

Improving Performance



- **Determinazione fabbisogno economico annuo**
- **Verifica adeguatezza struttura organizzativa**
- **Determinazione valore quote azionarie**

Report finale

Mestre, Giugno 2017

BOLOGNA / BRESCIA / FIRENZE / GENOVA / MILANO
NAPOLI / PADOVA / ROMA / TORINO / VERONA
LONDON

www.praxi.praxi

INDICE (1/2)



1. Premessa	pag. 4
2. Determinazione fabbisogno economico	pag. 5
2.1 Analisi storica	pag. 6
2.2 Determinazione del fabbisogno manutentivo	pag. 9
2.2.1 Fabbisogno «Belluno»	pag. 10
2.2.2 Fabbisogno «Pianura»	pag. 11
2.2.3 Fabbisogno manutentivo complessivo	pag. 12
2.2.4 Analisi di comparazione	pag. 13
2.3 Analisi della struttura dei costi	pag. 14
2.4 Contributi da enti Pubblici soci	pag. 15
3. Verifica adeguatezza struttura organizzativa	pag. 16
3.1 Inquadramento generale	pag. 18
3.2 Organico As Is	pag. 19
3.3 Analisi delle singole UO: situazione As Is e ipotesi To Be	pag. 22
3.3.1 Area attività su strada	pag. 22
3.3.2 Area assistenza attività su strada	pag. 25



3.3.3 Area tecnica	pag. 28
3.3.4 Area Gestione mezzi Belluno	pag. 32
3.3.5 Area tecnico-amministrativa	pag. 33
3.3.6 Area amministrativa	pag. 35
3.3.7 Area Affari generali	pag. 40
3.4 Conclusioni	pag. 41
4. Determinazione valore quote azionarie	pag. 46

ALLEGATI

Allegato 1 – Determinazione fabbisogno economico

Allegato 2 – Schede di analisi della struttura organizzativa

Allegato 3 – Determinazione valore quote azionarie

Appendice 1 – Tabelle manutenzioni

Appendice 2 – Metodi di valutazione

1. Premessa

Il presente report illustra i risultati ottenuti dall'analisi realizzata con i seguenti tre obiettivi:

1. determinare il **fabbisogno economico** annuo di Veneto Strade
2. verificare l'**adeguatezza della struttura organizzativa**
3. determinare il **valore delle quote azionarie**.

2. Determinazione fabbisogno economico

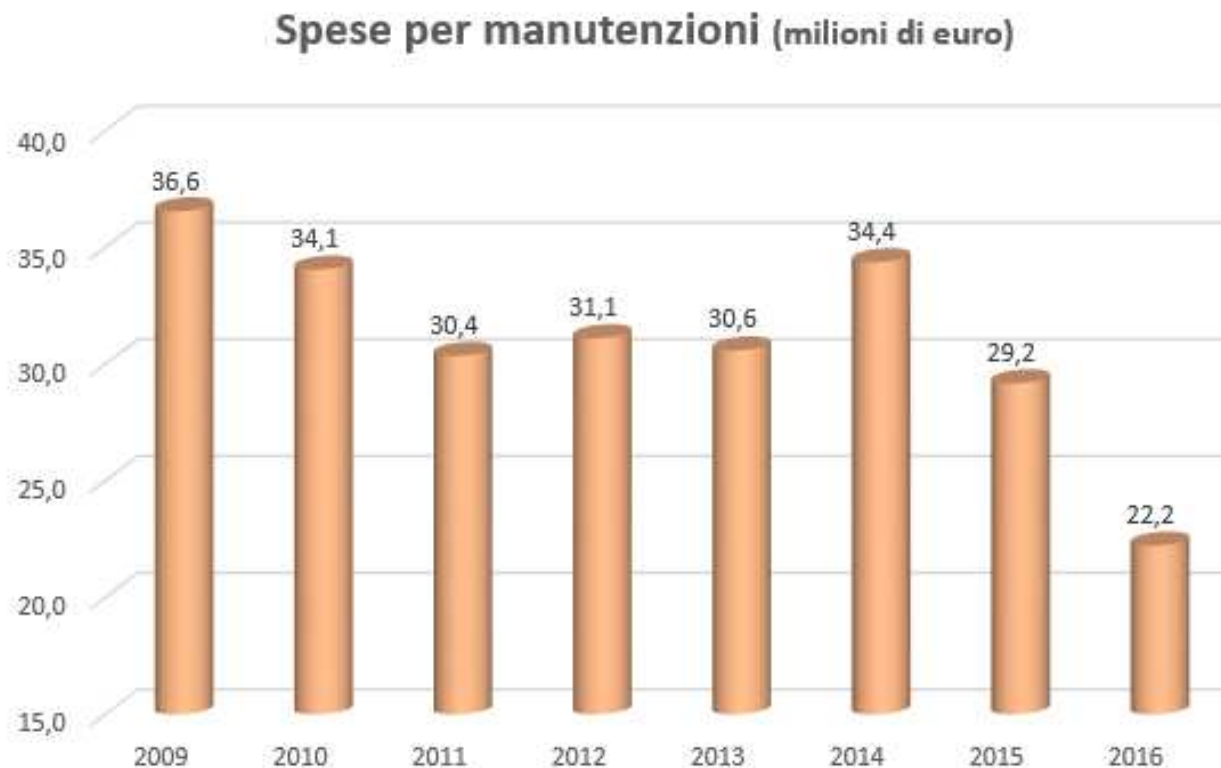
Nella presente sezione sono indicate le modalità con le quali è stato quantificato il fabbisogno economico della società Veneto Strade S.p.A. affinché possano essere eseguite, in modo adeguato, le attività istituzionali di competenza (manutenzione ordinaria e straordinaria della rete viaria di interesse regionale/provinciale).

La società gestisce complessivamente km 1.916,2 di strade di interesse regionale e di interesse provinciale insistenti sul territorio veneto, ed in particolare:

- Km 967,57 rete stradale «pianura» (ovvero rete stradale di tutte le province venete esclusa solo Belluno)
- Km 548,97 di strade «montane» (provincia di Belluno)
- Km 399,65 di strade «storiche» Belluno

2.1 Analisi storica (1/3)

Con riferimento alle attività manutentive, nel grafico seguente sono riportati i volumi di spesa sostenuti nel corso degli ultimi anni (nei valori sono esclusi i costi del personale interno della società), dal quale emerge chiaramente la significativa riduzione degli stessi nel corso degli ultimi due esercizi (trend confermato anche per l'esercizio in corso).



2.1 Analisi storica (2/3)

Di seguito l'attenzione verrà focalizzata sulla parte di rete stradale gestita dalla società ad esclusione di quella definita "rete storica Belluno", in quanto quest'ultima riceve un finanziamento specifico.

La tabella riporta i valori di spese di manutenzione ordinaria e straordinaria/somma urgenza sostenute dalla società, dal 2009 al 2016 e divisi tra montagna (Belluno) e altre provincie (pianura).

	BELLUNO			PIANURA			TOTALE		
	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE
ANNO 2009	10.469.639	2.447.900	12.917.539	14.324.580	2.130.107	16.454.687	24.794.219	4.578.007	29.372.226
ANNO 2010	10.105.467	1.557.416	11.662.883	12.435.727	2.872.362	15.308.089	22.541.194	4.429.778	26.970.972
ANNO 2011	7.035.930	3.730.436	10.766.366	12.068.404	2.800.579	14.868.983	19.104.334	6.531.015	25.635.349
ANNO 2012	7.325.448	4.737.315	12.062.763	11.803.111	2.027.055	13.830.166	19.128.559	6.764.370	25.892.929
ANNO 2013	6.737.393	1.042.581	7.779.974	11.149.487	5.185.571	16.335.057	17.886.880	6.228.151	24.115.031
ANNO 2014	8.473.322	472.575	8.945.897	16.018.041	1.142.102	17.160.143	24.491.363	1.614.676	26.106.039
ANNO 2015	8.546.431	85.402	8.631.833	11.455.778	529.421	11.985.199	20.002.209	614.823	20.617.032
ANNO 2016	5.165.746	0	5.165.746	9.222.942	422.963	9.645.905	14.388.689	422.963	14.811.652

Il livello massimo (nel periodo analizzato) è stato raggiunto nel 2009, con interventi per oltre Euro 29 milioni, per poi ridursi in modo progressivo negli anni seguenti fino al valore minimo del 2016 (Euro 14,8 milioni), con una riduzione di circa il 50%.

Infatti il valore degli interventi di manutenzione relativi alla rete di Belluno è diminuito del 34% (periodo 2009-2015) e di oltre il 60% nel periodo 2011-2016, del 27% e del 40% (rispettivamente) per la pianura.

2.1 Analisi storica (3/3)

Di seguito si dettagliano i valori economici degli interventi manutentivi eseguiti nelle macro categorie indicate (da ora in avanti utilizzate ai fini della stima del fabbisogno analitico), riportando i valori medi di vari periodi ritenuti maggiormente indicativi (è stato escluso il dato 2016 in quanto meno rappresentativo della recente serie storica).

MONTAGNA - BELLUNO	media 2009-2010	media 2009-2011	media 2009-2015	media 2011-2015
TOTALE	10.287.553	9.203.679	8.384.804	7.623.705
ASFALTO	1.502.498	1.443.758	1.450.901	1.430.263
SEGNALETICA	192.414	180.254	137.418	115.419
SFALCIO	82.018	77.947	51.263	38.962
SGOMBERO NEVE	2.137.749	1.992.511	1.787.165	1.646.931
MESSA IN SICUREZZA	2.750.174	2.138.335	2.031.459	1.743.973
ALTRA MANUTENZIONE	3.622.701	3.370.874	2.926.598	2.648.156

PIANURA	media 2009-2010	media 2009-2011	media 2009-2015	media 2011-2015
TOTALE	13.380.154	12.942.904	12.750.733	12.498.964
ASFALTO	6.926.994	6.427.340	6.508.421	6.340.992
SEGNALETICA	454.170	402.607	402.014	381.152
SFALCIO	1.231.603	1.261.507	1.220.391	1.215.906
SGOMBERO NEVE	923.983	808.266	765.092	701.536
MESSA IN SICUREZZA	1.601.656	1.720.859	1.749.208	1.808.230
ALTRA MANUTENZIONE	2.241.748	2.322.324	2.105.605	2.051.148

E' stata utilizzata la medesima suddivisione in macro categorie impiegata internamente.

2.2 Determinazione del fabbisogno manutentivo

Il fabbisogno manutentivo è stato determinato in modo analitico per singola macro categoria di attività al fine di poter mantenere una comparazione con il dato storico.

Si precisa che oltre alla manutenzione ordinaria e straordinaria, all'interno della presente relazione abbiamo definito come manutenzione ordinaria ciclica tutti gli interventi effettuati secondo una certa periodicità (teoricamente predefinita) sulla rete stradale come il rifacimento delle sottofondazioni, posa/sostituzione dei guard rail, interventi sui giunti dei ponti/cavalcavia, etc.

Nel corso degli ultimi anni la società, a fronte della progressiva riduzione dei fondi a disposizione, ha cercato di mantenere inalterati i livelli di manutenzione ordinaria (sfalcio, segnaletica, sgombero neve), ha leggermente ridotto il rifacimento dell'asfalto ("tappeto") e la manutenzione straordinaria/somma urgenza, mentre ha ridotto in modo significativo (e in alcuni casi sospeso) gli interventi di rifacimento delle sottofondazioni, la sostituzione guard rail (salvo casi di incidenti e/o gravi), gli interventi strutturali su ponti e cavalcavia, la messa in sicurezza dei versanti, etc. (ovvero gli interventi di manutenzione ordinaria ciclica).

2.2.1 Fabbisogno «Belluno»

Dal fabbisogno stimato analiticamente (prima colonna) è stato successivamente determinato il fabbisogno finale post ribassi (determinati sulle voci di maggior valore e sulla base dei ribassi medi storici per categoria) e confrontato con i valori medi del periodo 2009-2010 (prima dell'inizio della riduzione degli stanziamenti pubblici) e del periodo 2009-2015 (il 2016 non è stato considerato in quanto ritenuto non significativo per la determinazione di dati medi storici).

Il livello di fabbisogno così determinato (che è pari al valore effettivo storico registrato nel periodo precedente la progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici) è stato stimato sulla base di un livello attuale di buona manutenzione, situazione ora non riscontrabile nelle rete gestita in quanto gravata da una significativa riduzione delle manutenzioni (soprattutto quella ordinaria ciclica e straordinaria) degli ultimi anni.

RIEPILOGO FABBISOGNO MONTAGNA – BELLUNO

	Fabbisogno stimato	Fabbisogno stimato post ribassi	Media anni 2009- 2010	Media anni 2009- 2015
Asfalto "tappetino"	Euro 2.200.000	Euro 1.900.000	Euro 1.502.498	Euro 1.450.901
Asfalto "sottofondazione"	Euro 2.100.000	Euro 1.800.000		
Segnaletica	Euro 230.000	Euro 230.000	Euro 192.414	Euro 137.418
Sfalcio	Euro 60.000	Euro 60.000	Euro 82.018	Euro 51.263
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.725.000	Euro 2.137.749	Euro 1.787.165
Messa in sicurezza	Euro 4.110.000	Euro 3.765.000	Euro 2.750.174	Euro 2.031.459
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.750.000	Euro 3.622.701	Euro 2.926.598
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.500.000	Euro 1.500.000	Euro 2.002.658	Euro 2.010.518
TOTALE	Euro 14.675.000	Euro 13.730.000	Euro 12.290.211	Euro 10.395.322

2.2.2 Fabbisogno «Pianura»

Dal fabbisogno stimato analiticamente (prima colonna) è stato successivamente determinato il fabbisogno finale post ribassi (determinati sulle voci di maggior valore e sulla base dei ribassi medi storici per categoria) e confrontato con i valori medi del periodo 2009-2010 (prima dell'inizio della riduzione degli stanziamenti pubblici) e del periodo 2009-2015 (il 2016 non è stato considerato in quanto ritenuto non significativo per la determinazione di dati medi storici).

Il livello di fabbisogno così determinato (che è pari al valore effettivo storico registrato nel periodo precedente la progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici) è stato stimato sulla base di un livello attuale di buona manutenzione, situazione ora non riscontrabile nelle rete gestita in quanto gravata da una significativa riduzione delle manutenzioni (soprattutto quella ordinaria ciclica e straordinaria) degli ultimi anni.

RIEPILOGO FABBISOGNO PIANURA

	Fabbisogno stimato	Fabbisogno stimato post ribassi	Media anni 2009-2010	Media anni 2009-2015
Asfalto "tappetino"	Euro 4.960.000	Euro 4.100.000	Euro 6.926.994	Euro 6.508.421
Asfalto "sottofondazione"	Euro 4.740.000	Euro 3.910.000		
Segnaletica	Euro 340.000	Euro 340.000	Euro 454.170	Euro 402.014
Sfalcio	Euro 1.950.000	Euro 1.365.000	Euro 1.231.603	Euro 1.220.391
Sgombero neve	Euro 1.065.000	Euro 1.065.000	Euro 923.983	Euro 765.092
Messa in sicurezza	Euro 4.133.000	Euro 3.445.000	Euro 1.601.656	Euro 1.749.208
Altre manutenzioni	Euro 2.190.000	Euro 2.190.000	Euro 2.241.748	Euro 2.105.605
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.250.000	Euro 1.250.000	Euro 2.501.234	Euro 2.383.885
TOTALE	Euro 20.628.000	Euro 17.665.000	Euro 15.881.388	Euro 15.134.168

2.2.3 Fabbisogno manutentivo complessivo

	Fabbisogno adeguato "Belluno" post ribassi	Fabbisogno adeguato "Pianura" post ribassi	Fabbisogno Totale
Asfalto "tappetino"	Euro 1.900.000	Euro 4.100.000	Euro 6.000.000
Asfalto "sottofondazione"	Euro 1.800.000	Euro 3.910.000	Euro 5.710.000
Segnaletica	Euro 230.000	Euro 340.000	Euro 570.000
Sfalcio	Euro 60.000	Euro 1.365.000	Euro 1.425.000
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.065.000	Euro 2.790.000
Messa in sicurezza	Euro 3.765.000	Euro 3.445.000	Euro 7.210.000
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.190.000	Euro 4.880.000
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.500.000	Euro 1.250.000	Euro 2.750.000
TOTALE	Euro 13.730.000	Euro 17.665.000	Euro 31.335.000

Le analisi precedenti si sono basate sul presupposto di definire un livello manutentivo "adeguato", avendo conto anche dell'attuale stato della rete stradale gestita, provata da un basso livello di manutenzione (soprattutto ordinaria ciclica) nel corso degli ultimi anni.

Peraltro le difficoltà che gli Enti Territoriali devono affrontare a livello di bilancio hanno indotto a ricercare anche una quantificazione "di minimo" del fabbisogno, onde garantire il prosieguo delle attività istituzionali perseguite da Veneto Strade, nelle more dell'individuazione di forme alternative di finanziamento che possano ridurre l'apporto da parte degli Enti Soci.

	Fabbisogno minimo "Belluno" post ribasso	Fabbisogno minimo "Pianura" post ribasso	Fabbisogno Totale
Asfalto "tappetino"	Euro 892.755	Euro 2.650.000	Euro 3.542.755
Asfalto "sottofondazione"	Euro 850.467	Euro 2.465.000	Euro 3.315.467
Segnaletica	Euro 131.564	Euro 340.000	Euro 471.564
Sfalcio	Euro 35.000	Euro 1.365.000	Euro 1.400.000
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.065.000	Euro 2.790.000
Messa in sicurezza	Euro 2.060.000	Euro 2.023.500	Euro 4.083.500
Altre manutenzioni	Euro 2.584.292	Euro 2.185.000	Euro 4.769.292
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 800.000	Euro 750.000	Euro 1.550.000
TOTALE	Euro 9.079.079	Euro 12.843.500	Euro 21.922.579

2.2.4 Analisi di comparazione

I valori di fabbisogno così determinati (sulla base di un approccio analitico e di dato storico) sono stati confrontati con dei parametri medi di settore.

In particolare, nel 2001, in conformità a quanto previsto dal decreto legislativo 112/1998, la Regione Veneto, in un documento relativo alla ripartizione delle spese di manutenzione per la rete stradale provinciale, aveva individuato dei costi al kilometro di riferimento e più precisamente (di seguito si fornisce il valore a suo tempo determinato e quello rivalutato ISTAT ad oggi):

- Pianura: Lire 22.000.000, ovvero Euro 11.362, valore ad oggi circa Euro 15.300;
- Collina: Lire 28.600.000, ovvero Euro 14.771, valore ad oggi circa Euro 19.900;
- Montagna: Lire 33.000.000, ovvero Euro 17.045, valore ad oggi circa Euro 23.000.

Sulla base dei parametri del 2001 (rivalutati) e dei km di strade ad oggi gestiti, il fabbisogno complessivo sarebbe pari a Euro 27,5 milioni.

Inoltre, il costo al km complessivo, quindi anche inclusivo dei costi di funzionamento è compreso, per Veneto Strade, tra Euro 24.500 (livello minimo) e Euro 29.000 (livello adeguato).

Questi valori sono inferiori rispetto ai valori medi oggetto di appalto in global service per la gestione dell'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria di reti stradali analoghe (generalmente superiori a Euro 35 mila/km).

Inoltre, sulla base dei confronti effettuati anche con il supporto degli uffici tecnici della società, è emerso che i prezzi medi di riferimento di Veneto Strade sono mediamente inferiori rispetto a quello di realtà analoghe.

2.3 Analisi della struttura dei costi

Al fine di meglio comprendere la dinamica dei costi, è stata data evidenza di sub totali ed in particolare i costi operativi senza le manutenzioni (oneri diversi di gestione e costo del personale), il costo delle manutenzioni (classificate in bilancio nelle voci B6, B7 e B8) ed infine gli altri costi (ammortamenti “non coperti”, svalutazioni, oneri finanziari e gestione fiscale).

I costi operativi (sub totale A) sono decresciuti di circa Euro 1,5 milioni nel periodo in esame (riduzione di circa il 10%), quasi esclusivamente per la riduzione del costo del personale (ridotto di circa Euro 1,6 milioni), le manutenzioni di oltre Euro 10 milioni.

Pertanto, i costi di struttura/funzionamento, al netto della voce “manutenzioni”, hanno avuto un trend decrescente di oltre Euro 3,0 milioni (riduzione del 13% circa) a testimonianza delle azioni intraprese dal management per il contenimento degli oneri fissi a fronte della progressiva diminuzione degli stanziamenti pubblici (andamento rappresentato nella tabella sottostante) e si ritiene che non vi siano ulteriori significativi margini di miglioramento (salvo quanto contenuto nella relazione sull’adeguatezza della struttura organizzativa).

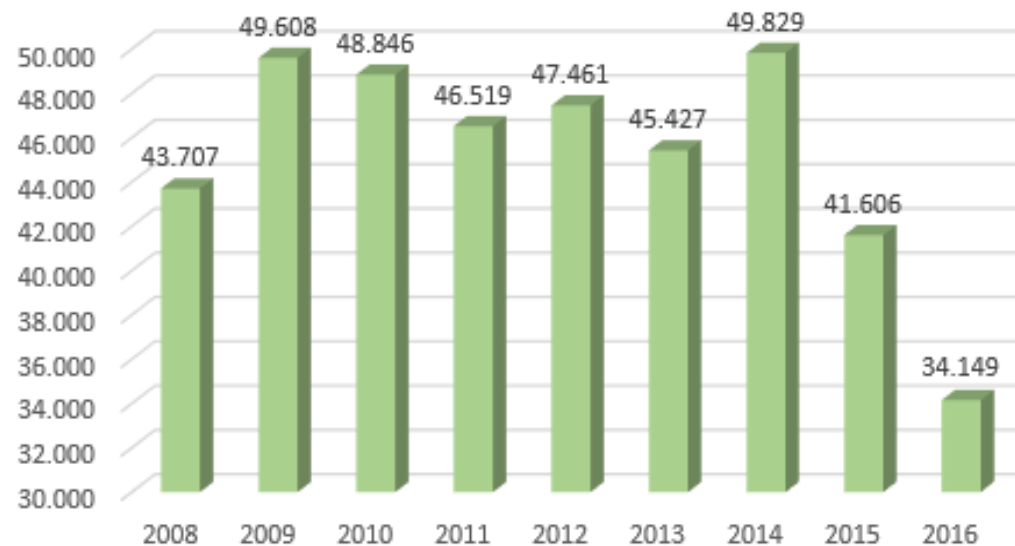
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costo del lavoro	-16.290.335	-16.003.289	-15.755.948	-15.738.542	-15.110.035	-14.607.077
Oneri della gestione	-495.539	-613.778	-329.579	-348.702	-6.951.138	-741.880
Costi operativi ante manutenzioni [A]	-16.785.874	-16.617.067	-16.085.527	-16.087.244	-22.061.173	-15.348.957
Costi per manutenzioni [B]	-30.362.107	-31.115.534	-30.593.565	-34.373.162	-29.185.397	-22.228.225
Totale costi operativi C = [A+B]	-47.147.981	-47.732.601	-46.679.092	-50.460.406	-51.246.570	-37.577.182
Ammortamenti “non coperti”	-2.528.121	-2.502.038	-1.005.791	-1.003.574	-970.484	-1.193.917
Accantonamenti/svalutazioni	-441.978	-951.967	-1.225.179	-782.330	-455.075	-427.748
Gestione finanziaria netta	-2.206.099	-2.575.329	-2.402.047	-2.905.838	-2.322.991	-1.936.760
Imposte dell'esercizio	-382.590	-648.851	-395.655	-334.437	-129.658	-385.520
Totale Altri costi [D]	-5.558.788	-6.678.185	-5.028.672	-5.026.179	-3.878.208	-3.943.945
TOTALE COSTI [C + D]	-52.706.769	-54.410.786	-51.707.764	-55.486.585	-55.124.778	-41.521.127
TOTALE COSTI netto manutenzioni [A + D]	-22.344.662	-23.295.252	-21.114.199	-21.113.423	-25.939.381	-19.292.902

2.4 Contributi da enti Pubblici soci

Il grafico a lato riporta il valore dei contributi in conto esercizio erogati dai soci pubblici alla società dal 2008 al 2016

Sulla base delle analisi effettuate è stato determinato un valore indicativo di contributi a carico del socio Regione Veneto e del socio Provincia di Belluno (quest'ultimo comprensivo anche della convenzione strade "storiche") al fine di garantire l'equilibrio economico e finanziario della società nel prossimo futuro.

Contributi in c/esercizio



	Livello fabbisogno "adeguato"	Livello fabbisogno "minimo"
Regione Veneto	Euro 39.620.891	Euro 30.571.847
Provincia Belluno	Euro 11.317.451	Euro 8.810.140
Sub totale	Euro 50.938.342	Euro 39.381.988
Provincia Belluno "strade storiche"	Euro 6.225.119	Euro 6.225.119
TOTALE	Euro 57.163.461	Euro 45.607.107

3. Verifica adeguatezza struttura organizzativa (1/2)

La metodologia adottata per l'analisi della struttura organizzativa di Veneto Strade ha visto la realizzazione delle seguenti fasi.

- **Pre-analisi**, con incontri con i Responsabili delle varie Unità Organizzative e con il personale, al fine di:
 - ✓ condividere l'inventario delle macro attività realizzate da ogni Unità
 - ✓ individuare i driver delle attività stesse, in modo da realizzare una loro misurazione.In tale sede si è concordato di considerare come periodo misurato di riferimento l'anno 2016.
- **Compilazione delle tabelle di rilevazione predisposte** da parte del personale delle Unità Organizzative, e restituzione delle stesse a PRAXI.
- **Elaborazione dei dati raccolti con calcolo di indicatori**, per valutare in modo oggettivo le attività svolte dalle Unità Organizzative di Veneto Strade.
- **Incontri con il personale delle Unità Organizzative per:**
 - ✓ restituzione dei risultati emersi,
 - ✓ approfondimento sui casi di benchmark per situazioni comparabili.

3. Verifica adeguatezza struttura organizzativa (2/2)

Di seguito sono riportate le considerazioni dello studio effettuato sulla struttura organizzativa di Veneto Strade per:

- ✓ **analizzare l'organico e le attività svolte nelle Unità Organizzative nell'attuale contesto di partenza (As Is);**
- ✓ **confrontare situazioni comparabili** (ad esempio **benchmark** per Unità Organizzative che svolgono le stesse attività in zone diverse);
- ✓ **definire un'ipotesi di organico ottimale (To Be).**

Per maggiori dettagli si rimanda all'analisi delle Tabelle in Allegato che riportano:

- ✓ La descrizione delle diverse attività.
- ✓ L'impegno di «risorsa tempo» dedicata dal personale nel periodo 1/1/2016 – 31/12/2016.
- ✓ I volumi che hanno caratterizzato le diverse attività nel periodo 1/1/2016 – 31/12/2016 e la stima dei volumi per il periodo 1/1/2017 – 31/12/2017.
- ✓ Gli indicatori di efficienza.
- ✓ La stima delle risorse necessarie per l'anno 2017.

3.1 Inquadramento generale

Negli ultimi anni, la dotazione organica di Veneto Strade si è evoluta. Nella tabella seguente sono riportati i numeri di questa evoluzione.

	Qualifiche	N° addetti									Scostamento 2009-2017
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	1/6/17	
Organico	Dirigenti Mestre	9	10	10	9	9	9	8	8	8	
	Dirigenti Belluno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	TOTALE Dirigenti	10	11	11	10	10	10	9	9	9	-10%
	Impiegati Mestre	65	67	67	66	66	66	68	67	67	
	Impiegati Belluno	26	26	26	26	26	25	25	24	23	
	TOTALE Impiegati	91	93	93	92	92	91	93	91	90	-1%
	Personale su strada Mestre	62	61	60	59	58	57	50	51	46	
	Personale su strada Belluno	130	128	124	121	121	121	113	104	101	
	TOTALE personale su strada	192	189	184	180	179	178	163	155	147	-23%
	Personale ausiliario	3	3	3	4	4	4	5	5	5	67%
	TOTALE GENERALE	296	296	291	286	285	283	270	260	251	-15%

In estrema sintesi, si evidenzia una riduzione significativa dell'organico su strada (-23%), la sostanziale invarianza del numero degli Impiegati e la riduzione di una unità del personale inquadrato come Dirigente.

3.2 Organico As Is (1/3)

In questo studio tutte le UO di Veneto Strade sono state analizzate in termini di attività, carichi di lavoro e volumi e sono state raggruppate in diverse **aree funzionali**.

Nelle pagine seguenti sono riportati i **FTE** di ogni UO, calcolati per il 2016, suddivisi tra **Dirigenti, Quadri, Impiegati e Operai** mentre nell'inquadramento generale del par. 3.1 era riportato il n° di addetti (ossia di persone): i dati ovviamente non coincidono perché alcune risorse nell'organico non lavorano il 100% del loro tempo, ma solo part-time.

