

AFFIDAMENTO IN REGIME DI CONCESSIONE DEL SERVIZIO DI RISCOSSIONE COATTIVA DELLE ENTRATE COMUNALI,

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

1 Principi generali

Il piano economico finanziario (PEF) della concessione del servizio di riscossione coattiva delle entrate comunali, finalizzato a fornire agli operatori economici interessati a presentare una offerta sulla quantificazione dell'attività da svolgere e dei costi e ricavi che scaturiscono dalle prestazioni previste dal capitolato di gara.

Il PEF è redatto in termini di cassa e considera i flussi monetari derivanti dall'attività svolta dal concessionario sui presunti carichi forniti dall'Ente nel corso del quinquennio contrattuale.

Il **valore della concessione**, ai sensi dell'art. 179 del D. Lgs. 36/2023 "Codice dei contratti pubblici", è dato dalla somma dell'aggio di riscossione, dei recuperi delle spese di notifica e procedurali delle pratiche andate a buon fine e dei rimborsi per spese di notifica e per procedure esecutive e cautelari sulle pratiche inesigibili come definiti nell'art. 5, commi 9 e 10 del capitolato speciale. Le singole componenti sono indicate nel piano economico finanziario e calcolate in base alle percentuali ed alle tariffe unitarie poste a base di gara, al netto dell'IVA di legge, ove dovuta.

La **base di gara**, soggetta a ribasso, è costituita da aggio di riscossione e rimborsi per spese di notifica e per procedure esecutive e cautelari sulle pratiche inesigibili indicati nel presente PEF calcolati in base alle percentuali poste a base di gara, al netto dell'IVA di legge, ove dovuta. La base di gara è pari ad euro 92.792,43.

Ai fini di cui all'art. 177 del del D. Lgs. 36/2023, il PEF dimostra la sussistenza dell'equilibrio finanziario della concessione da affidare, evidenziando la contemporanea presenza delle condizioni di convenienza economica e sostenibilità finanziaria.

Determinazione del volume di attività

Il valore contrattuale della concessione è presunto e variabile a seconda del volume di attività e dei risultati ottenuti dal concessionario nella gestione dei servizi affidati. Le componenti del PEF sono pertanto determinate analizzando l'andamento storico dell'attività, rilevato dal Comune negli ultimi sei anni, nonché i riscontri ottenuti in termini di recupero delle entrate di competenza.

I dati sono esposti nella seguente tabella:

TIPOLOGIA	NUMERO PRATICHE	TOTALE DEI CARICHI	TOTALE DEGLI SGRAVI E DISCARICHI	TOTALE PAGATO	SOMMA DI CARICO NETTA	%
CANONE OCCUPAZIONE SPAZI ED AREE	3	1.653,60 €	0,00 €	0,00 €	1.653,60 €	0,00%
IMPOSTA COMUNALE SUGLI IMMOBILI	1.049	1.665.688,34 €	6.514,18 €	258.469,26 €	1.659.174,16 €	15,58%
MENSA SCOLASTICA	1	103,00 €	0,00 €	103,00 €	103,00 €	100,00%
SANZIONI AMMINISTRATIVE	13	4.035,65 €	0,00 €	160,60 €	4.035,65 €	3,98%
TASSA RIFIUTI	3.246	1.400.874,06 €	7.448,98 €	309.637,63 €	1.393.425,08 €	22,22%

TASSA SUI SERVIZI INDIVISIBILI	305	84.507,40 €	165,30 €	24.574,14 €	84.342,10 €	29,14%
RECUPERO CREDITI VARI	9	151.728,68 €	0,00 €	2.318,20 €	151.728,68 €	1,53%
TRASPORTO SCOLASTICO	5	727,60 €	0,00 €	62,00 €	727,60 €	8,52%
VIOLAZIONI AL CODICE DELLA STRADA	335	289.061,39 €	0,00 €	19.228,85 €	289.061,39 €	6,65%
TOTALE COMPLESSIVO	4.966	3.598.380	14.128	614.554	3.584.251	17,15%

Nelle tabelle relative ad ogni annualità, per ciascuna tipologia di entrata sono indicati:

