui variazioni non imputabili al concessionario, qualora determinino una modifica dell'equilibrio del piano, comportano la sua revisione;
2. la definizione di equilibrio economico finanziario, che faccia riferimento agli indicatori di redditività e di capacità di rimborso del debito, nonché procedura di verifica e cadenza temporale degli adempimenti connessi;
3. l'individuazione di una specifica procedura in caso di riequilibrio del PEF (Piano Economico Finanziario);
4. la previsione di adeguati algoritmi per il calcolo del valore eventualmente dovuto in caso di cessazione anticipata del rapporto contrattuale.

Per le concessioni superiori a 5 anni, la durata massima non può essere superiore al periodo di tempo necessario al recupero degli investimenti da parte del concessionario individuato sulla base di criteri di ragionevolezza, insieme a una remunerazione del capitale investito, tenuto conto degli investimenti necessari per conseguire gli obiettivi contrattuali specifici come risultante dal piano economico- finanziario (cfr. art. 168, comma 2, del Codice).

Le variabili “durata” e “investimenti” sono pertanto strettamente connesse nell’ambito della ricerca del raggiungimento dell’equilibrio economico finanziario del PEF: più è ingente

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

l’investimento, maggiore può essere la durata della concessione, ferme restando le altre diverse ipotesi.

Pertanto, la **durata dei servizi oggetto della proposta è stata prevista in 13 anni**, in funzione dell’entità dell’investimento previsto e dei flussi di cassa stimati per il suo ritorno.

In linea di principio, l’estinzione (o la cessazione) di una concessione si verifica – fatte salve le specificità derivanti dall’applicazione della normativa speciale in materia di contabilità pubblica, procedimento amministrativo e contratti pubblici – al ricorrere di quelle stesse cause che, secondo la disciplina generale contenuta nel Codice civile, determinano l’inefficacia, l’invalidità o, comunque, lo scioglimento di un qualunque rapporto negoziale tra privati.

In caso di risoluzione del rapporto concessorio per inadempimento del concedente, così come nel caso in cui quest’ultimo revochi la concessione per motivi di pubblico interesse, al concessionario sono rimborsati:

*a)* il valore delle opere realizzate (ovvero degli investimenti sostenuti) più gli oneri accessori, al netto degli ammortamenti o, nel caso in cui l’opera non abbia superato la fase di collaudo, i costi effettivamente sostenuti;

*b)* le penali e gli altri costi sostenuti o da sostenere in conseguenza della risoluzione;

*c)* un indennizzo, a titolo di risarcimento del mancato guadagno, pari al 10% del valore delle opere (o investimenti) ancora da eseguire, o della parte del servizio ancora da gestire, valutata sulla base del PEF (art. 176 del Codice).

Tutte le somme sopra indicate sono destinate, prioritariamente, al soddisfacimento dei crediti dei finanziatori del concessionario e/o dei titolari delle obbligazioni o dei titoli di debito emessi e sono indisponibili per quest’ultimo sino al completo soddisfacimento di tali crediti.

La bozza di convenzione è per sua natura modificabile e, dunque, provvisoria, sicché eventuali previsioni, che non collimino con la natura o la tipologia dell’instaurando rapporto contrattuale, ben possono essere modificate/integrate dal Proponente su indicazione dell’Amministrazione, sino al momento in cui non è indetta la gara per l’affidamento del contratto.

## **7.1. La gestione delle entrate locali nel modello concessorio.**

La proposta è conforme alle indicazioni che l’ANAC (con la Delibera n. 514 del 17 giugno 2020) ha recentemente fornito alle amministrazioni aggiudicatrici e agli operatori economici sul tema della compatibilità dei servizi di accertamento e riscossione delle entrate tributarie ed extra-tributarie con il modello della concessione di servizi, in particolare, e del contratto di partenariato, più in generale.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

È appena il caso di ribadire il consolidato orientamento del Consiglio di Stato, secondo cui la riscossione dei tributi locali costituisce svolgimento di un'attività di servizio pubblico (v. *ex multis*, Cons. Stato, Sez. V, 01.07.2005, n. 3672; Sez. VI, n. 4682 del 4.9.2012, Sez. V, 24.03.2014, n. 1421; Sez. V, n. 5284 del 20.05.2014).

La giurisprudenza amministrativa, difatti, ha da sempre ammesso la possibilità di utilizzare il modello concessionario per il trasferimento della gestione dei servizi di accertamento e riscossione coattiva delle entrate locali a operatori economici privati, nell'ambito di un rapporto qualificabile come concessionario, in quanto implicante conferimento di funzioni pubblicistiche e che prevede maneggio di denaro pubblico (cfr. Cass. SS.UU. n. 23302 del 16.11.2016; Cons. Stato, sez. V, n. 6159 dell'11.12.2008; TAR Lazio-Roma n. 5470 del 10.5.2016; TAR Campania-Napoli n. 2614 del 12.5.2014; TAR Lombardia-Brescia n. 610 del 25.6.2013; TAR Sardegna n. 478 del 12.5.2011).

Nel caso dei servizi di accertamento e di riscossione coattiva delle entrate tributarie ed extra tributarie, la natura e l'entità del rischio trasferito potrebbero comportare la possibilità che l'affidatario non riesca a recuperare, neppure nel caso di gestione virtuosa del servizio, gli oneri necessari per l'approntamento e l'affinamento di strumenti informatici o tecnologici e procedure impegnative che obblighino l'operatore economico a investimenti significativi in sistemi di gestione integrata degli archivi e il reperimento o la formazione di figure professionali di alto profilo, adeguate alla complessità del servizio e ai miglioramenti da apportare.

Va peraltro precisato che la giurisprudenza amministrativa ha considerato come “concessione di servizi” l'affidamento delle attività di elaborazione e gestione di un'anagrafe tributaria per cui, pur attraverso le operazioni contabili riservate al Comune, l'entità dei ricavi conseguibili dall'affidataria dipendeva in gran parte, dal punto di vista economico, dall'alea “gestionale” dei servizi affidatile, quantunque inerenti l'attuazione di prestazioni patrimoniali imposte (Cons. St., Sez. V, 1 luglio 2005, n. 3672).

Sulla riconducibilità dei servizi di accertamento e riscossione con il modulo concessionario l'ANAC che ha fornito specifiche distinzioni tra appalto e concessione (prima con Comunicato del Presidente del 22.12.2015 e poi con la citata Delibera n. 514/2020), anche alla luce della direttiva 23/2014/UE che ha preceduto la redazione del d.lgs. n. 50/2016.

Secondo l'ANAC, nella prassi è possibile rinvenire affidamenti a soggetti terzi della gestione delle entrate tributarie e patrimoniali di un ente locale sia mediante contratti di concessione che mediante contratti di appalto, sebbene sul tema si riscontrino orientamenti dottrinali e giurisprudenziali non sempre uniformi. Invero, la direttiva 23/2014/UE, nell'affermare la natura contrattuale della concessione, ha specificato con chiarezza che la differenza con l'appalto si concreta nella circostanza

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

che il corrispettivo del servizio è costituito unicamente dal “diritto di gestire” lo stesso oppure da tale diritto accompagnato da un prezzo, quindi dal diritto allo sfruttamento economico del servizio offerto. A tal proposito è bene ricordare che, al di là dei dubbi interpretativi della normativa nazionale, in virtù del primato del diritto dell’Unione Europea, il diritto nazionale deve essere interpretato in maniera conforme alle prescrizioni comunitarie. Per tale ragione è corretto affermare che il contenuto necessario del contratto di concessione è il trasferimento in capo all’operatore economico del c.d. “rischio operativo”, inteso come rischio di esposizione alle fluttuazioni del mercato, che possono derivare da un rischio sul lato della domanda o sul lato dell’offerta o contestualmente su entrambi. Come chiarito dal Considerando 20 della già menzionata direttiva 23/2014/UE, il rischio operativo dovrebbe derivare da fattori al di fuori del controllo delle parti; i rischi collegati ad una cattiva gestione, gli inadempimenti contrattuali dell’operatore economico o causati da forza maggiore non sono decisivi per classificare un contratto come concessione, poiché rischi del genere sono insiti in ogni contratto, a prescindere che sia un appalto pubblico o una concessione.

Tanto premesso, l’ANAC ha ritenuto, in linea generale, che, nel caso dei servizi di accertamento e riscossione delle entrate degli enti locali non sembrerebbe rinvenibile il trasferimento del “rischio di domanda” (ossia, il rischio che la domanda dei servizi sia superiore o inferiore al previsto) dal momento che la domanda di tali servizi proviene dagli enti locali e non dai privati soggetti all’imposta.

Non sussisterebbe, inoltre, in capo ai privati la facoltà di scegliere se avvalersi o meno di quel servizio, dal momento che gli stessi “soggiacciono” indistintamente all’imposizione tributaria, trattandosi appunto di imposte e/o tasse che devono essere versate in presenza dei presupposti di legge. Secondo la prospettazione dell’Autorità di vigilanza non sembrerebbe sussistere neppure il rischio sul lato dell’offerta (ossia, il rischio che la fornitura di servizi non corrisponda alla domanda).

Cionondimeno, l’ANAC ha comunque ammesso la piena riconducibilità degli affidamenti in questione nel tipico modulo concessorio, con ciò prendendo atto del mutato quadro normativo conseguente all’entrata in vigore della direttiva 23/2014 (successivamente integrato dal recepimento nazionale intervenuto con il d.lgs. n. 50/2016) e ha doverosamente rilevato che nella prestazione dei servizi in esame, a seconda di come sia concretamente definito il rapporto contrattuale, possono gravare sull’operatore specifici rischi economici, che conducono a ritenere sussistente la natura concessoria per tali servizi.

Più precisamente, anche per questi servizi è possibile riscontrare il modello concessorio prefigurato dal legislatore europeo, come recepito dal legislatore nazionale con la disciplina di cui agli art. 174 e ss., e 186 e ss. del nuovo Codice degli appalti, ogni qual volta in cui il rischio operativo sia posto a

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

carico dell’operatore economico; caso in cui l’affidamento della concessione può avvenire anche mediante il procedimento previsto dall’art. 193 del Codice.

Secondo la prospettazione offerta da ANAC, il servizio di accertamento e riscossione delle entrate tributarie degli enti locali può essere affidato in concessione solo se ricorrono le condizioni previste dal legislatore, che sono tutte riconducibili al principio del necessario trasferimento in capo al concessionario del rischio operativo. Tale rischio, tuttavia, considerando, generalmente, l’assenza di un prezzo al mercato, l’anelasticità della domanda all’aggio praticato, il carattere prevalentemente strumentale dell’attività prestata dall’agente della riscossione e l’entità ridotta di rischio sopportato, non sempre è rinvenibile.

L’ANAC, pertanto, ritiene necessario valutare caso per caso il ricorrere o meno dei presupposti di legge per la riconducibilità dell’affidamento di tali servizi nell’ambito del modello concessorio e, in particolare, se sia rinvenibile l’effettivo trasferimento del “rischio operativo” in capo all’operatore economico. Il che si riflette modello di remunerazione indicato dal proponente che va coordinato con le clausole contrattuali volte a evidenziare l’effettiva sussistenza di un vero e proprio “rischio della gestione”.

La delibera dell’ANAC richiama il citato Comunicato del suo Presidente del 22 dicembre 2015 che, al fine di giustificare l’affidamento dei servizi di accertamento e riscossione coattiva delle entrate tributarie ha affermato che potrebbe essere diverso «il caso della riscossione coattiva, per la quale la natura e l’entità del rischio trasferito potrebbero comportare la possibilità che l’affidatario non riesca a recuperare, neppure nel caso di gestione virtuosa del servizio, gli oneri necessari per l’appontamento e l’affinamento di strumenti e procedure impegnativi, che obbligano l’operatore economico a investimenti significativi in strumenti informatici e reperimento o formazione di figure professionali di alto profilo». Cosicché, in tale situazione, assume particolare valenza la modalità di calcolo dell’aggio riconosciuto all’operatore economico (se in percentuale sulle somme accertate oppure su quelle riscosse; se è previsto o meno un minimo garantito all’amministrazione) e la relativa quantificazione in relazione ai costi presunti da sostenere per l’esecuzione dei servizi.

Seguendo il ragionamento dell’ANAC, questo risultato può ritenersi conseguito allorquando il modello di remunerazione previsto non consente la previsione (e dunque l’automatica corresponsione) di una sorta di “minimo garantito” in favore dell’operatore economico che può consistere, ad esempio, nel riconoscimento di un aggio sugli incassi della riscossione ordinaria, nel recupero integrale delle quote inesigibili o nei rimborsi per le spese vive.

Questa conclusione può essere risolta ipotizzando la previsione di aggi differenziati in ragione dei risultati attesi, **nella possibilità di riconoscere un minimo garantito al Comune**, nella riduzione

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

percentuale del numero delle posizioni inesigibili e in una compartecipazione nell’acollo delle spese vive.