Unità Organizzative		FTE AS IS					
		Dirigenti	Quadri	Impiegati	Ausiliari	Operai	TOTALE
Area Attività su strada	Mestre strada					47,0	47,0
	Belluno strada	0,0	0,0			92,0	92,0
	Totale Area Attività su strada	0,0	0,0			139,0	139,0
Area Assistenza attività su strada	Zona A - Mestre	0,1	1,0				1,1
	Zona B - Mestre	0,1	1,0				1,1
	Zona C - Mestre	0,1	1,0				1,1
	Opere stradali - Mestre	0,1	1,0	3,0			4,1
	Zona A - BL		1,0				1,0
	Zona B - BL		1,0				1,0
	Zona C - BL		1,0				1,0
	Totale Area Assistenza personale su strada	0,4	7,0	3,0			10,4

3.2 Organico As Is (2/3)

Unità Organizzative		AS IS					
		Dirigenti	Quadri	Impiegati	Ausiliari	Operai	TOTALE
Area tecnica	Lavori I	0,25	0,5	1,0			1,8
	Lavori II	0,5	2,5	1,0			4,0
	Coord sviluppo tecnico	1,0	1,0	1,0			3,0
	Segreteria Lavori I e II		1,0	1,6			2,6
	Segreteria staff	0,4	2	2			4,4
	Gestione opere stradali BL	0,2		3,0			3,2
	Totale Area Tecnica	2,4	7,0	9,6	0,0	0,0	19,0
Area gestione mezzi Belluno	Coord Manut Eserc BL	0,3	2,0	4,0			6,3
	Officina BL					9,0	9,0
	Gestione mezzi BL	0,1		1,0			1,1
	Totale Area Gestione mezzi	0,4	2,0	5,0	0,0	9,0	16,4
Area tecnico-amministrativa	Coord relaz istituzionali		1,0				1,0
	Espropri	0,25	2,0	2,0			4,25
	Concessione autorizzazioni pubblicità Mestre	0,2		9,0			9,2
	Concessione autorizzazioni pubblicità BL	0,1	1,0	1,0			2,1
	Totale Area tecnico-amministrativa	0,6	4,0	12,0			16,6

3.2 Organico As Is (3/3)

Unità Organizzative		AS IS					
		Dirigenti	Quadri	Impiegati	Ausiliari	Operai	TOTALE
Area amministrativa	Gestione speciale BL	0,2	2,0	1,0			3,2
	Gest generale BL	0,1		5,0			5,1
	Personale	0,5	1,0	3,8			5,3
	Legale	0,5	1,0	3,0			4,5
	Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione		1,0	6,6			7,6
	Gare, Forniture, Auditing ed Economato	0,5	1,0	2,9			4,4
	Unità economica amministrativa	0,1		2,0			2,1
	Sistemi informativi ed Energy Manager	1,0		2,0			3,0
	Totale Area amministrativa	2,9	6,0	26,3	0,0	0,0	35,2
Affari generali	Serv. Relaz. Pubbliche	0,5	3,0	2,0			5,5
	Segreteria Dir. Operativa		2,0				2,0
	Ausiliari				4,8		4,8
	Totale Affari generali	0,5	5,0	2,0	4,8	0,0	12,3
TOTALE GENERALE		7,1	31,0	57,9	4,8	148,0	248,8

3.3 Analisi delle singole UO: situazione As Is e ipotesi To Be

3.3.1 Area attività su strada (1/3)

Le UO «Mestre strada» e «Belluno strada» svolgono essenzialmente le stesse attività, salvo alcune eccezioni. In particolare, Belluno svolge direttamente alcune attività che non sono svolte a Mestre:

- sfalcio
- una parte dello sgombero neve e le relative attività preparatorie

In pianura tali attività sono appaltate all'esterno.

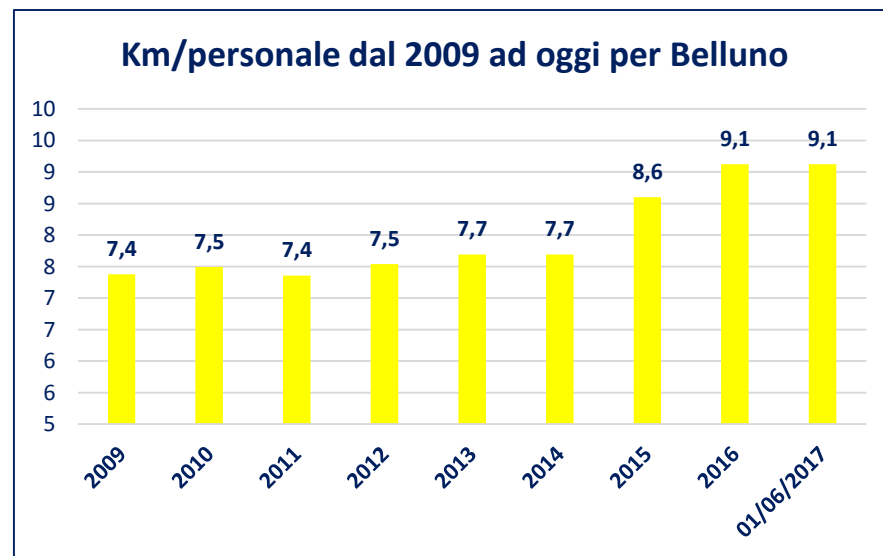
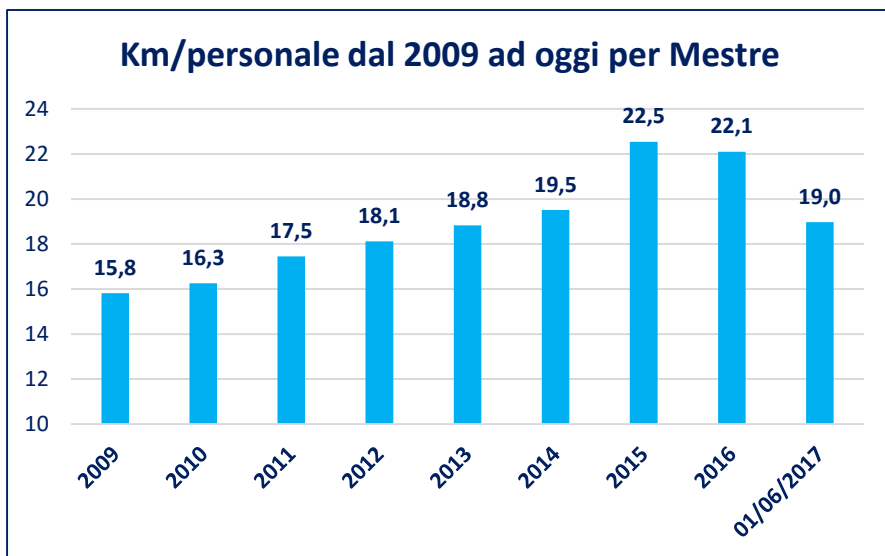
Nella tabella seguente sono riportati i km gestiti negli ultimi anni.

Km gestiti	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	1/6/2017
KM Mestre	981	992	1.047	1.069	1.092	1.112	1.127	1.127	968
KM Belluno	959	959	912	912	931	931	972	949	949
KM totali	1.940	1.951	1.959	1.981	2.023	2.043	2.099	2.076	1.917

3.3.1 Area attività su strada (2/3)

Rapportando i Km gestiti al personale operante su strada, si ottiene il n° di km gestiti da ogni addetto.

I risultati di questo indicatore sono rappresentati nei grafici seguenti.



Mestre: il trend mostra una crescita dei km gestiti; il trend si inverte nell'ultimo periodo, causa la diminuzione dei km gestiti.

Belluno: il trend è, anche in questo caso, crescente.

3.3.1 Area attività su strada (3/3)

Considerazioni finali sull'Area

Nel periodo 2009-2016, il trend dell'indicatore Km/personale su strada ha registrato un progressivo deterioramento, in particolare

- Mestre: da 15,8 a 22,1
- Belluno: da 7,4 a 9,1

che ha portato ad una riduzione della qualità del servizio fornito.

Situazione 2017:

- Mestre: causa contrazione dei km gestiti, l'indicatore vale 19, portandosi su valori simili al 2013.
- Belluno: 9,1, invariato rispetto al 2016.

In coerenza con l'analisi dei fabbisogni realizzata, da dove si evince la necessità di migliorare il livello qualitativo del servizio, occorre valutare l'opportunità di adeguare l'organico del personale su strada.

L'indicatore km/addetto non può essere uguale per UO Mestre e UO Belluno, in quanto occorre tenere conto di oggettive diversità:

- territorio gestito (strade di montagna rispetto a strade di pianura).
- attività svolte direttamente da Belluno e non a Mestre, come precedentemente dettagliato.

Valutando gli indicatori rilevati in alcune Province italiane con caratteristiche territoriali simili alle realtà di Veneto Strade, il dimensionamento dell'organico potrebbe attestarsi sui seguenti valori:

- Mestre: 19 – 20 Km/addetto (quindi 48 -51 FTE) anziché 47.
- Belluno: 8,5 – 9 km/addetto (quindi 102-107 FTE) anziché 92.

3.3.2 Area Assistenza attività su strada (1/3)

In questa voce sono considerate le seguenti UO

Unità organizzativa	FTE
Zona A - Mestre	1,1
Zona B - Mestre	1,1
Zona C - Mestre	1,1
Opere stradali - Mestre	4,1
Zona A - BL	1,0
Zona B - BL	1,0
Zona C - BL	1,0
Totale	10,4

Le principali attività sono state descritte come segue:

- **Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza** (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)
- **Gestione interventi di manutenzione** (Progettazione degli interventi, Direzione e Contabilità lavori)
- **Controllo del territorio** (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)
- **Gestione Personale su strada** e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione

Fa eccezione l'UO Opere stradali Mestre che, al suo interno, ha un FTE (sui 4 totali) dedicato a «Gestione pratiche per l'ambiente e Gestione pratiche per i rifiuti per tutte le Province» e «Schede monitoraggio ANAC e Contabilità Lavori per tutta l'area Pianura».

3.3.2 Area Assistenza attività su strada (2/3)

Di seguito i dati di benchmark interno.

ATTIVITA'	Ore/km gestito						
	Zona A	Zona B	Zona C	Opere stradali	Zona A - BL	Zona B - BL	Zona C - BL
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	2,1	2,8	2,0	3,1	1,3	1,5	1,8
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e Contabilità lavori)	2,1	2,8	2,0	3,1	1,3	1,5	1,8
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie) coadiuvato da Assistenti di Zona	1,4	1,8	1,4		0,9	1	1,2

Km gestiti nel 2016						
Zona A	Zona B	Zona C	Opere stradali	Zona A - BL	Zona B - BL	Zona C - BL
253	191	260	424	369	310	270

Dai dati emergono indicatori diversi tra le diverse zone.

Un'analisi di dettaglio richiederebbe di verificare se le UO confrontate si avvalgono, in misura diversa, del supporto di altre UO.

3.3.2 Area Assistenza attività su strada (3/3)

Considerazioni finali sull'Area

Dalle analisi effettuate emergono le seguenti considerazioni:

- Valutare l'opportunità e la fattibilità di una maggiore integrazione delle due UO e di un'ottimizzazione dei processi
- Valutare l'opportunità di ridurre il n° delle aree rispetto alle attuali 7 (4 Mestre + 3 Belluno).

L'insieme di queste azioni potrebbe portare, a tendere, ad un dimensionamento dell'area pari a circa 8 FTE ed a un ridimensionamento dei Quadri (grazie alla riduzione delle zone).

L'organico potrebbe quindi essere composto da 4-5 Quadri e 3 o 4 Impiegati.

Area	N° zone	Quadri	Impiegati	TOTALE FTE
Mestre	3	3	2	5
Belluno	2	3	0	3
TOTALE	5	5	3	8

3.3.3 Area tecnica (1/4)

In questa voce sono considerate le seguenti UO

Unità organizzativa	FTE
Lavori I	1,75
Lavori II	4,0
Coordinamento Sviluppo tecnico	3,0
Gestione opere stradali BL [*]	3,2
Segreteria Lavori I e II	2,6
Segreteria Staff	4,4
Totale	19,0

[*]: Si sono considerate nel benchmark anche le attività di questa UO, ma si precisa che «Gestione opere stradali» riguarda attività di manutenzione straordinaria, mentre le altre si riferiscono ad attività per nuove opere.

Le principali attività sono state descritte come segue:

- **Progettazione nuove opere** (Opere dei Piani Triennali Regionali 02/04, 08/08, 09/011, con supporto service esterni)
- **Direzione Lavori** nuove opere ed assistenza collaudatori esterni
- **Attività di RUP** in relazione alle nuove opere di competenza
- **Procedimenti amministrativi** inerenti i lavori di cui sopra.

Per la Segreteria Lavori I e II, invece, le attività sono:

- **Gestione procedure amministrative** relative alla realizzazione di lavori
- **Gestione rete stradale**
- **Adempimenti relativi alla trasparenza inerenti i Lavori I e II**
- **Gestione archivio Settore Lavori I ed Espropri e Settore Lavori II**
- **Gestione attività varie di segreteria.**

3.3.3 Area tecnica (2/4)

Di seguito sono riportati i dati di benchmark interno.

Si riferisce ad attività per nuove opere															
ATTIVITA'	FTE	Lavori I				Lavori II				Coordin. Sviluppo Tecnico					
		Misura		Indicatore		FTE	Misura		Indicatore		FTE	Misura		Indicatore	
		Descrizione	N°	Descrizione	N°		Descrizione	N°	Descrizione	N°		Descrizione	N°	Descrizione	N°
Progettazione nuove opere (Opere dei Piani Triennali Regionali 02/04, 08/08, 09/011, con supporto service esterni)	0,8	N° progetti	5	ore/progetto	252	1,8	N° progetti	17	ore/progetto	169	0,6	N° progetti	6	ore/prog.	160
Direzione Lavori nuove opere ed assistenza collaudatori esterni	0,6	N° progetti	1	ore/progetto	980	1,4	N° progetti	3	ore/progetto	747	0,6	N° progetti	2	ore/prog.	480
Attività di RUP in relazione alle nuove opere di competenza	0,2	N° progetti	6	ore/progetto	47	0,4	N° progetti	20	ore/progetto	32	1,2	N° progetti	9	ore/prog.	213
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC, contabilità lavori, liquidazione fatture, ecc.)	0,2	N° procedimenti	6	ore/proced.	47	0,4	N° procedimenti	20	ore/proced.	32	0,6	N° progetti	14	ore/prog.	69
Totale	1,8					4,0					3,0				

Si riferisce ad attività di manut. straordinaria					
ATTIVITA'	FTE	Gest. Opere stradali BL			
		Misura		Indicatore	
		Descrizione	N°	Descrizione	N°
Progettazione nuove opere (Opere dei Piani Triennali Regionali 02/04, 08/08, 09/011, con supporto service esterni)	0,6	N° progetti	31	ore/progetto	33
Direzione Lavori nuove opere ed assistenza collaudatori esterni	0,6	N° progetti realizzati	21	ore/progetto realizzato	49
Attività di RUP in relazione alle nuove opere di competenza	0,3	N° lavori	52	ore/lavoro	10
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC, contabilità lavori, liquidazione fatture, ecc.)	1,6	N° interventi	48	ore/intervento	53
Totale	3,1				

3.3.3 Area tecnica (3/4)

ATTIVITA'	Segret. Lavori I e II				
Gestione procedure amministrative relative alla realizzazione di lavori (conferenze servizi, avvio procedimento, rapporti con imprese, supporto alla D.L., procedure per spostamento sotto-servizi, autorizzazioni sub-appalti e sub-affidamenti, gestione dati per emissione certificati esecuzione lavori e per prestazioni prof.li servizi di ingegneria)	0,4	N° procedimenti	6	ore/procedimento	104
Gestione rete stradale: classificazione declassificazione, consegne e dismissioni, delimitazioni centri abitati, gestione database	0,7	N° procedimenti	44	ore/procedimento	24
Adempimenti relativi alla trasparenza inerenti i Lavori I e II (gestione dati, compilazione schede ANAC, SIMOG, SMART CIG ed Osservatorio LL.PP.)	0,4	N° adempimenti	45	ore/adempimento	14
Gestione archivio Settore Lavori I ed Espropri e Settore Lavori II	0,7	N° progetti e D.L.	36	ore/progetto o D.L.	29
Gestione attività di segreteria (smistamento corrispondenza, protocollazione corrispondenza in uscita, front office, gestione PEC, pubblicazione sito trasparenza, ecc.)	0,5	N° protocolli in uscita	752	ore/protocollo in uscita	1,1
Totale	2,7				

3.3.3 Area tecnica (4/4)

Considerazioni finali sull'Area

Dalle analisi effettuate emergono le seguenti considerazioni:

- **Lavori I, Lavori II e Coordinamento sviluppo tecnico** svolgono attività apparentemente analoghe. Gli indicatori che emergono dal benchmark segnalano, in alcuni casi, valori significativamente diversi. Una valutazione più approfondita richiederebbe di entrare maggiormente nel merito dell'attività.
- Valutare l'opportunità di creare **una sola UO Lavori a Mestre** (che raggruppi le attuali «Lavori I», «Lavori II»; «Coordinamento sviluppo tecnico» con un'UO di «Segreteria tecnica» che accorpi le attuali «Segreteria Lavori I e II» e «Segreteria staff» con conseguenti benefici di scala
- «Gestione opere stradali Belluno» stima un maggior presidio dei progetti.
- In queste 3 UO la numerosità complessiva dei **Quadri** risulta disomogenea tra Mestre e Belluno:
 - ✓ Mestre: 5 Quadri
 - ✓ Belluno: nessuno

Valutare l'opportunità di riequilibrare la situazione, riducendo di 1 unità i Quadri di Mestre ed incrementando di 1 unità quelli di Belluno.

3.3.4 Area Gestione mezzi Belluno

In quest'area sono considerate le seguenti UO:

Unità organizzativa	FTE
Coordinam. Manutenzione Esercizio BL	6,3
Officina BL	9,0
Gestione mezzi BL	1,1
Totale	16,4

Considerazioni finali sull'Area

Potrebbe essere interessante avviare un'analisi mirata per esaminare i costi, per Veneto Strade, di un'eventuale esternalizzazione dell'Area.

3.3.5 Area tecnico-amministrativa (1/2)

In quest'area sono considerate le seguenti UO:

Unità organizzativa	FTE
Coordinamento relazioni istituzionali e progettuali	1,0
Espropri	4,25
Concessione autorizzazioni pubblicità - Mestre	9,2
Concessione autorizzazioni pubblicità - Belluno	2,1
Totale	16,6

Le UO «Concessione autorizzazioni pubblicità Mestre» e «Concessione autorizzazioni pubblicità Belluno» svolgono essenzialmente le stesse attività. L'unica differenza è che solo Mestre si occupa della gestione delle procedure di autorizzazione per i trasporti eccezionali, mentre solo Belluno si occupa della gestione delle aree demaniali.

Di seguito i dati di benchmark interno per le UO di Concessione autorizzazioni pubblicità.

3.3.5 Area tecnico-amministrativa (2/2)

Concessione autorizzazioni pubblicità

ATTIVITA'	Mestre						Belluno					
	Ore lavorate	FTE	Misura		Indicatore		Ore lavorate	FTE	Misura		Indicatore	
			Descrizione	N°	Descrizione	N°			Descrizione	N°	Descrizione	N°
Gestione procedure di nulla-osta o concessione autorizzazioni per pubblicità (segnali pubblicitari, locandine e riordino mezzi pubblicitari)	2.944	1,8	N° atti rilasciati	1.143	ore/atto rilasciato	2,6	336	0,2	N° atti rilasciati	121	ore/atto rilasciato	2,8
Gestione pratiche nulla-osta e autorizzazione realizzazione nuovi accessi/rinnovi	2.208	1,4	N° atti rilasciati	82	ore/atto rilasciato	27	571	0,4	N° atti rilasciati	55	ore/atto rilasciato	10,4
Gestione pratiche nulla-osta e concessione sottoservizi	5.888	3,7	N° atti rilasciati	235	ore/atto rilasciato	25	1.781	1,1	N° atti rilasciati	157	ore/atto rilasciato	11
Gestione procedure di nulla-osta o prese d'atto e autorizzazioni per altri procedimenti amministrativi (lavori privati o pubblici)	2.208	1,4	N° atti rilasciati	125	ore/atto rilasciato	17,7	504	0,3	N° atti rilasciati	118	ore/atto rilasciato	4,3
Gestione procedure per autorizzazione trasporti eccezionali	1.472	0,9	N° atti rilasciati	4.689	ore/atto rilasciato	0,3						
Gestione aree demaniali (vendita terreni, subconcessioni e rinnovi)							168	0,1	N° atti rilasciati	20	ore/atto rilasciato	8
Totale	14.720	9,2					3.360	2,1				

Considerazioni finali sull'Area

Dalle analisi effettuate emergono le seguenti considerazioni:

- Per le UO che si occupano di concessione autorizzazioni, valutare l'opportunità e la fattibilità di omogeneizzare i modelli gestionali di Belluno e di Mestre. Con tale ipotesi l'organico di Mestre si ridurrebbe di circa 3 FTE.

3.3.6 Area amministrativa (1/5)

In quest'area sono considerate le seguenti UO:

Unità organizzativa	FTE
Gestione speciale BL	3,2
Gestione generale BL	5,1
Personale	5,3
Legale	4,5
Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione	7,6
Gare forniture economato	4,4
Unità economica amministrativa	2,1
Sistemi Informativi ed Energy Manager	3,0
Totale	35,2

Nell'area Amministrativa si evidenziano in modo particolare i differenti modelli organizzativi di Mestre e Belluno, il che rende difficile confrontare ed analizzare gli indicatori che emergono dall'analisi delle diverse UO.

Di seguito alcune osservazioni relative alle UO.

3.3.6 Area amministrativa (2/5)

- **UO Gestione speciale BL e Gestione generale BL:** complessivamente assorbono 8,3 FTE e comprendono una serie di attività che a Mestre troviamo allocate in diverse UO. In particolare:
 - ✓ *Personale:* 2 FTE di cui:
 - rilevazione presenze, gestione economica, ecc.: 1,5 FTE
 - Sicurezza del personale: 0,5 FTE
 - ✓ *Bilancio, ragioneria e controllo di gestione:* 1,8 FTE di cui:
 - Controllo di gestione: 1,0 FTE
 - Verifica e liquidazione fatture: 0,8 FTE
 - ✓ *Sistemi Informatici:* 1,1 FTE
 - ✓ *Protocollazione:* 1,0 FTE
 - ✓ *Gestione tecnica sinistri attivi/passivi:* 1,0 FTE
 - ✓ *Segreteria di Direzione:* 0,5 FTE.
- **UO Legale:** l'organico per l'area è pari a 4,5 FTE e svolge la sua attività per tutta Veneto Strade. Le principali attività sono state descritte come segue:
 - ✓ Gestione sinistri passivi (circa 1,1 FTE)
 - ✓ Attività consulenza legale Direzione, Servizi, Settore e gestione procedimento conferimento incarichi legali esterni (circa 1,1 FTE)
 - ✓ Gestione sinistri attivi (circa 0,9 FTE)
 - ✓ Supporto RPC per attività redazione, aggiornamento e controllo PPC (circa 0,9 FTE)
 - ✓ Gestione dei contratti di assicurazioni (circa 0,5 FTE).

3.3.6 Area amministrativa (3/5)

- **Personale:** considerando le attività svolte a Mestre e a Belluno, l'organico per l'area è pari a 7,3 FTE di cui:
 - ✓ 5,3 a Mestre, nell'UO «Personale»
 - ✓ 2,0 a Belluno, nell'UO «Gestione generale BL», come precedentemente illustrato.
- **Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione:** considerando le attività svolte a Mestre ed a Belluno, in realtà l'organico per l'area è pari a 8,4 FTE:
 - ✓ 6,6 a Mestre, nell'UO «Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione»
 - ✓ 1,8 a Belluno, nell'UO «Gestione generale BL», come precedentemente illustrato.
- **Servizio Gare, Forniture, Auditing ed Economato:** 4,4 FTE
- **Unità economica amministrativa:** 2,1 FTE
- **Sistemi Informativi ed Energy Manager:** considerando le attività svolte a Mestre ed a Belluno, l'organico per l'area è pari a 4 FTE di cui:
 - ✓ 3 a Mestre, nell'UO «Sistemi Informativi ed Energy Manager»
 - ✓ 1 a Belluno, nell'UO «Gestione generale BL», come precedentemente illustrato

Si evidenzia che una risorsa dell'area è dedicata ad attività di gestione amministrativa contratti/acquisti di utenza per Veneto Strade, sia sede di Mestre sia di Belluno.

3.3.6 Area amministrativa (4/5)

Considerazioni finali sull'Area

Dalle analisi effettuate emergono le seguenti considerazioni:

- **Personale**

Da una prima analisi, il rapporto organico Area del personale/N° totale addetti è pari a circa 2,9 addetti per 100 addetti, che risulta in linea con il benchmark di altri Enti. L'ipotizzata internalizzazione dell'elaborazione delle paghe porterebbe inoltre ad incrementare il livello di efficienza del settore.

- **«Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione», «Unità economica amministrativa», «Servizio Gare, Forniture, Auditing ed Economato»**

Valutare l'opportunità di:

- Analizzare criticamente i processi. Le potenziali inefficienze che si riscontrano nell'Area amministrativa sono in genere **effetti di cause generate a monte**. Semplificare i processi, intervenendo sulle cause, può portare a lavorare in modo più fluido e, conseguentemente, ridurre i carichi di lavoro.
- Redistribuire le attività, per creare 2 UO: «Amministrazione e Controllo di gestione» e «Acquisti», con possibili economie di scala. Con tale ipotesi potrebbe essere congruo affidare ad una figura dirigenziale la responsabilità delle 2 UO.

3.3.6 Area amministrativa (5/5)

Considerazioni finali sull'Area

- **Legale**

Da una prima valutazione di massima, realizzata confrontando gli indicatori emersi con quelli rilevati in realtà simili, l'organico potrebbe essere pari a circa 3 FTE.

- **Sistemi Informativi**

L'organico appare coerente con le dimensioni dei Veneto Strade. Valutare la possibilità di inquadrare il responsabile a livello Quadro.

3.3.7 Area Affari generali

In quest'area sono considerate le seguenti UO:

Unità organizzativa	FTE
Servizi relazioni pubbliche	5,5
Segreteria Direzione Operativa	2,0
Ausiliari	4,8
Totale	12,3

Considerazioni finali sull'Area

Dalle analisi effettuate emergono le seguenti considerazioni:

- Affidare agli Ausiliari anche parte delle attività di protocollo ed archivio oggi sparse in più UO. Attraverso una maggiore saturazione dell'organico degli ausiliari è possibile ridurre l'organico degli impiegati.
- Valutare l'opportunità di creare un'unica UO, con potenziali economie di scala e possibile riduzione del n° di Quadri (ad oggi complessivamente 5)
- Servizio relazioni pubbliche: il valore degli indicatori, che emergono dall'analisi, suggeriscono l'opportunità di prevedere un organico pari a 4,5 FTE.

3.4 Conclusioni (1/5)

Modello organizzativo

Veneto Strade si compone di due «anime» (Mestre e Belluno) con processi organizzativi a volte diversi. A tendere, potrebbe essere valutata l'opportunità e la fattibilità di perseguire una maggiore omogeneizzazione ed integrazione organizzativa.

A titolo di esempio, si potrebbero prevedere le seguenti aree di responsabilità:

1. **Attività su strada ed assistenza attività su strada**, opportunamente divisa in un numero di Aree anche inferiore alle attuali.
2. **Area tecnica**, che potrebbe prescindere dal fatto che le attività svolte siano destinate a Mestre, piuttosto che a Belluno.
3. **Area gestione mezzi** che, in considerazione dell'organizzazione esistente, sarebbe concentrata su Belluno.
4. **Area tecnico-amministrativa** che potrebbe occuparsi, sia per Mestre che per Belluno, delle attività di concessione autorizzazioni, espropri e coordinamento relazioni istituzionali.
5. **Area amministrativa** che presiederebbe, sia per Mestre che per Belluno, le attività relative a personale, legale, bilancio, controllo di gestione, acquisti, sistemi informativi.
6. **Area affari generali**

Impostare l'organizzazione con logiche di maggiore integrazione organizzativa aiuterebbe a raggiungere maggiori economie di scala ed a razionalizzare gli organici anche a livello di inquadramento.

3.4 Conclusioni (2/5)

Dalle analisi realizzate, riteniamo che la dotazione organica possa essere modificata rispetto alla situazione attuale, prevedendo:

- **FTE su strada:** più 10 – 15 FTE
- **FTE uffici:** meno 6 – 8 FTE

Si evidenzia che la riduzione dell'organico degli uffici è realizzabile solo attraverso la revisione dell'attuale «modo di lavorare».