	IMU				TARI				SANZIONI CODICE			RETTE SERVIZI SCOLASTICI E SOCIO-EDUCATIVI			ALTRE ENTRATE PATRIMONIALI			TOTALE			Oneri di riscossione da considerare	
Comune di Busseto	Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi	Valore pratica	N. Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi	Valore pratica	N. Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi	N. Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi	N. Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi	N. Posizioni	Importi da riscuotere	Incassi		Incassi su cui calcolare l'aggio AE+AG
Anno 2027	256	€ 365.000,00	€ 142.350,00	€ 1.425,78	60	64.000,00	22.400,00	1.066,67	70	57.800,00	5.780,00	5	166,00	116,20	3	1.000,00	80,00	394	487.966,00	170.726,20	€ 8.886,08	€ 179.612,28
Anno 2028	213	€ 315.000,00	€ 122.850,00	€ 1.478,87	70	73.000,00	25.550,00	1.042,86	70	57.800,00	5.780,00	5	166,00	116,20	3	1.000,00	80,00	361	446.966,00	154.376,20	€ 8.886,08	€ 163.262,28
Anno 2029	200	€ 264.000,00	€ 102.960,00	€ 1.320,00			0,00	0,00	70	57.800,00	5.780,00	5	166,00	116,20	3	1.000,00	80,00	278	322.966,00	108.936,20	€ 8.886,08	€ 117.822,28
Anno 2030	200	€ 264.000,00	€ 102.960,00	€ 1.320,00			0,00		70	57.800,00	5.780,00	5	166,00	116,20	3	1.000,00	80,00	278	322.966,00	108.936,20	€ 8.886,08	€ 117.822,28
Anno 2031	200	€ 264.000,00	€ 102.960,00	€ 1.320,00			0,00		70	57.800,00	5.780,00	5	166,00	116,20	3	1.000,00	80,00	278	322.966,00	108.936,20	€ 8.886,08	€ 117.822,28

N. Posizioni: il numero di pratiche (intese come soggetto debitore del Comune) che si ritiene di affidare al concessionario per l'avvio delle attività di recupero in forma coattiva.

Importi da riscuotere: il carico totale presunto, determinato dalla somma del valore delle pratiche presuntivamente affidate.

Incassi: le somme presuntivamente recuperate dal concessionario sui carichi affidati per la riscossione coattiva.

Per le stime dei dati della riscossione coattiva, si è tenuto conto dell'andamento storico del precedente concessionario, esposto nel prospetto che segue, riparametrato in considerazione del regime di sospensioni e proroghe previste dal legislatore durante il periodo di emergenza sanitaria (Covid) e delle aspettative dell'Ente di un miglioramento di efficacia e tempestività dell'attività di riscossione coattiva in un contesto di rapida evoluzione digitale.

Costi di personale

Sulla base delle attività richieste al concessionario, come descritte nel capitolato, è stato stimato l'impegno medio settimanale del personale addetto.

I costi di personale (**S1**), suddivisi fra attività relativa alle annualità in concessione e attività relativa alle annualità in cui concludere le attività, sono stati calcolati in base al costo medio del personale per i dipendenti del settore terziario, della distribuzione e dei servizi, come da tabelle approvate con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali del 19 maggio 2010, aggiornate con gli incrementi retributivi con decorrenza 1/11/2025, 1/11/2026 e 1/02/2027 previsti dal rinnovo contrattuale del CCNL H011 siglato il 22/03/2024.

Tali costi sono stati inseriti nel PEF per il quinquennio della concessione e, riparametrati in base al numero presunto di ore da dedicare al servizio per concludere le pratiche degli ultimi lotti affidati, per i due anni successivi necessari alla conclusione delle attività oggetto di concessione.