La delibera, fra l’altro, non esclude la possibilità di affidare congiuntamente (quindi nell’ambito di un’unica procedura) i servizi di riscossione coattiva – che, come detto, possono essere affidati seguendo le regole della concessione – e i servizi di supporto che, invece, sono tipicamente riconducibili nella categoria dei servizi da affidare in appalto. In particolare, l’ANAC ha ritenuto che qualora, nell’ambito delle valutazioni di natura discrezionale e attribuibili alla propria responsabilità amministrativa, la stazione appaltante ritenga di affidare congiuntamente, per motivate ragioni, i due servizi in questione, debba modificare la *lex specialis* in conformità alle previsioni normative e agli orientamenti interpretativi dell’Autorità in materia di concessione dei servizi di accertamento e riscossione coattiva innanzi indicati.

In altri termini, la delibera riconosce la compatibilità dei servizi di supporto con il modello concessionario a condizione che le regole della *lex specialis* siano tali da rendere, effettiva, evidente e concreta l’allocazione del rischio operativo in capo al privato.

Alla luce di quanto esposto, ne consegue che:

*a)* I servizi di riscossione coattiva sono riconducibili al modello della concessione di servizi se l’operatore economico sopporta concretamente ed effettivamente il rischio operativo nei termini sopra descritti, in quanto l’effettivo trasferimento del rischio dipende dal modello di remunerazione proposto. In presenza di tali condizioni è possibile ricorrere alla procedura di cui all’art. 193 per l’affidamento dei servizi.

*b)* È possibile affidare congiuntamente i servizi di riscossione coattiva e i servizi di supporto a condizione che anche per questi ultimi sia configurabile l’effettiva allocazione del rischio operativo in capo al privato. Il che evidentemente si traduce nella costruzione di un modello di remunerazione sostanzialmente analogo a quello previsto per la concessione dei servizi di riscossione coattiva.

Il contratto che vincola l’Amministrazione e il Proponente deve, pertanto, definire in modo puntuale e oggettivo:

- 1) i rischi trasferiti;
- 2) le modalità di monitoraggio della loro permanenza entro il ciclo di vita del rapporto contrattuale;
- 3) Le conseguenze derivanti dalla anticipata estinzione del contratto, tali da comportare la permanenza dei rischi trasferiti in capo all’operatore economico.

Ne consegue che tanto l’ANAC, tanto la giurisprudenza amministrativa riconducono le attività di accertamento e riscossione delle entrate tributarie locali tra quelle compatibili con il modello

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

concessorio, e nessun dubbio sussiste sul fatto che possano essere affidate all'esito del procedimento definito dall'art. 193, in tema di finanza di progetto, oggi possibile solo su iniziativa privata.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

## **8. La proposta operativa.**

La proposta di Partenariato Pubblico Privato nella forma della Finanza di Progetto rappresenta una leva strategica fondamentale per rilanciare l’azione dell’ente locale, consentendo di superare, in una situazione comune a quasi tutti gli enti locali, i vincoli di spesa e trasferendo i rischi di mancata remunerazione degli investimenti e della gestione su un soggetto privato.

La soluzione prospettata e dettagliata nel seguito del documento, infatti, richiede importanti investimenti che possono essere portati dal partner privato scelto sulla base di una procedura aperta ad evidenza pubblica. Per rientrare dalla spesa per investimenti e remunerare la gestione sulla base dei tipici parametri economico-finanziari del PPP, la Proposta prevede l'affidamento al privato, in regime di Concessione di servizi, di una parte dei processi di gestione delle entrate, come dettagliato nel documento “Caratteristiche dei Servizi e della Gestione” allegato e parte integrante della *Proposta*.

La *Proposta*, nelle sue componenti economico-finanziarie, tiene conto del notevole impegno finanziario richiesto al Concessionario, insito in ogni caso nella gestione delle entrate nel loro complesso, a causa del naturale lasso di tempo che intercorre tra il momento dell'esecuzione delle attività e del sostenimento delle spese e il momento dell'incasso e, quindi, della maturazione dei relativi ricavi.

La *Proposta* ovviamente, si converte in “Progetto” nel momento in cui sarà accolta e inserita nella programmazione dell’Ente.

Il **Sistema della Conoscenza** non sarà meramente teorico, ma sarà anche “pratico” perché finalizzato ad aumentare il volume delle entrate della Città agendo nel recupero dell'evasione e sull'efficacia della riscossione coattiva.

Un partner nella gestione straordinaria della fiscalità assume su di sé i rischi propri della Concessione di servizi poiché deve conseguire necessariamente, a copertura dei costi d'investimento e della gestione dei servizi presi in carico, il recupero dell'evasione e la riscossione coattiva, con l'obiettivo di incrementare le Entrate della Città. Tale soggetto è tenuto a garantire:

1. un alto livello di esperienza e la possibilità di utilizzare *best practices* in modo che il modello gestionale proposto diventi esso stesso una prassi di riferimento;
2. padronanza nella gestione di progetti complessi e interdisciplinari;
3. padronanza normativa della materia;

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

- 4 padronanza tecnologica nella *system integration* in una realtà complessa di una città di medio-grandi dimensioni;
5. una generale innovazione dei processi di gestione delle entrate grazie a un’attività di *Business Process Reengineering* da svolgere in stretta connessione con le attività che restano in capo al Comune.
6. nuovi sistemi informatici per il Dipartimento Ragioneria e per i Servizi Demografici e Statistici, oltre che per l’Area Entrate.

### **8.1. I servizi previsti per la gestione delle entrate.**

Il presente progetto prevede la **gestione, in regime di concessione, dei seguenti servizi di accertamento e riscossione delle entrate:**

1. processi di sollecito/accertamento/recupero evasione delle entrate locali vigenti alla data della Proposta: *a) imposta Municipale Unica (IMU)*, risultato dell’accorpamento dal 2020 della preesistente IMU e della TASI; *b) Tributo sui Servizi Indivisibili (TASI)*; *c) Tassa sui Rifiuti (TARI)*; *d) Canone Unico Patrimoniale (CUP)*; *e) Qualsiasi evoluzione normativa e/o regolamentare le citate entrate abbiano nel corso della durata contrattuale*;

2. riscossione coattiva di tutte le entrate comunali, tributarie ed extratributarie/patrimoniali incluse quella derivante dalla attività di accertamento previste dalla Concessione;

3. gestione dei rapporti con i contribuenti derivanti dai processi di sollecito/accertamento/recupero evasione e dai processi di riscossione coattiva;

4. gestione di un servizio di interconnessione tra il sistema informatico e il Nodo dei Pagamenti - SPC nonché ulteriori attività strumentali e funzionali all’erogazione del servizio stesso per consentire l’incasso dei crediti originati dalla Convenzione.

Sono oggetto di concessione le attività da espletare in relazione all’accertamento ed al recupero coattivo degli anni precedenti l’avvio del progetto che dovessero risultare in capo all’ente in relazione ai precedenti modelli gestori e tutte le attività sorte per ciascuno degli anni di imposta specificamente oggetto di concessione. In sintesi (a) gli anni ancora accertabili in forza del quadro normativo vigente, (b) le attività di riscossione coattiva sugli atti già emessi, (c) le attività da proseguire in relazione ad eventuali attività di riscossione già avviate e non concluse.

Tra i servizi per la gestione delle entrate, inoltre rientrano, a carico del Concessionario, **in supporto all’Ente**, una parte del processo di gestione ordinaria, consistente nell’attualizzazione delle banche dati di IMU e TARI e necessario alla costruzione del Sistema della Conoscenza. Per i dettagli di tale attività si rimanda nel seguito in quanto trattasi di uno degli investimenti a carico del

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

partner privato. Dalla gestione in regime di concessione deriveranno gli aggi spettante al partner privato, legati: *a)* ai risultati raggiunti nella gestione; *b)* all’irrogazione di penalità automatiche in base ai livelli di servizio offerti (SLA- *Service Level Agreement*).

Dalla gestione in regime di concessione derivano altresì i rimborsi spese che l’Ente riconosce al partner privato. Il regime degli aggi, dei rimborsi e dei meccanismi di pagamento è dettagliato nella bozza di Convenzione.

## **8.2. Servizi e gestione dell’attività di recupero dell’evasione/elusione di IMU, TASI e TARI.**

Il servizio di ricerca evasione per tutte le entrate, il cui accertamento rientra nel perimetro della Concessione, richiede lo svolgimento, nel rispetto dei modi e termini previsti dalle leggi e dai regolamenti disciplinanti le specifiche entrate, di un insieme coordinato di attività finalizzato all’aggiornamento e alla manutenzione della banca dati per tutta la durata del servizio, all’accertamento di fattispecie di evasione parziale o totale, di altre irregolarità, con riguardo alle annualità non ancora scadute in riferimento alle unità immobiliari e agli altri oggetti di imposizione/tassazione, presenti nel territorio dell’Ente.

L’obiettivo del servizio è:

1. per il tributo sui rifiuti, comunque denominato, quello di individuare le posizioni contributive a fronte delle quali sia stata omessa la presentazione di regolare denuncia di nuova iscrizione o di identificare le posizioni per le quali la denuncia sia stata presentata in modo infedele negli elementi che determinano il “quantum” dovuto;

2. per la tassazione patrimoniale (IMU/TASI/nuova IMU), quello di individuare le fattispecie di evasione parziale o totale, le altre irregolarità, con riguardo alle annualità non ancora scadute in riferimento alle unità immobiliari, alle aree fabbricabili e agli altri oggetti di imposizione presenti sul territorio del Comune.

Tali attività devono tener conto di tutte le operazioni già svolte o in corso di svolgimento alla data di affidamento del servizio e acquisire, comunque, tutte le informazioni e i dati necessari alla effettuazione di una efficiente, efficace e corretta attività di accertamento, nel rispetto delle modalità e termini previsti dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti.

In generale, il Concessionario mantiene allineate e aggiornate tutte le banche dati, controlla tutte le fattispecie di evasione ed esegue anche tutte le elaborazioni di tipo contabile e statistico per permettere all’Amministrazione di avere sotto controllo l’attività.

L’attività deve essere improntata a criteri di correttezza e trasparenza nei confronti del contribuente, con il costante intento di minimizzare il disagio derivante dall’impatto creato

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

dall’attività accertativa sulla cittadinanza.

Per la gestione del servizio di recupero evasione, il Concessionario deve, quindi, effettuare le attività di seguito riportate, suddivise nelle seguenti fasi lavorative.

1. Individuazione delle posizioni irregolari, anche per eventuali dichiarazioni tardive o ravvedimenti operosi, attraverso procedure di incrocio informatico, con emissione degli avvisi di accertamento in tempo reale. Al fine di avere la certezza del dato, oltre ai riscontri da incroci tra banche dati, possono essere utilizzati questionari, convocazioni dell’utente, verifiche sul territorio e sopralluoghi mirati di concerto con il contribuente.

2. Produzione di liste di controllo contenenti potenziali evasori per omessa o infedele dichiarazione e verifica puntuale ovvero campionata su posizioni seriali ad alto grado di affidabilità.

3. Gestione della procedura per gli aggiornamenti catastali, *ex art. 1, comma 336, legge n. 311/2004*. Tale gestione prevede l’individuazione delle Unità Immobiliari Urbane (U.I.U.) che hanno avuto consistenti variazioni edilizie a seguito di lavori legittimamente eseguiti, ma per le quali non sono stati presentati dai proprietari atti di aggiornamento catastale.

4. Predisposizione ed emissione degli avvisi di accertamento, nel rispetto delle modalità previste dalla normativa vigente e dal Regolamento Comunale, entro i termini di legge, garantendo la successiva gestione dei rapporti con il pubblico mediante le più economiche e moderne soluzioni di sportello fisico e virtuale, nonché con l’uso di appuntamenti per facilitare il contribuente a utilizzare il minor tempo possibile per la gestione della propria posizione.

5. Contabilizzazione delle riscossioni, gestione delle rateizzazioni, controllo, riconciliazione e rendicontazione degli incassi gestiti dal Concessionario.