Solo intervenendo sull'attuale «modo di lavorare», si possono ottenere risultati diversi da quelli attuali. Tale risultato è metodologicamente ottenibile con l'analisi dei processi, vale a dire utilizzando l'approccio inter funzionale. In particolare, in un progetto di miglioramento organizzativo si prevede di coinvolgere **tutti gli attori** che, a vario titolo e in diversi momenti, partecipano al processo esaminato.

In base alla nostra esperienza, analizzando i processi e migliorandoli con le logiche del Pensiero Snello (Lean Thinking) si evidenzia una «capacità disponibile», che molto spesso evita di ricorrere ad un incremento dell'organico e permette di razionalizzare le attività.

Il risultato è un flusso più ordinato e lineare delle informazioni, con conseguente riduzione del tempo oggi necessario per correggere gli errori e per far fronte alle urgenze.

3.4 Conclusioni (3/5)

Di seguito schematizziamo l'ipotesi di dotazione organica e le differenze rispetto alla situazione attuale. Si ribadisce comunque che tali risultati sono ottenibili solo a seguito di interventi mirati di miglioramento dell'attuale «modo di lavorare», quindi attraverso un'analisi inter funzionale dei processi.

Relativamente alle posizioni Dirigenziali si precisa:

- **L'analisi As Is** evidenzia 7,1 FTE, a cui occorre aggiungere la figura dell' «Amministratore delegato e Direttore Generale» e la figura del «Direttore Operativo e Direttore Amministrativo e Finanziario», dove la funzione di Direttore Amministrativo è ad interim. L'organico totale dei Dirigenti è quindi pari a 9 unità.
- **L'ipotesi To Be** prevede 6 unità, alle quali si aggiungerebbe la sola figura dell' «Amministratore Delegato e Direttore Generale». Il Direttore operativo svolgerebbe anche il ruolo di Direttore amministrativo, non più ad interim. L'organico totale dei Dirigenti sarebbe quindi pari a 7 unità.

3.4 Conclusioni (4/5)

Unità Organizzative		FTE: AS IS						FTE: TO BE						Delta
		D	Q	I	A	O	TOTALE	D	Q	I	A	O	TOTALE	N°
Area Attività su strada	Mestre strada					47,0	47,0	1				49	49	15,0
	Belluno strada	0,0	0,0			92,0	92,0					105	105	
	Totale Area Attività su strada	0,0	0,0			139,0	139,0					154	154	
Area Assistenza attività su strada	Zona A - Mestre	0,1	1,0				1,1	1						-1,4
	Zona B - Mestre	0,1	1,0				1,1							
	Zona C - Mestre	0,1	1,0				1,1			3	2			
	Opere stradali - Mestre	0,1	1,0	3,0			4,1							
	Zona A - BL		1,0				1,0							
	Zona B - BL		1,0				1,0			3				
	Zona C - BL		1,0				1,0							
	Totale Assist. personale su strada	0,4	7,0	3,0			10,4	1,0	6,0	2,0			9,0	
Area Tecnica	Lavori I	0,25	0,5	1,0			1,8	1						0,2
	Lavori II	0,5	2,5	1,0			4,0			4	4,6			
	Coord sviluppo tecnico Mestre	1,0	1,0	1,0			3,0							
	Segreteria Lavori I e II		1,0	1,6			2,6			1	4			
	Segreteria staff	0,4	2	2			4,4							
	Gestione opere stradali BL	0,2		3,0			3,2			1	3,5			
	Totale Area Tecnica	2,4	7,0	9,6	0,0	0,0	19,0	1,0	6,0	12,1			19,1	

3.4 Conclusioni (5/5)

Unità Organizzative		FTE: AS IS						FTE: TO BE						Delta
		D	Q	I	A	O	TOTALE	D	Q	I	A	O	TOTALE	N°
Area Gestione mezzi Belluno	Coord Manut Eserc BL	0,3	2,0	4,0			6,3							
	Officina BL					9,0	9,0		2	5,4		9		
	Gestione mezzi BL	0,1		1,0			1,1							
	Totale Area Gestione mezzi	0,4	2,0	5,0	0,0	9,0	16,4	0,0	2,0	5,4		9,0	16,4	0,0
Area Tecnico-amministrat.	Coord relaz istituzionali		1,0				1,0	0,5	1					
	Espropri	0,25	2,0	2,0			4,25		1	2,9				
	Concess. Autorizz. pubblicità Mestre	0,2		9,0			9,2		1	7,3				
	Concess. Autorizz. pubblicità BL	0,1	1,0	1,0			2,1							
	Totale Area tecnico-amministrat.	0,6	4,0	12,0			16,6	0,5	3,0	10,2	0,0	0,0	13,7	-2,9
Area Amministrat.	Gestione speciale BL	0,2	2,0	1,0			3,2		2,0	1,2				
	Gestione generale BL	0,1		5,0			5,1			5,3				
	Personale	0,5	1,0	3,8			5,3	1	1	4,1				
	Legale	0,5	1,0	3,0			4,5			2,3				
	Bilancio, ragioneria e controllo di gestione		1,0	6,6			7,6	1	1	7,6				
	Unità economica amministrativa	0,1		2,0			2,1							
	Gare forniture economato	0,5	1,0	2,9			4,4	1	1	2,4				
	Sistemi informativi e Energy Manager	1,0		2,0			3,0		1	2				
	Totale Area amministrativa	2,9	6,0	26,3	0,0	0,0	35,2	3,0	6,0	24,9	0,0	0,0	33,9	-1,3
Area Affari generali	Serv. Relaz. Pubbliche	0,5	3,0	2,0			5,5	0,5	1	3				
	Segreteria Dir. Operativa		2,0				2,0		2					
	Ausiliari				4,8		4,8				4,8			
	Totale Area Affari generali	0,5	5,0	2,0	4,8	0,0	12,3	0,5	3,0	3,0	4,8	0,0	11,3	-1,0
Razionalizzazioni ottenibili da un diverso utilizzo del personale ausiliario										-2				-2
TOTALE GENERALE		7,1	31,0	57,9	4,8	148,0	248,8	6,0	26,0	57,6	4,8	163,0	257,4	6,6

4. Determinazione valore quote azionarie (1/2)

Per la stima del valore del Capitale Economico della società è stato utilizzato il metodo patrimoniale semplice⁽¹⁾, il quale prevede che il valore della società sia determinato partendo dal valore contabile del patrimonio netto (nel caso al 31.12.2016) al quale devono essere effettuate delle (eventuali) rettifiche (in aumento o in diminuzione) di valore delle singole poste patrimoniali.

Abbiamo ritenuto di non effettuare delle rettifiche di valore al valore del patrimonio netto come risultante dall'ultimo bilancio approvato in quanto lo stesso è stato anche sottoposto alla revisione legale di un professionista. Relativamente al valore dei terreni e fabbricati di proprietà della società si ritiene che non vi siano maggiori valori espressi rispetto alla loro valorizzazione a bilancio.

La Società ha predisposto un budget per l'anno 2017 sulla base delle risorse preventivate da parte delle singole provincie (Belluno e Vicenza) e della Regione Veneto nel quale è prevista (ultimo aggiornamento al 22 giugno 2017) una perdita di esercizio di circa Euro 1.704.354, derivante dallo squilibrio tra i ricavi e i contributi in conto esercizio e le spese di funzionamento e manutenzione dell'ente.

(1) Si rimanda alla lettura della perizia per la descrizione dei motivi che hanno portato alla scelta di utilizzare tale metodologia valutativa.

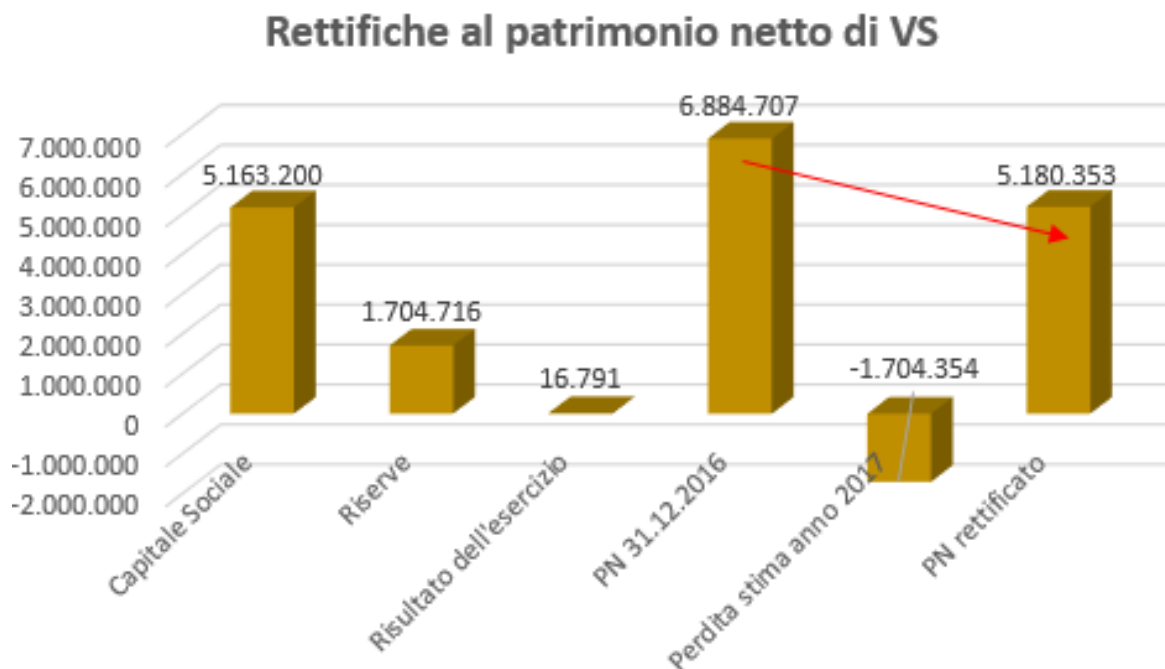
4. Determinazione valore quote azionarie (2/2)

Si può quindi ritenere che il valore della Società desunto dall'applicazione del metodo patrimoniale semplice sia pari a Euro 5.180.353, ovvero pari al valore del patrimonio netto previsto a fine 2017.

Si presume infatti che l'operazione di assunzione in carico alla Regione Veneto dei contributi di funzionamento e manutenzione dell'intera rete regionale stradale gestita da Veneto Strade possa riportare in equilibrio la Società già dal 2018, fermo restando l'impegno economico da parte della Provincia di Belluno.

Pertanto si ritiene di rettificare il patrimonio netto al 31 dicembre 2016 della perdita prevista per l'anno 2017.

Tenuto conto che il capitale sociale è rappresentato da numero 5.163.200 azioni dal valore nominale di Euro 1,00, il valore di mercato di ogni azione è pari a Euro 1,0034.



ALLEGATO 1

DETERMINAZIONE DEL FABBISOGNO ECONOMICO DI VENETO STRADE

Nella presente relazione sono indicate le modalità con le quali è stato quantificato il fabbisogno economico della società Veneto Strade S.p.A. affinché possano essere eseguite, in modo adeguato, le attività istituzionali di competenza (manutenzione ordinaria e straordinaria della rete viaria di interesse regionale/provinciale).

1. ANALISI STORICA

La società Veneto Strade riceve, da parte degli enti pubblici soci, contributi annui per l'esecuzione della propria attività istituzionale.

I contributi si dividono tra contributi in conto esercizio (volti al finanziamento delle spese di funzionamento e dell'attività di manutenzione periodica) ed i contributi in conto impianti (finanziamenti specifici legati ad interventi di estensione della rete).

Nella tabella successiva sono riportate le macro voci che concorrono alla determinazione del valore della produzione (fonte bilanci societari anni vari) e dalla quale si evince la progressiva riduzione dei fondi stanziati annualmente per l'attività ordinaria (voce contributi in conto esercizio) e l'incremento della voce contributi c/impianti.

VdP	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi delle vendite	2.653.489	2.746.142	2.896.138	2.702.089	2.738.479	2.967.376
Variazione lavoro in corso	225.642	214.824	132.973	61.827	2.053.516	886.672
Incrementi delle immobilizzazioni	1.141.801	1.331.920	1.345.502	1.157.463	889.013	675.203
Contributi in c/esercizio	46.519.408	47.460.813	45.427.475	49.829.136	41.605.744	34.149.471
Altri ricavi e lavori in economia	2.298.043	2.242.495	997.392	1.127.576	7.955.791	2.859.196
Sub totale	52.838.383	53.996.194	50.799.480	54.878.091	55.242.543	41.537.918
Contributi in c/impianti	5.495.099	6.740.601	8.797.117	9.442.840	11.764.089	18.895.706
Valore della produzione (VdP)	58.333.482	60.736.795	59.596.597	64.320.931	67.006.632	60.433.624

Dal punto di vista strettamente tecnico, i contributi in conto impianti servono, dal punto di vista finanziario, per la copertura del fabbisogno connesso agli investimenti realizzati dalla società (in esecuzione dei piani periodici infrastrutturali regionali) e, dal punto di vista "economico", per "sterilizzare" l'impatto degli ammortamenti correlati a tali investimenti.

Nella tabella successiva si riporta l'andamento delle due voci dalla quale si evince l'andamento crescente di entrambe le poste. I contributi "coprono" solo una parte (anche se preponderante) degli ammortamenti in quanto quest'ultimi sono relativi anche ad investimenti diversi rispetto alle reti stradali o perché i contributi non sempre coprono per intero l'investimento effettuato.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Contributi in c/impianti	5.495.099	6.740.601	8.797.117	9.442.840	11.764.089	18.895.706
Ammortamenti	8.023.220	9.242.639	9.802.908	10.446.414	12.734.573	20.089.623

La parte non "coperta" dai contributi in conto impianti deve essere remunerata dalle altre componenti di ricavo aziendali.

Enucleando le due voci sopra analizzate dal conto economico aziendale, si ottengono i seguenti costi operativi:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costo del lavoro	-16.290.335	-16.003.289	-15.755.948	-15.738.542	-15.110.035	-14.607.077
Oneri della gestione	-495.539	-613.778	-329.579	-348.702	-6.951.138	-741.880
Costi operativi ante manutenzioni [A]	-16.785.874	-16.617.067	-16.085.527	-16.087.244	-22.061.173	-15.348.957
Costi per manutenzioni [B]	-30.362.107	-31.115.534	-30.593.565	-34.373.162	-29.185.397	-22.228.225
Totale costi operativi C = [A+B]	-47.147.981	-47.732.601	-46.679.092	-50.460.406	-51.246.570	-37.577.182
Ammortamenti "non coperti"	-2.528.121	-2.502.038	-1.005.791	-1.003.574	-970.484	-1.193.917
Accantonamenti/svalutazioni	-441.978	-951.967	-1.225.179	-782.330	-455.075	-427.748
Gestione finanziaria netta	-2.206.099	-2.575.329	-2.402.047	-2.905.838	-2.322.991	-1.936.760
Imposte dell'esercizio	-382.590	-648.851	-395.655	-334.437	-129.658	-385.520
Totale Altri costi [D]	-5.558.788	-6.678.185	-5.028.672	-5.026.179	-3.878.208	-3.943.945
TOTALE COSTI [C + D]	-52.706.769	-54.410.786	-51.707.764	-55.486.585	-55.124.778	-41.521.127
TOTALE COSTI netto manutenzioni [A + D]	-22.344.662	-23.295.252	-21.114.199	-21.113.423	-25.939.381	-19.292.902

Al fine di meglio comprendere la dinamica dei costi, è stata data evidenza di sub totali ed in particolare i costi operativi senza le manutenzioni (oneri diversi di gestione e costo del personale), il costo delle manutenzioni (classificate in bilancio nelle voci B6, B7 e B8) ed infine gli altri costi (ammortamenti "non coperti", svalutazioni, oneri finanziari e gestione fiscale).

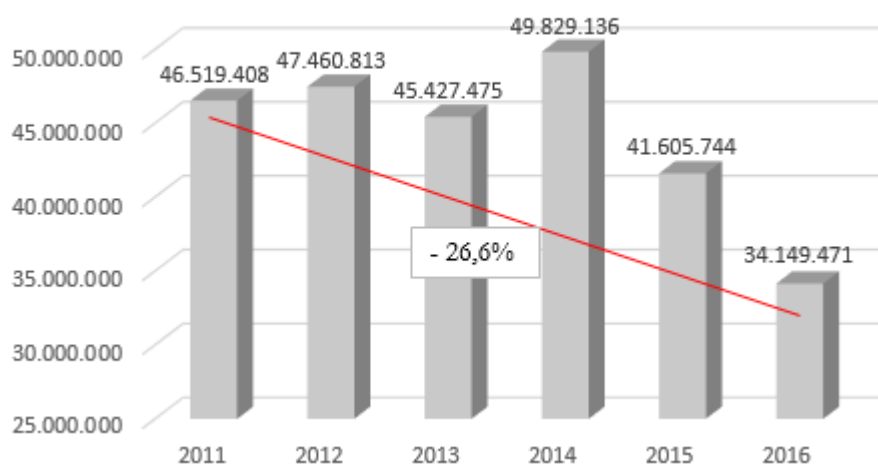
I costi operativi (sub totale A) sono decresciuti di circa Euro 1,5 milioni nel periodo in esame (riduzione di circa il 10%), quasi esclusivamente per la riduzione del costo del personale (ridotto di circa Euro 1,6 milioni¹).

Le manutenzioni si sono ridotte nel periodo, anche a causa della diminuzione dei trasferimenti pubblici, di oltre Euro 10 milioni (la riduzione principale si è verificata nel 2016), così come negli anni vi è stata una riduzione degli ammortamenti "non coperti" e degli oneri finanziari, mentre il carico fiscale è rimasto sostanzialmente costante nel tempo.

Pertanto, i costi di struttura/funzionamento, al netto della voce "manutenzioni", hanno avuto un trend decrescente di oltre Euro 3,0 milioni (riduzione del 13% circa) a testimonianza delle azioni intraprese dal management per il contenimento degli oneri fissi a fronte della progressiva diminuzione degli stanziamenti pubblici (andamento rappresentato nella tabella sottostante) e si ritiene che non vi siano ulteriori significativi margini di miglioramento (salvo quanto contenuto nella relazione sull'adeguatezza della struttura organizzativa).

¹ Per una analisi dettagliata dell'aspetto organizzativo e della dinamica del numero di dipendente, per sede e per funzione, si rimanda alla relazione sull'adeguatezza della struttura organizzativa.

Contributi in c/esercizio



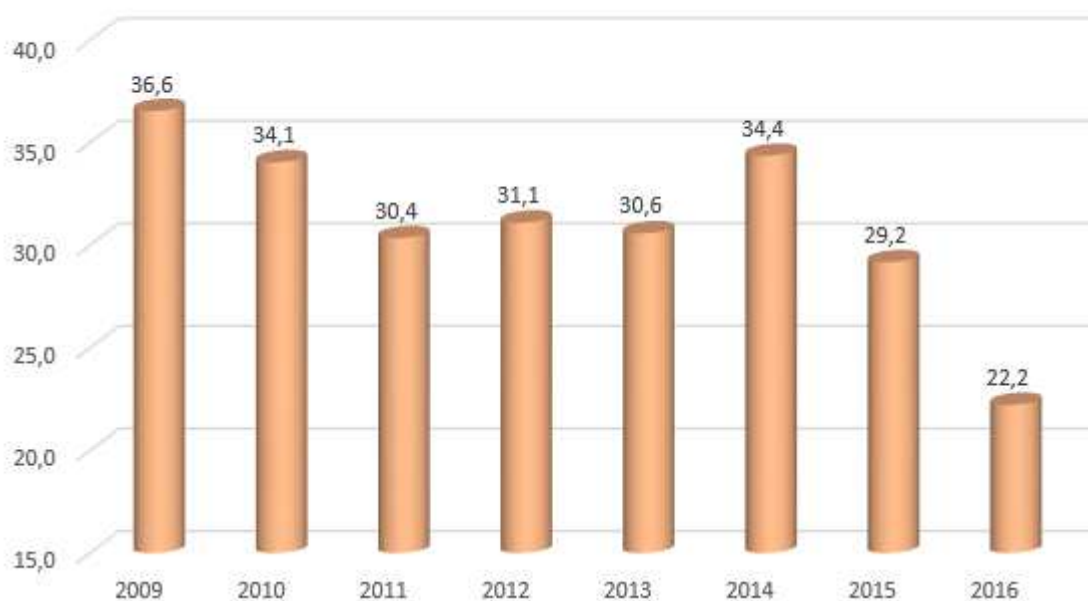
2. ANALISI SPESE PER LA MANUTENZIONE

Veneto Strade è stata costituita il 21 dicembre 2001 in attuazione della legge regionale 25 ottobre 2001, n. 29 avente ad oggetto: "Costituzione di una società di capitali per la progettazione, esecuzione, manutenzione, gestione e vigilanza delle reti stradali".

Con tale legge, emanata a seguito del trasferimento di competenze dallo Stato alle Regioni ed agli Enti Locali in materia di viabilità, il Consiglio Regionale del Veneto ha autorizzato la Giunta Regionale a costituire la Società Veneto Strade S.p.A. e ad attribuire alla medesima la progettazione, esecuzione di interventi sulla rete viaria di interesse regionale.

Con riferimento alle attività manutentive, nel grafico seguente sono riportati i volumi di spesa sostenuti nel corso degli ultimi anni (nei valori sono esclusi i costi del personale interno della società).

Spese per manutenzioni (milioni di euro)



Di seguito l'attenzione verrà focalizzata sulla parte di rete stradale gestita dalla società ad esclusione di quella definita "rete storica Belluno", in quanto quest'ultima riceve un finanziamento specifico.

La tabella seguente² riporta i valori di spese di manutenzione ordinaria e straordinaria/somma urgenza³ sostenute dalla società, dal 2009 al 2016 e divisi tra montagna (Belluno) e altre provincie (pianura)⁴.

	BELLUNO			PIANURA			TOTALE		
	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE	ORDINARIA	STRAORDINARIA	TOTALE
ANNO 2009	10.469.639	2.447.900	12.917.539	14.324.580	2.130.107	16.454.687	24.794.219	4.578.007	29.372.226
ANNO 2010	10.105.467	1.557.416	11.662.883	12.435.727	2.872.362	15.308.089	22.541.194	4.429.778	26.970.972
ANNO 2011	7.035.930	3.730.436	10.766.366	12.068.404	2.800.579	14.868.983	19.104.334	6.531.015	25.635.349
ANNO 2012	7.325.448	4.737.315	12.062.763	11.803.111	2.027.055	13.830.166	19.128.559	6.764.370	25.892.929
ANNO 2013	6.737.393	1.042.581	7.779.974	11.149.487	5.185.571	16.335.057	17.886.880	6.228.151	24.115.031
ANNO 2014	8.473.322	472.575	8.945.897	16.018.041	1.142.102	17.160.143	24.491.363	1.614.676	26.106.039
ANNO 2015	8.546.431	85.402	8.631.833	11.455.778	529.421	11.985.199	20.002.209	614.823	20.617.032
ANNO 2016	5.165.746	0	5.165.746	9.222.942	422.963	9.645.905	14.388.689	422.963	14.811.652

Come si evince, il livello massimo (nel periodo analizzato) è stato raggiunto nel 2009, con interventi per oltre Euro 29 milioni, per poi ridursi in modo progressivo negli anni seguenti fino al valore minimo del 2016 (Euro 14,8 milioni), con una riduzione di circa il 50%.

Infatti il valore degli interventi di manutenzione relativi alla rete di Belluno è diminuito del 34% (periodo 2009-2015) e di oltre il 60% nel periodo 2011-2016, del 27% e del 40% (rispettivamente) per la pianura.

Di seguito si dettagliano i valori economici degli interventi manutentivi eseguiti nelle macro categorie indicate⁵ (da ora in avanti utilizzate ai fini della stima del fabbisogno analitico), riportando i valori medi di vari periodi ritenuti maggiormente indicativi (è stato escluso il dato 2016 in quanto meno rappresentativo della recente serie storica).

MONTAGNA - BELLUNO	media 2009-2010	media 2009-2011	media 2009-2015	media 2011-2015
TOTALE	10.287.553	9.203.679	8.384.804	7.623.705
ASFALTO	1.502.498	1.443.758	1.450.901	1.430.263
SEGNALETICA	192.414	180.254	137.418	115.419
SFALCIO	82.018	77.947	51.263	38.962
SGOMBERO NEVE	2.137.749	1.992.511	1.787.165	1.646.931
MESSA IN SICUREZZA	2.750.174	2.138.335	2.031.459	1.743.973
ALTRA MANUTENZIONE	3.622.701	3.370.874	2.926.598	2.648.156
PIANURA	media 2009-2010	media 2009-2011	media 2009-2015	media 2011-2015
TOTALE	13.380.154	12.942.904	12.750.733	12.498.964
ASFALTO	6.926.994	6.427.340	6.508.421	6.340.992
SEGNALETICA	454.170	402.607	402.014	381.152
SFALCIO	1.231.603	1.261.507	1.220.391	1.215.906
SGOMBERO NEVE	923.983	808.266	765.092	701.536
MESSA IN SICUREZZA	1.601.656	1.720.859	1.749.208	1.808.230
ALTRA MANUTENZIONE	2.241.748	2.322.324	2.105.605	2.051.148

² Nostra elaborazione su dati forniti dagli uffici societari.

³ Gli importi non comprendono le manutenzioni relative alla rete stradale di Belluno "storica".

⁴ Da adesso in poi si farà riferimento alla realtà montagna (Provincia di Belluno) e alla realtà Pianura (le restanti provincie)

⁵ E' stata utilizzata la medesima suddivisione impiegata internamente.

3. DETERMINAZIONE DEL FABBISOGNO MANUTENTIVO

Il fabbisogno manutentivo è stato determinato in modo analitico per singola macro categoria di attività al fine di poter mantenere una comparazione con il dato storico.

Le macro categorie utilizzate (le medesime individuate internamente dalla società) sono:

1. Asfaltatura;
2. Segnaletica;
3. Sfalcio;
4. Sgombero neve;
5. Messa in sicurezza;
6. Altre manutenzioni;
7. Straordinaria/somma urgenza.

Si precisa che oltre alla manutenzione ordinaria e straordinaria, all'interno della presente relazione abbiamo definito come manutenzione ordinaria ciclica tutti gli interventi effettuati secondo una certa periodicità (teoricamente predefinita) sulla rete stradale come il rifacimento delle sottofondazioni, posa/sostituzione dei guard rail, interventi sui giunti dei ponti/cavalcavia, etc.

Nel corso degli ultimi anni la società, a fronte della progressiva riduzione dei fondi a disposizione, ha cercato di mantenere inalterati i livelli di manutenzione ordinaria (sfalcio, segnaletica, sgombero neve), ha leggermente ridotto il rifacimento dell'asfalto ("tappeto") e la manutenzione straordinaria/somma urgenza, mentre ha ridotto in modo significativo (e in alcuni casi sospeso) gli interventi di rifacimento delle sottofondazioni, la sostituzione guard rail (salvo casi di incidenti e/o gravi), gli interventi strutturali su ponti e cavalcavia, la messa in sicurezza dei versanti, etc. (ovvero gli interventi di manutenzione ordinaria ciclica).

Quanto detto è riferito agli anni fino al 2015, mentre dal 2016 la riduzione importante dei fondi a disposizione (come anche confermato dai dati di budget 2017) ha comportato una contrazione generalizzata delle attività manutentive, ed in particolare delle attività di manutenzione ciclica, che difficilmente può essere mantenuta a questi livelli per ulteriori anni senza compromettere in modo irrimediabile la sicurezza della rete stradale gestita.

La successiva (paragrafi seguenti) determinazione analitica del fabbisogno è stata effettuata per stimare un livello manutentivo tecnicamente "adeguato" che, come si evincerà, richiede principalmente un incremento del fabbisogno della manutenzione ciclica (che sarà declinata nelle varie macro categorie).

3.1 RETE STRADALE – BELLUNO/MONTAGNA

3.1.1 ASFALTATURA

La manutenzione relativa all'asfalto è stata divisa in due aree di lavoro, la manutenzione ordinaria (rifacimento periodico del cd "tappetino") e la manutenzione ordinaria ciclica più intensa ovvero il rifacimento delle sottofondazioni.

Quest'ultima attività nel corso del recente passato non è più stata eseguita a causa della carenza di fondi, con conseguente peggioramento della rete viaria locale.

Con riferimento all'asfaltatura di base è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 2,2 milioni determinato come di seguito:

- Km di rete: 548,97 (di cui Km 218,18 strade regionali e Km 330,80 di strade provinciali)
- Rifacimento ogni: 10 anni
- Km lavorati ogni anno (determinato sulla base della frequenza anche dell'intervento di manutentivo delle sottofondazioni): 37
- Larghezza media strade: 5,5 metri
- Numero di metri quadri lavorabili / anno: 201.667 mq
- Costo al metro quadro: Euro 11,00 (importo lordo ribassi di gara stimabili tra nel 15-20%)
- Fabbisogno complessivo annuo: Euro 2,2 milioni (importo lordo ribassi di gara stimabili intorno al 15%).