STIMA COSTI FISSI PERSONALE annualità di concessione del servizio																	
			CNEL H011 dal 01 novembre 2025	CNEL H011 dal 01 novembre 2026	CNEL H011 dal 01 febbraio 2027	CNEL H011 dal 01 novembre 2025	CNEL H011 dal 01 novembre 2026	CNEL H011 dal 01 febbraio 2027									
Attività	Qualifica	Ore sett.	Tariffa oraria*	Tariffa oraria*	Tariffa oraria*	Costo sett.	Costo sett.	Costo sett.	ore annue	Costo annuo 2027	Costo annuo 2028	Costo annuo 2029	Costo annuo 2030	Costo annuo 2031			
Gestione contratto	I	00:10	€ 30,44	€ 31,11	€ 31,87	€ 5,07	€ 5,19	€ 5,31	8:40:00	€ 264,67	€ 275,60	€ 276,12	€ 276,12	€ 276,12			
Gestione ed elaborazione flussi	III	00:50	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 20,08	€ 20,49	€ 20,96	43:20:00	€ 1.047,69	€ 1.087,90	€ 1.089,92	€ 1.089,92	€ 1.089,92			
Stampa, controllo e postallizzazione	V	00:30	€ 20,17	€ 20,55	€ 20,99	€ 10,09	€ 10,28	€ 10,50	26:00:00	€ 526,31	€ 545,05	€ 546,00	€ 546,00	€ 546,00			
Rendicontazione incassi e fatturazione	III	00:30	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 12,05	€ 12,30	€ 12,58	26:00:00	€ 628,75	€ 652,96	€ 654,16	€ 654,16	€ 654,16			
Manutenzione e sviluppo software	III	00:20	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 8,03	€ 8,20	€ 8,38	17:20:00	€ 419,02	€ 434,99	€ 435,76	€ 435,76	€ 435,76			
Notifica atti	V	00:40	€ 20,17	€ 20,55	€ 20,99	€ 13,45	€ 13,70	€ 13,99	34:40:00	€ 701,55	€ 726,23	€ 727,48	€ 727,48	€ 727,48			
Call center	IV	03:00	€ 21,67	€ 22,09	€ 22,58	€ 65,01	€ 66,27	€ 67,74	156:00:00	€ 3.391,36	€ 3.516,16	€ 3.522,48	€ 3.522,48	€ 3.522,48			
Analisi pratiche complesse	II	00:20	€ 27,16	€ 27,73	€ 28,39	€ 9,05	€ 9,24	€ 9,46	17:20:00	€ 472,23	€ 490,97	€ 491,92	€ 491,92	€ 491,92			
S1 Costi personale addetto		06:20				€ 142,83	145,67	€ 148,92		€ 7.451,58	€ 7.729,87	€ 7.743,84	€ 7.743,84	€ 7.743,84			
									270:24:00								
STIMA COSTI FISSI PERSONALE annualità in cui concludere le pratiche degli ultimi lotti affidati																	
			CNEL H011 dal 01 novembre 2025	CNEL H011 dal 01 novembre 2026	CNEL H011 dal 01 febbraio 2027	CNEL H011 dal 01 novembre 2025	CNEL H011 dal 01 novembre e 2026	CNEL H011 dal 01 febbraio 2027									
Attività	Qualifica	Ore sett.	Tariffa oraria*	Tariffa oraria*	Tariffa oraria*	Costo sett.	Costo sett.	Costo sett.	ore annue	Costo annuo 2032	Costo annuo 2033						
Gestione contratto	I	00:00	€ 30,44	€ 31,11	€ 31,87	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	00:00	€ 0,00	€ 0,00						
Gestione ed elaborazione flussi	III	00:30	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 12,05	€ 12,30	€ 12,58	02:00	€ 654,16	€ 654,16						
Stampa, controllo e postallizzazione	V	00:20	€ 20,17	€ 20,55	€ 20,99	€ 6,72	€ 6,85	€ 7,00	17:20	€ 364,00	€ 364,00						
Rendicontazione incassi e fatturazione	III	00:20	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 8,03	€ 8,20	€ 8,38	17:20	€ 435,76	€ 435,76						
Manutenzione e sviluppo software	III	00:10	€ 24,10	€ 24,59	€ 25,15	€ 4,02	€ 4,10	€ 4,19	08:40	€ 217,88	€ 217,88						
Notifica atti	V	00:35	€ 20,17	€ 20,55	€ 20,99	€ 11,77	€ 11,99	€ 12,24	06:20	€ 636,48	€ 636,48						
Call center	IV	01:40	€ 21,67	€ 22,09	€ 22,58	€ 36,12	€ 36,82	€ 37,63	52:00:00	€ 1.956,76	€ 1.956,76						
Analisi pratiche complesse	II	00:35	€ 27,16	€ 27,73	€ 28,39	€ 15,84	€ 16,18	€ 16,56	06:20	€ 861,12	€ 861,12						
S1 Costi personale addetto annualità successive		04:10				€ 94,55	96,44	€ 98,58	138:40	€ 5.126,16	€ 5.126,16						