6. Gestione del contenzioso, innanzitutto sfruttando gli strumenti deflattivi previsti da norme e regolamenti.

7. Svolgimento attività di front-office e dei rapporti con i contribuenti accertati. Più in dettaglio, sono eseguite:

a) la programmazione delle attività e delle strategie di emissione degli avvisi di accertamento;

b) la predisposizione di adeguate e documentate istruttorie a sostegno della validità degli avvisi di accertamento;

c) l’elaborazione delle liste degli avvisi di accertamento, per ogni tipo di irregolarità, con applicazione delle sanzioni, degli interessi e di ogni altro onere accessorio come determinato da norme legislative e regolamentari;

d) la predisposizione dei flussi di accertamenti distinti tra quelli da notificare telematicamente e quelli che devono essere prodotti e notificati con modalità cartacea. Ogni atto di accertamento deve

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

contenere i dati catastali degli immobili oggetto di accertamento, il dettaglio delle somme dovute in termini di tributo non corrisposto, interessi, sanzioni ed eventuali ulteriori spese, la data di scadenza per il pagamento, la motivazione, l'indicazione dei termini e dell'autorità presso la quale è possibile proporre impugnazione, la firma del Responsabile della Riscossione (del Concessionario) a stampa o digitale secondo le modalità di legge, nonché ogni altro elemento ritenuto utile o previsto dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti;

*e)* notifica degli atti di accertamento nel rispetto delle modalità e dei termini di legge. La notifica degli atti di accertamento deve avvenire via PEC nei casi di Domicilio Digitale conosciuto o censito in banche dati istituzionali e con le modalità previste dalla normativa vigente. Gestione degli esiti delle notifiche e tutta la documentazione di prova della notifica da inserire insieme agli atti nel Fascicolo del Cittadino nonché gestire gli esiti negativi del recapito e le ri-notifiche;

*f)* gestione del contenzioso: il Concessionario gestisce sia la revisione degli atti in autotutela, sia il reclamo/mediazione e ogni altro grado di giudizio. Provvede a ricalcolare l'importo degli atti per dare esecuzione alle sentenze o in seguito alla conclusione di accordi in mediazione, giudiziali e stragiudiziali e a predisporre piani di rateizzazione;

*g)* rendicontazione delle attività e degli incassi gestiti dal Concessionario;

*h)* aggiornamento delle banche dati in conseguenza degli atti di accertamento definitivi;

*i)* predisposizione delle liste di carico per la riscossione coattiva in caso di avvisi di accertamento notificati con esito positivo, non pagati e non contestati.

L'esecuzione delle attività viene assistita da un servizio di *front-office* con risorse dedicate e adeguatamente formate in modo da garantire un'efficace, corretta e tempestiva informazione all'utenza. Inoltre, devono essere allestite un'infrastruttura e un'organizzazione tese a ridurre al minimo la presenza dell'Utenza presso lo sportello, prevedendo:

*a)* accorgimenti che evitino la produzione e l'acquisizione di documenti cartacei;

*b)* la digitalizzazione e la successiva conservazione a norma della documentazione in ingresso;

*c)* l'invio telematico della documentazione, curando gli aspetti legati alla protezione e alla sicurezza dei dati;

*d)* il ricevimento del pubblico su appuntamento, in modo da evitare inutili attese all'utenza e comunque assicurando un numero di sportelli adeguato alle caratteristiche dimensionali dei provvedimenti inviati, ai conseguenti carichi di lavoro e finalizzato a garantire ottimali livelli di servizio all'utenza.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

L’Assistenza al cittadino deve prevedere anche:

- a) la gestione di una o più caselle di posta elettronica e di uno o più indirizzi PEC ai quali il cittadino può inoltrare eventuali richieste;
- b) un servizio di Sportello Virtuale in videochat, attraverso il quale sia possibile effettuare appuntamenti con un operatore di *front-office*, collegato attraverso video e chat (Sportelli Virtuali);
- c) un servizio per l’invio personalizzato di comunicazioni e documenti ai contribuenti che si registrano fornendo i propri dati, garantendo il rispetto della riservatezza degli stessi;
- d) l’adozione di un portale WEB fruibile anche da dispositivo mobile, che consenta al cittadino di ottenere informazioni, di essere guidato all’utilizzo e di fruire dei servizi *online* disponibili.

### **8.3. Servizi e gestione dell’attività di riscossione coattiva**

La gestione della riscossione coattiva delle entrate comunali prevede il subentro al Comune in tutti i diritti e gli obblighi previsti dalle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in materia e in precedenza descritte.

Il Concessionario assume dunque, con un proprio rappresentante, l’incarico di Funzionario Responsabile della Riscossione.

La complessiva gestione della riscossione coattiva viene attuata sfruttando le funzionalità del programma gestionale della riscossione, consentendo il governo di tutti i processi e la tenuta della documentazione digitale per realizzare una riscossione che sia:

1. **efficace**, dedicando risorse e mezzi a garantire la correttezza dei dati presenti nei gestionali in modo da avere sempre una valutazione realistica delle posizioni debitorie e una completa automazione dei processi operativi;
2. **efficiente**, che garantisca il rispetto delle tempistiche imposte dalle norme;
3. **verificabile** nei risultati.

Il Concessionario deve effettuare tutte le attività rientranti nel perimetro giuridico della riscossione coattiva: dalla presa in carico dei crediti, all’incasso o alla dichiarazione di inesigibilità. Le attività comprendono, inoltre, la gestione in proprio dei rapporti con i debitori.

In qualsiasi fase della riscossione, il Concessionario cura le posizioni contributive a rischio di perdita per l’attivazione di procedure concorsuali, di liquidazione o di sovraindebitamento. Quanto alle posizioni per le quali siano state attivate tali procedure, lo stesso Concessionario deve verificare la posizione debitoria complessiva del contribuente e attivarsi per l’emissione di eventuali atti di recupero del debito (ad esempio, accertamenti per periodi precedenti il fallimento), predisporre tutti

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

gli atti (quali domanda di insinuazione al passivo, osservazioni progetto stato passivo, ecc.) necessari nel corso delle procedure e depositarli presso la Cancelleria del Tribunale competente, secondo i termini e le modalità previste dalle disposizioni normative e regolamentari vigenti.

Il Concessionario provvede alla gestione di tutte le attività finalizzate al recupero coattivo dei crediti per le entrate tributarie ed extra-tributarie, prevedendo nella gestione le seguenti prestazioni e in ogni caso tutte le azioni normativamente previste:

1. acquisizione, controllo e verifica delle liste di carico;
2. predisposizione e definizione dei *layout* di stampa con riferimento a qualsiasi atto, provvedimento o comunicazione, informativa, necessari per le attività di riscossione coattiva, comprese le azioni cautelative ed esecutive;
3. acquisizione dei parametri di emissione e loro corretta utilizzazione nel sistema gestionale della riscossione;
4. bonifica delle posizioni errate, emerse a seguito di controlli sostanziali e formali sulle singole posizioni presenti nelle liste di carico e di istanze dei contribuenti;
5. valutazione del profilo di solvibilità del debitore con attività di ricerca dei beni aggredibili in ordine alla situazione reddituale e patrimoniale mobiliare e immobiliare del soggetto debitore;
6. gestione automatizzata dell'intera filiera della riscossione coattiva, con tracciatura delle singole operazioni su ogni contribuente;
7. gestione della dinamicità dei carichi;
8. gestione delle istanze e delle rateizzazioni;
9. quadratura dei flussi contenenti i pagamenti anche con riferimento al provvisorio emesso dal Tesoriere;
10. rendicontazione degli incassi derivanti dalla Concessione;
11. gestione in proprio del contenzioso, comprese eventuali resistenze in giudizio, sia attive sia passive;
12. archiviazione digitale della documentazione per singolo contribuente e per tipologia di atto emesso;
13. elaborazione di report, statistiche, relazioni sulle attività eseguite e analisi sui risultati della riscossione;
14. predisposizione e alimentazione, per ogni utente, del Fascicolo del Cittadino;
15. gestione e rendicontazione delle inesigibilità.

Viene altresì garantito, ove necessario, l'intervento dell'Ufficiale della Riscossione su tutto il

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

territorio nazionale.

Anche le fasi della riscossione sono tracciate e monitorate attraverso il programma gestionale della riscossione. Le azioni a tutela del credito dell’Amministrazione devono comunque rispettare il principio di economicità. Laddove tale principio non possa essere rispettato per evidente esiguità dello stesso il Concessionario chiede all’Amministrazione il discarico per manifesta antieconomicità dello stesso.

Il Concessionario imputa ai debitori i costi di elaborazione e notifica degli atti in base a quanto previsto dalle norme vigenti *ratione temporis*. Alla data di aggiornamento della presente *Proposta* di Partenariato, i costi addebitati ai contribuenti comprendono una quota denominata «oneri di riscossione a carico del debitore», nella misura e con gli importi massimi previsti dalla legge di bilancio 2020 e succ. mod., e una quota denominata «spese di notifica ed esecutive», comprendente il costo della notifica degli atti e correlata all’attivazione di procedure esecutive e cautelari a carico del debitore, ivi comprese le spese per compensi dovuti agli istituti di vendite giudiziarie e i diritti, oneri ed eventuali spese di assistenza legale strettamente attinenti alla procedura di recupero.

I costi di elaborazione gravanti sui debitori sono di esclusiva competenza del Comune.

#### **8.4. Le caratteristiche del servizio della gestione.**

I servizi in concessione devono essere condotti tenendo conto di una serie di caratteristiche comuni alle attività di recupero dell’evasione/elusione e a quelle di riscossione coattiva.

##### **Tutela del contribuente.**

Nell’esecuzione delle attività in concessione, l’affidatario si impegna a:

1. evitare l’utilizzo indiscriminato e generalizzato di strumenti di verifica che comportino disturbo per il contribuente;
2. sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla conoscenza di tutte le banche dati disponibili, interne ed esterne all’Amministrazione, e offerte dal sistema informatico adottato al fine di evitare che singoli contribuenti siano interessati da atti reiterati, determinati da errori materiali imputabili alla lavorazione;
3. operare per mezzo di convocazioni (con appuntamento proposto e modificabile) che permettono un approccio non invasivo né vessatorio nei confronti della cittadinanza e dell’utenza, così da minimizzare l’impatto delle verifiche sui soggetti coinvolti, qualora vi siano fondati motivi ovvero la necessità di interloquire con il contribuente per definire correttamente la sua posizione fiscale;

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

4. perseguire l'accuratezza dei controlli preventivi, informatizzati e manuali, nonché la tempestività delle ulteriori indagini derivanti dagli elementi forniti dai contribuenti indagati, quale elemento determinante della qualità dell'offerta;
5. concordare con l'Amministrazione i contenuti di eventuali inviti a comparire, questionari o comunicazioni, al fine di rispettare unitarietà di stile comunicativo e garantire la coerenza con i principi dell'Amministrazione;
6. attuare, nel rapporto con il contribuente, modalità operative tali da rispondere a canoni di educazione, cortesia, disponibilità e professionalità consoni all'immagine dell'Amministrazione;
7. fornire adeguate giustificazioni all'Amministrazione qualora fosse contattato il contribuente in apparente assenza di comprovati indizi di evasione o elusione;
8. garantire una risposta tempestiva e comunque entro i termini stabiliti dai regolamenti comunali, alle istanze presentate conformemente alle tipologie di istanze trattate. Tale termine decorre dalla data di ricezione delle stesse, se indirizzate direttamente all'appaltatore tramite posta, fax o e-mail/PEC, oppure dalla data di trasmissione da parte del Servizio competente.

**Sportello del concessionario e call center.**

L'affidatario si impegna a garantire tutte le attività di assistenza ai contribuenti nelle fasi dell'accertamento e della riscossione coattiva. In tale attività adotta tutti gli accorgimenti organizzativi, tecnici, infrastrutturali e tecnologici, ivi inclusi gli strumenti, eventualmente predisposti dall'Amministrazione, per ridurre al minimo il ricorso a documenti cartacei.

Si impegna, inoltre, a ridurre la necessità per il contribuente di recarsi personalmente presso le sedi operative dell'appaltatore. Le modalità di contatto da garantire al minimo sono:

1. sportello di ricezione del pubblico;
2. sportello remoto in video-conferenza, da gestire su appuntamento (c.d. Sportello Virtuale);
3. *call center* telefonico;
4. portale WEB.

Il Concessionario disporrà, nell'ambito del territorio del Comune, di una sede dotata di attrezzature d'ufficio, informatiche e telematiche di sua proprietà, in numero adeguato alle persone impiegate e alle attività da svolgere (telefoni, stampanti, indirizzi di posta elettronica, etc.). Presso la stessa sede, il Concessionario deve eleggere il proprio domicilio, per tutta la durata della Concessione.

Alla sede del Concessionario e alle risorse umane ivi operanti possono rivolgersi sia il personale dell'Amministrazione sia i contribuenti per tutte le operazioni e le occorrenze che rientrano nel

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

perimetro del servizio. Le attività di *front-office* devono essere svolte obbligatoriamente presso la sede. Nel caso in cui l’Ente concedente volesse che la sede operativa del concessionario sia ubicata all’interno della casa comunale per la ricezione del pubblico lo stesso dovrà mettere a disposizione la relativa sede, fermo restando a carico del concessionario l’onere di provvedere alle spese per la locazione della stessa e per la gestione delle utenze. Le attività di *back-office* possono essere svolte in parte presso altre sedi del Concessionario.

Nella sede del concessionario e nelle sedi periferiche dovranno essere attivati ordinariamente sportelli per la ricezione del pubblico coinvolto nell’attività di accertamento e riscossione.