Con riferimento all'attività di rifacimento delle sottofondazioni è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 2,1 milioni determinato come di seguito:

- Km di rete: 548,97 (di cui Km 218,18 strade regionali e Km 330,80 di strade provinciali)
- Rifacimento ogni: 30 anni
- Km lavorati ogni anno: 18
- Larghezza media strade: 5,5 metri
- Numero di metri quadri lavorabili / anno: 100.833 mq
- Costo al metro quadro: Euro 21,00 (importo lordo ribassi di gara stimabili tra nel 15-20%)
- Fabbisogno complessivo annuo: Euro 2,1 milioni (importo lordo ribassi di gara stimabili tra nel 15-20%).

Pertanto il fabbisogno annuo per le asfaltature è stimato in complessivi Euro 4,3 milioni.

3.1.2 SEGNALETICA

Per la manutenzione relativa alla segnaletica orizzontale è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 230 mila determinato come di seguito:

- Km di rete: 548,97 (di cui Km 218,18 strade regionali e Km 330,80 di strade provinciali)
- Rifacimento ogni: 2,5 anni (non negli anni in cui vi è asfaltatura perché inclusa)
- Km lavorati ogni anno (determinato sulla base della frequenza anche delle asfaltature): 220
- Ripetute per metro lineare: 3
- Numero di metri lineari lavorabili / anno: 660.000 mt
- Costo al metro lineare: Euro 0,35 (importo lordo ribassi di gara stimabili tra nel 15-20%)
- Fabbisogno complessivo annuo: Euro 230.000.

Pertanto il fabbisogno annuo per la segnaletica orizzontale è stimato in complessivi **Euro 230.000**.

3.1.3 SFALCIO

La manutenzione è effettuata direttamente dal personale di Veneto Strade.

Il costo annuo è stato determinato in Euro 295.000 e comprende sia il costo del personale impiegato sia il costo dei mezzi e delle attrezzature utilizzate.

Il costo è stato determinato sulla base del valore unitario (€/km) per i km di rete e le frequenze annue di sfalcio (1 volta nella parte alta, 2 volte nella parte bassa).

Al costo così individuato, deve essere sommato il costo per le potature e gli abbattimenti, determinato pari a **Euro 60 mila**.

Si precisa che il costo del personale e dei mezzi non è conteggiato nel fabbisogno in quanto già incluso nel costo del personale e in altre voci del conto economico.

3.1.4 SGOMBERO NEVE

L'attività di sgombero neve è effettuata in prevalenza mediante ditte esterne e in minor parte (e solo nella parte "alta" della provincia) con risorse proprie (personale e mezzi).

Il fabbisogno, per la parte data in appalto esterno, è stato determinato in **Euro 1,725 milioni**, stimato sulla base del costo fisso della reperibilità (individuato in modo specifico per la parte bassa e alta della provincia), il costo per la prevenzione e il costo per lo sgombero neve.

Per ciascuna delle singole voce è stato determinato il parametro unitario (€/km), mentre per i costi dei beni di consumo (fornitura di cloruro, fornitura materiale antisdrucchiolo, noleggio attrezzature, etc) è stato utilizzato il dato medio storico degli ultimi esercizi essendo stato ritenuto adeguato.

Il costo interno per l'erogazione di tale servizio è stato determinato in Euro 300.000 (tale importo non è compreso nel fabbisogno in quanto già incluso nel costo del personale).

3.1.5 MESSA IN SICUREZZA

Il fabbisogno per questa categoria manutentiva è stato determinato in modo dettagliato per singola attività, ovvero:

- manutenzione ordinaria ciclica gallerie: Euro 150.000
- sostituzione guard rail su rilevato: Km 200 per Euro 60.000/km, frequenza ogni 25 anni. Fabbisogno complessivo Euro 480.000
- sostituzione guard rail su opera d'arte (compreso rifacimento cordolo): Km 62 per Euro 600.000/km, frequenza ogni 30 anni. Fabbisogno complessivo Euro 1.250.000
- manutenzione ordinaria ciclica barriere ponti: km 6,8, costo unitario Euro 1.600.000/km, frequenza ogni 25 anni. Fabbisogno complessivo Euro 435.000
- impermeabilizzazione soletta ponti: km 6,8, larghezza 9,00 mt, 61.200 mq totali, costo unitario Euro 130€/mq, frequenza ogni 10 anni. Fabbisogno complessivo Euro 795.000
- manutenzione ordinaria ciclica sui giunti ponti: n. giunti 360, costo a giunto Euro 6.400 (Euro 800/mt), frequenza 20 anni. Fabbisogno complessivo Euro 115.000
- pulizia giunti e scarichi ponti: fabbisogno Euro 100.000 (sulla base degli scarichi totali e del costo unitario)
- pulizia versanti (rete/barriere paramassi/barriere fermaneve, etc): fabbisogno Euro 170.000 (su dato medio storico)
- messa in sicurezza generale: fabbisogno Euro 625.000 (media storica)

Il fabbisogno complessivo per la messa in sicurezza è pari a **Euro 4.110.000**.

3.1.6 ALTRE ATTIVITA' DI MANUTENZIONE

Questa voce accoglie altre attività di manutenzione varia, non analizzate nelle macro voci precedenti.

Essendo voci disomogenee il fabbisogno è stato stimato sulla base del dato medio storico e determinato in **Euro 2.750.000**.

3.1.7 MANUTENZIONE STRAORDINARIA E SOMMA URGENZA

Il fabbisogno per questa voce è stato forfaitariamente determinato, anche sulla base dei dati storici significativi, in **Euro 1,5 milioni/anno**.

Si precisa che questo valore è inferiore rispetto al dato storico (Euro 2,0 milioni) in quanto nell'analisi complessiva effettuata, parte degli oneri classificati tra le manutenzioni straordinarie – somma urgenza nel passato, è stato riclassificato tra le spese per l'asfalto (sottofondazione) e per la messa in sicurezza essendo state determinate in modo analitico.

RIEPILOGO FABBISOGNO MONTAGNA – BELLUNO

	Fabbisogno stimato	Fabbisogno stimato post ribassi	Media anni 2009- 2010	Media anni 2009- 2015
Asfalto "tappetino"	Euro 2.200.000	Euro 1.900.000	Euro 1.502.498	Euro 1.450.901
Asfalto "sottofondazione"	Euro 2.100.000	Euro 1.800.000		
Segnaletica	Euro 230.000	Euro 230.000	Euro 192.414	Euro 137.418
Sfalcio	Euro 60.000	Euro 60.000	Euro 82.018	Euro 51.263
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.725.000	Euro 2.137.749	Euro 1.787.165
Messa in sicurezza	Euro 4.110.000	Euro 3.765.000	Euro 2.750.174	Euro 2.031.459
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.750.000	Euro 3.622.701	Euro 2.926.598
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.500.000	Euro 1.500.000	Euro 2.002.658	Euro 2.010.518
TOTALE	Euro 14.675.000	Euro 13.730.000	Euro 12.290.211	Euro 10.395.322

Dal fabbisogno stimato analiticamente (prima colonna) è stato successivamente determinato il fabbisogno finale post ribassi (determinati sulle voci di maggior valore e sulla base dei ribassi medi storici per categoria) e confrontato con i valori medi del periodo 2009-2010 (prima dell'inizio della riduzione degli stanziamenti pubblici) e del periodo 2009-2015 (il 2016 non è stato considerato in quanto ritenuto non significativo per la determinazione di dati medi storici).

Il livello di fabbisogno così determinato (che è pari al valore effettivo storico registrato nel periodo precedente la progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici) è stato stimato sulla base di un livello attuale di buona manutenzione, situazione ora non riscontrabile nelle rete gestita in quanto gravata da una significativa riduzione delle manutenzioni (soprattutto quella ordinaria ciclica e straordinaria) degli ultimi anni.

Per cui, tale valore (fabbisogno stimato) dovrebbe essere incrementato di circa il 10% nei primi anni (3-5) al fine di recuperare gli interventi carenti degli ultimo periodo.

Inoltre, nel corso del 2017 è in essere (attività in itinere), da parte degli uffici tecnici della società, un censimento di tutti i ponti, i cavalcavia, etc. volto alla puntuale determinazione dello stato della rete al fine

di predisporre un piano manutentivo e di interventi dettagliato, il quale dovrà essere finanziato con risorse aggiuntive rispetto a quelle fino a qui rappresentate.

3.2 RETE STRADALE – PIANURA

3.2.1 ASFALTATURA

La manutenzione relativa all'asfalto è stata divisa in due aree di lavoro, la manutenzione ordinaria (rifacimento periodico del cd "tappetino") e la manutenzione ordinaria ciclica più intensa ovvero il rifacimento delle sottofondazioni.

Quest'ultima attività nel corso del recente passato non è più stata eseguita a causa della carenza di fondi, con conseguente peggioramento della rete viaria locale.

Con riferimento all'asfaltatura di base è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 4.960.000 determinato come di seguito:

- Km di rete: 967
- Rifacimento ogni: 10 anni
- Km lavorati ogni anno (determinato sulla base della frequenza anche dell'intervento di manutentivo delle sottofondazioni): 64,47
- Larghezza media strade: 7,0 metri
- Numero di metri quadri lavorabili / anno: 450.000 mq circa
- Costo al metro quadro: Euro 11,00
- Fabbisogno complessivo annuo: **Euro 4.960.000.**

Con riferimento all'attività di rifacimento delle sottofondazioni è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 4,74 milioni determinato come di seguito:

- Km di rete: 967
- Rifacimento ogni: 30 anni
- Km lavorati ogni anno: 32
- Larghezza media strade: 7,0 metri
- Numero di metri quadri lavorabili / anno: 225.000 mq
- Costo al metro quadro: Euro 21,00
- Fabbisogno complessivo annuo: **Euro 4.740.000.**

Pertanto il fabbisogno annuo per le asfaltature è stimato in complessivi **Euro 9,7 milioni.**

3.2.2 SEGNALETICA

Per la manutenzione relativa alla segnaletica orizzontale è stato stimato un fabbisogno annuo di Euro 340 mila determinato come di seguito:

- Km di rete: Km 967
- Rifacimento ogni: 2 anni (non negli anni in cui vi è asfaltatura perché inclusa)
- Km lavorati ogni anno (determinato sulla base della frequenza anche delle asfaltature): 322

- Ripetute per metro lineare: 3
- Numero di metri lineari lavorabili / anno: 967.000 mt
- Costo al metro lineare: Euro 0,35
- Fabbisogno complessivo annuo: **Euro 340.000.**

3.2.3 SFALCIO

Lo sfalcio è appaltato a ditte esterne ed il fabbisogno è stimato sulla base dei seguenti parametri:

- Km di rete: Km 967
- Sfalci per anno: 4
- Km lavorati ogni: 3.868
- Numero di metri lineari lavorabili / anno (1 mt = 2mt): 7,736 km
- Costo al metro lineare: Euro 0,24

Fabbisogno complessivo annuo: **Euro 1.855.000.**

Sono previsti anche:

- Potatura piante: Euro 80.000 (numero 800 piante per Euro 100/piante)
- Abbattimento piante: Euro 16.000 (numero 70 piante per Euro 225/piante)

Il fabbisogno complessivo per le attività di sfalcio, al netto dei possibili ribassi, è pari a **Euro 1.950.000.**

3.2.4 SGOMBERO NEVE

L'attività di sgombero neve è effettuata esclusivamente mediante ditte esterne.

Il costo medio giornaliero è stato determinato in Euro 905,00.

La società gestisce 35 tratte soggette a sgombero neve, ed ipotizzando 25 gg/anno di interventi, il fabbisogno è stato determinato in complessivi **Euro 1.065.000.**

3.2.5 MESSA IN SICUREZZA

Il fabbisogno per questa categoria manutentiva è stato determinato in modo dettagliato per singola attività, ovvero:

- posa guard rail in barriera: Km 380 per Euro 80.000/km, frequenza ogni 25 anni. Fabbisogno complessivo Euro 1.215.000
- posa guard rail in cordolo: Km 84 per Euro 550.000/km, frequenza ogni 30 anni. Fabbisogno complessivo Euro 1.540.000
- pronto intervento (contrattualizzato a ditte esterne): Euro 720.000 (storico su base contratti annui)
- manutenzione ordinaria ciclica semaforica (contrattualizzato a ditte esterne): Euro 150.000 (storico su base contratti annui)
- messa in sicurezza generale: Euro 475.000 (valore medio su base storica)
- sistema di monitoraggio monti: Euro 32.500 (valore medio su base storica)

Il fabbisogno è quindi determinato in **Euro 4.133.000.**

3.2.6 ALTRE ATTIVITA' DI MANUTENZIONE

Questa voce accoglie altre attività di manutenzione varia, non analizzate nelle macro voci precedenti.

Il fabbisogno è stato determinato partendo dai dati medi storici scorporati dei costi per interventi manutentivi sui giunti.

Al valore medio così ottenuto è stato sommato il costo per gli interventi sui giunti dei cavalcavia determinati sulla base di una corretta azione manutentiva.

Fabbisogno medio storico: Euro 1.830.000

Fabbisogno interventi sui giunti: Euro 360.000/anno (n. 614 giunti, 11 mt lunghezza media, costo Euro 800/mt, frequenza 15 anni).

Pertanto il fabbisogno complessivo per le Altre Manutenzioni è stimato in **Euro 2.190.000**.

3.2.7 MANUTENZIONE STRAORDINARIA E SOMMA URGENZA

Il fabbisogno per questa voce è stato forfaitariamente determinato, anche sulla base dei dati storici significativi, in **Euro 1,250 milioni**/anno, di cui Euro 0,75 milioni per la manutenzione straordinaria ed Euro 0,5 milioni per la "somma urgenza".

Si precisa che questo valore è inferiore rispetto al dato storico (Euro 2,3-2,5 milioni) in quanto nell'analisi complessiva effettuata, parte degli oneri classificati tra le manutenzioni straordinarie – somma urgenza nel passato, è stato riclassificato tra le spese per l'asfalto (sottofondazione) e per la messa in sicurezza essendo state determinate in modo analitico.

RIEPILOGO FABBISOGNO PIANURA

	Fabbisogno stimato	Fabbisogno stimato post ribassi	Media anni 2009- 2010	Media anni 2009- 2015
Asfalto "tappetino"	Euro 4.960.000	Euro 4.100.000	Euro 6.926.994	Euro 6.508.421
Asfalto "sottofondazione"	Euro 4.740.000	Euro 3.910.000		
Segnaletica	Euro 340.000	Euro 340.000	Euro 454.170	Euro 402.014
Sfalcio	Euro 1.950.000	Euro 1.365.000	Euro 1.231.603	Euro 1.220.391
Sgombero neve	Euro 1.065.000	Euro 1.065.000	Euro 923.983	Euro 765.092
Messa in sicurezza	Euro 4.133.000	Euro 3.445.000	Euro 1.601.656	Euro 1.749.208
Altre manutenzioni	Euro 2.190.000	Euro 2.190.000	Euro 2.241.748	Euro 2.105.605
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.250.000	Euro 1.250.000	Euro 2.501.234	Euro 2.383.885
TOTALE	Euro 20.628.000	Euro 17.665.000	Euro 15.881.388	Euro 15.134.168

Dal fabbisogno stimato analiticamente (prima colonna) è stato successivamente determinato il fabbisogno finale post ribassi (determinati sulle voci di maggior valore e sulla base dei ribassi medi storici per categoria) e confrontato con i valori medi del periodo 2009-2010 (prima dell'inizio della riduzione degli stanziamenti pubblici) e del periodo 2009-2015 (il 2016 non è stato considerato in quanto ritenuto non significativo per la determinazione di dati medi storici).

Il livello di fabbisogno così determinato è stato stimato sulla base di un livello attuale di buona manutenzione, situazione attualmente non riscontrabile nelle rete gestita in quanto gravata da una significativa riduzione delle manutenzioni (soprattutto quella ordinaria ciclica e straordinaria) degli ultimi anni.

Per cui, tale valore dovrebbe essere incrementato di circa il 10% nei primi anni (3-5) al fine di recuperare gli interventi carenti degli ultimo periodo.

Inoltre, nel corso del 2017 è in essere (attività in itinere), da parte degli uffici tecnici della società, un censimento di tutti i ponti, i cavalcavia, etc. volto alla puntuale determinazione dello stato della rete al fine di predisporre un piano manutentivo e di interventi dettagliato, il quale dovrà essere finanziato con risorse aggiuntive rispetto a quelle fino a qui rappresentate.

Di seguito il fabbisogno complessivo stimato.

	Fabbisogno adeguato "Belluno" post ribassi	Fabbisogno adeguato "Pianura" post ribassi	Fabbisogno Totale
Asfalto "tappetino"	Euro 1.900.000	Euro 4.100.000	Euro 6.000.000
Asfalto "sottofondazione"	Euro 1.800.000	Euro 3.910.000	Euro 5.710.000
Segnaletica	Euro 230.000	Euro 340.000	Euro 570.000
Sfalcio	Euro 60.000	Euro 1.365.000	Euro 1.425.000
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.065.000	Euro 2.790.000
Messa in sicurezza	Euro 3.765.000	Euro 3.445.000	Euro 7.210.000
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.190.000	Euro 4.880.000
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 1.500.000	Euro 1.250.000	Euro 2.750.000
TOTALE	Euro 13.730.000	Euro 17.665.000	Euro 31.335.000

3.3 STIMA DEL FABBISOGNO MINIMO

Le analisi precedenti si sono basate sul presupposto di definire un livello manutentivo "adeguato", avendo conto anche dell'attuale stato della rete stradale gestita, provata da un basso livello di manutenzione (soprattutto ordinaria ciclica) nel corso degli ultimi anni. Peraltro le difficoltà che gli Enti Territoriali devono affrontare a livello di bilancio hanno indotto a ricercare anche una quantificazione "di minimo" del fabbisogno, onde garantire il prosieguo delle attività istituzionali perseguite da Veneto Strade, nelle more dell'individuazione di forme alternative di finanziamento che possano ridurre l'apporto da parte degli Enti Soci. Sotto tale profilo appare coerente accollare parte degli oneri di mantenimento in efficienza della rete viaria agli utenti, attraverso l'introduzione di "pedaggi ombra" (addizionale regionale accisa carburanti, eurovignette) che possano garantire un adeguato e costante apporto economico alla società, consentendole una programmazione pluriennale degli interventi oggi non possibile stante l'incertezza di risorse disponibili.

L'analisi è stata completata dalla determinazione anche di un livello minimo, di cui nella tabella sottostante si riportano i valori economici.

	Fabbisogno minimo "Belluno"	Fabbisogno minimo "Belluno" post ribasso
Asfalto "tappetino"	Euro 1.110.000	Euro 950.000
Asfalto "sottofondazione"	Euro 1.060.000	Euro 905.000
Segnaletica	Euro 140.000	Euro 140.000
Sfalcio	Euro 35.000	Euro 35.000
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.725.000

Messa in sicurezza	Euro 2.220.000	Euro 2.060.000
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.750.000
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 800.000	Euro 800.000
TOTALE	Euro 9.840.000	Euro 9.365.000

	Fabbisogno minimo "Pianura"	Fabbisogno minimo "Pianura" post ribasso
Asfalto "tappetino"	Euro 3.215.000	Euro 2.650.000
Asfalto "sottofondazione"	Euro 2.990.000	Euro 2.465.000
Segnaletica	Euro 340.000	Euro 340.000
Sfalcio	Euro 1.950.000	Euro 1.365.000
Sgombero neve	Euro 1.065.000	Euro 1.065.000
Messa in sicurezza	Euro 2.130.000	Euro 2.023.500
Altre manutenzioni	Euro 2.185.000	Euro 2.185.000
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 750.000	Euro 750.000
TOTALE	Euro 14.625.000	Euro 12.843.500

	Fabbisogno minimo "Belluno" post ribasso	Fabbisogno minimo "Pianura" post ribasso	Fabbisogno Totale
Asfalto "tappetino"	Euro 950.000	Euro 2.650.000	Euro 3.600.000
Asfalto "sottofondazione"	Euro 905.000	Euro 2.465.000	Euro 3.370.000
Segnaletica	Euro 140.000	Euro 340.000	Euro 480.000
Sfalcio	Euro 35.000	Euro 1.365.000	Euro 1.400.000
Sgombero neve	Euro 1.725.000	Euro 1.065.000	Euro 2.790.000
Messa in sicurezza	Euro 2.060.000	Euro 2.023.500	Euro 4.083.500
Altre manutenzioni	Euro 2.750.000	Euro 2.185.000	Euro 4.935.000
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 800.000	Euro 750.000	Euro 1.550.000
TOTALE	Euro 9.365.000	Euro 12.843.500	Euro 22.208.500

Le macro aree investite dalle principali riduzioni sono gli asfalti, la messa in sicurezza e la manutenzione straordinaria/somma urgenza, ovvero le aree su cui si è maggiormente concentrata l'attività di determinazione del fabbisogno adeguato, volto anche al recupero dello storico.

Per quanto riguarda la rete di Belluno le variazioni hanno riguardato:

1. manutenzione asfalti: sono stati allunati (di molto) i tempi per il rifacimento del tappeto e delle sottofondazioni;
2. messa in sicurezza: sono stati allungati i tempi di rifacimento delle barriere (ogni 60 anni sia su rilevato, che su opera d'arte che su ponti) e gli interventi di impermeabilizzazione ponti e sostituzione giunti (30 anni), oltre ad essere stata eliminata la pulizia di giunti e scarichi (ipotizzando di farla con personale interno in funzione delle effettive esigenze);
3. è stato ridotto al 60% l'importo stimato per la segnaletica, lo sfalcio e la pulizia versanti;
4. è stata diminuita la voce manutenzione straordinaria/Somma Urgenza.

Inoltre si è ritenuto opportuno ridurre del 10% il fabbisogno per le strade provinciali con riferimento ad alcune tipologie di lavorazioni (asfaltature, segnaletica, altre manutenzioni) in regione dello stimato minor costo di esercizio, pur se sono presenti arterie viarie di significativa importanza (in particolare la SP 1). Ciò porta alla seguente rideterminazione del fabbisogno minimo post ribasso Belluno:

	Fabbisogno minimo "Belluno" post ribasso Strade Regionali	Fabbisogno minimo "Belluno" post ribasso Strade Provinciali	Totale fabbisogno minimo "Belluno"
Asfalto "tappetino"	Euro 377.554	Euro 515.201	Euro 892.755
Asfalto "sottofondazione"	Euro 359.670	Euro 490.797	Euro 850.467
Segnaletica	Euro 55.640	Euro 75.924	Euro 131.564
Sfalcio	Euro 13.910	Euro 21.090	Euro 35.000
Sgombero neve	Euro 685.559	Euro 1.039.441	Euro 1.725.000
Messa in sicurezza	Euro 818.697	Euro 1.241.303	Euro 2.060.000
Altre manutenzioni	Euro 1.092.921	Euro 1.491.371	Euro 2.584.292
Manutenzione straordinaria e somma urgenza	Euro 317.941	Euro 482.059	Euro 800.000
TOTALE	Euro 3.721.892	Euro 5.357.186	Euro 9.079.079

Tale stima del fabbisogno esclude gli interventi di adeguamento dei ponti e la quota parte di "manutenzione straordinaria" che dovrebbe essere prevista per ripristinare la rete in gestione.

Per quanto riguarda la rete "pianura" le variazioni hanno riguardato:

1. manutenzione asfalti: sono stati allunati (di molto) i tempi per il rifacimento del tappeto e delle sottofondazioni;
2. messa in sicurezza: sono stati allungati i tempi di rifacimento delle barriere/ guard rail e ridotti gli interventi di messa in sicurezza in generale;
3. è stata diminuita la voce manutenzione straordinaria/Somma Urgenza.

3.4 COMPARAZIONE

I valori di fabbisogno così determinati (sulla base di un approccio analitico e di dato storico) sono stati confrontati con dei parametri medi di settore.

In particolare, nel 2001, in conformità a quanto previsto dal decreto legislativo 112/1998, la Regione Veneto, in un documento relativo alla ripartizione delle spese di manutenzione per la rete stradale provinciale, aveva individuato dei costi al kilometro di riferimento e più precisamente (di seguito si fornisce il valore a suo tempo determinato e quello rivalutato ISTAT ad oggi):

- Pianura: Lire 22.000.000, ovvero Euro 11.362, valore ad oggi circa Euro 15.300;
- Collina: Lire 28.600.000, ovvero Euro 14.771, valore ad oggi circa Euro 19.900;
- Montagna: Lire 33.000.000, ovvero Euro 17.045, valore ad oggi circa Euro 23.000.

Sulla base dei parametri del 2001 (rivalutati) e dei km di strade ad oggi gestiti, il fabbisogno complessivo sarebbe pari a Euro 27,5 milioni.

Inoltre, il costo al km complessivo, quindi anche inclusivo dei costi di funzionamento è compreso, per Veneto Strade, tra Euro 24.500 (livello minimo) e Euro 29.000 (livello adeguato).

Questi valori sono inferiori rispetto ai valori medi oggetto di appalto in global service per la gestione dell'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria di reti stradali analoghe (generalmente superiori a Euro 35 mila/km).

Inoltre, sulla base dei confronti effettuati anche con il supporto degli uffici tecnici della società, è emerso che i prezzi medi di riferimento di Veneto Strade sono mediamente inferiori rispetto a quello di realtà analoghe (nella tabella successiva le estrazioni relative agli interventi con maggior costo complessivo annuo).

Voce di elenco prezzi	PREZZIARI				
	Veneto Strade 2016	ANAS 2015	Regione Friuli 2016	Regione Veneto 2013	Provincia TN 2014
tappeto sp. 3 cm €/mq	4,66	4,80	5,69	5,06	6,14
variazione rispetto a VS		3,00%	22,10%	8,48%	31,76%
binder sp. 50 mm €/mq	6,61	6,79	7,63	7,73	8,15
variazione rispetto a VS		2,72%	15,45%	16,94%	23,30%
base sp. 10 cm €/mq	9,50	12,33	14,37	13,92	15,54
variazione rispetto a VS		29,79%	51,26%	46,53%	63,58%
Fornitura e posa in opera barriera N2 bordo laterale	34,48	32,29	40,95	45,00	38,50
variazione rispetto a VS		-6,35%	18,76%	30,51%	11,66%
Fornitura e posa in opera barriera H2 bordo laterale	62,87	83,65	86,21	80,00	69,90
variazione rispetto a VS		33,05%	37,12%	27,25%	11,18%
Fornitura e posa in opera barriera h2 bordo ponte	118,58	127,09	137,30	185,00	126,40
variazione rispetto a VS		7,18%	15,79%	56,01%	6,59%

4. CONTRIBUTI DA ENTI PUBBLICI

Fermo restando quando già evidenziato nelle presente relazione in riferimento all'ammontare, composizione e dinamica dei contributi pubblici erogati dai soci (regione e province) nel corso degli ultimi anni, sulla base delle analisi effettuate (sui costi di funzionamento e sul fabbisogno minimo stimato), è stato determinato un valore indicativo di contributi a carico del socio Regione Veneto e del socio Provincia di Belluno (quest'ultimo comprensivo anche della convenzione strade "storiche") al fine di garantire l'equilibrio economico e finanziario della società nel prossimo futuro.

	Livello fabbisogno "adeguato"	Livello fabbisogno "minimo"
Regione Veneto	Euro 39.620.891	Euro 30.571.847
Provincia Belluno	Euro 11.317.451	Euro 8.810.140
Sub totale	Euro 50.938.342	Euro 39.381.988
Provincia Belluno "strade storiche"	Euro 6.225.119	Euro 6.225.119
TOTALE	Euro 57.163.461	Euro 45.607.107

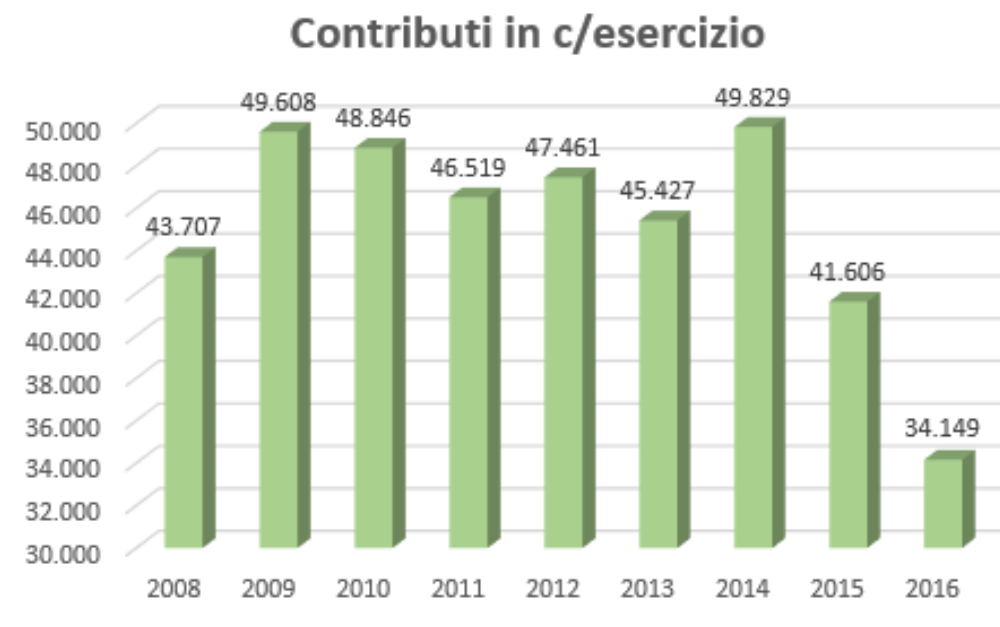
Di seguito le informazioni di dettaglio a livello di Regione Veneto e di Provincia di Belluno.