Costi e ricavi variabili

Per la determinazione dei flussi di entrata e spesa commisurati al volume di attività, oltre ai valori di cui al paragrafo precedente, sono stati utilizzati i seguenti parametri:

- partendo dal valore degli incassi stimati di cui al paragrafo 2, suddivisi per annualità di attività, la distribuzione temporale delle riscossioni coattive (sia in termini di numero pratiche portate a buon fine (**P1-P4**), sia in termini di somme recuperate (**R1-R4**) viene ipotizzata in questo modo:
 - 5% delle riscossioni presunte nello stesso anno di affidamento dei carichi, a seguito delle attività svolte dal concessionario in **fase pre-coattiva** (prima della notifica delle ingiunzioni);
 - 40% delle riscossioni presunte nello stesso anno di affidamento dei carichi, a seguito della **fase ingiuntiva**;
 - 35% delle riscossioni presunte nell'anno successivo all'affidamento dei carichi, a seguito della **fase coattiva semplice** (es. fermi amministrativi);
 - il rimanente 20% delle riscossioni presunte nel terzo anno successivo all'affidamento dei carichi, a seguito della **fase coattiva complessa** (es. pignoramenti, procedimenti giudiziari);
- i rimborsi spese che il concessionario recupera dal debitore solvente e che il Comune gli riconosce come provento da rimborso spese per pratiche andate a buon fine (**E2**) sono stati quantificati con la seguente metodologia:
 - la ripetizione delle spese di notifica avviene, come previsto nel capitolato di gara, sulla base delle misure previste dalla normativa vigente, che si impegna a determinarli in misura non inferiore a 5,00 euro;
 - per le pratiche portate a buon fine con la sola **fase pre-coattiva e ingiuntiva**, il rimborso spese (**N2**) presume la notifica di un solo atto e quindi si ottiene moltiplicando il numero (P1+ P2) per la misura unitaria dell'addebito;
 - per le pratiche portate a buon fine a seguito della **fase coattiva semplice**, il rimborso spese (**N3**) presume la notifica di due atti e quindi si ottiene moltiplicando il doppio del numero P3 per la misura unitaria dell'addebito;

- per le pratiche portate a buon fine a seguito della **fase coattiva complessa**, il rimborso spese (**N4**) presume la notifica di tre atti e quindi si ottiene moltiplicando il triplo del numero P4 per la misura unitaria dell'addebito;
- per le procedure cautelari ed esecutive connesse alla fase coattiva semplice, il rimborso spese (**K3**) si ottiene moltiplicando il numero P3 per il rimborso medio secondo le tariffe del DM 14/04/2023, ipotizzato in € 20,00;
- per le procedure cautelari ed esecutive connesse alla fase coattiva complessa, il rimborso spese (**K4**) si ottiene moltiplicando il numero P4 per il rimborso medio secondo le tariffe del DM 14/04/2023, ipotizzato in € 100,00;

Il totale delle spese per pratiche andate a buon fine (**E2**) è dato dalla somma degli importi risultanti dai punti precedenti.

- e) gli aggi spettanti sulle somme recuperate con l'attività di riscossione coattiva (**E1**) sono determinati attraverso l'applicazione delle percentuali e dei compensi unitari posti a base di gara.
- f) i rimborsi spese (**E3**) che vengono riconosciuti al concessionario per le pratiche dichiarate inesigibili sono quantificati nella percentuale posta a base di gara pari al 50% relativamente alle seguenti spese:
- spese di notifica fase ingiuntiva e coattiva per 100% delle pratiche inesigibili (**N5**);
 - spese di procedura e cautelari per fase coattiva semplice prospettate per il 10% delle pratiche inesigibili (**K5**);
 - spese di procedura e cautelari per fase coattiva semplice presunte per il 5% delle pratiche inesigibili (**K6**).