Per garantire una adeguata continuità di ricezione del pubblico in tutti gli sportelli previsti il Concessionario dovrà garantire la presenza di dipendenti o collaboratori professionalmente adeguati. Naturalmente le persone non impiegate nella ricezione del pubblico potranno autonomamente essere dedicate ad altre attività, quali *back office*, bonifiche di banche dati e rilievi territoriali.

L’Aggiudicatario deve attivare un servizio di *call center* con risorse dedicate e adeguatamente formate sulle entrate gestite e sul contesto dell’Ente, nonché nell’ambito di tutti i processi collegati alle attività rientranti nel perimetro della Concessione. Il servizio deve essere svolto con un numero di risorse adeguato a seconda del periodo, dei provvedimenti inviati e dei conseguenti carichi di lavoro in modo da garantire adeguati livello di servizio come indicati nel seguito.

Il personale del Concessionario deve essere:

1. **adeguatamente formato** e qualificato, ossia qualitativamente idoneo allo svolgimento dei servizi affidati;
2. **quantitativamente sufficiente** a garantire la gestione dell’insieme dell’attività di *front-office* sia fisico sia virtuale da remoto e di *call center*.

Il Concessionario è responsabile delle prestazioni rese dai propri dipendenti e di quelle rese nell’ambito degli eventuali subappalti dai dipendenti dei subappaltatori e rientrano nella sua responsabilità l’organizzazione e la gestione complessiva del servizio, nonché ogni compito di direzione del personale impiegato nella Concessione.

#### **Formazione del personale coinvolto.**

Il Concessionario è tenuto a fornire come parte integrante della fornitura un servizio di formazione principalmente in merito al sistema informatico compreso negli investimenti e, più in generale, su tutti gli aspetti dei servizi rientranti nel perimetro della Concessione e sui nuovi processi e i nuovi *workflow* di lavorazione definiti con l’investimento relativo al *Business Process Reengineering*.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

L’obiettivo dell’attività formativa è orientato a fornire al personale coinvolto nel Progetto adeguate conoscenze tecniche e organizzative derivanti dall’introduzione del nuovo modello gestionale, delle sue componenti applicative e delle procedure operative, per consentire il corretto e ottimale utilizzo dei sistemi informativi durante tutta la durata contrattuale. Un’attività di accompagnamento poco efficace e limitata alle fasi iniziali del progetto potrebbe, infatti, minarne le basi e avere conseguenze di particolare gravità quali una mancata accettazione del nuovo sistema da parte degli utilizzatori, una limitata capacità di coglierne e realizzarne appieno i benefici, fino ad arrivare al rischio di una vera e propria difficoltà nell’utilizzo delle funzionalità rese disponibili.

L’attività deve comprendere sia attività frontali in aula, sia attività di auto-apprendimento e attività di *training on the job* previste nel servizio di avviamento.

Il progetto formativo è articolato in modo tale da consentire agli operatori tecnici di acquisire tutte le competenze, sia sul sistema nel suo complesso sia sui singoli moduli applicativi verticali, tali da poter fornire il necessario supporto nell’operatività quotidiana.

Generalmente, tutte le tipologie di utenti già sono in possesso delle nozioni di base di un sistema informativo e già utilizzano gli attuali sistemi informatici. Pertanto, le sessioni frontali possono essere considerate, nella gran parte dei casi, corsi di aggiornamento sulle nuove procedure, dove vengono evidenziate le nuove modalità operative in confronto con le precedenti.

Sotto il profilo metodologico, è essenziale definire un modello operativo di riferimento, finalizzato alla «ingegnerizzazione» del percorso di apprendimento che deve divenire un’occasione di arricchimento organizzativo attraverso la capitalizzazione delle conoscenze e degli investimenti. La metodologia applicata nella realizzazione del percorso di accompagnamento deve essere, dunque, di tipo misto (*blended learning*), in quanto prevede l’impiego integrato di diverse forme didattiche e di apprendimento (formazione in aula, auto-apprendimento, esercitazioni sul campo, ecc.), in accordo al *trend* più recente caratterizzato da un’elevata efficacia didattica.

**Invio e notifica di corrispondenza e atti.**

Le attività di stampa, recapito e notifica dei provvedimenti di accertamento e di riscossione coattiva sono in carico al Concessionario.

La notifica può avvenire utilizzando congiuntamente più canali e, in particolare, mediante PEC, servizio postale, poste private, messi comunali e ogni altro mezzo ritenuto opportuno dal Concessionario nell’ambito della sua autonomia gestionale. In ogni caso, l’invio e la notifica di atti deve privilegiare il domicilio digitale.

Il Concessionario è tenuto a uniformarsi, in tale materia, alle evoluzioni legislative e

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

tecnologiche che si potessero verificare nel corso della durata del Progetto.

**Gestione dei pagamenti da parte dei contribuenti.**

Il sistema di pagamento da utilizzare nell’ambito delle attività in Concessione è PagoPA, il Portale dei pagamenti del Comune, al quale devono integrarsi tutti i sistemi applicativi proposti.

Il Concessionario assicura la stipula di apposita convenzione con PagoPA, l’utilizzo degli standard previsti da PagoPA S.p.A. e la messa a disposizione dell’ambiente applicativo sulla base dei livelli servizi previsti dall’Agenzia per l’Italia Digitale (AGID) predisponendo le relative componenti applicative e i necessari collegamenti tecnici. Il Comune deve impegnarsi, in caso di concessione a consentire tutte le attività necessarie e a fornire eventuali autorizzazioni richieste.

Il Concessionario può utilizzare, previo accordo con l’Amministrazione, altri canali di pagamento o di pari livello come le deleghe di pagamento con modello F24 o di agevolazione e comodità per i contribuenti come gli ordini di addebito diretto in conto corrente (SDD). Con riferimento a quest’ultimo canale di pagamento, il Concessionario si occupa di promuovere tra i contribuenti l’uso della domiciliazione bancaria per il pagamento della riscossione ordinaria della TARI (SDD) consentendo al Comune di usufruire di evidenti vantaggi in termini di semplificazione delle modalità operative e riduzione dei tempi di incasso.

I versamenti dei contribuenti conseguenti le attività del Concessionario per il recupero dell’evasione (accertamento) sono effettuati su conti correnti intestati all’Amministrazione secondo le modalità e i termini che verranno dalla stessa definiti.

**8.5. Contenzioso e procedure concorsuali.**

Il Concessionario assume in proprio la gestione e gli oneri del contenzioso, per fatti inerenti alle attività che rientrano nell’ambito della Concessione, privilegiando soluzioni di mediazione e conciliazione.

Pertanto, il Concessionario, pur conservando la propria autonomia, si impegna a:

1. rispettare l’orientamento tenuto dall’Amministrazione in passato per garantire continuità e mantenere un equo trattamento dei contribuenti;
2. uniformarsi agli indirizzi che l’Amministrazione impartisca in materia di contenzioso;
3. monitorare le posizioni debitorie a rischio di insolvenza o sottoposte a procedure concorsuali o di liquidazione, in qualunque sede territoriale;
4. verificare la posizione debitoria anche per le posizioni per le quali siano state attivate procedure concorsuali in qualunque sede territoriale, al fine del recupero del credito

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

dell’Amministrazione, nonché predisporre, depositare e notificare all’Autorità competente (Curatela Fallimentare, Tribunale, etc.) tutti gli atti previsti dalla normativa vigente nel rispetto dei relativi termini di legge;

5. predisporre apposita tempestiva relazione di richiesta di discarico delle posizioni per le quali sia evidente la non economicità dell’azione, per la successiva valutazione;

6. registrare tutti i procedimenti nel gestionale al fine di permettere in qualsiasi momento di avere un quadro completo sulle attività di riscossione;

7. sospendere le attività di riscossione solo qualora sia disposto dal giudice di competenza e, pertanto, si impegna all’emissione dei relativi atti di riscossione sino ad emissione dell’eventuale dispositivo ovvero nel rispetto di eventuali norme speciali.

#### **8.6. Monitoraggio del progetto e della concessione.**

Al fine di consentire all’Ente un corretto monitoraggio di tutti gli indicatori di commessa, ivi incluso il mantenimento dell’equilibrio economico-finanziario previsto dal PEF, l’andamento dei principali indicatori utili per definire la redditività del Progetto e, più in generale, il monitoraggio della gestione dei lavori e dei servizi, il concessionario si impegna a:

1. classificare tutti gli indicatori di ricavo, di costo, di KPI (*Key Performance Indicator*) e livelli di servizio (SLA – *Service Level Agreement*) da monitorare;

2. definire le modalità di raccolta delle informazioni e di successiva determinazione degli indicatori classificati;

3. realizzare una soluzione software dedicata al monitoraggio e alla illustrazione del valore di tutti gli indicatori individuati;

4. determinare eventuali scostamenti di ricavo, costo, KPI e SLA dai valori definiti dal Piano Economico Finanziario e da altri documenti contrattuali;

5. calcolare periodicamente l’impatto economico di questi scostamenti in termini di penali e di eventuale extra-redditività come individuata dalle Linee guida ANAC n. 9/2018.

L’Amministrazione opera, quindi, un completo monitoraggio dell’attività dell’operatore economico come previsto dalla parte II delle citate Linee guida ANAC anche allo scopo di determinare l’insorgenza di eventuale extra-redditività.

All’avvio del Progetto, Amministrazione e Aggiudicatario definiscono, in base ancora alle Linee guida ANAC n. 9/2018, le voci di costo da inserire in una contabilità di commessa, utile a un monitoraggio congiunto delle grandezze economiche del Progetto.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

**8.7. Dematerializzazione dei documenti cartacei e conservazione a norma.**

Il Concessionario, nella gestione delle attività concesse, è tenuto a digitalizzare il materiale cartaceo rilevante ai fini dei procedimenti attivati.

Al contempo, il Concessionario è tenuto alla conservazione sostitutiva, prevista dal Codice dell’amministrazione digitale, garantendo alle copie digitali autenticità, integrità, affidabilità, leggibilità e reperibilità, secondo le modalità indicate nelle Linee guida AGID.

I documenti dematerializzati vengono trasferiti al Comune in formato elettronico per le ordinarie pratiche, oppure su richiesta dell’Ente per motivate ragioni operative.

**9. Livelli di servizio (SLA – *Service Level Agreement*).**

Salvo diversa indicazione si assumono le seguenti definizioni:

- Giorno festivo: giorno di sabato, domenica e tutte le festività ufficiali della Repubblica Italiana.
- Giorno feriale: giorno non festivo.
- Giorno solare: periodo di 24 ore consecutive in giorni feriali o festivi.
- Giorno lavorativo: periodo di 24 ore consecutive esclusi i giorni festivi.
- Mese solare: un arco di tempo di 30 giorni solari consecutivi.
- Orario lavorativo: tutti i giorni feriali dalle ore 8.00 alle ore 18.00, salvo diverso accordo con il Comune Concedente.

Il Concessionario si impegna al rispetto dei seguenti livelli di servizio:

- a) allestimento di una sede idonea per i locali identificati dallo stesso Concessionario, la cui ubicazione sia collocata in una posizione agevolmente raggiungibile con mezzi pubblici e attivazione del servizio di *Call Center* entro mesi 3 dal verbale di avvio dei lavori;
- b) tempo di attesa allo sportello di *front-office* per contribuente nel 90% delle giornate di apertura al pubblico su base trimestrale: inferiore a 30 minuti;
- c) numero massimo di contatti in coda per il call center: non superiore a 10.
- d) tempo massimo di attesa al *call center*: non superiore a 5 minuti nell’80% delle giornate di servizio su base trimestrale;
- e) tempo di risposta ai contribuenti su richieste pervenute via posta elettronica: non oltre 5 giorni lavorativi dalla richiesta;
- f) riconciliazione dei pagamenti “non abbinati” entro mesi 3 dalla consegna della

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

documentazione necessaria per l’abbinamento (digitale o cartacea);

*g) predisposizione e consegna dei report entro il giorno 10 di ciascun mese;*

*h) predisposizione delle quadrature dei flussi con il provvisorio del Tesoriere entro dieci giorni dalla consegna;*

*i) aggiornamento dei riferimenti di bilancio nel sistema gestionale della riscossione entro dieci giorni dalla comunicazione per i nuovi codici;*

*j) ribaltamento nel nuovo esercizio dei codici di bilancio entro venti giorni solari dall’inizio dello stesso;*

*k) predisposizione e consegna della pianificazione annuale entro il 30 settembre di ciascun anno solare;*

*l) predisposizione e consegna dei SAL di pianificazione per gli assestamenti di bilancio entro:*

*1. 20 giugno di ciascun anno; 2. 10 settembre di ciascun anno; 3. 10 novembre di ciascun anno;*

*m) Comunicazioni e istanze dei contribuenti:*

*1. dare riscontro di avvenuto ricevimento della documentazione pervenuta per mezzo di canali elettronici entro due giorni lavorativi dal ricevimento;*