REGIONE DEL VENETO		
STIMA FABBISOGNO STRADE REGIONALI POST RIBASSO STIMATO	KM 967,577 PIANURA; KM 218,176 BELLUNO TOTALE KM 1.185,753	
	LIVELLO ADEGUATO	LIVELLO MINIMO
PIANURA SR - MANUTENZIONE ORDINARIA	€ 16.415.000	€ 12.093.500
PIANURA SR - MS/SU	€ 1.250.000	€ 750.000
TOTALE PIANURA	€ 17.665.000	€ 12.843.500
BELLUNO SR - MANUTENZIONE ORDINARIA	€ 5.721.502	€ 3.403.951
BELLUNO SR - MS/SU	€ 596.139	€ 317.941
TOTALE BELLUNO	€ 6.317.641	€ 3.721.892
TOTALE	€ 23.982.641	€ 16.565.392
FUNZIONAMENTO	€ 2.397.225	€ 2.397.225
INTERESSI PASSIVI BANCARI	€ 1.210.000	€ 1.210.000
PERSONALE	€ 9.543.404	€ 9.543.404
SCOMPUTO RICAVI VARI	-€ 2.788.560	-€ 2.788.560
TOTALE FABBISOGNO	€ 34.344.710	€ 26.927.461
IVA SU MANUTENZIONE	€ 5.276.181	€ 3.644.386
TOTALE FABBISOGNO	€ 39.620.891	€ 30.571.847

PROVINCIA DI BELLUNO		
STIMA FABBISOGNO BELLUNO SP EX ANAS POST RIBASSO STIMATO (considerato minor costo 10% su alcune tipologie di lavorazione, asfaltature, segnaletica, altre manutenzioni)	(KM 330,797)	
	LIVELLO ADEGUATO	LIVELLO MINIMO
BELLUNO SP EX ANAS - ORDINARIA	€ 6.508.498	€ 4.875.127
BELLUNO SP EX ANAS - MS/SU	€ 903.861	€ 482.059
TOTALE BELLUNO	€ 7.412.359	€ 5.357.186
TOTALE	€ 7.412.359	€ 5.357.186
FUNZIONAMENTO	€ 93.815	€ 93.815
PERSONALE	€ 2.958.500	€ 2.958.500
SCOMPUTO RICAVI VARI	-€ 777.942	-€ 777.942
TOTALE FABBISOGNO	€ 9.686.732	€ 7.631.559
IVA SU MANUTENZIONE	€ 1.630.719	€ 1.178.581
TOTALE FABBISOGNO	€ 11.317.451	€ 8.810.140
CONVENZIONE SP STORICHE 2008 IVA INCL ESTESA KM 399,645	€ 6.225.119	€ 6.225.119
TOTALE FABBISOGNO + CONVENZIONE INTEGR	€ 17.542.570	€ 15.035.259

Di seguito si riporta il grafico già presentato nella parte iniziale della presente relazione al fine consentire un confronto tra l'ammontare dei contributi complessivi stimati a carico degli enti pubblici e il valore degli stessi contributi complessivamente erogati nel recente passato.

Dal confronto emerge che il livello di contributi necessari per coprire il fabbisogno "minimo" è inferiore rispetto al valore medio del periodo 2009-2010 (circa Euro 49 milioni).



5. CONCLUSIONI

A seguito delle analisi effettuate è emerso quanto segue:

1. significativa riduzione (quasi – 60%) dei contributi pubblici erogati dalle provincie nel corso degli ultimi anni;
2. conseguente riduzione (nel medesimo periodo) del controvalore economico degli interventi manutentivi effettuati sulla rete stradale gestita. Riduzione particolarmente marcata nel 2016 (e confermata dai dati stimati per l'esercizio in corso) con volumi inferiori del 50% rispetto a quanto registrato nel 2009;
3. determinazione del fabbisogno annuo "adeguato" e "minimo" per la rete stradale montana (Belluno) e per la rete stradale "pianura";
4. confronto del fabbisogno complessivo così determinato (in modo analitico) con i dati a consuntivo del periodo 2009-2010 al fine di verificare eventuali scostamenti rispetto a valori medi antecedenti la riduzione degli stanziamenti pubblici;
5. determinazione dell'ammontare dei contributi a carico del socio Regione Veneto e del socio Provincia di Belluno sulla base del fabbisogno minimo stimato e dei costi di funzionamento.



Allegato 2: Schede di analisi della struttura organizzativa

Area Attività su strada: Mestre strada



Dirigenti:	0
Quadri:	0
Impiegati:	47
TOTALE:	47

Unità Organizzativa:	Mestre strada					
FTE	47					
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output		
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017
Gestione del Personale operante su strada finalizzato allo svolgimento dell'esecuzione delle attività di manutenzione della rete stradale di competenza	10%	7.520	4,7	N° addetti	82	79
Controllo del territorio (sistemici sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	15.040	9,4	N° km gestiti	1127,3	967,6
Attività di manutenzione della rete stradale (sfalcio erba, prevenzione ghiaccio ed attività propedeutiche, pulizia piano viabile, pulizie opere di allontanamento acque meteoriche, riparazione piano viabile, segnaletica verticale, ecc.)	55%	41.360	25,9	N° km gestiti	1127,3	967,6
Pronto intervento nel caso di incidenti (con reperibilità h/24)	10%	7.520	4,7	N° interventi	83	94
Controllo dei cantieri presenti sulla rete stradale in gestione (anche di soggetti terzi)	5%	3.760	2,4	N° cantieri	22	25
Totale	100%	75.200	47,0			

Area Attività su strada: Belluno strada



Dirigenti:	0
Quadri:	0
Impiegati:	92
TOTALE:	92

Unità Organizzativa:	Belluno strada							
FTE	92							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione del Personale operante su strada finalizzato allo svolgimento dell'esecuzione delle attività di manutenzione della rete stradale di competenza	10%	14.720	9,2	N° addetti	82	80	ore/addetto	180
Controllo del territorio (sistemici sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	10%	14.720	9,2	N° km gestiti	913,6	913,6	ore/km gestito	16
Attività di manutenzione della rete stradale (sfalcio erba, prevenzione ghiaccio e sgombero neve ed attività propedeutiche, pulizia piano viabile, pulizie opere di allontanamento acque meteoriche, riparazione piano viabile, ecc.)	65%	95.680	59,8	N° km gestiti	913,6	913,6	ore/km gestito	105
Pronto intervento nel caso di incidenti (con reperibilità h/24)	10%	14.720	9,2	N° interventi	299	310	ore/intervento	49
Controllo dei cantieri presenti sulla rete stradale in gestione (anche di soggetti terzi)	5%	7.360	4,6					
Totale	100%	147.200	92,0					

Area Assistenza Attività su strada: Zona A - Mestre



Dirigenti:	0,1
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1,1

Unità Organizzativa:	Zona A							
FTE	1,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	528	0,3	N° km gestiti	252,6	207,8	ore/km gestito	2,1
				Importo a budget	2.250.000	1.648.000		
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e Contabilità lavori)	30%	528	0,3	N° appalti	21	20	ore/appalti + affidamenti	2,2
				N° affidamenti	223	158		
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	352	0,2	N° km gestiti	252,6	207,8	ore/km gestito	1,4
Gestione Personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	352	0,2	N° risorse gestite	8	7	ore/risorsa gestita	44
Totale	100%	1.760	1,1					

Area Assistenza Attività su strada: Zona B - Mestre



Dirigenti:	0,1
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1,1

Unità Organizzativa:	Zona B							
FTE	1,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	528	0,3	N° km gestiti	190,8	171,5	ore/km gestito	2,8
				Importo a budget	1.826.716	1.320.000		
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e contabilità lavori)	30%	528	0,3	N° appalti	19	15	ore/appalti + affidamenti	2,8
				N° affidamenti	169	91		
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	352	0,2	N° km gestiti	190,8	171,5	ore/km gestito	1,8
Gestione Personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	352	0,2	N° risorse gestite	8	8	ore/risorsa gestita	44
Totale	100%	1.760	1,1					

Area Assistenza Attività su strada: Zona C - Mestre



Dirigenti:	0,1
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1,1

Unità Organizzativa:	Zona C							
FTE	1,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	528	0,3	N° km gestiti	260,4	161,9	ore/km gestito	2,0
				Importo a budget	2.550.000	1.328.000		
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e contabilità lavori)	30%	528	0,3	N° appalti	19	15	ore/appalti + affidamenti	2,9
				N° affidamenti	163	75		
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	352	0,2	N° km gestiti	260,4	161,9	ore/km gestito	1,4
Gestione Personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	352	0,2	N° risorse gestite	12	11	ore/risorsa gestita	29
Totale	100%	1.760	1,1					

Area Assistenza Attività su strada: Opere stradali - Mestre



Dirigenti:	0,1
Quadri:	1
Impiegati:	3
TOTALE:	4,1

Unità Organizzativa:	Opere stradali							
FTE	4,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione di competenza per Provincia di Verona e Rovigo (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	20%	1.312	0,8	N° km gestiti	424,0	426,0	ore/km gestito	3,1
				Importo a budget	2.540.900	2.672.000		
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e Contabilità lavori)	20%	1.312	0,8	N° appalti	12	9	ore/appalto + affidamento	10,3
				N° affidamenti	116	48		
Gestione Personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione, controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	10%	656	0,4	N° risorse gestite	17	14	ore/risorsa gestita	39
Gestione pratiche per l'ambiente e Gestione pratiche per i rifiuti per tutte le Province	25%	1.640	1,0	N° pratiche gestite	98	98	ore/pratica gestita	17
Schede monitoraggio ANAC e contabilità Lavori per tutta l'area Pianura manutenzione	25%	1.640	1,0	N° schede ANAC	71	71	ore/scheda ANAC	23
Totale	100%	6.560	4,1					

Area Assistenza Attività su strada: Zona A - Belluno



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1

Unità Organizzativa:	Zona A - BL							
FTE	1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	480	0,3	N° km gestiti	369,0	369,0	ore/km gestito	1,3
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e contabilità lavori) con supporto Coordinamento Manutenzione	30%	480	0,3	N° km gestiti	369,0	369,0	ore/km gestito	1,3
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	320	0,2	N° km gestiti	369,0	369,0	ore/km gestito	0,9
Gestione personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	320	0,2	N° risorse gestite	33	33	ore/risorsa gestita	10
Totale	100%	1.600	1,0					

Area Assistenza Attività su strada: Zona B - Belluno



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1

Unità Organizzativa:	Zona B - BL							
FTE	1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	480	0,3	N° km gestiti	310,0	310,0	ore/km gestito	1,5
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e contabilità lavori) con supporto Coordinamento Manutenzione	30%	480	0,3	N° km gestiti	310,0	310,0	ore/km gestito	1,5
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	320	0,2	N° km gestiti	310,0	310,0	ore/km gestito	1,0
Gestione personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	320	0,2	N° risorse gestite	29	28	ore/risorsa gestita	11
Totale	100%	1.600	1,0					

Area Assistenza Attività su strada: Zona C - Belluno



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1

Unità Organizzativa:	Zona C - BL							
FTE	1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Coordinamento attività di manutenzione della Zona di competenza (programmazione interventi di manutenzione in rapporto al budget disponibile)	30%	480	0,3	N° km gestiti	270,0	270,0	ore/km gestito	1,8
Gestione interventi di manutenzione (Progettazione degli interventi, Direzione e contabilità lavori) con supporto Coordinamento Manutenzione	30%	480	0,3	N° km gestiti	270,0	270,0	ore/km gestito	1,8
Controllo del territorio (sopralluoghi per rilevazione eventuali anomalie)	20%	320	0,2	N° km gestiti	270,0	270,0	ore/km gestito	1,2
Gestione personale su strada e pianificazione settimanale delle attività di manutenzione	20%	320	0,2	N° risorse gestite	30	29	ore/risorsa gestita	11
Totale	100%	1.600	1,0					

Area tecnica: Lavori I



Dirigenti:	0,25
Quadri:	0,5
Impiegati:	1
TOTALE:	1,75

Unità Organizzativa:	Lavori I							
FTE	1,75							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Progettazione nuove opere (Opere dei Piani Triennali Regionali 02/04, 08/08, 09/011, con supporto service esterni)	45%	1.260	0,8	Importo totale progettazioni M€	37,7	21,3		
				N° progetti	5	3	ore/progetto	252
Direzione Lavori nuove opere ed assistenza collaudatori esterni	35%	980	0,6	Importo totale progettazioni M€	1,8	14,4		
				N° progetti	1	2	ore/progetto	980
Attività di RUP in relazione alle nuove opere di competenza	10%	280	0,2	Importo totale progettazioni M€	39,5	35,8		
				N° progetti	6	4	ore/progetto	47
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC,	10%	280	0,2	N° procedimenti	6	4	ore/procedimento	47
Totale	100%	2.800	1,8					

Area tecnica: Lavori II



Dirigenti:	0,5
Quadri:	2,5
Impiegati:	1
TOTALE:	4

Unità Organizzativa:	Lavori II							
FTE	4							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Progettazione nuove opere (Opere dei Piani Triennali Regionali 02/04, 08/08, 09/011, con supporto service esterni)	45%	2.880	1,8	Importo totale progettazioni M€	236	212		
				N° progetti	17	15	ore/progetto	169
Direzione Lavori nuove opere ed assistenza collaudatori esterni	35%	2.240	1,4	Importo totale progettazioni M€	2,85	23,85		
				N° progetti	3	5	ore/progetto	747
Attività di RUP in relazione alle nuove opere di competenza	10%	640	0,4	Importo totale progettazioni M€	235,85	235,85		
				N° progetti	20	20	ore/progetto	32
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC, contabilità lavori, liquidazione fatture, ecc.)	10%	640	0,4	N° procedimenti	20	20	ore/procedimento	32
Totale	100%	6.400	4,0					

Area tecnica: Coordinamento Sviluppo Tecnico



Dirigenti:	1
Quadri:	1
Impiegati:	1
TOTALE:	3

Unità Organizzativa:	Coord. Sviluppo tecnico - Mestre							
FTE	3							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Progettazione nuove opere (opere complementari al Passante, alla Pedemontana) con supporto esterno	20%	960	0,6	importo totale progettazioni M€	104	104	ore/progetto	160
				n. progetti	6	6		
Direzione lavori nuove opere ed assistenza ai collaudatori esterni	20%	960	0,6	importo totale progettazioni M€	12	12	ore/progetto	480
				n. progetti	2	2		
Attività di RUP in relazione alle nuove opere di competenza	40%	1.920	1,2	importo totale progettazioni M€	195	195	ore/progetto	213
				n. progetti	9	9		
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC, procedure espropriative, liquidazione fatture...)	20%	960	0,6	importo totale progettazioni M€	219	12	ore/progetto	69
				n. progetti	14	15		
Totale	100%	4.800	3,0					

Area tecnica: Segreteria Lavori I e II



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	1,6
TOTALE:	2,6

Unità Organizzativa:		Segreteria Lavori I e II						
FTE		2,6						
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione procedure amministrative relative alla realizzazione di lavori (conferenze servizi, avvio procedimento, rapporti con imprese, supporto alla D.L., procedure per spostamento sottoservizi, autorizzazioni sub-appalti e subaffidamenti, gestione dati per emissione certificati esecuzione lavori e per prestazioni prof.li servizi di ingegneria)	15%	624	0,4	N° procedimenti	6	4	ore/procedimento	104
Gestione rete stradale : classificazione declassificazione, consegne e dismissioni, delimitazioni centri abitati, gestione database	25%	1.040	0,7	N° procedimenti	44	44	ore/procedimento	24
Adempimenti relativi alla trasparenza inerenti i Lavori I e II (gestione dati, compilazione schede ANAC, SIMOG, SMART CIG ed Osservatorio LL.PP.)	15%	624	0,4	N° adempimenti	45	45	ore/adempimento	14
Gestione archivio Settore Lavori I ed Espropri e Settore Lavori II	25%	1.040	0,7	N° progetti e D.L.	36	34	ore/progetto	29
Gestione attività di segreteria (smistamento corrispondenza, protocollazione corrispondenza in uscita, font office, gestione PEC, pubblicazione sito trasparenza, ecc.)	20%	832	0,5	N° protocolli in uscita	752	752	ore/protocollo in uscita	1,1
Totale	100%	4.160	2,6					

Area tecnica: Segreteria staff



Dirigenti:	0,4
Quadri:	2
Impiegati:	2
TOTALE:	4,4

Unità Organizzativa:		Segreteria Staff						
FTE		4,4						
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Attività di RUP (lavori manutenzione ordinaria, straordinaria e somme urgenze sulla rete stradale di competenza)	25%	1.760	1,1	N° cantieri attivati	85	85	ore/cantiere attivato	21
Attività di coordinamento della sicurezza in fase di esecuzione lavori per tutti i cantieri relativi alle attività di manutenzione ordinaria, straordinaria e somma urgenza della rete stradale di competenza	10%	704	0,4	N° cantieri attivati	85	85	ore/cantiere attivato	8
Protocollo in entrata/uscita (Gestione corrispondenza, trasmissione ordinanze per manifestazioni, segnaletica nuova, interruzioni di strade, ecc.)	25%	1.760	1,1	N° protocolli in entrata + N° protocolli in uscita	11.822	11.800	ore/protocollo in entrata o uscita	0,15
				N° ordinanze gestite	277	300	ore/ordinanza gestita	6,4
Gestione autovelox (rilascio autorizzazioni e valutazione tecnica dell'utilizzo dei fondi incassati)	20%	1.408	0,9	N° autovelox gestiti	21	21	ore/autovelox gestito	67
Direzioni lavori per cantieri derivati da accordi di programma e vari service tecnici (revisione del progetto con modifiche, Direzione Lavori)	20%	1.408	0,9	N° cantieri da accordi di programma + service tecnici	23	23	ore/cantiere da accordi di programma o service tecnico	61
Totale	100%	7.040	4,4					

Area tecnica: Gestione opere stradali BL



Dirigenti:	0,2
Quadri:	0
Impiegati:	3
TOTALE:	3,2

Unità Organizzativa:	Gestione opere stradali - BL					
FTE	3,2					
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output		
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017
Progettazione interventi di manutenzione straordinaria, nuove opere PTR, altri interventi infrastrutturali con eventuale service esterno	20%	1.024	0,6	N° progetti	31	40
Direzione lavori interventi di manutenzione straordinaria, PTR, altri interventi infrastrutturali con assistenza ai collaudatori esterni	20%	1.024	0,6	N° progetti realizzati	21	30
Attività di RUP	10%	512	0,3	n. lavori (progetti + DL)	52	70
Procedimenti amministrativi inerenti i lavori di cui sopra (gestione appalti, compilazione schede ANAC, procedure espropriative, liquidazione fatture...)	50%	2.560	1,6	N° interventi	48	80
Totale	100%	5.120	3,2			

Area Gestione mezzi Belluno: Coordin. Manutenz. Esercizio BL



Dirigenti:	0,3
Quadri:	2
Impiegati:	4
TOTALE:	6,3

Unità Organizzativa:	Coordinamento Manutenzione ed Esercizio Belluno							
FTE	6,3							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Attività di vigilanza e manutenzione opere d'arte (ponti e gallerie)	20%	2.016	1,3	N° ponti	320	320	ore/manufatto	5,3
				N° gallerie	61	61		
Gestione sgombero neve (sia gestione diretta sia gestione ditte esterne incaricate)	20%	2.016	1,3	N° km gestiti	913,6	913,6	ore/km gestito	2,2
Programmazione e coordinamento attività di manutenzione ed esercizio svolta dai Responsabili di Zona, emissione ordinanze, autorizzazioni e nulla osta Enti vari	15%	1.512	0,9	n° ordinanze emesse	265	280	ore/documenti	2,2
				n° n.o./aut. Emessi	421	430		
Supporto alle zone A, B, C per attività di progettazione, direzione lavori e contabilità lavori relative ad attività di manutenzione rete stradale di competenza	20%	2.016	1,3	N° km gestiti	913,6	913,6	ore/km gestito	2,2
Supporto alle zone A, B, C per procedimenti amministrativi inerenti i lavori di manutenzione rete stradale di competenza (gestione appalti, compilazione schede ANAC, liquidazione fatture, ecc.)	25%	2.520	1,6	N° km gestiti	913,6	913,6	ore/km gestito	2,8
Totale	100%	10.080	6,3					

Area Gestione mezzi Belluno: Officina BL



Dirigenti:	0
Quadri:	0
Impiegati:	0
Operai	9
TOTALE:	9

Unità Organizzativa:	Officina - BL							
FTE	9							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Programmazione attività di manutenzione e revisione periodica mezzi in collaborazione con U.O. Gestione Mezzi	10%	1.440	0,9	N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	12
Attività di riparazione e manutenzione dei mezzi in dotazione alla Direzione di Belluno	80%	11.520	7,2	N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	94
Gestione magazzino (segnaletica stradale verticale, ricambi automezzi, vestiario e DPI personale dipendente, archivio pratiche amministrative)	10%	1.440	0,9	N° risorse	101	99	ore/risorsa	14
				N° mezzi D.O. BL	122	122		
Totale	100%	14.400	9,0					

Area Gestione mezzi Belluno: Gestione mezzi BL



Dirigenti:	0,1
Quadri:	0
Impiegati:	1
TOTALE:	1,1

Unità Organizzativa:	Gestione mezzi - Belluno							
FTE	1,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Attività amministrative connesse alla manutenzione dei mezzi (affidamenti per eventuale manutenzione specialistica e/o acquisti pezzi di ricambio, organizzazione interventi ditte esterne, verifiche registri e controlli consumi carburanti, ecc.)	20%	352	0,2	N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	2,9
Verifiche e liquidazione fatture forniture e servizi esterni, bolli, assicurazioni inerenti i mezzi in dotazione alla D.O. di Belluno	30%	528	0,3	N° fatture liquidate	581	600	ore/fattura liquidata	0,9
				N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	
Programmazione attività di manutenzione e revisione periodica mezzi in collaborazione con Capo Officina	45%	792	0,5	N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	6,5
Verifiche per programmazione rinnovo attrezzature e parco mezzi	5%	88	0,1	N° mezzi D.O. BL	122	122	ore/mezzo D.O. BL	0,7
Totale	100%	1.760	1,1					

Area tecnico-amministrativa: Coordinam. Relazioni istituzionali e progettuali



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	0
TOTALE:	1

Unità Organizzativa:	Coord. relazioni istituzionali e progettuali							
FTE	1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Acustica (attività di tecnico di misurazione acustica in relazione alla rete stradale gestita, gestione rapporti con terzi/utenti in relazione a problematiche legate al rumore)	70%	1.120	0,7	N° km in gestione	995,2	892,2	ore/km in gestione	1,1
Acquisizione dati di traffico ed acustica rilevati da Enti terzi sulla rete stradale in gestione a fini statistici	20%	320	0,2	N° km in gestione	995,2	829,2	ore/km in gestione	0,3
Misurazione rumore e vibrazioni su mezzi d'opera e strumenti in dotazione al Personale addetto alle attività di manutenzione stradale ai fini della redazione del documento di valutazione rischio rumore e vibrazione (attività da ripetere ogni 4 anni) oppure Progetti di interesse regionale in materia di itinerari turistici (nel 2017)	10%	160	0,1	N° misurazioni effettuate [*]	2.000	-		
				N° siti oggetto di misurazioni	42	-	ore/sito oggetto di misurazione	3,8
				N° progetti	-	12		
Totale	100%	1.600	1,0					

Area tecnico-amministrativa: Espropri



Dirigenti:	0,25
Quadri:	2
Impiegati:	2
TOTALE:	4,25

Unità Organizzativa:	Espropri							
FTE	4,25							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Redazione e controllo degli elaborati relativi alle espropriazioni su progettazione nuove opere (Opere dei PTR 02/04, 06/08, 09/11, con supporto service esterni)	20%	1.360	0,9	Importo totale espropri	31.407.750	20.631.750		
				N° progetti di esproprio	9	8	ore/progetto	156,9
Esecuzione delle espropriazioni per la realizzazione delle nuove opere ed assistenza D.L. in fase di esecuzione (Corrispondenza con l'utenza, sopralluoghi, redazione della documentazione inerente gli espropri, ordinanze di pagamento)	70%	4.760	3,0	Importo totale espropri	10.776.000	2.942.000		
				N° mandati di pagamento	470	470	ore/mandato di pagamento	10
Assistenza al contenzioso e attività post espropri (svincoli, accertamento di confini, deposito indennità CC.DD.PP., ecc.)	5%	340	0,2	Importo totale espropri	1.300.000	400.000		
				N° progetti	8	6	ore/progetto	43
Attività di dirigente per le espropriazioni delle nuove opere di competenza	5%	340	0,2	Importo totale procedimenti	42.000.000	23.973.750		
				N° procedimenti	949	660	ore/procedimento	0,4
Totale	100%	6.800	4,3					

Area tecnico-amministrativa: Concessione autorizzazioni pubblicità Mestre



Dirigenti:	0,2
Quadri:	0
Impiegati:	9
TOTALE:	9,2

Unità Organizzativa:		Concessione autorizzazioni pubblicità - Mestre						
FTE		9,2						
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione procedure di nulla-osta o concessione autorizzazioni per pubblicità (segnali pubblicitari, locandine e riordino mezzi pubblicitari)	20%	2.944	1,8	N° atti rilasciati	1.143	1.800	ore/atto rilasciato	2,6
Gestione pratiche nulla-osta e autorizzazione realizzazione nuovi accessi/rinnovi	15%	2.208	1,4	N° atti rilasciati	82	90	ore/atto rilasciato	27
Gestione pratiche nulla-osta e concessione sottoservizi	40%	5.888	3,7	N° atti rilasciati	235	250	ore/atto rilasciato	25
Gestione procedure di nulla-osta, prese d'atto e autorizzazioni per altri procedimenti amministrativi (lavori privati o pubblici)	15%	2.208	1,4	N° atti rilasciati	125	140	ore/atto rilasciato	17,7
Gestione procedure per autorizzazione trasporti eccezionali	10%	1.472	0,9	N° atti rilasciati	4.689	5.000	ore/atto rilasciato	0,3
Totale	100%	14.720	9,2					

Area tecnico-amministrativa: Concessione autorizzazioni pubblicità Belluno



Dirigenti:	0,1
Quadri:	1
Impiegati:	1
TOTALE:	2,1

Unità Organizzativa:		Concessione autorizzazioni pubblicità - BL						
FTE		2,1						
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione procedure di nulla-osta o concessione autorizzazioni per pubblicità	10%	336	0,2	N° atti rilasciati	121	120	ore/atto rilasciato	2,78
Gestione pratiche nulla-osta e autorizzazione realizzazione nuovi accessi/rinnovi	17%	571	0,4	N° atti rilasciati	55	60	ore/atto rilasciato	10,39
Gestione pratiche nulla-osta e concessione sottoservizi	53%	1.781	1,1	N° atti rilasciati	157	200	ore/atto rilasciato	11,34
Gestione procedure di nulla-osta, prese d'atto e autorizzazioni per altri procedimenti amministrativi (lavori privati o pubblici)	15%	504	0,3	N° atti rilasciati	118	120	ore/atto rilasciato	4,27
Gestione aree demaniali (vendita terreni, subconcessioni e rinnovi)	5%	168	0,1	N° atti rilasciati	20	20	ore/atto rilasciato	8,40
Totale	100%	3.360	2,1					