Il totale per spese per pratiche inesigibili sostenute dal concessionario è stimato alla voce **S5**

Il riepilogo dei costi e proventi variabili determinati con la metodologia sopra illustrata è riportato nella seguente tabella:

STIMA PROVENTI E COSTI VARIABILI		annualità di concessione del servizio					annualità in cui concludere le pratiche degli ultimi lotti affidati	
		2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Valori di riferimento								
A	N. pratiche affidate	394	361	278	278	278		
B	Carichi affidati (I)	1.487.366,00	1.446.366,00	1.322.366,00	1.322.366,00	1.322.366,00		
C	Riscossioni previste sui carichi (I)	1.179.612,28	1.163.262,28	1.117.822,28	1.117.822,28	1.117.822,28		
D	$D = A \times C / B$	145	131	101	101	101		
I	$I = A - D$	249	230	177	177	177		
Distribuzione temporale riscossioni								
R1	$R1 = C(s) \times 5\%$	5,00%	8.380,61	8.163,11	5.831,11	5.831,11	5.831,11	0,00
R2	$R2 = C(s) \times 40\%$	40,00%	71.844,31	65.304,31	47.128,31	47.128,31	47.128,31	0,00
R3	$R3 = C(s-1) \times 35\%$	35,00%		62.864,30	57.141,80	41.237,80	41.237,80	0,00
R4	$R4 = C(s-2) \times 20\%$	20,00%			35.322,46	32.652,46	23.564,46	23.564,46
R	$R = R1 + R2 + R3 + R4$		80.825,53	136.332,32	146.084,28	126.910,28	117.822,28	64.802,25
E1	$E1 = R \times VU$		9,52	7.678,42	12.951,57	13.878,01	12.056,48	11.193,12
Distribuzione temporale pratiche a buon fine								
P1	$P1 = D(s) \times 5\%$		7	7	5	5	5	
P2	$P2 = D(s) \times 40\%$		58	52	40	40	40	
P3	$P3 = D(s-1) \times 35\%$			51	46	35	35	35
P4	$P4 = D(s-2) \times 20\%$				29	26	20	20
Rimborsi spese su pratiche andate a buon fine		VU						
N2	$N2 = (P1 + P2) \times VU$		325,00	295,00	225,00	225,00	225,00	0,00
N3	$N3 = 2 \times P3 \times VU$	5,00	0,00	510,00	460,00	350,00	350,00	350,00
N4	$N4 = 3 \times P4 \times VU$		0,00	0,00	435,00	390,00	300,00	300,00
K3	$K3 = P3 \times VU$	20,00	0,00	1.020,00	920,00	700,00	700,00	0,00
K4	$K4 = P4 \times VU$	100,00	0,00		2.300,00	2.600,00	2.000,00	2.000,00
E2	$E2 = N2 + N3 + N4 + K3 + K4$		325,00	1.825,00	4.940,00	4.265,00	3.575,00	3.350,00
Rimborsi spese su pratiche inesigibili		VU						
I	n.ro pratiche non andate a buon fine		249	230	177	177	177	0
N5	$N5 = I \text{ anno } n-2 \times VU$	5,00			1.245,00	1.150,00	885,00	885,00
K5	$K5 = I \times VU (10\% \text{ anno } t-2)$	20,00			498,00	460,00	354,00	354,00
K6	$K6 = I \times VU (5\% \text{ anno } t-2)$	100,00			1.245,00	1.150,00	885,00	885,00
S5	$S5 = N5 + K5 + K6$		0,00	0,00	2.988,00	2.760,00	2.124,00	2.124,00
E3	$E3 = S5 \times 50\%$		0,00	0,00	1.494,00	1.380,00	1.062,00	1.062,00

Piano economico finanziario

Per effetto di tutto quanto precedentemente esposto, si determina il piano economico finanziario complessivo della concessione, per il periodo base di un quinquennio oltre alle due annualità previste per la conclusione delle pratiche degli ultimi lotti affidati, che tiene altresì conto:

- delle spese di amministrazione generale (**S3**) sopportate dal contraente, quantificate nel 12% dei costi diretti della concessione;

			annualità di concessione del servizio					annualità in cui concludere le pratiche degli ultimi lotti		
PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO			2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	TOT
E1	Proventi da aggr attività di riscossione coattiva	9,50%	7.678,42	12.951,57	13.878,01	12.056,48	11.193,12	6.156,21	2.238,62	66.152,43
E2	Proventi da rimborsi spese (notifiche e spese procedure esecutive) per pratiche andate a buon fine		325,00	1.825,00	4.940,00	4.265,00	3.575,00	3.350,00	2.300,00	20.580,00
E3	Proventi da rimborsi spese notifiche postali (50%) per pratiche inesigibili	50,00%	0,00	0,00	1.494,00	1.380,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	6.060,00
E = E1+E2 + E3	Totale proventi		8.003,42	14.776,57	20.312,01	17.701,48	15.830,12	10.568,21	5.600,62	92.792,43
S1	Costi personale addetto al contratto		7.451,58	7.729,87	7.743,84	7.743,84	7.743,84	5.126,16	5.126,16	48.665,29
S3	Spese generali	12%	894,19	927,58	929,26	929,26	929,26	615,14	615,14	5.839,83
S4	Spese pratiche andate a buon fine		325,00	1.825,00	4.940,00	4.265,00	3.575,00	3.350,00	2.300,00	20.580,00
S5	Spese pratiche inesigibili		0,00	0,00	2.988,00	2.760,00	2.124,00	2.124,00	2.124,00	12.120,00
S = S1+S3 +S4 + S5	Totale spese		8.670,77	10.482,45	16.601,10	15.698,10	14.372,10	11.215,30	10.165,30	87.205,12
M = E - S	Equilibrio economico finanziario		-667,35	4.294,12	3.710,91	2.003,38	1.458,02	-647,09	-4.564,68	5.587,31
										6,02%

Quello sopra riportato è il PEF base della concessione, costruito sulla base delle assunzioni illustrate nei paragrafi precedenti.

Fermi restando i volumi di attività indicati al paragrafo 2, il concorrente dovrà allegare alla propria offerta economica un proprio piano economico finanziario della concessione, nel quale:

- a i proventi sono riparametrati ai valori unitari offerti a seguito di ribasso;
- b i costi sono rideterminati secondo l'organizzazione generale e specifica dell'offerente, e secondo le modalità operative che intende adottare, in coerenza con quanto proposto nell'offerta tecnica, fornendo breve commento sulla determinazione degli importi inseriti nel piano;
- c è in ogni caso assicurato l'equilibrio economico-finanziario della concessione con la contemporanea presenza delle condizioni di convenienza economica e sostenibilità finanziaria.

Matrice dei rischi

Si riporta di seguito un'analisi in forma di matrice di rischi connessi alla gestione del servizio, specificando che sono presi in considerazione i rischi ordinari dell'attività e del settore di riferimento, rimanendo esclusi dall'analisi gli eventi straordinari, e quindi per definizione imprevedibili.

MATRICE DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	PROBABILITA'	EFFETTI ASSOCIATI	ALLOCAZIONE DEL RISCHIO	RIMEDI
rischio operativo	alto	mancato recupero dei costi di gestione	concessionario	adeguata strutturazione del PEF e monitoraggio attento dei fattori di costo e del rapporto con gli incassi

rischio insolvenza	alta	aumento costi gestione pratiche e riduzione dei ricavi	concedente/ concessionario	riparto costi vivi per insoluti
rischio aumento costi gestione (compreso costo del personale) non derivanti da modifiche normative o forza maggiore	bassa	riduzione dei ricavi	concessionario	monitoraggio attento dei fattori di costo e del rapporto con gli incassi
rischio normativo regolamentare	alta	riduzione margini di ricavo – aumento costi di gestione – rallentamento tempi di gestione.	concedente	riequilibrio del PEF
rischio minori entrate per adesione a forme di rottamazione e condono	alta	riduzione del margine di profitto	concedente / concessionario	riconoscimento somme a compensazione riequilibrio del PEF
rischio inflattivo	media	diminuzione dei ricavi	concessionario	monitoraggio costi
forza maggiore	basso	disequilibrio del PEF	concedente	riequilibrio del PEF