*2. istruire la pratica entro 15 giorni lavorativi dal ricevimento;*

*3. veicolare la risposta debitamente sottoscritta dal funzionario responsabile del tributo o della riscossione (e laddove necessario approvata dall’Amministrazione) entro 40 giorni solari dal ricevimento;*

*4. dare riscontro a eventuali reclami presentati al Sindaco/Assessore competente entro 5 giorni dal ricevimento degli stessi;*

*n) per il recupero dell’evasione, completare ogni anno il controllo delle annualità che vanno in prescrizione e la notifica degli avvisi di accertamenti per ciascun anno di tributo assicurando il totale rispetto dei termini di decadenza e una percentuale di notifica degli avvisi di accertamento sul numero degli atti emessi nell’anno non inferiore a 75%;*

*o) Numero di atti di accertamento per omessa o infedele dichiarazione IMU e/o TARI, annullati per causa imputabile all’Aggiudicatario:*

*1. non superiore al 30% degli atti emessi nei primi 3 anni di progetto corrispondenti al periodo di realizzazione degli investimenti;*

*2. non superiore al 20% degli atti emessi nel quarto e quinto anno di svolgimento del Progetto;*

*3. non superiore al 15% dal sesto all’ultimo anno di dispiegamento del Progetto.*

*p) Attivazione delle azioni coattive con l’emissione dell’ingiunzione, ove necessaria, in quanto non derivante da un avviso di accertamento esecutivo, non oltre 12 mesi dalla notifica del*

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

provvedimento propedeutico (e comunque entro i termini di prescrizione) per i processi gestiti totalmente dal Concessionario. Si precisa che nel regime dell'avviso di accertamento potenziato, introdotto dalla legge di Bilancio 2020, non rientrano i verbali per l'accertamento delle sanzioni amministrative elevate per violazioni del Codice della Strada, titoli già esecutivi al momento della novella normativa;

*q)* avvio delle procedure cautelative ed esecutive secondo il Piano Economico e Finanziario e comunque fino a raggiungere l'avvio entro 10 mesi dalla notifica dell'ingiunzione o dell'avviso di accertamento esecutivo;

*r)* predisposizione delle memorie difensive e costituzioni in giudizio per il contenzioso entro i termini prescritti dalla normativa.

## **10. Penali.**

Il grado di efficienza, efficacia e qualità dei servizi erogati nella Concessione della gestione delle Entrate è determinato principalmente a fronte dei livelli di servizio indicati nel precedente paragrafo.

L'operatore economico si impegna a rendicontare al Committente la misurazione dei livelli di servizio. L'Ente si riserva la facoltà di verificare la veridicità della rendicontazione presentata e il Concessionario deve fornire tutti gli eventuali dati integrativi e giustificativi richiesti.

L'applicazione delle penali non esclude il diritto dell'Ente a pretendere il risarcimento dell'eventuale ulteriore danno, al verificarsi di inadempienze e violazioni delle norme contrattuali, qualora il Concessionario non ottemperasse agli obblighi assunti, sia per quanto attiene alla puntualità e alla qualità, sia per quanto attiene alla regolare e corretta esecuzione dei servizi con riferimento ai livelli di servizio.

L'applicazione delle penali è automatica in caso di mancato rispetto dei livelli di servizio fissati definitivamente in sede di gara e nella Convenzione. In tutti gli altri casi, l'Ente provvede preliminarmente a mettere in mora l'operatore economico, affidandogli un termine per rimuovere la causa dell'inadempimento o per fornire le sue osservazioni al riguardo. Il termine per rispondere alla contestazione dell'addebito è fissato in 10 (dieci) giorni lavorativi per eventuali osservazioni e/o controdeduzioni. Decorso infruttuosamente tale termine senza che l'operatore economico abbia fatto pervenire le proprie osservazioni e/o controdeduzioni, e comunque ove queste non siano ritenute sufficienti a escludere la sua responsabilità, il Direttore dell'esecuzione del contratto procede all'applicazione della penale e può rivalersi delle penali applicate in un dato mese di riferimento della

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

presente Convenzione, decurtando i relativi importi sulla prima fattura utile emessa dall'operatore economico.

Saranno applicate penali nelle misure di seguito sotto riportate:

1. per tutte le penali applicabili a fronte di un livello di servizio misurato in giorni l'ammontare della penale è fissato in euro **150 (cinquanta)** per ciascun giorno di ritardo. I giorni di ritardo ai fini dell'applicazione delle penali si intendono lavorativi;

2. numero annuale di atti di accertamento non notificati superiore alla percentuale fissata nei livelli di servizio, pari a 0,1% del valore degli atti non notificati eccedenti la medesima percentuale. Ove gli annullamenti siano superiori al 50% degli atti emessi per anno solare, si procede alla risoluzione del contratto con decadenza, per causa imputabile all'Aggiudicatario;

3. numero annuale di atti di accertamento annullati superiore alla percentuale fissata nei livelli di servizio pari a 0,1% del valore degli atti annullati eccedenti la medesima percentuale. Ove gli annullamenti siano superiori al 50% degli atti emessi per anno solare, si procede alla risoluzione del contratto con decadenza, per causa imputabile all'Aggiudicatario;

4. per il mancato rispetto degli SLA dei servizi informatici, illustrati nel seguito del documento: **300 (trecento)** euro per ciascuna violazione accertata.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

## 11. Gli investimenti previsti.

La tabella che segue, estratta dal Piano Economico e Finanziario (PEF), riepiloga il valore degli investimenti suddiviso per le prime sei annualità, a cui seguiranno ulteriori investimenti equivalenti per i successivi sette anni per i processi di aggiornamento di hardware e software

Gli investimenti, come emerge dalla Tabella A, sono di due tipi: 1) investimenti IT, che sono: Patrimonio della conoscenza, censimenti, Attualizzazione banca dati TARI, Attualizzazione banca dati IMU e Analisi processi e riorganizzazione, e che rappresentano il cuore del valore aggiunto della concessione, patrimonio che poi resta all’ente al termine della concessione, insieme agli strumenti di attualizzazione; investimenti di spesa per esercizio e soprattutto l’installazione dei pannelli LED per la pubblicità, elemento migliorativo della proposta, e volto a favorire il miglioramento della comunicazione comunale e al risparmio di carta e attività di affissione. E’ palese come questo rappresenti la maggior voce di costo per gli investimenti hardware.

Per il periodo successivo ai primi sei anni occorre ripetere la spesa delle attrezzature tecniche soggette a rapida obsolescenza, e probabilmente a rinnovare i sistemi di IT, il cui aspetto operativo è esse stesso soggetto ad obsolescenza non calcolabile.

**Tabella A – Investimenti**

DESCRIZIONE	1	2	3	4	5	6	TOTALE
Patrimonio della conoscenza censimenti Attualizzazione banca dati TARI Attualizzazione banca dati IMU Analisi processi e riorganizzazione	€ 85.000,00	€ 97.750,00					€ 182.750,00
	€ 75.000,00	€ 86.250,00	€ 99.187,50				€ 260.437,50
	€ 17.500,00	€ 20.125,00					€ 37.625,00
	€ 25.000,00	€ 28.750,00					€ 53.750,00
	€ 18.000,00	€ 15.000,00					€ 33.000,00
	<b>Totale Investimenti IT</b>	<b>€ 220.500,00</b>	<b>€ 247.875,00</b>	<b>€ 99.187,50</b>			<b>€ 567.562,50</b>
Hardware	€ 6.500,00						€ 6.500,00
Impianti led	€ 20.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 200.000,00
<b>Totale Hardware</b>	<b>€ 26.500,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 206.500,00</b>
Mobili e arredi	€ 6.500,00						€ 6.500,00
<b>Totale Mobili e Arredi</b>	<b>€ 6.500,00</b>						<b>€ 6.500,00</b>
Altre spese gara	€ 14.123,44						€ 9.500,00
Oneri predisposizione progetto in misura pari al 2,5% del valore degli investimenti previsti	€ 20.376,56						€ 25.000,00
<b>Totale Oneri Pluriennali</b>	<b>€ 34.500,00</b>						<b>€ 34.500,00</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>€ 288.000,00</b>	<b>€ 277.875,00</b>	<b>€ 129.187,50</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 40.000,00</b>	<b>€ 815.062,50</b>

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

**12. Presa in carico e rilascio del servizio e della gestione.**

La presente sezione si occupa delle macro-modalità di passaggio dalla gestione in essere a quella in divenire, con la presa in carico, da parte del partner privato, dei servizi rientranti nel perimetro della Concessione. Si illustrano, inoltre, gli obblighi dell’Aggiudicatario al termine del Progetto, in base ai quali obblighi, il partner effettua il rilascio delle soluzioni applicative e dei servizi adottando specifiche misure di fine attività.

L’assunzione di servizi, il nuovo regime di Concessione e il dispiegamento delle attività previste come investimento dalla Proposta, di proporzioni tutt’altro che trascurabili, necessitano di un’attenta programmazione della presa in carico da parte del Concessionario il quale, in generale, si impegna a:

1. garantire la continuità dei servizi senza interruzioni, realizzando tutte le attività preparatorie e necessarie all’acquisizione del *know how* relativo al contesto applicativo e tecnologico;
2. garantire un’ottimale presa in carico delle attività minimizzando i rischi e i tempi di subentro;
3. garantire una presa in carico dei servizi armonizzando le attività e i rilasci informatici con gli impegni contrattuali in essere del Comune.
4. garantire al personale dell’Amministrazione la conoscenza dei nuovi processi implementati, erogando la necessaria formazione;
5. realizzare un piano di subentro e un piano di migrazione congiuntamente con il Comune utilizzando, ad esempio, riunioni di lavoro, rilevazione delle configurazioni in essere sui vari sistemi, esame della documentazione esistente, ecc.

Per quanto concerne la fornitura del nuovo sistema informatico e, più in generale, tutti gli investimenti previsti dal Progetto, si rimanda al documento fondamentale della *Proposta*, ossia il PEF, e al documento delle Caratteristiche del Servizio e della Gestione, nei quali sono indicati, in forme diverse, la fase progettuale di transizione e le varie fasi che devono sostanziarla.

Ai medesimi documenti si rimanda per caratteristiche e tempistiche degli altri investimenti contemplati dal Progetto.

Le forniture informatiche, come specificato, tengono conto dei rapporti contrattuali attivi e da rispettare dell’Amministrazione e, quindi, diventa necessario contemporaneare tale esigenza con quella di partire il prima possibile con la gestione delle entrate e dei servizi che rientrano nel perimetro della Concessione.

Sostanziare prima possibile le fasi di ricerca dell’evasione e di riscossione coattiva permette, infatti, di evitare scadenze nei termini di prescrizione. Per questo motivo, senza alcuna discontinuità,

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

a prescindere dal piano di attivazione degli strumenti software sull’infrastruttura dell’Amministrazione e dal dispiegamento degli investimenti per la costruzione del Sistema della Conoscenza, per i censimenti e le attualizzazioni delle banche dati IMU e TARI, si procede a configurare presso l’archivio digitale tutti gli strumenti necessari per procedere alle attività di ricerca dell’evasione, attivata a partire dalle prime banche dati messe a disposizione dall’Amministrazione e alle attività di riscossione coattiva.

Il Concessionario si impegna, quindi, a rispondere delle lavorazioni e degli atti a partire dalla data di avvio dei lavori, risultante dal relativo verbale, e a occuparsi prontamente della gestione delle liste di carico che il Comune intende avviare a riscossione coattiva.

Fino all’entrata in produzione del nuovo sistema informatico per la gestione dell’Area Entrate, contemporando entrambe le esigenze, la gestione dello Sportello ordinario e la gestione degli accertamenti (intesi come atti giuridici), sono garantiti dal Concessionario con il sistema gestionale attualmente in uso.

Al termine del Progetto, l’Amministrazione rientra nelle proprie funzioni momentaneamente trasferite con la Concessione, restando libera di procedere a una gestione interna dei servizi ovvero a un ulteriore affidamento in appalto o in concessione.

Al termine della Concessione, il Concessionario ha l’obbligo di consegnare i codici sorgente dei *software* al Comune il quale può concederli in riuso ad altre Pubbliche Amministrazioni, senza necessità di autorizzazione e con il solo onere di informare il Concessionario medesimo.

Il Concessionario ha, inoltre, l’obbligo di consegnare tutti i dati e i documenti, sia in formato digitale sia cartaceo, prodotti nel servizio e nella gestione. Nel corso del dispiegamento del Progetto, in ogni caso, i dati e i documenti restano di proprietà del Comune, il quale può richiederne la consegna in base alle proprie esigenze.

È fatto divieto al Concessionario di fornire i dati prodotti nel servizio e nella gestione a terzi senza la preventiva autorizzazione scritta del Comune.

Nei 6 mesi precedenti il termine del Progetto, il Concessionario provvede a instaurare i necessari rapporti con l’Amministrazione Comunale al fine di consentire la prosecuzione delle attività oggetto del contratto senza soluzione di continuità.