Area amministrativa: Gestione speciale BL



Dirigenti:	0,2
Quadri:	2
Impiegati:	1
TOTALE:	3,2

Unità Organizzativa:	Gestione speciale - BL							
FTE	3,2							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Verifica e liquidazione delle fatture elettroniche D.O. BL	25%	1.280	0,8	N° fatture evase	2.090	2.100	ore/fattura evasa	0,6
Gestione attività connesse al D. Lgs. 81/2008 in materia di sicurezza al Personale addetto ad attività di manutenzione esterna ed alla vigilanza /URP/sorveglianza sanitaria in collaborazione con Medico Competente	15%	768	0,5	N° note giudizio idoneità evase	115	115	ore/nota giudizio idoneità evasa	6,7
				N° dipendenti su strada	101	99	ore/dipendente su strada	7,6
Gestione sistemi informatici (gestione sistemi archiviazione, elaborazione dati, gestione sicurezza dati, gestione rete e connettività LAN/WAN) e gestione ordinaria e mantenimento in efficienza strumenti informatici - D.O. BL	35%	1.792	1,1	N° apparecchiature gestite	90	90	ore/apparecchiatura gestita	20
Gestione ripristini sinistri attivi	20%	1.024	0,6	N° sinistri gestiti	181	250	ore/sinistro gestito	5,7
Gestione e manutenzione case cantoniere assegnate alla D.O. BL	5%	256	0,2	N° case cantoniere BL	28	28	ore/casa cantoniere BL	9
Totale	100%	5.120	3,2					

Area amministrativa: Gestione generale BL



Dirigenti:	0,1
Quadri:	0
Impiegati:	5
TOTALE:	5,1

Unità Organizzativa:	Gestione generale BL							
FTE	5,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Protocollo in entrata/uscita (gestione corrispondenza, gestione pec, trasmissione ordinanze di regolamentazione traffico sulla rete in gestione)	20%	1.632	1,0	N° protocolli in entrata + N° protocolli in uscita	11.598	12.000	ore/documento	0,13
				N° pec trattate	1.100	1.200		
				N° ordinanze gestite	265	300		
Gestione rilevazione presenze/assenze del Personale per gestione economica Personale dipendente (coordinata con la sede centrale di Mestre), verifiche richieste di ferie, verifiche orari di lavoro, collaborazione per gestione circolari/ordini di servizio relative alla gestione del Personale, denunce INAIL	30%	2.448	1,5	N° dipendenti assegnati alla D.O. BL	125	123	ore/dipendente assegnato alla D.O. BL	20
Controllo di gestione (contabilità per centri di costo, verifica capienza di budget per richieste di acquisto, gestione del budget)	20%	1.632	1,0	Importo a budget	8.600.000	10.000.000		
Gestione sinistri attivi e passivi (apertura sinistro, richiesta di istruttoria tecnica, gestione rapporto con utente e con la compagnia assicurativa, richiesta)	20%	1.632	1,0	N° sinistri attivi	94	90	ore/sinistro	10
				N° sinistri passivi	65	70		
Attività di segreteria e supporto al Dirigente Direzione Distaccata di Belluno	10%	816	0,5					
Totale	100%	8.160	5,1					

Area amministrativa: Personale



Dirigenti:	0,5
Quadri:	1
Impiegati:	3,8
TOTALE:	5,3

Unità Organizzativa:	Personale							
FTE	5,3							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione economica del Personale	50%	4.240	2,7	N° dipendenti	260	242	ore/dipendente	16
Gestione giuridica del Personale (cessazioni, procedimenti disciplinari, autorizzazioni attività extra ufficio, gestione infortuni sul lavoro, gestione sorveglianza sanitaria, anticipi TFR, attività statistica)	25%	2.120	1,3	N° dipendenti	260	242	ore/dipendente	8
Programmazione delle attività formative (redazione programma annuale)	15%	1.272	0,8	N° partecipanti ai corsi di formazione	186	220	ore/partecipante ai corsi di formazione	7
Gestione relazioni sindacali (convocazione OO.SS., verbalizzazione riunioni, eventuale predisposizione Protocollo aziendale di II° livello, partecipazione alle trattative sindacali)	2%	127	0,1	N° riunioni sindacali	4	20	ore/riunione sindacale	32
Varie (coordinamento dell'UO, supporto alla Direzione Generale, Operativa e al Personale, supporto agli Organi Istituzionali Assemblea dei Soci, CdA, OdV, ecc.)	8%	678	0,4					
Totale	100%	8.438	5,3					

Area amministrativa: Legale



Dirigenti:	0,5
Quadri:	1
Impiegati:	3
TOTALE:	4,5

Unità Organizzativa:	Legale							
FTE	4,5							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione sinistri attivi (ricezione segnalazione da forze di polizia, richiesta di istruttoria tecnica con quantificazione del danno, richiesta di risarcimento danni, gestione procedure recupero crediti stragiudiziale o giudiziali entro 1000 €, gestione reportistica contabile)	20%	1.440	0,9	N° richieste di risarcimento danni	166	180	ore/richiesta di risarcimento danni	9
Gestione sinistri passivi (apertura sinistro per rete stradale di competenza, richiesta di istruttoria tecnica per rete stradale di competenza, gestione rapporto con utente e con la compagnia assicurativa per tutta la rete stradale in gestione, attività statistica/reportistica contabile per tutta la rete stradale in gestione)	25%	1.800	1,1	N° sinistri gestiti	89	90	ore/sinistro gestito	20
Gestione dei contratti di assicurazioni (redazione del capitolato tecnico per bandi di gara del settore, funzione di RUP, gestione polizza libro matricola con inclusione ed esclusione mezzi e sinistri RCA, gestione polizza assicurazione penale Personale dipendente)	10%	720	0,5	N° contratti di assicurazione	17	18	ore/contratto di assicurazione	42
				N° sinistri RCA	20	20		
				N° mezzi gestiti	188	185		
Attività consulenza legale Direzione, Servizi, Settore e gestione procedimento conferimento incarichi legali esterni per procedure di contenzioso/arbitrato e gestione contenzioso diretta < 1.000 € e in collaborazione con legale esterno)	25%	1.800	1,1	N° contenziosi attivati	46	50	ore/contenzioso	39
Supporto RPC per attività redazione, aggiornamento e controllo PPC (aggiornamento PPC, redazione procedure, partecipazione auditing, attività fi informazione e formazione al Personale dipendente)	20%	1.440	0,9	N° dipend.	260	242	ore/dipend.	6
Totale	100%	7.200	4,5					

Area amministrativa: Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione



Dirigenti:	0
Quadri:	1
Impiegati:	6,6
TOTALE:	7,6

Unità Organizzativa:		Bilancio, Ragioneria, Controllo di gestione						
FTE		7,6						
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione ciclo attivo (inclusa attività di rendicontazione)	10%	1.216	0,8	N° fatture emesse	8.331	8.500	ore/fattura emessa	0,1
Gestione ciclo passivo (visualizzazione delle fatture elettroniche ricevute, accettazione e attribuzione in via informatica delle fatture ai vari settori, pagamento fatture liquidate dai settori stessi)	30%	3.648	2,3	N° fatture evase	6.701	6.701	ore/fattura evasa	0,5
Gestione finanziaria (ricezione ordinanza di espropri, inserimento anagrafiche, emissione bonifico per gestione economica espropri)	2%	243	0,2	N° mandati di pagamento	470	470	ore/mandato di pagamento	0,5
Controllo di gestione (contabilità per centri di costo, verifica capienza di budget per richieste di acquisto, gestione del budget,)	28%	3.405	2,1	N° registrazioni previsionali	7.735	7.735	ore/registrazion e previsionale	0,4
Gestione fiscale (gestione libri obbligatori e supporto al commercialista esterno per dichiarazioni fiscali)	30%	3.648	2,3	N° registrazioni del libro giornale	120.449	120.500	ore/registrazion e del libro giornale	0,03
Totale	100%	12.160	7,6					

Area amministrativa: Gare, Forniture, Auditing ed economato



Dirigenti:	0,5
Quadri:	1
Impiegati:	2,9
TOTALE:	4,4

Unità Organizzativa:	Servizio Gare, Forniture, Auditing ed Economato							
FTE	4,4							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Predisposizione e gestione procedure di gara (bandi, avvisi, lettere d'invito, adesioni convenzioni Consip, ordinativi Mepa; trasmissione tramite PEC; pubblicazioni previste dalla normativa; sedute di gara; verbali; trasmissioni al RUP; aggiudicazioni; risposte a richieste chiarimenti; restituzione polizze)	52%	3.661	2,3	N° Appalti+ordinati vi conv. Consip + ordini diretti MEPA	135	130	ore/procedura	27
Verifica requisiti ordine generale per aggiudicazioni e autorizzazioni subappalti	10%	704	0,4	N° pratiche verificate	61	60	ore/pratica verificata	12
Predisposizione contratti e atti aggiuntivi	8%	563	0,4	N° contratti	70	65	ore/contratto	8
Gestione albo fornitori	20%	1.408	0,9	N° Operatori Economici iscritti [*]	220	800	ore/Operatore Economico iscritto	6,4
Gestione attività relative a monitoraggio flussi informativi appalti pubblici, rapporti con Osservatorio Regionale, BDAP, Anagrafe Opere incompiute	10%	704	0,4	N° pratiche segnalate	0	50		
				N° pratiche BDAP	237	250	ore/pratica BDAP	3,0
Totale	100%	7.040	4,4					

Area amministrativa: Unità economica amministrativa



Dirigenti:	0,1
Quadri:	0
Impiegati:	2
TOTALE:	2,1

Unità Organizzativa:	Unità economica amministrativa							
FTE	2,1							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione del budget per attività di manutenzione (verifica, a livello di provincia, della copertura economica delle attività da realizzare rispetto al budget, gestione impegni di spesa)	50%	1.680	1,1	Importo a budget	9.604.616	7.560.000		
Controllo e liquidazione fatture per le attività del settore (visualizzazione delle fatture accettate da Bilancio, Ragioneria e Controllo di gestione, valutazione e liquidazione con firma elettronica)	10%	336	0,2	N° fatture liquidate	1.240	1.300	ore/fattura liquidata	0,3
Gestione procedure per affidamenti inferiori a 40 k€ (redazione lettere invito, verbali di gara, aggiudicazione ed affidamento, pubblicazione sito trasparenza, gestione rapporti con ANAC)	30%	1.008	0,6	N° affidamenti gestiti	1.215	1.250	ore/affidamento gestito	0,8
Predisposizione accordi di programma per la regolamentazione di finanziamenti finalizzati alla realizzazione di interventi di manutenzione sulla rete stradale in gestione	10%	336	0,2	N° accordi programma (addendum)	8	14	ore/accordo programma	42
Totale	100%	3.360	2,1					

Area amministrativa: Sistemi Informativi ed Energy Manager



Dirigenti:	1
Quadri:	0
Impiegati:	2
TOTALE:	3

Unità Organizzativa:	Sistemi informativi ed Energy Manager							
FTE	3							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione sistemi informatici (gestione sistemi archiviazione, elaborazione dati, gestione sicurezza dati, gestione rete e connettività LAN e WAN, progettazione nuove procedure informatiche e sistemi hardware, gestione budget servizio e gestione amministrativa delle fatture specifiche.)	30%	1.440	0,9	N° procedure gestite/anno	20	20	ore/procedura gestita	72
				N° progetti anno	5	5	ore/progetto	288
				N° contratti gestiti/anno	40	40	ore/contratto gestito	36
Gestione sicurezza sito web, sito istituzionale, sito trasparenza (ed altri siti in gestione alla Società)	10%	480	0,3	N° contratti gestiti/anno	5	5	ore/contratto gestito	96
Gestione attività Energetica e sicurezza antintrusione della Direzione di Mestre	3%	144	0,1	N° contratti gestiti/anno	2	2	ore/contratto gestito	72
Gestione ordinaria e mantenimento in efficienza strumenti informatici	30%	1.440	0,9	N° apparecchi gestiti Mestre	150	150	ore/apparecchio gestito	10
Gestione amministrativa contratti/acquisti di utenza per Veneto Strade sia sede di Mestre sia Belluno (telefonia mobile/fissa, energia elettrica, sicurezza e sorveglianza, manutenzioni elettriche) e cespiti. (In particolare: 130 telefoni, 300 SIM dati, 210 contatori elettrici, 100 telecamere). N° documenti: 2700 documenti/anno	27%	1.296	0,8	N° apparati gestiti/anno	780	750	ore/apparato gestito	2
Totale	100%	4.800	3,0					

Area Affari generali: Servizi Relazioni Pubbliche, Infomobilità, Finanziamenti Comunitari e rapporti con gli Enti, Coordinamento Segreteria

Dirigenti:	0,5
Quadri:	3
Impiegati:	2
TOTALE:	5,5

Unità Organizzativa:	Servizio Relazioni pubbliche, Infomobilità, Finanziamenti Comunitari e rapporti con gli Enti, Coordinamento Segreteria							
FTE	5,5							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Gestione agenda e appuntamenti del Direttore Generale, supporto organizzativo convocazione CdA, attività di segreteria	15%	1.320	0,8					
Gestione attività di protocollazione e smistamento posta, gestione e smistamento posta certificata	30%	2.640	1,7	N° documenti protocollati	8.200	8.300	ore/documento o PEC	0,2
				N° PEC	4.100	4.200		
Compilazione rassegna stampa quotidiana e rassegne stampa speciali	20%	1.760	1,1	N° rassegne quotidiani e speciali	462	500	ore/rassegna stampa	3,8
Gestione attività di infomobilità e attività di sensibilizzazione alla sicurezza stradale	7%	616	0,4	N° news infomobilità	270	300	ore/news infomobilità	2,3
Gestione attività di sensibilizzazione alla sicurezza stradale	3%	264	0,2	N° eventi con studenti per sicurezza	5	20	ore/evento	52,8
Gestione delle segnalazioni/richieste utenti pervenute all'Ufficio Relazioni con il Pubblico e gestione richieste socio di riferimento	25%	2.200	1,4	N° pratiche URP	284	200	ore/pratica URP	7,7
Totale	100%	8.800	5,5					

Area Affari generali: Segreteria Direzione Operativa



Dirigenti:	0
Quadri:	2
Impiegati:	0
TOTALE:	2

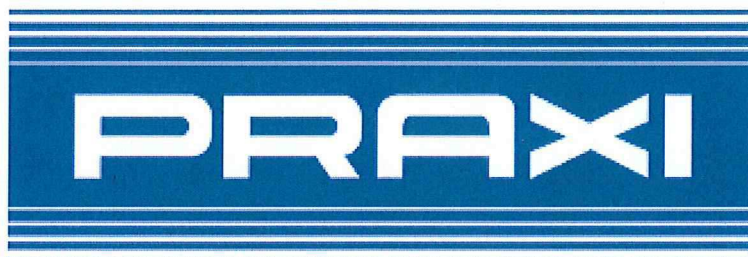
Unità Organizzativa:	Segreteria Direzione Operativa							
FTE	2							
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE	Misura output			Indicatore	
				Descrizione	Valore 2016	Valore 2017	Descrizione	Valore 2016
Supporto Direttore Operativo (monitoraggio finanziamenti Regione/Soci, coordinamento attività di rendicontazione interventi PTR, supporto per redazione Bilancio d'Esercizio, Gestione rapporti informativi con Soci per esercizio attività sociali, rapporti con istituti bancari)	35%	1.120	0,7					
Gestione attività Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza per tutta Veneto Strade	23%	736	0,5	N° documenti pubblicati nell'anno (rispetto ai 217 documenti pubblicati)	42	50	ore/documento pubblicato	18
Gestione Sistema Qualità per tutta Veneto Strade	15%	480	0,3	N° sessioni audit	34	34	ore/sessione audit	14
				N° pratiche	102	102	ore/pratica	5
Gestione fornitori e cancelleria (per materiali di consumo), gestione immobili solo per la sede di Mestre	15%	480	0,3	N° fatture gestite			ore/fattura gestita	
Attività di Segreteria solo per la sede di Mestre (gestione agenda del Direttore, gestione corrispondenza, ecc.)	12%	384	0,2					
Totale	100%	3.200	2,0					

Area Affari generali: Servizi ausiliari di portineria



Dirigenti:	0
Quadri:	0
Impiegati:	0
Ausiliari:	4,8
TOTALE:	4,8

Unità Organizzativa:	Servizi ausiliari di portineria		
FTE	4,8		
ATTIVITA'	Impegno risorsa tempo	Ore lavorate	FTE
Gestione centralino	25%	1.920	1,2
Gestione accessi e apertura uffici	40%	3.072	1,9
Servizi esterni (commissioni varie)	25%	1.920	1,2
Supporto di carattere generale (fotocopie, archivio, rilegature, ecc.)	10%	768	0,5
Totale	100%	7.680	4,8



**Relazione di stima del valore del capitale economico
della società**

VENETO STRADE S.p.A.



BOLOGNA - BRESCIA - FIRENZE - GENOVA - MILANO - NAPOLI - PADOVA - ROMA - TORINO - VERONA
LONDON

Sede Legale ed Amministrativa: 10125 TORINO - Corso Vittorio Emanuele, 3 - Tel. +39 011 65 60 - Fax +39 011 650 21 82
Aut. MLPS 13/I/0003868/03.04 e 39/0006096/MA004.A003 - Registro Imprese Torino, Codice Fiscale e Partita IVA IT 01132750017

SOMMARIO

1. PREMESSA	2
2. LA SOCIETA' VENETO STRADE SPA	3
3. DOCUMENTAZIONE.....	9
4. SVOLGIMENTO DELL'INCARICO	10
5. SINTESI DEI DATI DI BILANCIO	10
6. SCELTA DEL METODO DI VALUTAZIONE	12
7. VALUTAZIONE CON IL METODO PATRIMONIALE SEMPLICE.....	13
8. CONCLUSIONI.....	14

ALLEGATO

Allegato 1: Dati economici storici di dettaglio manutenzioni effettuate

Allegato 2: Metodi di Valutazione

Relazione di stima del valore economico della società

VENETO STRADE S.p.A.

Il sottoscritto Dott. Andrea Parodi, nato a Torino (TO), il 9 luglio 1978, iscritto al nuovo albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili della Circostrizione di Ivrea-Pinerolo-Torino, matricola n. 3272 e al Registro Revisori Contabili, matricola n. 152744, domiciliato, ai fini della presente perizia, presso la Praxi S.p.A., con sede legale ed amministrativa in Torino, Corso Vittorio Emanuele II n. 3, codice fiscale 01132750017, essendo stato nominato, in qualità di dipendente della Praxi S.p.A., a seguito dell'affidamento dell'incarico peritale da parte della società VENETO STRADE S.p.A.¹, quale esperto per accertare **il valore del capitale economico della VENETO STRADE S.p.A. stessa**, espone quanto in appresso.

1. PREMESSA

La società VENETO STRADE S.p.A. (di seguito anche la Società) ha sede legale in Via C. Baseggio n. 5 a Mestre Venezia (VE), numero di iscrizione in CCIAA, codice fiscale e partita iva numero 03345230274. La Società ha un capitale sociale di Euro 5.163.200, interamente sottoscritto e versato dai seguenti soci:

- REGIONE VENETO: partecipazione pari al 30% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI BELLUNO: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI PADOVA: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI ROVIGO: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI TREVISO: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI VENEZIA: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI VERONA: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI VICENZA: partecipazione pari al 7,14% del capitale sociale;
- AUTOSTRADE PER L'ITALIA S.p.A.: partecipazione pari al 5,0% del capitale sociale;
- AUTOSTRADE SERENISSIMA S.p.A.: partecipazione pari al 5,0% del capitale sociale;
- SOCIETA' PER AZIONI AUTOVIE VENETE: partecipazione pari al 5,0% del capitale sociale;
- A4 HOLDING S.p.A.: partecipazione pari al 5,0% del capitale sociale.

¹ La società PRAXI S.p.A. è stata incaricata a seguito di aggiudicazione del bando di gara promosso dalla società Veneto Strade S.p.A. ed avente ad oggetto "Individuazione di un soggetto a cui affidare il servizio di advisory per la redazione di uno studio atto a determinare il fabbisogno economico annuo di Veneto Strade S.p.A., verificare l'adeguatezza della struttura organizzativa e determinare il valore delle quote azionarie".

La struttura è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 13 membri i signori:

Turri Roberto	Presidente
Muraro Leonardo	Vice Presidente Vicario
Vernizzi Silvano	Direttore Generale / Amministratore Delegato
De Bona Oscar	Consigliere
Gonzato Eugenio	Consigliere
Guarnieri Enzo	Consigliere
Marzola Claudio	Consigliere
Nazzi Stefano	Consigliere
Del Turco Pier Paolo	Consigliere
Pezzotti Marco	Consigliere
Piol Quinto	Consigliere
Silva Jacopo	Consigliere
Vantin Mariano	Consigliere



La Società ha nominato il collegio sindacale composto dai seguenti membri:

Benini Giuseppe	Presidente
Amodeo Girolamo	Membro effettivo
Miani Massimo	Membro effettivo

La Società ha altresì nominato come revisore legale la società di revisione CROWE HORWATH S.p.A.

2. LA SOCIETÀ VENETO STRADE SPA

Veneto Strade è stata costituita il 21 dicembre 2001 in attuazione della legge regionale 25 ottobre 2001, n. 29 avente ad oggetto: "Costituzione di una società di capitali per la progettazione, esecuzione, manutenzione, gestione e vigilanza delle reti stradali".

Con tale legge, emanata a seguito del trasferimento di competenze dallo Stato alle Regioni ed agli Enti Locali in materia di viabilità, il Consiglio Regionale del Veneto ha autorizzato la Giunta Regionale a costituire la Società Veneto Strade S.p.A. e ad attribuire alla medesima la progettazione, esecuzione di interventi sulla rete viaria di interesse regionale.

La Società, come da statuto, ha il seguente oggetto sociale:

- 1) La progettazione, la costruzione, il recupero, la ristrutturazione, la manutenzione, la gestione, l'esercizio, la vigilanza - ed i relativi coordinamenti esecutivi - di lavori, opere, infrastrutture e servizi d'interesse viario, anche in regime di concessione;
- 2) l'attività di engineering, consistente anche nell'esecuzione di ricerche, studi di fattibilità, consulenze,

progettazioni, direzioni dei lavori, valutazione di congruità tecnico-economica, studi d'impatto ambientale, coordinamenti esecutivi delle costruzioni;

- 3) l'assunzione, la partecipazione, la realizzazione, la gestione di operazioni di project financing;
- 4) la realizzazione e la gestione, anche in regime di concessione, di lavori e di opere stradali, civili, idrauliche, di sistemazione del territorio e di bonifica, di sottoservizi e di servizi a rete, nonché dei sistemi di controllo e di sicurezza relativi alla circolazione su strada;
- 5) la redazione di analisi territoriali, di strumenti urbanistici, di studi ed indagini geotecniche connesse al sistema viario;
- 6) la gestione di appalti di lavori e di servizi, connessi all'attività sociale, anche per conto di terzi;
- 7) la conduzione e gestione di servizi, anche per conto terzi, inerenti al settore viario;
- 8) le attività connesse alla gestione del patrimonio stradale e relative pertinenze anche in relazione agli adempimenti richiesti dal Codice della Strada;
- 9) la predisposizione e divulgazione di strumenti di informazione, anche a mezzo stampa ovvero per via informatica, relativi all'attività della Società;
- 10) la riscossione degli introiti conseguenti dall'attività sociale.

La Società conseguirà il proprio oggetto sociale anche svolgendo tutte le attività e le funzioni di competenza dei soci pubblici (Regione e Provincie) per effetto delle leggi statali e delle leggi regionali in materia di rete viaria stradale ed autostradale.

Per il conseguimento dell'oggetto sociale la Società può, in via non prevalente e del tutto accessoria e strumentale, nel rispetto della normativa vigente:

- i) acquisire, vendere, permutare beni immobili, macchinari ed immobili, nonché concludere operazioni industriali, immobiliari, mobiliari, commerciali e finanziarie - tra cui il rilascio di fidejussioni, di cauzioni, di garanzie, anche a favore di terzi - comunque ed in qualsiasi modo funzionali al raggiungimento degli scopi sociali;
- ii) costituire società ed assumere, in Italia ed all'estero, partecipazioni in altre società e organismi consortili aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio ovvero costituire, in Italia ed all'estero, associazioni temporanee di imprese e/o promuovere unioni di imprese in qualsiasi forma e/o ad esse aderire.

Cenni sull'Ente

Veneto Strade nasce, per unanime volontà dei Soci, con l'obiettivo di massimizzare l'utilità sociale, da un lato attraverso la realizzazione di nuove opere infrastrutturali e dall'altra provvedendo alla corretta manutenzione della rete viaria in gestione, utilizzando a tal fine tutte le risorse economiche e finanziarie a disposizione in un'ottica di equilibrio.

Proprio per dare un modello strutturale in linea con tali finalità, i Soci hanno individuato nella società

per azioni lo strumento giuridico più idoneo per raggiungere, oltre che elevati livelli di efficienza e flessibilità, i risultati auspicati in tempi certi.

Il Decreto legislativo n. 112/1998, come noto, ha conferito alle Regioni ed agli enti locali una serie di competenze amministrative prima riservate allo Stato (c.d. decentramento di funzioni).

Le attività che per legge sono state affidate a Veneto Strade S.p.A. sono:

a) sviluppo progettuale e realizzazione opere dei Piani Triennali regionali di adeguamento della rete viaria e successivi aggiornamenti, oltre che delle opere complementari al Passante di Mestre, alla A28 ed alla Pedemontana veneta (art. 22 Legge Regionale 2/2002 e articolo 11 Legge Regionale n. 9/2005);

b) manutenzione e vigilanza rete regionale e provinciale in concessione (art. 1 Legge Regionale n. 29/2001).

Gli obiettivi gestionali aziendali, in coerenza con quanto già svolto negli esercizi precedenti, sono così riassumibili:

- confermare i risultati conseguiti negli ultimi esercizi, ovvero un sostanziale pareggio del bilancio, attraverso una politica che valorizzi gli aspetti legati agli investimenti sul territorio, pur dovendo operare con diminuiti trasferimenti;
- massimizzare l'utilità sociale attraverso un incremento degli interventi sulla rete viaria, destinando tutte le risorse economiche a detta finalità;
- non appesantire, per quanto possibile, la gestione con oneri finanziari ingenti nonostante le difficoltà che alcuni degli enti territoriali Soci hanno nel dar corso con puntualità ai trasferimenti finanziari previsti dagli atti di concessione per gli effetti stringenti del Patto di Stabilità interno.

Ciò assume particolare rilievo in relazione ai rapporti convenzionali in essere con la Regione Veneto stante l'entità della massa lavori appaltati e finanziati dalla Regione stessa.

La rete stradale

Per quanto concerne la rete gestita per la quale Veneto Strade S.p.A. esplica il servizio di manutenzione e vigilanza, essa ammonta al 31/12/2016 a 2.075,910 Km di cui 1.178,891 di strade individuate di interesse regionale (quindi afferenti al demanio della regione), mentre altre (di interesse provinciale) sono state trasferite in concessione da parte delle Provincie del Veneto.

Veneto Strade S.p.A. ha ereditato una rete viaria che ha subito evidenziato necessità di ingenti interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, oltre che per garantire la normale percorribilità della rete viaria, soprattutto al fine di incrementare gli standard di percorribilità e sicurezza.

Già dalla costituzione, Veneto Strade S.p.A. ha immediatamente operato in tale ottica con investimenti elevatissimi sia in termini assoluti, sia in rapporto con la media delle risorse degli anni precedenti destinate a tali tratte viarie; tutta l'attività si è contraddistinta per la capillarità degli interventi con una

attenzione particolare alla sicurezza.

Pur in un quadro di contrazione dei trasferimenti da parte degli Enti Soci, la Società ha garantito un livello elevato di operatività riuscendo a preservare livelli accettabili per quanto attiene gli standard di manutenzione ed i livelli di sicurezza.

La massa di risorse destinate alla manutenzione globale (ordinaria, a rendicontazione e somma urgenza) ben testimonia lo sforzo effettuato e nel corso dell'esercizio 2016 sono stati destinati a tali fini oltre 20,4 milioni di Euro.