Nel caso in cui si verifichi il subentro di un soggetto terzo, l’Aggiudicatario ha l’obbligo di collaborare al passaggio di consegne al nuovo soggetto per un periodo di due mesi a far data dal nuovo eventuale contratto fornendo ogni informazione e documentazione utili a garantire il normale proseguimento dei servizi.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

### **13. Durata del progetto**

La durata della Concessione è di tredici anni a partire dalla data di firma della convenzione, con l’aggiunta di ulteriori tre anni per il completamento delle attività di riscossione avviate dal Concessionario nel corso del Progetto.

Gli investimenti carico del partner privato, la cui tempistica è stata esposta alla fine del capitolo precedente, devono essere realizzati entro i primi tre anni.

La stima della durata è calcolata sulla base delle possibilità di rientro degli investimenti e dei margini di ricavo.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

## **14. Vantaggiosità del progetto.**

**Nuovo schema per la gestione delle entrate: vantaggi per l'Amministrazione e la collettività**

Il progetto in esame offre un nuovo schema per la gestione delle entrate comunali, con notevoli benefici per l'Amministrazione e la collettività.

### **Vantaggi economici:**

- **Nessun esborso finanziario da parte del Comune:** l'investimento iniziale e la gestione del sistema saranno a carico del Concessionario.
- **Maggiori entrate per l'Ente:** il progetto prevede un aumento delle entrate comunali derivanti da una più efficiente riscossione dei tributi e da nuovi servizi.
- **Risparmi per il Comune:** riduzione dei costi di gestione del sistema e di eventuali contenziosi.

### **Vantaggi tecnici e gestionali:**

- **Modernizzazione delle infrastrutture informatiche:** il Comune avrà accesso a tecnologie avanzate per la gestione delle entrate.
- **Know-how tecnico-gestionale:** il Concessionario metterà a disposizione del Comune il proprio know-how per la gestione del sistema.
- **Migliore efficienza:** il sistema automatizzato garantirà una maggiore efficienza e trasparenza nella gestione delle entrate.

### **Confronto con lo scenario alternativo di gestione delle entrate da parte dell'Amministrazione:**

In alternativa al PPP, il Comune dovrebbe sostenere direttamente l'investimento con risorse proprie, con possibili implicazioni negative:

- **Erosione della capacità di indebitamento:** gli investimenti necessari porterebbero inevitabilmente all'accensione di un mutuo, che, in base ai limiti previsti dall'art. 204 del Testo Unico degli Enti Locali, potrebbe limitare la capacità del Comune di indebitarsi per altri progetti.
- **Maggiore onere per la collettività:** l'aumento delle tasse o dei tagli ai servizi potrebbe essere necessario per finanziare l'investimento operato dall'ente comunale o anche solo per il pagamento degli interessi sul mutuo.

La tabella B e la tabella F indicano l'ammontare complessivo dei costi da sostenere per l'attuazione del progetto nei tredici anni di Concessione e **nel residuale periodo di sola riscossione dei crediti**

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

**presi in carico durante il periodo di concessione.** Questi importi sono risparmi netti per l'ente comunale, che non deve far fronte alle medesime, se non superiori, spese di gestione. A tali importi bisogna aggiungere gli investimenti, indicati in Tabella A, pag. 44.

**Tabella B, costi per il personale.**

PROFILO PROFESSIONALE	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038-2039-2040	TOTALE
Figure apicali	€ 31.000,00	€ 31.310,00	€ 31.623,10	€ 31.939,33	€ 32.258,72	€ 32.581,31	€ 32.907,12	€ 33.236,20	€ 33.568,56	€ 33.904,24	€ 34.243,29	€ 34.585,72	€ 34.931,58	€ 23.287,72	€ 428.089,17
Project manager	€ 22.000,00	€ 22.220,00	€ 22.442,20	€ 22.668,62	€ 22.893,29	€ 23.122,22	€ 23.353,44	€ 23.586,98	€ 23.822,85	€ 24.061,08	€ 24.301,69	€ 24.544,70	€ 24.790,15	€ 16.526,77	€ 303.805,22
Coordinatore di commessa	€ 22.000,00	€ 22.220,00	€ 22.442,20	€ 22.668,62	€ 22.893,29	€ 23.122,22	€ 23.353,44	€ 23.586,98	€ 23.822,85	€ 24.061,08	€ 24.301,69	€ 24.544,70	€ 24.790,15	€ 16.526,77	€ 303.805,22
Operatori amministrativi	€ 70.000,00	€ 70.700,00	€ 71.407,00	€ 72.121,07	€ 72.842,28	€ 73.570,70	€ 74.308,41	€ 75.049,47	€ 75.799,97	€ 76.557,97	€ 77.323,55	€ 78.096,78	€ 78.877,75	€ 52.585,17	€ 966.652,96
Operatori riscossione coattiva	€ 42.000,00	€ 42.420,00	€ 42.844,20	€ 43.272,64	€ 43.705,37	€ 44.142,42	€ 44.583,85	€ 45.029,68	€ 45.479,98	€ 45.934,78	€ 46.394,13	€ 46.858,07	€ 47.326,65	€ 31.551,10	€ 579.991,78
Operatori territorio	€ 84.000,00	€ 84.840,00	€ 85.688,40	€ 86.545,28	€ 87.410,74	€ 88.284,84	€ 89.167,89	€ 90.059,37	€ 90.959,96	€ 91.869,56	€ 92.788,26	€ 93.716,14	€ 94.653,30	€ 63.102,20	€ 1.159.983,56
Esperto tecnico	€ 70.000,00	€ 70.700,00	€ 71.407,00	€ 72.121,07	€ 72.842,28	€ 73.570,70	€ 74.308,41	€ 75.049,47	€ 75.799,97	€ 76.557,97	€ 77.323,55	€ 78.096,78	€ 78.877,75	€ 52.585,17	€ 966.652,96
Addetti al supporto informatico	€ 42.000,00	€ 42.420,00	€ 42.844,20	€ 43.272,64	€ 43.705,37	€ 44.142,42	€ 44.583,85	€ 45.029,68	€ 45.479,98	€ 45.934,78	€ 46.394,13	€ 46.858,07	€ 47.326,65	€ 31.551,10	€ 579.991,78
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 383.000,00</b>	<b>€ 386.830,00</b>	<b>€ 390.698,30</b>	<b>€ 394.605,28</b>	<b>€ 398.851,34</b>	<b>€ 402.536,85</b>	<b>€ 406.562,22</b>	<b>€ 410.878,74</b>	<b>€ 414.734,12</b>	<b>€ 418.881,46</b>	<b>€ 423.070,27</b>	<b>€ 427.300,98</b>	<b>€ 431.573,99</b>	<b>€ 287.715,99</b>	<b>€ 5.576.688,63</b>

Per una più agevole lettura la tabella B viene suddivisa in 2 tabelle per anni come di seguito indicato

**Tabella B1, costi per il personale 2025-2031**

PROFILO PROFESSIONALE	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Figure apicali	€ 31.000,00	€ 31.310,00	€ 31.623,10	€ 31.939,33	€ 32.258,72	€ 32.581,31	€ 32.907,12
Project manager	€ 22.000,00	€ 22.220,00	€ 22.442,20	€ 22.668,62	€ 22.893,29	€ 23.122,22	€ 23.353,44
Coordinatore di commessa	€ 22.000,00	€ 22.220,00	€ 22.442,20	€ 22.666,62	€ 22.893,29	€ 23.122,22	€ 23.353,44
Operatori amministrativi	€ 70.000,00	€ 70.700,00	€ 71.407,00	€ 72.121,07	€ 72.842,28	€ 73.570,70	€ 74.306,41
Operatori riscossione coattiva	€ 42.000,00	€ 42.420,00	€ 42.844,20	€ 43.272,64	€ 43.705,37	€ 44.142,42	€ 44.583,85
Operatori territorio	€ 84.000,00	€ 84.840,00	€ 85.688,40	€ 86.545,28	€ 87.410,74	€ 88.284,84	€ 89.167,69
Esperto tecnico	€ 70.000,00	€ 70.700,00	€ 71.407,00	€ 72.121,07	€ 72.842,28	€ 73.570,70	€ 74.306,41
Addetti al supporto informatico	€ 42.000,00	€ 42.420,00	€ 42.844,20	€ 43.272,64	€ 43.705,37	€ 44.142,42	€ 44.583,85
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 383.000,00</b>	<b>€ 386.830,00</b>	<b>€ 390.698,30</b>	<b>€ 394.605,28</b>	<b>€ 398.851,34</b>	<b>€ 402.536,85</b>	<b>€ 406.562,22</b>

**Tabella B2, costi per il personale 2032- 2040 e totale**

PROFILO PROFESSIONALE	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038-2039-2040	TOTALE
Figure apicali	€ 33.236,20	€ 33.568,56	€ 33.904,24	€ 34.243,29	€ 34.585,72	€ 34.931,58	€ 23.287,72	€ 428.089,17
Project manager	€ 23.586,98	€ 23.822,85	€ 24.061,08	€ 24.301,69	€ 24.544,70	€ 24.790,15	€ 16.526,77	€ 303.805,22
Coordinatore di commessa	€ 23.586,98	€ 23.822,85	€ 24.061,08	€ 24.301,69	€ 24.544,70	€ 24.790,15	€ 16.526,77	€ 303.805,22
Operatori amministrativi	€ 75.049,47	€ 75.799,97	€ 76.557,97	€ 77.323,55	€ 78.096,78	€ 78.877,75	€ 52.585,17	€ 966.652,96
Operatori riscossione coattiva	€ 45.029,68	€ 45.479,98	€ 45.934,78	€ 46.394,13	€ 46.858,07	€ 47.326,65	€ 31.551,10	€ 579.991,78
Operatori territorio	€ 90.059,37	€ 90.959,96	€ 91.869,56	€ 92.788,26	€ 93.716,14	€ 94.653,30	€ 63.102,20	€ 1.159.983,56
Esperto tecnico	€ 75.049,47	€ 75.799,97	€ 76.557,97	€ 77.323,55	€ 78.096,78	€ 78.877,75	€ 52.585,17	€ 966.652,96
Addetti al supporto informatico	€ 45.029,68	€ 45.479,98	€ 45.934,78	€ 46.394,13	€ 46.858,07	€ 47.326,65	€ 31.551,10	€ 579.991,78
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 410.627,84</b>	<b>€ 414.734,12</b>	<b>€ 418.881,46</b>	<b>€ 423.070,27</b>	<b>€ 427.300,98</b>	<b>€ 431.573,99</b>	<b>€ 287.715,99</b>	<b>€ 5.576.688,63</b>

Di seguito a migliore specificazione del costo del personale si riportano gli inquadramenti previsti nel CCNL di riferimento che è quello del settore terziario così come anche di seguito si indica la tabella del costo orario elaborata dal ministero

**Tabella C costo orario del personale**

PROFILO PROFESSIONALE	livello	costo orario
Figure apicali	livello Q	29,62
Project manager	I livello	24,43
Coordinatore di commessa	I livello	24,43

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

PROFILO PROFESSIONALE	livello	costo orario
Operatori amministrativi	IV livello	17,86
Operatori riscossione coattiva	IV livello	17,86
Operatori territorio	V livello	16,75
Esperto tecnico	II livello	21,96
Addetti al supporto informatico	II livello	21,96

Tabella D costo orario del ministero

**MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Direzione Generale della Tutela delle Condizioni di Lavoro - Div. IV**