Spese per manutenzioni (milioni di euro)



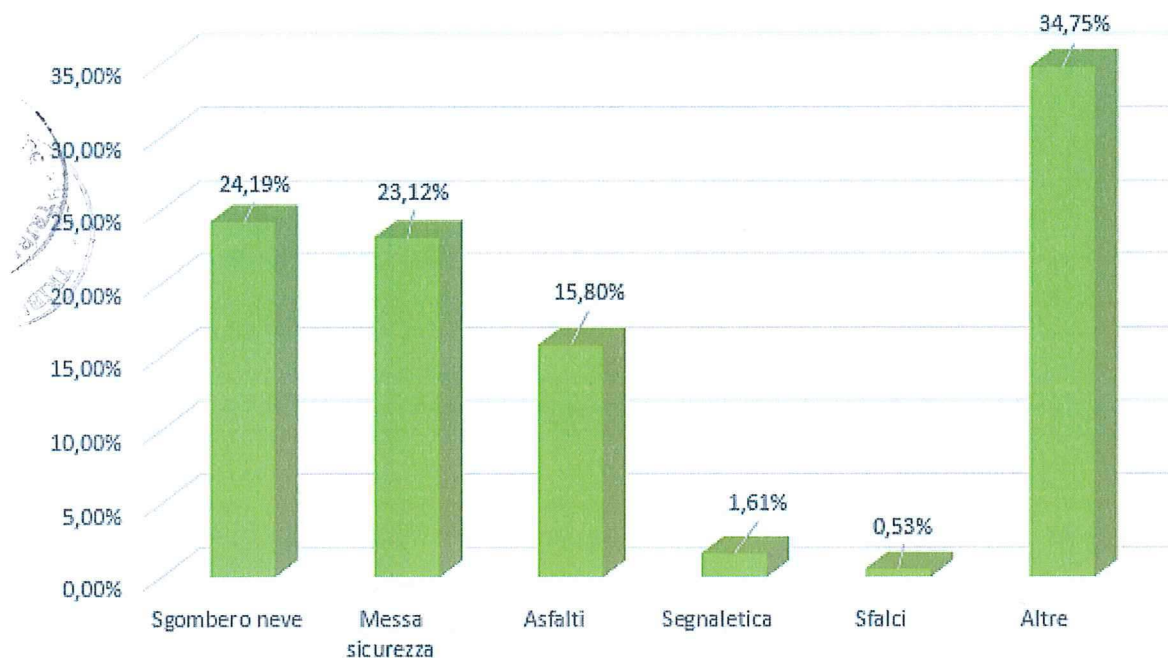
Si precisa che l'anno 2014 è influenzato dagli effetti dell'ondata di maltempo che si è abbattuta sulla Regione Veneto (tra fine gennaio e metà febbraio) e che ha interessato in particolare la provincia di Belluno (e in misura minore Rovigo, Venezia e Treviso) con danni elevati alle infrastrutture e conseguenti maggiori oneri per il ripristino delle condizioni di sicurezza.

Nell'Allegato 1 si riportano i dati di dettaglio delle manutenzioni effettuate sulla rete in gestione, divise per anno, provincia e tipologia di intervento (asfalti, segnaletica orizzontale, sfalcio erba/potature, sgombero neve/ghiaccio, messa in sicurezza ed altre attività di manutenzione). Nei grafici successivi sono rappresentati i dati medi periodo 2009-2017 divisi per province di pianura (tutte tranne Belluno) e provincia di Belluno (che essendo in montagna ha delle caratteristiche manutentive peculiari).

Altre provincie (media 2009-2017)



Provincia Belluno (media 2009-2017)



Le risorse

Veneto Strade S.p.A. ha sottoscritto con le varie Amministrazioni Provinciali apposite convenzioni ove vengono, fra l'altro, fissate le risorse economiche da trasferire per far fronte all'attività di manutenzione della rete in gestione, oltre che quelle connesse alla conduzione generale dell'azienda. Tali risorse sono

state, dalla costituzione della Società e fino al 31/12/2010, quelle appositamente trasferite dallo Stato alle Province stesse per far fronte alla gestione delle strade ex Anas, oltre che quelle definite con l'Amministrazione Provinciale di Belluno per la gestione della rete viaria provinciale "storica" con decorrenza 01/04/2008.

Dal 2011 sono sorte problematiche rilevanti per quanto attiene alle risorse messe a disposizione dalle Province e ciò a causa dei tagli ai trasferimenti garantiti dallo Stato.

Ciò ha comportato, in sede di rinnovo delle convenzioni in scadenza a fine 2011 (esclusa Belluno già rinnovata fino al 2025 nel 2008), una riduzione dei trasferimenti del 22 per cento.

Si sono poi registrate ulteriori difficoltà da parte delle Province a garantire il rispetto degli impegni sottoscritti. A fronte della richiesta dell'UPI Veneto, che ha invocato l'applicazione dell'art. 8 del D.L. n. 66/2014 con conseguente riduzione del 5% dell'importo complessivo di convenzione, il Consiglio di Amministrazione lo ha ritenuto accoglibile solo con riferimento al corrispettivo per la manutenzione e non per il contributo di funzionamento.

Per il 2015 le Province hanno ridotto gli importi di un ulteriore 20%.

Per il 2016 le Province, in sede di Assemblea dei soci tenutasi in data 11 e 23 marzo 2016, hanno rappresentato la possibilità di riconoscere alla Società a titolo di contributi in c/esercizio la somma complessiva di Euro 12,0 milioni (per le sole strade ex Anas), poi concretamente scesa a Euro 10,5 milioni posto che la Provincia di Verona non ha dato corso al riconoscimento della quota di competenza fissata in Euro 1,5 milioni, in quanto non ha rinnovato la convenzione scaduta in data 31.12.2015.

Valutato in termini assoluti, certamente di più elevato impatto è la riduzione operata dalla Provincia di Belluno per le strade ex Anas che, a fronte di complessivi Euro 14,1 milioni previsti nella convenzione sottoscritta nel 2002, ha riconosciuto a Veneto Strade Euro 10,0 milioni nel 2011, Euro 7,8 milioni nel 2012 a decrescere negli anni fino a Euro 5,011 milioni nel 2016.

Tale trend ha comportato una significativa riduzione delle risorse disponibili per far fronte alle attività di manutenzione della rete viaria in gestione, che quindi in questi anni ha significativamente ridotto gli elevati standard raggiunti fino al 2011.

Infatti gli importanti sforzi compiuti dalla Società per ridurre le spese di funzionamento (incluso quelle relativo al personale, che è sceso in termini di unità impiegate, determinando criticità operativa su strada, che di costo in termini assoluti passando da Euro 16,3 milioni del 2011 a Euro 14,6 milioni del 2016, con una flessione di oltre il 10%) possono ovviamente compensare solo in parte la relevantissima riduzione dei trasferimenti da parte delle Province come rilevabile dalla tabella sottostante.



Provincia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	riduzione % 2010-2016
Belluno	15,0	10,1	7,8	7,0	9,0	7,1	5,0	-67%
Padova	3,5	3,5	2,7	2,6	2,7	2,1	1,5	-57%
Rovigo	1,5	1,1	1,1	0,5	0,9	0,8	0,5	-63%
Treviso	4,7	4,7	3,7	3,5	3,6	2,9	2,0	-56%
Venezia	2,2	2,2	1,7	1,6	1,7	1,3	0,9	-57%
Verona	3,6	3,6	3,0	2,7	2,7	2,2	0,0	-100%
Vicenza	0,8	0,8	0,8	0,6	0,7	0,5	0,3	-53%
Totale	31,4	26,1	21,0	18,5	21,3	16,9	€ 10,5	-65%

Importi espressi in mil€ iva inclusa

Di seguito si riporta il dettaglio delle principali voci di ricavi nel periodo 2011-2016 al fine di analizzarne la natura e l'andamento nel tempo.

Con riferimento ai ricavi delle vendite, che hanno avuto un andamento relativamente costante nel periodo in esame, sono rappresentati da ricavi per trasporti eccezionali, pubblicità e cartellonistica varia, canoni per attraversamenti e sottoservizi, rimborsi vari ed altri ricavi.

I contributi in conto esercizio accolgono i contributi che annualmente le provincie socie e la Regione Veneto erogano a favore della Società (sotto forma di contributo di funzionamento e di contributo per manutenzioni), mentre i contributi in conto impianti rappresentano la quota di competenza dell'esercizio di contributi nazionali/regionali ricevuti negli anni per la realizzazione di investimenti viari (l'importo è simile alla quota di ammortamento rilasciata annualmente a conto economico al fine di mantenere sostanzialmente nullo l'effetto a conto economico).

CONTO ECONOMICO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi delle vendite	2.653.489	2.746.142	2.896.138	2.702.089	2.738.479	2.967.376
Variazione lavoro in corso	225.642	214.824	132.973	61.827	2.053.516	886.672
Incrementi delle immobilizzazioni	1.141.801	1.331.920	1.345.502	1.157.463	889.013	675.203
Contributi in c/esercizio	46.519.408	47.460.813	45.427.475	49.829.136	41.605.744	34.149.471
Altri ricavi e lavori in economia	2.298.043	2.242.495	997.392	1.127.576	7.955.791	2.859.196
Sub totale	52.838.383	53.996.194	50.799.480	54.878.091	55.242.543	41.537.918
Contributi in c/impianti	5.495.099	6.740.601	8.797.117	9.442.840	11.764.089	18.895.706
Valore della produzione (VdP)	58.333.482	60.736.795	59.596.597	64.320.931	67.006.632	60.433.624

3. DOCUMENTAZIONE

Al fine di determinare il valore del capitale economico della società VENETO STRADE S.p.A., il sottoscritto valutatore si è basato sulla seguente documentazione:

- statuto della Società;
- bilanci di esercizio dal 2012 al 2016 (completi);

- budget 2017;
- informazioni e documenti in merito agli investimenti effettuati;
- informazioni e documenti in merito all'organizzazione aziendale;
- dati storici sulle manutenzioni ordinarie e straordinarie per Provincia e per macro tipologia di intervento;
- concessioni con le provincie venete;
- altra documentazione (anche contabile) di supporto.

Il valutatore in sede di esecuzione dell'incarico ha verificato il sistema di controllo interno al fine di assumere le necessarie informazioni volte alla valutazione dell'affidabilità dei dati contabili presentati. Il perito ha confidato sulla veridicità, accuratezza e completezza dei dati forniti e delle informazioni utilizzate, senza effettuare alcuna verifica autonoma ed indipendente di tipo contabile di tali dati e informazioni (tenuto altresì conto che la Società ha nominato sia il Collegio Sindacale sia il Revisore Legale dei conti).

Pertanto i documenti e le informazioni impiegati in sede di stima, sono stati utilizzati e valutati esclusivamente in termini di ragionevolezza e coerenza complessiva.

Il sottoscritto perito non si assume pertanto alcuna responsabilità relativamente alla veridicità, completezza ed accuratezza dei dati e informazioni utilizzate essendo le stesse fornite dall'Ente.

4. SVOLGIMENTO DELL'INCARICO

La valutazione che segue è stata effettuata secondo criteri di imparzialità, neutralità e indipendenza, allo scopo di determinare, secondo criteri di prudenza, il valore del capitale economico della società VENETO STRADE S.p.A.

La valutazione si è basata sul presupposto della continuità aziendale.

La presente relazione di stima non può essere utilizzata per finalità diverse da quelle che hanno motivato l'incarico che è stato affidato alla PRAXI S.p.A.

5. SINTESI DEI DATI DI BILANCIO

La tabella seguente riporta i dati patrimoniali ed economici riclassificati degli esercizi dal 2011 al 2016 desunti dai bilanci di esercizio annualmente approvati dall'assemblea sociale.

STATO PATRIMONIALE (€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Immobilizzazioni immateriali	5.559.485	810.132	806.231	778.387	707.134	626.474
Immobilizzazioni materiali	439.459.589	507.166.531	542.203.648	571.099.119	576.792.180	572.436.780
Immobilizzazioni finanziarie	334.143	335.908	335.549	346.484	346.715	346.567
Immobilizzazioni nette	445.353.217	508.312.571	543.345.428	572.223.990	577.846.029	573.409.821
Rimanenza	780.618	679.932	775.731	705.711	2.715.998	3.134.708
Credit	206.912.781	156.203.090	163.289.909	148.006.860	161.381.663	123.909.338
Attività finanziarie non immob.	0	0	0	0	0	0
Disponibilità liquide	4.820.064	5.761.273	8.532.267	4.769.676	2.495.612	3.940.880
Ratei e risconti attivi	6.072.098	3.530.383	4.842.667	4.455.247	4.176.298	2.767.578
Capitale circolante netto	218.585.561	166.174.678	177.440.574	157.937.494	170.769.571	133.752.504
CAPITALE INVESTITO	663.938.778	674.487.249	720.786.002	730.161.484	748.615.600	707.162.325

STATO PATRIMONIALE (€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Debiti vs banche	91.389.977	69.464.020	80.589.214	88.256.374	87.739.380	67.660.547
Debiti vs fornitori	47.312.442	34.080.066	30.566.482	32.319.783	27.453.702	22.171.448
Altri debiti	12.259.726	10.220.900	12.940.411	9.214.792	8.744.572	9.172.485
Ratei e risconti passivi	504.543.750	551.563.319	587.126.956	590.520.211	615.463.916	598.792.021
Fondo rischi ed oneri	0	697.250	758.918	773.420	12.828	45
TFR	1.733.110	1.750.884	2.092.186	2.326.750	2.333.292	2.481.072
Capitale di terzi	657.239.005	667.776.439	714.074.167	723.411.330	741.747.690	700.277.618
Capitale Sociale	5.163.199	5.163.200	5.163.200	5.163.200	5.163.200	5.163.200
Riserve	1.503.740	1.536.574	1.547.610	1.548.638	1.586.945	1.704.716
Risultato dell'esercizio	32.833	11.036	1.025	38.316	117.765	16.791
Patrimonio netto	6.699.772	6.710.810	6.711.835	6.750.154	6.867.910	6.884.707
FONTI DI FINANZIAMENTO	663.938.777	674.487.249	720.786.002	730.161.484	748.615.600	707.162.325

CONTO ECONOMICO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi delle vendite	2.653.489	2.746.142	2.896.138	2.702.089	2.738.479	2.967.376
Variazione lavoro in corso	225.642	214.824	132.973	61.827	2.053.516	886.672
Incrementi delle immobilizzazioni	1.141.801	1.331.920	1.345.502	1.157.463	889.013	675.203
Contributi in c/esercizio	46.519.408	47.460.813	45.427.475	49.829.136	41.605.744	34.149.471
Contributi in c/impianti	5.495.099	6.740.601	8.797.117	9.442.840	11.764.089	18.895.706
Altri ricavi e lavori in economia	2.298.043	2.242.495	997.392	1.127.576	7.955.791	2.859.196
Valore della produzione (VdP)	58.333.482	60.736.795	59.596.597	64.320.931	67.006.632	60.433.624
Costi per materie prime	-2.174.482	-2.127.228	-2.374.118	-1.878.717	-1.598.708	-1.536.867
Variazioni delle rimanenze prime	112.370	220.366	-37.174	-80.848	-43.228	19.024
Costi per servizi	-27.884.260	-28.812.245	-27.824.301	-32.026.568	-27.176.751	-20.329.074
Godimento beni di terzi	-415.735	-396.427	-357.972	-387.029	-366.710	-381.308
Valore aggiunto	27.971.375	29.621.261	29.003.032	29.947.769	37.821.235	38.205.399
Costo del lavoro	-16.290.335	-16.003.289	-15.755.948	-15.738.542	-15.110.035	-14.607.077
Oneri della gestione	-495.539	-613.778	-329.579	-348.702	-6.951.138	-741.880
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	11.185.501	13.004.194	12.917.505	13.860.525	15.760.062	22.856.442
Ammortamenti	-8.023.220	-9.242.639	-9.802.908	-10.446.414	-12.734.573	-20.089.623
Accantonamenti/svalutazioni	-441.978	-951.967	-1.225.179	-782.330	-455.075	-427.748
EBIT	2.720.303	2.809.588	1.889.418	2.631.781	2.570.414	2.339.071
Gestione finanziaria netta	-2.206.099	-2.575.329	-2.402.047	-2.905.838	-2.322.991	-1.936.760
Rettifiche attività finanziarie	-53.975	0	0	0	0	0
Gestione straordinaria netta	-44.807	425.628	909.309	646.810	0	0
Risultato ante imposte (EBT)	415.422	659.887	396.680	372.753	247.423	402.311
Imposte dell'esercizio	-382.590	-648.851	-395.655	-334.437	-129.658	-385.520
Risultato netto	32.832	11.036	1.025	38.316	117.765	16.791



6. SCELTA DEL METODO DI VALUTAZIONE

Sulla base delle caratteristiche dei vari metodi di valutazione (riferimento Allegato 2), delle caratteristiche della società oggetto di valutazione e della documentazione a disposizione, il perito ha ritenuto di utilizzare come metodo valutativo il metodo patrimoniale semplice.

Infatti, la Società ha come obiettivo la gestione delle rete stradale non statale della Regione Veneto e della Provincia di Belluno e riceve annualmente contributi (conto esercizio per il funzionamento e manutenzione, conto capitale per gli investimenti) da parte dei soci "pubblici" (ora solo dalla Provincia di Belluno, dalla Regione Veneto e dalla Provincia Vicenza fino al 31.12.2017) volti a garantirne l'equilibrio economico.

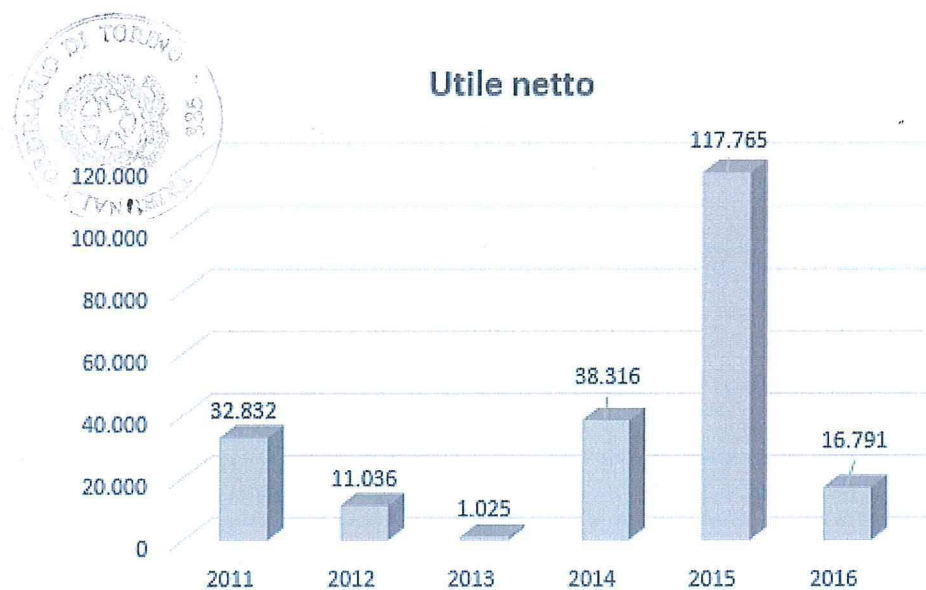
Negli ultimi anni tale equilibrio è stato mantenuto (di seguito si riportano i risultati netti di esercizio degli ultimi anni), nonostante una riduzione significativa di trasferimenti pubblici, a seguito di una riduzione delle spese di funzionamento e delle attività manutentive. Questo significa che la Società non persegue una redditività autonoma, ma in funzione dei contributi che riceve pianifica l'attività manutentiva, calibrando la struttura dei costi (nel medio termine, tenuto conto dei costi fissi) in funzione dei ricavi, con inevitabile chiusura annua prossima al pareggio.

Questo comporta che i metodi di valutazione volti a desumere il valore della Società sulla base della sua redditività (metodo del DCF, metodo reddituale, metodo dei multipli) non sono applicabili o per lo meno non sono in grado di cogliere il reale valore societario.

Inoltre, si è escluso anche il metodo misto patrimoniale-reddituale con stima autonoma dell'avviamento in quanto l'obiettivo ultimo dei soci pubblici non è ritrarre una redditività dall'investimento (parametro che rientra nel metodo citato), ma una ottimizzazione della gestione della rete stradale con conseguente riduzione del costo unitario a loro carico (a parità di servizio).

L'adozione di questo metodo avrebbe prima richiesto la stima di una congrua remunerazione del capitale investito (ovvero la remunerazione del patrimonio netto, che rappresenta il capitale investito negli anni dai soci, anche mediante il mantenimento degli utili in azienda), quindi la determinazione del reddito netto aziendale minimo (dato dal prodotto tra patrimonio netto e remunerazione del capitale) ed infine il confronto di tale reddito netto minimo con il reddito attuale. Laddove il reddito attuale sia superiore a quello minimo la società produce un avviamento positivo (ovvero una redditività maggiore di quella "sperata" dai soci), in caso contrario un avviamento negativo. Si ritiene che la società ricada in questo secondo caso e il conteggio di un avviamento negativo avrebbe portato ad una riduzione (rettifica in negativo) del patrimonio netto aziendale. Per le motivazioni espresse in precedenza, ovvero che la finalità del socio pubblico non è il ritrarre una redditività dalla società ma l'ottimizzazione degli oneri complessivi a parità di livello manutentivo, il metodo misto non è stato utilizzato ai fini valutativi.





Tali motivazioni hanno portato il valutatore a individuare nel metodo patrimoniale semplice il metodo di valutazione di Veneto Strade S.p.A.

7. VALUTAZIONE CON IL METODO PATRIMONIALE SEMPLICE

Il valore del Capitale Economico calcolato con il metodo patrimoniale semplice prevede che il valore della società sia determinato partendo dal valore contabile del patrimonio netto (alla data di riferimento) al quale devono essere effettuate delle (eventuali) rettifiche (in aumento o in diminuzione) di valore delle singole poste patrimoniali.

Nel caso di specie, il patrimonio netto al 31.12.2016 (ultimo dato ufficiale, relativo al bilancio approvato) è pari a Euro 6.884.707 così composto:

- Capitale sociale: Euro 5.163.000
- Riserva legale: Euro 138.035
- Riserva straordinaria: Euro 1.566.681
- Utile di esercizio: Euro 16.791

Si precisa che in sede di redazione della presente perizia lo scrivente ha ritenuto di non effettuare delle rettifiche di valore al valore del patrimonio netto come risultante dall'ultimo bilancio approvato in quanto lo stesso è stato anche sottoposto alla revisione legale di un professionista.

Con riferimento al valore dei terreni e fabbricati di proprietà della società si ritiene che non vi siano maggiori valori espressi rispetto alla loro valorizzazione a bilancio.

In relazione ai dati di bilancio presi come riferimento, si rimarca quanto già contenuto nel fascicolo di bilancio (anno 2016) ovvero che le valutazioni (di bilancio) sono state effettuate ispirandosi ai criteri della prudenza e della competenza economica, nella prospettiva di continuazione dell'attività. E' inevitabile che laddove non vi sia, nell'immediato futuro, il presupposto della continuità aziendale



(anche legato a livelli di finanziamento non adeguati), i valori espressi e le valutazioni effettuate nella presente relazione potranno ritenersi superate.

La Società ha anche predisposto un budget per l'anno 2017 sulla base delle risorse preventivate da parte delle singole provincie (Belluno e Vicenza) e della Regione Veneto nel quale è prevista una perdita di esercizio di circa Euro 1.704.354², derivante dallo squilibrio tra i ricavi e i contributi in conto esercizio e le spese di funzionamento e manutenzione dell'ente.

Si può quindi ritenere che il valore della Società desunto dall'applicazione del metodo patrimoniale semplice sia pari a **Euro 5.180.353**, ovvero pari al valore del patrimonio netto previsto a fine 2017.

Si presume infatti che l'operazione di assunzione in carico alla Regione Veneto dei contributi di funzionamento e manutenzione dell'intera rete regionale stradale gestita da Veneto Strade possa riportare in equilibrio la Società già dal 2018, fermo restando l'impegno economico da parte della Provincia di Belluno.

Pertanto si ritiene di rettificare il patrimonio netto al 31 dicembre 2016 della perdita prevista per l'anno 2017.

Tenuto conto che il capitale sociale è rappresentato da numero 5.163.200 azioni dal valore nominale di Euro 1,00, il valore di mercato di ogni azione è pari a Euro 1,0034.

8. CONCLUSIONI

In conclusione, in esecuzione del mandato conferito e tenuto conto di quanto indicato nella presente relazione a livello di principi di valutazione e sulla base della documentazione messa a disposizione, è possibile affermare che il valore della società VENETO STRADE S.p.A. è pari a **Euro 5.180.353**.

Torino, 07 luglio 2017

Dott. Andrea Parodi



² La perdita indicata è stata fornita dalla società sulla base dei dati aggiornati al 30 giugno 2017 ed in riduzione rispetto alla perdita di Euro 2,64 milioni prevista dal Cda nella seduta del 31.03.2017.

Verbale di giuramento di perizia stragiudiziale

In data 14/7/2017, nella Cancelleria del Tribunale Ordinario di Torino, avanti al sottoscritto Cancelliere è personalmente comparso il Dott. ANDREA PARODI, nato il 9 luglio 1978 a Torino (TO), residente a Collegno (TO), Via Tommaseo 42, identificato con documento Carta Identità n. AX3331237 rilasciata dal Comune di Collegno in data 07 marzo 2016 il quale dichiara di non essere iscritto nell'Albo dei Periti del Tribunale ed esibisce la relazione da lui effettuata in data 7 luglio 2017 e chiede di poterla giurare ai sensi di legge.

Ammonito ai sensi dell'art. 193 c.p.c. dell'art. 483 c.p. il comparente presta giuramento ripetendo le parole **"giuro di avere bene e fedelmente proceduto alle operazioni e di non aver avuto altro scopo che quello di far conoscere la verità"**.

Si raccoglie il presente giuramento di perizia stragiudiziale per gli usi consentiti dalla legge.