COSTO MEDIO ORARIO PER I DIPENDENTI DA AZIENDE DEL TERZIARIO, DELLA DISTRIBUZIONE E DEI SERVIZI

NAZIONALE	- AZIENDE DA 16 A 50 DIPENDENTI -						OTTOBRE 2010	
	Q	I	II	III	IV	V	VI	VII
Livelli								
Elementi retributivi annui								
Paga base	19.197,12	17.292,84	14.958,24	12.785,28	11.057,52	9.990,00	8.968,92	7.740,60
Contingenza+EDR	6.484,44	6.450,24	6.390,48	6.334,80	6.290,64	6.263,28	6.237,12	6.210,12
Indennità di funzione (Q) e superminimo (VII)	3.009,12							61,92
Anzianità (due scatti)	611,04	596,16	547,92	526,80	495,84	487,20	473,52	467,28
Terzo elemento	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84	24,84
Festività retribuite medie (3 giorni)	281,99	234,27	210,78	189,15	171,82	161,21	151,00	139,47
Tredicesima	2.443,88	2.030,34	1.826,79	1.639,31	1.489,07	1.397,11	1.308,70	1.208,73
Quattordicesima	2.443,88	2.030,34	1.826,79	1.639,31	1.489,07	1.397,11	1.308,70	1.208,73
<b>RETRIBUZIONE MEDIA ANNUA</b>	<b>34.496,31</b>	<b>28.659,03</b>	<b>25.785,84</b>	<b>23.139,49</b>	<b>21.018,80</b>	<b>19.720,75</b>	<b>18.472,80</b>	<b>17.061,69</b>
Oneri previd. e ass.vi								
Inps (28,98%)	9.997,03	8.305,39	7.472,74	6.705,82	6.091,25	5.715,07	5.353,42	4.944,48
Inail (0,04% solo per il rischio elettrico)	13,80	11,46	10,31	9,26	8,41	7,89	7,39	6,82
<b>TOTALE ONERI PREVID.LI E ASS.VI</b>	<b>10.010,83</b>	<b>8.316,85</b>	<b>7.483,05</b>	<b>6.715,08</b>	<b>6.099,66</b>	<b>5.722,96</b>	<b>5.360,81</b>	<b>4.951,30</b>
Trattamento fine rapporto	2.555,28	2.122,89	1.910,06	1.714,04	1.556,95	1.460,80	1.368,36	1.263,83
Rivalutazione T.F.R. (2,224907%)	341,12	283,39	254,98	228,81	207,84	195,01	182,67	168,71
Contributo Ente Bilaterale (0,1%)	25,68	23,74	21,35	19,12	17,35	16,25	15,21	13,95
Previdenza complementare (20% di 1,05%)	72,44	60,18	54,15	48,59	44,14	41,41	38,79	35,83
QUAS+10% INPS+QUADRIFOR	423,89							
Fondo EST di Assistenza Sanitaria Integrativa		132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
<b>COSTO MEDIO ANNUO</b>	<b>47.925,55</b>	<b>39.598,08</b>	<b>35.641,43</b>	<b>31.997,13</b>	<b>29.076,74</b>	<b>27.289,18</b>	<b>25.570,64</b>	<b>23.627,31</b>
INCIDENZA IRAP (3,9%)	1.868,56	1.543,88	1.389,61	1.247,53	1.133,66	1.063,97	996,97	921,20
INCIDENZA IRES (27,5% IRAP)	513,85	424,57	382,14	343,07	311,76	292,59	274,17	253,33
<b>COSTO MEDIO ANNUO+INCIDENZE</b>	<b>50.307,96</b>	<b>41.566,53</b>	<b>37.413,18</b>	<b>33.587,73</b>	<b>30.522,16</b>	<b>28.645,74</b>	<b>26.841,78</b>	<b>24.801,84</b>
<b>COSTO MEDIO ORARIO</b>	<b>30,20</b>	<b>24,95</b>	<b>22,46</b>	<b>20,16</b>	<b>18,32</b>	<b>17,19</b>	<b>16,11</b>	<b>14,89</b>
<b>COSTO MEDIO ORARIO (1)</b>	<b>30,53</b>	<b>25,23</b>	<b>22,71</b>	<b>20,39</b>	<b>18,53</b>	<b>17,39</b>	<b>16,29</b>	<b>15,05</b>
TOTALE COSTO ORARIO (centro-nord) (2)	29,75	24,56	22,09	19,81	17,99	16,88	15,81	14,59
TOTALE COSTO ORARIO (centro-nord) (1) (2)	29,98	24,74	22,25	19,96	18,12	16,99	15,91	14,69
TOTALE COSTO ORARIO (sud e isole) (2)	29,62	24,43	21,96	19,69	17,86	16,75	15,68	14,46
TOTALE COSTO ORARIO (sud e isole) (1) (2)	29,83	24,58	22,09	19,80	17,96	16,84	15,75	14,53

Nelle tabelle E che seguono è indicato il monte ore annuali previsto per ciascuna figura professionale impiegata

Tabella E1, costi per il personale anni 2025-2029 con indicazione del monte orario

PROFILO PROFESSIONALE	2025	ore annuali	2026	ore annuali	2027	ore annuali	2028	ore annuali	2029	ore annuali
Figure apicali	€ 31.000,00	1047	€ 31.310,00	1057	€ 31.623,10	1068	€ 31.939,33	1078	€ 32.258,72	1089
Project manager	€ 22.000,00	901	€ 22.220,00	910	€ 22.442,20	919	€ 22.666,62	928	€ 22.893,29	937
Coordinatore di commessa	€ 22.000,00	901	€ 22.220,00	910	€ 22.442,20	919	€ 22.666,62	928	€ 22.893,29	937
Operatori amministrativi	€ 70.000,00	3919	€ 70.700,00	3959	€ 71.407,00	3998	€ 72.121,07	4038	€ 72.842,28	4079
Operatori riscossione coattiva	€ 42.000,00	2352	€ 42.420,00	2375	€ 42.844,20	2399	€ 43.272,64	2423	€ 43.705,37	2447
Operatori territorio	€ 84.000,00	5015	€ 84.840,00	5065	€ 85.688,40	5116	€ 86.545,28	5167	€ 87.410,74	5219
Esperto tecnico	€ 70.000,00	3188	€ 70.700,00	3219	€ 71.407,00	3252	€ 72.121,07	3284	€ 72.842,28	3317
Addetti al supporto informatico	€ 42.000,00	1913	€ 42.420,00	1932	€ 42.844,20	1951	€ 43.272,64	1971	€ 43.705,37	1990
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 383.000,00</b>		<b>€ 386.830,00</b>		<b>€ 390.698,30</b>		<b>€ 394.605,28</b>		<b>€ 398.551,34</b>	

Tabella E2, costi per il personale anni 2030-2034

PROFILO PROFESSIONALE	2030	ore annuali	2031	ore annuali	2032	ore annuali	2033	ore annuali	2034
Figure apicali	€ 32.581,31	1100	€ 32.907,12	1111	€ 33.236,20	1122	€ 33.568,56	1133	€ 33.904,24

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni**  
**progetto di fattibilità**

PROFILO PROFESSIONALE	2030	ore annuali	2031	ore annuali	2032	ore annuali	2033	ore annuali	2034
Project manager	€ 23.122,22	946	€ 23.353,44	956	€ 23.586,98	965	€ 23.822,85	975	€ 24.061,08
Coordinatore di commessa	€ 23.122,22	946	€ 23.353,44	956	€ 23.586,98	965	€ 23.822,85	975	€ 24.061,08
Operatori amministrativi	€ 73.570,70	4119	€ 74.306,41	4160	€ 75.049,47	4202	€ 75.799,97	4244	€ 76.557,97
Operatori riscossione coattiva	€ 44.142,42	2472	€ 44.583,85	2496	€ 45.029,68	2521	€ 45.479,98	2546	€ 45.934,78
Operatori territorio	€ 88.284,84	5271	€ 89.167,69	5323	€ 90.059,37	5377	€ 90.959,96	5430	€ 91.869,56
Esperto tecnico	€ 73.570,70	3350	€ 74.306,41	3384	€ 75.049,47	3418	€ 75.799,97	3452	€ 76.557,97
Addetti al supporto informatico	€ 44.142,42	2010	€ 44.583,85	2030	€ 45.029,68	2051	€ 45.479,98	2071	€ 45.934,78
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 402.536,85</b>		<b>€ 406.562,22</b>		<b>€ 410.627,84</b>		<b>€ 414.734,12</b>		<b>€ 418.881,46</b>

**Tabella E3, costi per il personale anni 2035-2040 e totale**

PROFILO PROFESSIONALE	2035	ore annuali	2036	ore annuali	2037	ore annuali	2038-2039-2040	ore annuali	TOTALE
Figure apicali	€ 34.243,29	1156	€ 34.585,72	1168	€ 34.931,58	1179	<b>€ 23.287,72</b>	786	€ 441.362,55
Project manager	€ 24.301,69	995	€ 24.544,70	1005	€ 24.790,15	1015	<b>€ 16.526,77</b>	676	€ 315.226,22
Coordinatore di commessa	€ 24.301,69	995	€ 24.544,70	1005	€ 24.790,15	1015	<b>€ 16.526,77</b>	676	€ 315.226,22
Operatori amministrativi	€ 77.323,55	4329	€ 78.096,78	4373	€ 78.877,75	4416	<b>€ 52.585,17</b>	2944	€ 1.016.360,42
Operatori riscossione coattiva	€ 46.394,13	2598	€ 46.858,07	2624	€ 47.326,65	2650	<b>€ 31.551,10</b>	1767	€ 609.816,25
Operatori territorio	€ 92.788,26	5540	€ 93.716,14	5595	€ 94.653,30	5651	<b>€ 63.102,20</b>	3767	€ 1.223.585,36
Esperto tecnico	€ 77.323,55	3521	€ 78.096,78	3556	€ 78.877,75	3592	<b>€ 52.585,17</b>	2395	€ 1.007.079,89
Addetti al supporto informatico	€ 46.394,13	2113	€ 46.858,07	2134	€ 47.326,65	2155	<b>€ 31.551,10</b>	1437	€ 604.247,93
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 423.070,27</b>		<b>€ 427.300,98</b>		<b>€ 431.573,99</b>		<b>€ 287.715,99</b>		<b>€ 5.576.688,63</b>

**Tabella F – costi di produzione e gestione**

DESCRIZIONE	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038-2039-2040	TOTALE
Produzione	360.000,00 €	610.000,00 €	402.000,00 €	420.000,00 €	210.000,00 €	175.000,00 €	150.000,00 €	140.000,00 €	95.000,00 €	100.000,00 €	90.000,00 €	40.000,00 €	80.000,00 €	3.047.000,00 €	
Rimborsi spese di spedizione	34.000,00 €	41.500,00 €	148.000,00 €	160.000,00 €	150.000,00 €	160.000,00 €	155.000,00 €	145.000,00 €	130.000,00 €	120.000,00 €	98.000,00 €	95.000,00 €	50.000,00 €	0,00 €	1.496.500,00 €
Contingenzia	10.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	40.000,00 €	25.000,00 €	18.000,00 €	14.000,00 €	10.000,00 €	8.695,65 €	8.333,33 €	8.000,00 €	7.407,41 €	7.142,86 €	6.172,64 €	232.752,09 €
Spese generali	17.500,00 €	18.375,00 €	19.293,75 €	20.258,44 €	21.271,36 €	22.334,93 €	23.451,67 €	24.624,26 €	25.855,47 €	27.148,24 €	28.505,66 €	29.930,94 €	31.427,49 €	32.988,86 €	342.976,06 €
Locazione	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	245.000,00 €
Personale	€ 421.000,00	€ 425.210,00	€ 429.462,10	€ 433.796,72	€ 438.094,29	€ 442.475,23	€ 446.899,98	€ 451.369,98	€ 455.862,67	€ 460.441,50	€ 465.045,91	€ 469.696,37	€ 474.393,34	316.262,93 €	€ 1.129.989,33
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 860.000,00</b>	<b>€ 1.147.588,00</b>	<b>€ 1.051.268,85</b>	<b>€ 1.091.515,16</b>	<b>€ 861.865,65</b>	<b>€ 835.316,16</b>	<b>€ 831.891,66</b>	<b>€ 798.493,24</b>	<b>€ 777.933,80</b>	<b>€ 728.423,08</b>	<b>€ 717.091,57</b>	<b>€ 709.534,72</b>	<b>€ 620.463,68</b>	<b>452.833,92 €</b>	<b>€ 11.484.217,48</b>

**Analisi dei benefici:**

La tabella G del Piano Economico Finanziario mostra in dettaglio le entrate previste per il Comune, i compensi al Concessionario, le previsioni di abbreviamento dei tempi di riscossione, e quindi il miglioramento dei flussi di cassa, che comportano ulteriori benefici e risparmi che il progetto porterà nel corso della concessione.

È fondamentale tenere conto dei **rimborsi spese** spettanti al proponente. Questi rimborsi rappresentano una quota minore del costo complessivo del progetto e cadono, in ogni caso, in capo ai soggetti debitori. La loro gestione, se lasciata all'ente, rappresenterebbe un costo aggiuntivo in termini di unità di personale e di responsabilità contabile, che invece, con il progetto PPP, cadono sul concessionario.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

In conclusione, il progetto in esame offre un modello vantaggioso per la gestione delle entrate comunali, garantendo benefici economici, tecnici e gestionali per l'Amministrazione e la collettività. Un'analisi approfondita evidenzia un aumento significativo delle entrate. Oltre all'analisi puntuale condotta, è importante ribadire che, rispetto alla situazione attuale, l'attività del Concessionario si prefigge di ottenere un incremento sia delle entrate tributarie che di quelle extratributarie.