Letto, confermato e sottoscritto

IL PERITO




IL CANCELLIERE

IL FUNZIONARIO GIUDIZIARIO
Franco GRAZIANI



STRADE EX ANAS - STORICO MANUTENZIONE ORDINARIA - PIANURA MONTAGNA (valori iva esclusa)

	Totale manut. ord. effettuata	Pianura	Belluno	Km Pianura	Km Belluno	Media €/Km Pianura	Media €/Km Montagna
Esercizio 2009	€ 25.888.179	€ 14.324.580	€ 11.563.599	980,732	577,490	€ 14.606	€ 20.024
Esercizio 2010	€ 23.303.215	€ 12.435.727	€ 10.867.488	992,170	577,490	€ 12.534	€ 18.818
Esercizio 2011	€ 19.104.334	€ 12.068.404	€ 7.035.930	1046,719	531,004	€ 11.530	€ 13.250
Esercizio 2012	€ 19.128.559	€ 11.803.111	€ 7.325.448	1069,309	531,184	€ 11.038	€ 13.791
Esercizio 2013	€ 17.886.880	€ 11.149.487	€ 6.737.393	1091,786	542,728	€ 10.212	€ 12.414
Esercizio 2014	€ 24.491.363	€ 16.018.041	€ 8.473.322	1111,528	542,728	€ 14.411	€ 15.612
Esercizio 2015	€ 20.002.209	€ 11.455.778	€ 8.546.431	1127,292	571,944	€ 10.162	€ 14.943
Esercizio 2016	€ 14.388.689	€ 9.222.942	€ 5.165.746	1127,292	548,973	€ 8.182	€ 9.410
Budget 2017	€ 13.876.000	€ 7.560.000	€ 6.316.000	967,577	548,973	€ 7.813	€ 11.505

STRADE EX ANAS - MANUTENZIONE ORDINARIA - DETTAGLIO PER PROVINCIA

	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
Esercizio 2009	€ 2.886.642	€ 1.315.708	€ 4.269.266	€ 2.133.103	€ 3.062.226	€ 657.635	€ 14.324.580	€ 10.469.639
Esercizio 2010	€ 2.528.871	€ 1.183.113	€ 3.747.776	€ 1.547.250	€ 2.753.819	€ 674.898	€ 12.435.727	€ 10.105.467
Esercizio 2011	€ 2.627.813	€ 879.034	€ 3.713.285	€ 1.515.392	€ 2.705.446	€ 627.434	€ 12.068.404	€ 7.035.930
Esercizio 2012	€ 2.428.159	€ 1.167.750	€ 3.703.090	€ 1.303.569	€ 2.519.002	€ 681.541	€ 11.803.111	€ 7.325.448
Esercizio 2013	€ 2.310.274	€ 726.970	€ 3.094.764	€ 1.945.250	€ 2.590.772	€ 481.457	€ 11.149.487	€ 6.737.393
Esercizio 2014	€ 2.398.585	€ 2.217.659	€ 3.693.511	€ 3.586.881	€ 3.497.503	€ 623.902	€ 16.018.041	€ 8.473.322
Esercizio 2015	€ 1.943.037	€ 1.027.582	€ 2.596.354	€ 3.400.487	€ 2.084.199	€ 404.119	€ 11.455.778	€ 8.546.431
Esercizio 2016	€ 2.091.087	€ 1.097.978	€ 2.394.938	€ 1.825.252	€ 1.447.677	€ 366.010	€ 9.222.942	€ 5.165.746
Budget 2017	€ 1.648.000	€ 1.144.000	€ 1.328.000	€ 1.320.000	€ 1.736.000	€ 384.000	€ 7.560.000	€ 6.316.000

STRADE EX ANAS - LE PRINCIPALI CATEGORIE DI INTERVENTO

ASFALTI

Asfalti (Servpoasf-Sond-Sertec)	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 1.690.893	€ 512.089	€ 2.654.781	€ 1.363.307	€ 1.936.907	€ 308.748	€ 8.466.725	€ 1.824.647
2010	€ 1.216.068	€ 283.260	€ 1.793.458	€ 381.480	€ 1.498.381	€ 214.615	€ 5.387.263	€ 1.180.348
2011	€ 1.225.701	€ 107.766	€ 1.678.505	€ 451.729	€ 1.619.099	€ 345.232	€ 5.428.032	€ 1.326.278
2012	€ 1.432.572	€ 433.870	€ 1.874.142	€ 432.015	€ 1.404.603	€ 428.145	€ 6.005.349	€ 1.543.406
2013	€ 1.000.833	€ 60.296	€ 1.465.826	€ 814.560	€ 1.572.707	€ 266.467	€ 5.180.688	€ 1.584.119
2014	€ 1.244.890	€ 1.583.673	€ 1.575.666	€ 2.238.578	€ 2.467.108	€ 425.289	€ 9.535.204	€ 1.461.771
2015	€ 803.672	€ 437.064	€ 1.037.990	€ 2.001.611	€ 1.033.829	€ 241.520	€ 5.555.686	€ 1.235.740
2016	€ 891.006	€ 386.983	€ 669.386	€ 425.986	€ 465.581	€ 67.884	€ 2.906.827	€ 335.828
2017	€ 621.230	€ 308.364	€ 259.227	€ 210.692	€ 739.844	€ 170.791	€ 2.310.148	€ 886.738

SEGNALETICA ORIZZONTALE

Segnaletica Orizzontale (Serse)	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 52.705	€ 50.624	€ 58.732	€ 32.771	€ 92.572	€ 17.624	€ 305.027	€ 209.418
2010	€ 111.665	€ 14.613	€ 173.371	€ 149.569	€ 124.859	€ 29.235	€ 603.312	€ 175.409
2011	€ 177.865	€ 91.166	€ 2.916	€ 5.660	€ 17.888	€ 3.985	€ 299.481	€ 155.935
2012	€ 173.157	€ 97.522	€ 159.977	€ 82.130	€ 120.525	€ 19.952	€ 653.263	€ 76.045
2013	€ 37.450	€ 4.668	€ 0	€ 38.983	€ 0	€ 2.758	€ 83.858	€ 206.472
2014	€ 157.771	€ 121.955	€ 171.250	€ 142.894	€ 176.624	€ 6.640	€ 777.135	€ 97.467
2015	€ 6.516	€ 10.450	€ 10.545	€ 39.129	€ 15.800	€ 9.585	€ 92.025	€ 41.176
2016	€ 185.562	€ 80.898	€ 180.050	€ 77.549	€ 11.003	€ 123.370	€ 658.431	€ 94.350
2017	€ 38.270	€ 22.678	€ 18.034	€ 83.491	€ 0	€ 454	€ 162.926	€ 100.000

SFALCIO ERBA/POTATURE

Sfalcio erba potatura (Sfaer)	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 207.297	€ 167.834	€ 429.693	€ 132.346	€ 252.037	€ 67.349	€ 1.256.556	€ 75.112
2010	€ 172.464	€ 199.987	€ 306.478	€ 192.374	€ 267.377	€ 67.971	€ 1.206.651	€ 88.923
2011	€ 151.286	€ 113.217	€ 534.073	€ 200.162	€ 258.111	€ 64.466	€ 1.321.314	€ 69.805
2012	€ 135.143	€ 127.987	€ 341.873	€ 121.516	€ 191.563	€ 28.929	€ 947.010	€ 31.772
2013	€ 174.784	€ 176.653	€ 423.293	€ 183.551	€ 170.055	€ 28.968	€ 1.157.304	€ 22.525
2014	€ 232.635	€ 139.244	€ 314.939	€ 309.483	€ 220.214	€ 26.797	€ 1.243.313	€ 61.958
2015	€ 270.009	€ 167.338	€ 277.400	€ 383.205	€ 301.312	€ 11.327	€ 1.410.591	€ 8.750
2016	€ 208.979	€ 184.784	€ 335.516	€ 306.918	€ 158.696	€ 37.461	€ 1.232.355	€ 5.563
2017	€ 155.000	€ 180.000	€ 267.193	€ 221.323	€ 200.000	€ 10.000	€ 1.033.517	€ 20.000

SGOMBERO NEVE-PREV.NE GHIACCIO

Sgombero neve (Sgom-Clor)	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 150.773	€ 98.501	€ 241.329	€ 93.145	€ 170.430	€ 32.754	€ 786.931	€ 2.034.294
2010	€ 221.860	€ 152.794	€ 316.827	€ 154.169	€ 146.155	€ 69.230	€ 1.061.034	€ 2.241.205
2011	€ 101.318	€ 67.354	€ 171.622	€ 103.065	€ 84.975	€ 48.500	€ 576.834	€ 1.702.036
2012	€ 228.943	€ 192.497	€ 163.097	€ 222.134	€ 235.260	€ 97.359	€ 1.139.289	€ 1.504.480
2013	€ 188.270	€ 119.391	€ 262.717	€ 191.968	€ 184.777	€ 65.365	€ 1.012.489	€ 1.808.547
2014	€ 41.685	€ 14.682	€ 131.472	€ 33.995	€ 46.403	€ 14.752	€ 282.988	€ 1.764.092
2015	€ 63.994	€ 35.527	€ 226.428	€ 46.458	€ 96.485	€ 27.190	€ 496.081	€ 1.455.501
2016	€ 129.780	€ 81.189	€ 245.309	€ 186.870	€ 148.769	€ 54.980	€ 846.898	€ 1.603.459
2017	€ 133.880	€ 106.552	€ 124.210	€ 174.402	€ 163.149	€ 48.748	€ 750.942	€ 1.457.759

MESSA IN SICUREZZA

Lavori di messa in sicurezza (Manut, Manutsem, Messic,Messic2, Manimpagal, Ripristini, Reti, Posbar, Sistmon)	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 362.191	€ 135.781	€ 348.466	€ 172.256	€ 307.276	€ 34.042	€ 1.360.011	€ 3.343.907
2010	€ 380.168	€ 193.557	€ 452.153	€ 388.151	€ 388.035	€ 41.235	€ 1.843.300	€ 2.156.440
2011	€ 489.481	€ 129.995	€ 564.446	€ 427.438	€ 307.984	€ 39.923	€ 1.959.267	€ 914.656
2012	€ 126.392	€ 88.042	€ 703.234	€ 191.953	€ 232.978	€ 45.010	€ 1.387.609	€ 978.070
2013	€ 323.324	€ 121.908	€ 500.781	€ 314.527	€ 299.837	€ 45.106	€ 1.605.483	€ 546.808
2014	€ 338.404	€ 117.292	€ 1.025.667	€ 324.687	€ 231.892	€ 69.870	€ 2.107.813	€ 2.364.242
2015	€ 425.089	€ 115.569	€ 629.078	€ 444.558	€ 321.466	€ 45.217	€ 1.980.977	€ 3.916.091
2016	€ 374.665	€ 143.555	€ 691.697	€ 441.262	€ 428.293	€ 39.530	€ 2.119.001	€ 1.061.174
2017	€ 240.000	€ 235.000	€ 332.855	€ 205.998	€ 316.000	€ 65.754	€ 1.395.606	€ 1.369.254

ALTRE ATTIVITA' DI MANUTENZIONE	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
2009	€ 422.784	€ 350.879	€ 536.265	€ 339.278	€ 303.004	€ 197.119	€ 2.149.329	€ 2.982.260
2010	€ 426.646	€ 338.902	€ 705.488	€ 281.507	€ 329.012	€ 252.612	€ 2.334.167	€ 4.263.141
2011	€ 482.163	€ 369.537	€ 761.723	€ 327.337	€ 417.388	€ 125.329	€ 2.483.477	€ 2.867.220
2012	€ 331.952	€ 227.833	€ 460.767	€ 253.822	€ 334.074	€ 62.145	€ 1.670.591	€ 3.191.675
2013	€ 585.614	€ 244.053	€ 442.147	€ 401.662	€ 363.396	€ 72.793	€ 2.109.666	€ 2.568.921
2014	€ 383.199	€ 240.814	€ 474.517	€ 537.244	€ 355.262	€ 80.554	€ 2.071.590	€ 2.723.792
2015	€ 373.756	€ 261.633	€ 414.914	€ 485.527	€ 315.308	€ 69.279	€ 1.920.417	€ 1.889.173
2016	€ 301.095	€ 220.569	€ 272.980	€ 386.667	€ 235.335	€ 42.785	€ 1.459.431	€ 2.065.374
2017	€ 459.621	€ 291.406	€ 326.481	€ 424.094	€ 317.007	€ 88.253	€ 1.906.861	€ 2.482.249

STRADE EX ANAS - MANUTENZIONE STRAORDINARIA/SOMMA URGENZA

Manutenzione Straordinaria/ Somma Urgenza	PROVINCIA DI PADOVA	PROVINCIA DI ROVIGO	PROVINCIA DI TREVISO	PROVINCIA DI VENEZIA	PROVINCIA DI VERONA	PROVINCIA DI VICENZA	TOTALE PIANURA	TOTALE BELLUNO
MS/SU 2009	€ 736.080	€ 0	€ 393.169	€ 716.056	€ 284.802	€ 0	€ 2.130.107	€ 2.447.900
MS/SU 2010	€ 105.643	€ 472.774	€ 770.842	€ 1.523.102	€ 0	€ 0	€ 2.872.362	€ 1.557.416
MS/SU 2011	€ 677.337	€ 226.235	€ 1.486.045	€ 0	€ 161.937	€ 249.025	€ 2.800.579	€ 3.730.436
MS/SU 2012	€ 272.727	€ 371.642	€ 804.396	€ 484.376	€ 93.915	€ 0	€ 2.027.055	€ 4.737.315
MS/SU 2013	€ 100.202	€ 0	€ 4.935.941	€ 105.089	€ 44.338	€ 0	€ 5.185.571	€ 1.042.581
MS/SU 2014	€ 100.568	€ 0	€ 189.850	€ 344.057	€ 507.626	€ 0	€ 1.142.102	€ 472.575
MS/SU 2015	€ 122.039	€ 0	€ 0	€ 47.433	€ 359.949	€ 0	€ 529.421	€ 85.402
MS/SU 2016	€ 47.407	€ 0	€ 161.968	€ 213.588	€ 0	€ 0	€ 422.963	€ 0
MS/SU 2017	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 253.859	€ 0	€ 253.859	€ 331.967

ALLEGATO 2: METODI DI VALUTAZIONE

In appresso si esaminano succintamente i principali metodi di valutazione al fine di individuarne la compatibilità con il caso di specie.

1 Metodo patrimoniale semplice e complesso

Tale criterio fa riferimento alla situazione patrimoniale aggiornata alla data di riferimento della valutazione, apportando ai valori in essa espressi quelle correzioni necessarie ad adeguare i valori storici a quelli di mercato.

Il metodo patrimoniale costituisce un passaggio valutativo imprescindibile, essendo una fase comunque prodromica e talvolta essenziale di ogni valutazione. Esso svolge un ruolo informativo insostituibile, consentendo la ripartizione del valore complessivo dell'azienda nelle sue singole componenti, intese come elementi dell'attivo e del passivo.

Questo metodo è utilizzato quale metodo di valutazione in presenza di aziende con forte patrimonializzazione e, pertanto, con ingenti e prevalenti immobilizzazioni di capitali in cespiti tecnici, o comunque materiali. Qualora, invece, l'aspetto dinamico dell'impresa, e cioè la sua gestione economica, prevalga sulla componente patrimoniale, questo criterio si rivela inadeguato, in quanto non riesce ad apprezzare nell'ente sottoposto a valutazione la capacità di produrre redditi futuri.

La valutazione operata con il metodo patrimoniale si caratterizza come stima analitica a valori correnti, effettuata distintamente per ciascun elemento del patrimonio.

A seconda che i beni immateriali, oggetto di autonoma valutazione, siano o meno considerati, si possono distinguere i seguenti metodi patrimoniali:

- a) metodo patrimoniale semplice: assume normalmente come punto di partenza il patrimonio netto di bilancio, per arrivare al "*patrimonio netto rettificato*", senza ancora considerare gli elementi immateriali da valutare separatamente, e comunque non già presenti nella situazione patrimoniale di partenza (es. l'avviamento).

Il metodo patrimoniale semplice quantifica il valore economico del capitale dell'azienda rettificando opportunamente il valore del patrimonio netto. In formula:

$$W = K$$

dove:

- **W** = valore dell'azienda;
- **K** = valore patrimoniale rettificato.

Nel metodo patrimoniale semplice la valutazione dell'azienda viene condotta in modo indiretto, in quanto il metodo è basato sulla preventiva determinazione degli elementi che compongono il patrimonio aziendale. Il metodo patrimoniale (semplice o complesso) non prende in considerazione aspetti reddituali.

Tale metodo esprime a valori correnti le poste attive e passive del patrimonio. In particolare, per quanto riguarda gli elementi che compongono l'attivo patrimoniale destinati allo scambio o risultanti da precedenti scambi, il criterio preso a riferimento è quello del valore di presumibile realizzo; anche per quanto riguarda gli elementi a realizzo indiretto (ad es. immobilizzazioni), il criterio preso a riferimento è normalmente quello del valore corrente (o di stato d'uso). Gli elementi che compongono il passivo patrimoniale vengono, infine, valutati con il criterio del valore di presunta estinzione;

- b) metodo patrimoniale complesso: quantifica il valore economico del capitale dell'azienda rettificando opportunamente il valore del patrimonio netto ed includendo le risorse intangibili oggetto di autonoma valutazione, ovvero i beni immateriali che compongono le attività dell'azienda, non espressi nella situazione patrimoniale di riferimento. In formula:

$$W = K + I$$

dove:

- **W** = valore dell'azienda;
- **K** = valore patrimoniale rettificato;
- **I** = valore degli elementi immateriali.

I beni immateriali sono costituiti da risorse incorporate nell'azienda, quali avviamento, *know-how*, condizioni finanziarie, manageriali, di marketing, di ricerca, di prodotto, di distribuzione, credibilità, etc.

2 Metodo reddituale

Tale criterio tiene conto della potenziale capacità dell'azienda di produrre risultati economici positivi negli esercizi futuri, con o senza limitazioni di periodo, e prende in considerazione la capitalizzazione del reddito medio prospettico, ad un tasso che sia pari a quello di investimenti alternativi, depurato dell'effetto inflazionistico ed aumentato di un fattore variabile in funzione del rischio d'impresa.

Tale procedimento rispecchia l'unitarietà dell'azienda e la coordinazione degli elementi che la compongono; sulla base di questa impostazione il procedimento in esame si

pone l'obiettivo di pervenire ad un valore globale, determinato in via unitaria. Tale metodo è indicato per aziende operanti "*a regime*", senza particolari problemi finanziari, cioè aziende che sfruttano adeguatamente la loro capacità produttiva, ma è inadatto ad esprimere il valore di aziende in fase di sviluppo o in fase recessiva, proprio a causa del concetto che ne sta alla base: la determinazione e l'utilizzo di un reddito medio prospettico da realizzare in modo ragionevolmente stabile.

In base a tale metodo, alla quantificazione del valore dell'azienda in esercizio si giunge mediante l'attualizzazione (o capitalizzazione) dei presumibili redditi futuri, ad un congruo tasso, per un periodo di tempo in genere illimitato.

La formula di base che ne consegue assume la seguente configurazione:

$$W = R / i + I$$

in cui

- **W** = valore dell'azienda;
- **R** = reddito medio prospettico (espressione di durevole redditività);
- **i** = tasso di attualizzazione prescelto, che tenga adeguatamente conto del rischio insito in capitalizzazioni a tempo indeterminato;
- **I** = trattasi degli investimenti accessori, corrispondenti agli eventuali impieghi di capitale in attività diverse dall'oggetto tipico dell'impresa e che, quindi, possono anche mancare, non essendo indispensabili al funzionamento dell'impresa medesima.

Gli eventuali investimenti non strumentali alla produzione tipica dell'impresa sono di solito valutati a parte, per cui il reddito medio prospettico non comprende i proventi netti da questi prodotti.

Come si desume dalla semplice osservazione della formula, il metodo in oggetto appartiene alla classe dei procedimenti sintetici, in quanto il valore teorico di scambio del capitale d'impresa è ottenuto in via globale e non per somma di valori attribuiti a distinti elementi del complesso aziendale.

Il procedimento in oggetto, come già rilevato, attribuisce primaria rilevanza alla capacità dell'impresa di produrre futuri redditi, sebbene anche la composizione attuale del patrimonio (capitale) sia implicitamente considerata.

Nel processo di valorizzazione delle varie grandezze si opera, secondo la dottrina più qualificata, nei seguenti termini:

- reddito prospettico medio: rappresenta l'elemento principale da determinare, qualora ci si proponga di determinare il valore dell'azienda in via sintetica. Esso è

chiamato ad esprimere la durevole attitudine dell'impresa a produrre reddito, prescindendo da eventuali investimenti accessori (come sopra precisato).

E' opportuno, poi, ipotizzare un reddito normalizzato, che non tenga conto, cioè, di eventi di gestione straordinaria non ricorrente.

In linea di massima ci si deve riferire ad un reddito conseguibile in condizioni normali di gestione, tenendo conto tuttavia delle potenzialità eventualmente presenti nell'azienda, anche se inesprese.

In sostanza, il reddito qui considerato si caratterizza per essere un reddito *prospettico, annuo, medio, rappresentativo di condizioni normali di gestione*, al netto di eventuali oneri figurativi diversi dalla remunerazione del capitale proprio.

Nella sua determinazione, si tiene conto degli sviluppi futuri della gestione aziendale e dell'elaborazione del conto economico di un futuro esercizio medio rappresentativo;

- tasso di attualizzazione: il tasso di attualizzazione esprime in generale il rapporto, tra reddito e capitale, ritenuto conveniente per l'investimento nell'impresa, dando contenuto economico alle attese di remunerazione del capitale proprio.

Alla sua determinazione è necessario procedere per approssimazioni successive.

Il punto di partenza è rappresentato dall'individuazione di un tasso di puro interesse, per investimenti a rischio pressoché nullo; tasso variabile, entro certi limiti, da luogo a luogo e di tempo in tempo. Un parametro significativo per la sua quantificazione può essere offerto dal rendimento dei titoli di Stato a medio termine, depurato dalla componente inflazionistica.

Il tasso di puro interesse così individuato deve essere maggiorato in misura congrua, per tenere conto del rischio economico d'impresa. In particolare si ricorda che:

- il rischio risulta tanto maggiore quanto più elevato è il grado di immobilizzo del capitale;
 - per settori ad alto rischio si può arrivare fino ad un raddoppio del tasso di puro interesse;
- investimenti accessori: sono normalmente rappresentati da investimenti in terreni e fabbricati non utilizzabili, o ceduti in locazione, in titoli a reddito fisso pubblici e privati, in partecipazioni non strategiche nel capitale di altre imprese, ecc..

Nel processo valutativo questi investimenti vengono di solito, ma non necessariamente, considerati a parte, sia perché disponibili per altre destinazioni

sia perché stimabili più facilmente; infatti, solitamente godono di un mercato più o meno ampio, non mancando per essi il riferimento a prezzi negoziati, con la possibilità di adottare il criterio del valore corrente di mercato;

- avviamento: l'avviamento di un'impresa, secondo la prevalente dottrina estimativa, risiede nell'insieme delle condizioni che concorrono a conferire all'impresa stessa una redditività soddisfacente, tale da consentire una remunerazione adeguata del capitale proprio in essa investito.

Non si tratta, dunque, di un elemento patrimoniale autonomo, ma di un modo di essere o di una qualità dell'impresa, per cui esso non è concepibile disgiuntamente dall'insieme degli elementi materiali ed immateriali che, coordinati tra loro, ne costituiscono la sostanza patrimoniale.

Il metodo reddituale, pervenendo ad un valore unitario del capitale, comprensivo perciò anche del valore di avviamento, riflette con maggiore puntualità la natura dello stesso, come sopra definita. D'altra parte, particolari esigenze conoscitive (ad esempio la necessità di disporre di maggiori informazioni in sede di negoziazione) possono rendere opportuna l'individuazione del valore attribuibile all'avviamento distintamente considerato.

In tal caso, alla determinazione del valore di avviamento si può giungere in modo indiretto, sottraendo dal valore globale dell'azienda il valore corrente della massa patrimoniale di cui essa risulta dotata. In simboli:

$$A = W - K$$

dove:

- **A** = valore di avviamento che si vuole calcolare;
- **W** = valore di scambio dell'azienda considerata;
- **K** = valore corrente della sostanza patrimoniale, comprensivo della PFN,

ovvero

$$A = W - (K + I)$$

qualora oggetto della valutazione sia il capitale complessivo dell'Azienda, compresi gli investimenti accessori.

3 Metodo misto patrimoniale-reddituale con stima autonoma dell'avviamento

Il valore dell'azienda, secondo il procedimento in esame, corrisponde alla somma del valore corrente della sostanza patrimoniale (cosiddetto "valore sostanziale") e del valore attribuito all'avviamento. In simboli:

$$W = K + A$$

dove:

- **W** = valore dell'azienda;
- **K** = valore corrente della sostanza patrimoniale;
- **A** = valore dell'avviamento autonomamente determinato.

Si tratta di un procedimento analitico, in cui viene assunta come base di partenza una situazione patrimoniale di funzionamento appositamente redatta alla data di riferimento della valutazione, sulla quale l'esperto interviene, per giungere alla determinazione di un capitale netto rettificato in funzione della stima autonoma dell'avviamento.

Valore sostanziale (K)

Costituisce, per opinione concorde della dottrina estimativa, il valore corrente della sostanza patrimoniale dell'azienda ceduta. Poiché si procede analiticamente alla sua determinazione, il metodo in oggetto appartiene alla classe dei procedimenti analitici. In tal senso, si deve necessariamente assumere, quale base di partenza, una situazione patrimoniale di funzionamento appositamente redatta alla data di riferimento della valutazione.

In via generale, tutti gli elementi attivi e passivi, anche i beni immateriali, devono essere compresi nella valutazione della sostanza patrimoniale, ad eccezione di quelli che più strettamente possono caratterizzarsi come fattori di avviamento. Intendiamo riferirci, fra l'altro, a talune immobilizzazioni immateriali, quali le spese di impianto e di ampliamento, le spese per studi e ricerche capitalizzate, gli avviamenti pagati a terzi, ed in genere i costi pluriennali capitalizzati, a cui non è corretto attribuire, in sede di cessione, un valore autonomo.

A tale situazione patrimoniale devono poi essere apportate tutte quelle rettifiche che possano esprimere a valore corrente, per quanto possibile, i suoi componenti attivi e passivi.

Valore di avviamento (A)

Secondo l'orientamento unanime della dottrina estimativa, la determinazione del valore di avviamento si ottiene per via autonoma attraverso la seguente formula:

$$A = (R - K i) a_{nj}$$

dove:

- **A** = valore di avviamento ricercato;
- **R** = reddito prospettico medio normalizzato;

- K = valore corrente della sostanza patrimoniale;
- i = tasso di remunerazione "normale" del capitale investito;
- a_{nj} = valore della rendita unitaria (per "n" anni, attualizzata al tasso "j").

Il reddito prospettico medio " R " qui considerato è espressione della presumibile redditività dell'azienda nel medio-lungo periodo; per le modalità della sua determinazione valgono i concetti esposti a proposito del metodo reddituale.

Il prodotto " Ki " esprime la remunerazione "normale" del capitale investito nell'azienda, che, calcolata sul valore sostanziale, corrisponde al reddito ritenuto soddisfacente, nella norma, dalle attese dei conferenti il capitale proprio.

La differenza " $(R - Ki)$ " costituisce il divario fra il reddito futuro atteso ed il reddito "normale" nel senso indicato; divario che può assumere segno positivo (*goodwill*) o negativo (*badwill*).

Si procede quindi all'attualizzazione, mediante la formula della rendita posticipata temporanea.

4 Metodo dei flussi di cassa attualizzati

Il metodo del *Discounted Cash Flow* è riconosciuto come il più accreditato dalle moderne teorie aziendali che correlano il valore aziendale alla capacità di produrre un livello di flussi finanziari adeguato a soddisfare le aspettative di remunerazione di un investitore.

Secondo la prassi prevalente, il valore del capitale proprio di un'azienda è dato dalla somma algebrica delle seguenti componenti:

- il valore attuale dei flussi di cassa operativi netti che l'azienda sarà in grado di generare in futuro, scontati ad un tasso di attualizzazione pari al costo medio ponderato del capitale (*Weighted Average Cost of Capital* o *WACC*); in genere tale calcolo prevede la determinazione del valore attuale dei flussi di cassa operativi attesi per un periodo di previsione esplicito e un valore finale (*Terminal Value*), corrispondente al valore attuale dei flussi successivi al periodo di previsione analitica;
- la posizione finanziaria netta, espressa a valori di mercato;
- il valore di mercato di eventuali attività non inerenti alla gestione caratteristica o comunque non considerate ai fini delle proiezioni dei flussi di cassa operativi (*Surplus Assets*).

La formula che esprime il valore dell'azienda è la seguente:

$$E = \sum_{t=1}^n \frac{OFCF_t}{(1+WACC)^t} + V_f - D - M + SA$$

dove:

- **E** = valore del patrimonio netto o Equity;
- **OFCF_t** = flussi di cassa operativi attesi nel periodo di previsione esplicita;
- **WACC** = tasso di attualizzazione, espresso come costo medio ponderato del capitale;
- **n** = numero di anni di previsione esplicita;
- **V_f** = valore finale attualizzato dell'azienda, corrispondente al valore attuale dei flussi relativi agli anni da n+1 in poi;
- **D** = posizione finanziaria netta;
- **M** = *minorities* (valore di mercato del patrimonio netto di terzi);
- **SA** = *surplus assets* (attività non operative e/o partecipazioni in società collegate, consolidate con il metodo del patrimonio netto).

5 Metodo dei multipli di mercato

Il metodo dei multipli di mercato presuppone che il valore di una società si possa determinare assumendo come riferimento le indicazioni fornite dal mercato per società con caratteristiche analoghe a quella oggetto di valutazione.

Il metodo si basa sulla determinazione di multipli calcolati come rapporto tra valori borsistici e grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie di un campione selezionato di società comparabili. I moltiplicatori così determinati vengono applicati, con le opportune integrazioni, alle corrispondenti grandezze della società oggetto di valutazione, al fine di stimare un intervallo di valori, qualora la società non sia quotata, o verificare se essi siano in linea con quelli espressi dal mercato, qualora sia negoziata su mercati borsistici.

L'utilizzo dei multipli di mercato è ritenuto, dalla dottrina, un semplice metodo di controllo; nella prassi finanziaria gli operatori ricorrono sempre più spesso al metodo dei moltiplicatori per validare i risultati dei metodi finanziari.

L'applicazione di tale criterio si articola nelle fasi di seguito descritte.

Determinazione del campione di riferimento

Data la natura di tale metodologia, risulta fondamentale l'affinità (da un punto di vista industriale e finanziario) tra le società incluse nel campione di riferimento e la società

da valutare. L'impossibilità pratica di identificare società omogenee sotto ogni profilo induce a determinare i tratti più significativi per la definizione del paniere di confronto e a selezionare di conseguenza le aziende comparabili in relazione agli attributi prescelti.

Scelta dei multipli significativi

I principali multipli impiegati nella valutazione d'azienda sono di seguito elencati:

- **EV/EBITDA**: rapporto tra *Enterprise Value* (capitalizzazione di mercato più posizione finanziaria netta) e margine operativo lordo;
- **EV/EBIT**: rapporto tra *Enterprise Value* e reddito operativo;
- **Price/earning (P/E)**: rapporto tra prezzo dell'azione e utile netto per azione;
- **EV/OCF**: rapporto tra *Enterprise Value* e flusso di cassa operativo;
- **EV/Sales**: rapporto tra *Enterprise Value* e fatturato dell'azienda.

I multipli costruiti utilizzando grandezze contabili più influenzate da politiche di bilancio e fiscali sono soggetti al rischio di distorsione e possono condurre a risultati fuorvianti; fra tutti, il P/E risente maggiormente di tali fattori (oltre a risentire del diverso livello d'indebitamento). Per questa ragione, nella prassi vengono effettuate alcune rettifiche e normalizzazioni o in alternativa si ricorre a multipli calcolati con poste meno discrezionali (ad esempio, EV/EBITDA rispetto a EV/EBIT). L'utilizzo dell'EV/Sales, invece, è sempre meno frequente ed è confinato a casi di società con margini negativi o in fase di *turnaround*.

Calcolo dei multipli prescelti per le società rappresentate nel campione

In genere i multipli vengono calcolati sulla base dei dati finanziari dell'anno corrente e di quello successivo, tuttavia è possibile scegliere periodi temporali diversi, in funzione della specifica realtà aziendale e del contesto di valutazione.

Identificazione dell'intervallo di valori dei multipli da applicare alla società oggetto di valutazione

La scelta dell'intervallo da applicare avviene in base a considerazioni qualitative e quantitative circa la comparabilità delle società che compongono il campione.

Applicazione dei multipli

I *ratios* così ottenuti sono applicati alle quantità economiche, patrimoniali e finanziarie della società oggetto di valutazione, al fine di determinare un intervallo di valori.