**Tabella G – Stima degli importi della riscossione**

ENTRATA	ANNO	GESTIONE OROVARA DOVUTO	VERBATO	DISPORTE DI SOCIETÀ SW	IMPORTO CHE VA AD ACCERTAMENTO	SANZIONE DPL FINO AL 2024 PGI	TOTALE ACCERTAMENTO	PREVISIONE RISCOSSIONE SU ACCERTAMENTO	anno di incasso	AGGIO 18%	RISCOSSIONE COATTIVA	RISCOSSIONE EFFETTIVO senza premio per la prima riscossa	anno di incasso	AGGIO SU RISCOSSIONE 6%	COATTIVO DA RISCOSSIONE con premio esclusivo	Incaso su precede	DescriGN	Totale riscosse	AGGIO SU RISCOSSIONE 6%	TOTALE AGGIO SU RISCOSSIONE	TOTALE AGGIO SU RISCOSSIONE E RISCOSSIONE		
PREVISIONE % DI INCASSO	33,33%	22,09%	15% del dato totale colonna H	6,00%	6,00%																		
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2020				200.000,00	60.000,00	280.000,00	86.658,00	2025	198.398,44	173.842,00	38.135,24	22.088,00	138.326,76	39.000,00	98.206,76	163.793,24	2.340,00	17.884,00	202.269,30			
IMU DA CONTABILITÀ*	2021				200.000,00	60.000,00	280.000,00	86.658,00	2025	198.398,44	173.842,00	38.135,24	22.088,00	138.326,76	39.000,00	98.206,76	163.793,24	2.340,00	17.884,00	202.269,30			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2022	5.600.000,00	5.600.000,00		200.000,00	60.000,00	280.000,00	86.658,00	2025	198.398,44	173.842,00	38.135,24	22.088,00	138.326,76	39.000,00	98.206,76	163.793,24	2.340,00	17.884,00	202.269,30			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2023	5.700.000,00	5.224.897,48		479.510,52	142.530,76	517.833,28	205.857,17	2028	37.054,29	411.376,11	590.580,74	232,7	5.435,48	321.150,38	82.844,00	228.840,37	5.558,70	42.489,74	48.498,74			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2024	5.700.000,00	5.224.897,48		479.510,52	118.770,52	593.878,15	197.939,58	2027	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2028	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2025	5.700.000,00	5.224.897,48		479.510,52	118.770,52	593.878,15	197.939,58	2027	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2028	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2026	5.700.000,00	5.224.897,48		479.510,52	118.770,52	593.878,15	197.939,58	2027	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2028	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
IMU IMPORTI STIMATI CON MEDIA DEGLI ULTIMI 3 ANNI PRECEDENTI	2027	5.700.000,00	5.224.897,48		479.510,52	118.770,52	593.878,15	197.939,58	2027	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2028	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2028				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2028	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2029				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2030				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2031				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2032				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2033				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2034				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2035				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2036				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2037				5.700.000,00	5.224.897,48	118.770,52	593.878,15	2029	37.054,29	590.580,74	86.106,48	2029	6.294,30	309.832,00	89.081,72	219.760,36	5.344,00	92.647,30	97.902,31			
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2029	7.048.100,18	4.011.340,98	0,00	3.847.708,16	866.027,00	4.434.610,24	1.476.063,42	2025	298.091,81	2.904.571,31	650.445,80	2026	39.000,00	2.386.130,82	460.190,20	1.400.930,34	2.703.794,00	39.911,73	303.078,00	344.390,30		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2020	9.075.721,24	3.804.634,76	0,00	3.221.096,48	850.271,62	4.628.359,48	1.341.985,15	2025	241.597,73	2.884.172,93	590.582,04	2026	39.000,00	2.095.810,88	460.190,20	1.400.930,34	2.530.500,00	38.237,17	276.991,00	313.229,30		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2021	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2022	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2023	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2024	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2025	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2026	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2027	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2028	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2029	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2030	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00	2.095.915,73	460.190,20	1.400.930,34	2.496.446,11	35.697,93	272.639,00	308.306,90		
TARI DATI DA CONTABILITÀ*	2031	7.837.111,24	4.007.218,18	0,00	3.179.477,89	850.271,62	4.007.218,18	1.320.900,89	2025	237.762,67	2.842.165,00	581.283,36	2027	34.877,00									

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

mesi solari, il secondo anno sarà composto 12 mesi successivi al termine del primo, e così via). L'attribuzione degli atti agli anni successivi avverrà in base alla data di emissione dell'ingiunzione fiscale.

Gli aggi derivanti da attività di accertamento, indicati al punto 3 , saranno cumulati con l'aggio di riscossione coattiva tributaria.

**Valutazione dei flussi differenziali per l'Amministrazione**

L'analisi della convenienza del Partenariato Pubblico-Privato (PPP) è stata arricchita da una valutazione dei **flussi differenziali** per l'Amministrazione. L'obiettivo era di approfondire i vantaggi dell'utilizzo del PPP rispetto ad altre alternative di procurement.

**I flussi differenziali, riportati nelle tabelle E ed F** rappresentano la differenza tra i flussi di cassa dell'Amministrazione in uno scenario con PPP e in uno scenario senza PPP.

**Tabella E - Risparmi e maggiori entrate per l'Ente durante la concessione anni 2025 - 2032**

voci	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
INVESTIMENTI EVITATI	€ 288.000	€ 277.875	€ 129.188	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 0	€ 0
COSTI OPERATIVI EVITATI (70%)	€ 602.000	€ 803.310	€ 735.879	€ 764.061	€ 603.306	€ 584.717	€ 582.296	€ 558.945
DELTA ENTRATE TRIBUTARIE (70%)	€ 2.113.656	€ 4.804.739	€ 2.876.885	€ 2.732.785	€ 1.593.580	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 1.449.480
DELTA ENTRATE DA COATTIVO (70%)	€ 146.591	€ 1.076.739	€ 3.400.185	€ 1.329.433	€ 701.280	€ 637.867	€ 637.867	€ 637.867
COMPENSI CONCESSIONARIO	-€ 710.396	-€ 1.541.116	-€ 1.468.135	-€ 1.454.987	-€ 1.127.707	-€ 1.093.717	-€ 1.083.717	-€ 1.043.717
FLUSSI DIFFERENZIALI	€ 2.439.851	€ 5.421.547	€ 5.674.002	€ 3.411.291	€ 1.810.459	€ 1.618.347	€ 1.585.926	€ 1.602.575
FLUSSI DIFF.LI ATTUALIZZATI	€ 2.218.046	€ 4.480.617	€ 4.262.962	€ 2.329.958	€ 1.124.153	€ 913.515	€ 813.831	€ 747.613

**Tabella F - Risparmi e maggiori entrate per l'Ente durante la concessione anni 2033 – 2038 e totale**

voci	2033	2034	2035	2036	2037	2038	TOTALE
INVESTIMENTI EVITATI	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 815.063
COSTI OPERATIVI EVITATI (70%)	€ 544.554	€ 509.896	€ 501.936	€ 496.674	€ 434.325	€ 317.054	€ 5.234.514
DELTA ENTRATE TRIBUTARIE (70%)	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 1.449.480	€ 18.470.086
DELTA ENTRATE DA COATTIVO (70%)	€ 637.867	€ 637.867	€ 637.867	€ 637.867	€ 637.867	€ 637.867	€ 8.567.829
COMPENSI CONCESSIONARIO	-€ 1.008.717	-€ 983.717	-€ 909.717	-€ 883.717	-€ 763.717	-€ 527.398	-€ 9.523.493
FLUSSI DIFFERENZIALI	€ 1.623.183	€ 1.613.526	€ 1.679.566	€ 1.700.304	€ 1.757.954	€ 1.877.003	€ 33.815.534
FLUSSI DIFF.LI ATTUALIZZATI	€ 688.388	€ 622.084	€ 588.678	€ 541.769	€ 509.217	€ 494.274	€ 20.335.103

**L'analisi ha preso in considerazione i seguenti aspetti:**

- **Investimenti iniziali:**

- Costi di progettazione e realizzazione dell'opera.
- Oneri finanziari per il finanziamento dell'investimento.

○

- **Costi di gestione e manutenzione:**

- Spese per la gestione ordinaria e straordinaria dell'opera.
- Costi del personale.

- **Entrate:**

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

- Ricavi derivanti dall'utilizzo dell'opera (es. tariffe, pedaggi).
- Risparmi derivanti da una maggiore efficienza gestionale.

**L'analisi ha evidenziato che il PPP può generare i seguenti vantaggi per l'Amministrazione:**

- **Minore onere finanziario iniziale:**
  - Il PPP può dilazionare l'esborso finanziario dell'Amministrazione.
  - Il rischio finanziario è condiviso con il partner privato.
- **Maggiore efficienza gestionale:**
  - Il partner privato può apportare competenze e tecnologie avanzate.
  - Il PPP può incentivare l'ottimizzazione dei costi di gestione.
- **Migliore qualità del servizio:**
  - Il partner privato è incentivato a fornire un servizio di alta qualità per massimizzare i ricavi.
- **Accesso a nuove tecnologie e competenze:**
  - Il PPP può permettere all'Amministrazione di beneficiare di tecnologie e competenze non disponibili internamente.

L'analisi ha inoltre considerato l'IVA, che per l'Amministrazione rappresenta generalmente un costo non recuperabile.

In conclusione, l'analisi dei flussi differenziali ha confermato la convenienza del PPP per l'Amministrazione, evidenziando i potenziali vantaggi in termini finanziari, gestionali e di qualità del servizio.

**Benefici finanziari del PPP.**

Il valore attuale netto (VAN) dei benefici finanziari del PPP è stimato a **€ 20.335.103**, valore dei risparmi e delle maggiori entrate attualizzato al 1° gennaio 2025.

**Quali sono i fattori che determinano questo valore?**

- **Risparmi di spesa:** Il PPP porta a una riduzione dei costi di gestione. Infatti, dalla tabella E, che segue, è possibile verificare che l'ente può evitare spese di investimento, ma anche una quota dei costi operativi della gestione. La quota dei costi operativi è stata prudenzialmente stimata in pari al 70% dei costi effettivi, calcolando che l'ente avrebbe comunque la disponibilità di personale, anche da assumere, strumenti e immobili che potrebbero coprire una quota fino al 30% dei costi.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

- **Maggiori entrate:** Il PPP può generare un importante miglioramento delle entrate per l'Amministrazione, attraverso il miglioramento dei servizi di riscossione. Nella Tabella E possono leggersi i maggiori flussi finanziari che si stima, prudenzialmente, che possono essere riscossi, soprattutto nella parte della riscossione a seguito di accertamento o coattiva.

A queste cifre deve essere detratto l'importo dei compensi al concessionario.

Il calcolo del VAN, effettuato in maniera molto prudentiale, ed ha consentito di calcolare un valore aggiunto per l'Amministrazione pari a oltre **€ 33.815.534** nel corso della sua durata. Questo valore è stato attualizzato applicando un tasso di attualizzazione dei flussi differenziali del 10%, applicando al WACC Total Market Europe, tratto dalla banca dati di Damodaran, e pari al 6,87%, una maggiorazione del 3% per "small size premium", con un opportuno arrotondamento dello 0,13%.

Il risultato è il **VAN di € 20.335.103**

**Il tasso di attualizzazione dei flussi differenziali è stato posto al 10%, applicando al WACC tratto dalla banca dati di Damodaran (WACC Total Market Europe) pari al 6,87% una maggiorazione del 3% per "small size premium", con un opportuno arrotondamento.**

L'analisi dei benefici finanziari del PPP dimostra che questa modalità di realizzazione dell'opera può generare un valore aggiunto molto significativo per l'Amministrazione.

Oltre all'analisi finanziaria, un aspetto chiave del Partenariato Pubblico-Privato (PPP) è il **trasferimento del rischio operativo al privato**.

Il privato si assume la responsabilità di:

- **Realizzare l'investimento:** Il partner privato è responsabile del finanziamento, della progettazione e della costruzione dell'opera.
- **Gestire l'opera:** Il partner privato è responsabile della manutenzione e della gestione dell'opera per tutta la durata della concessione.
- **Assicurare la disponibilità dell'opera:** Il partner privato è responsabile di garantire che l'opera sia funzionante e disponibile per l'utilizzo da parte dell'Amministrazione.
- **Riscuotere le entrate:** Il partner privato è responsabile della riscossione delle tariffe o dei pedaggi derivanti dall'utilizzo dell'opera.

**Quali sono i vantaggi per l'Amministrazione?**

- **Riduzione del rischio finanziario:** L'Amministrazione non deve sostenere il costo iniziale dell'investimento e non è esposta al rischio di ritardi o costi aggiuntivi durante la fase di realizzazione.

**Proposta di Finanza di Progetto “CALATIA PUBBLICA - RISCOSSIONE” Comune di Maddaloni  
progetto di fattibilità**

- **Maggiore efficienza:** Il partner privato ha l'incentivo a gestire l'opera in modo efficiente per massimizzare i propri profitti.
- **Migliore qualità del servizio:** Il partner privato ha l'incentivo a fornire un servizio di alta qualità per massimizzare la soddisfazione degli utenti.

**Per approfondire i dettagli del trasferimento del rischio operativo, si rimanda al documento delle caratteristiche del servizio e della gestione.**

Infine, resta il valore aggiunto del trasferimento tecnologico della struttura di gestione, e degli elementi di miglioramento della gestione che, aggiornata nel corso degli anni, diventa proprietà dell'ente al termine del periodo di concessione.