



**RELAZIONE AI FINI DELLA COSTITUZIONE DI UNA
SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA
A PARTECIPAZIONE MISTA PUBBLICO/PRIVATA
da parte di
Interporto – Centro Ingrosso di Pordenone S.p.A.
in conformità all’art. 5 del d.lgs. n. 175/2016**

Pordenone, 9 luglio 2026

Relazione informativa contenente i riferimenti relativi alla necessità della società di costituire una NewCo per il perseguimento delle finalità istituzionali - come definito dall'articolo 4 del TUSP - evidenziando, altresì, le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La presente relazione giustifica inoltre, la compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

1. Introduzione

1.a La presente relazione è redatta in conformità all'art. 5 del D.Lgs. 175/2016 ai fini della costituzione da parte di Interporto – Centro Ingrosso di Pordenone S.p.A. - *società sottoposta all'attività di direzione e coordinamento da parte della Camera di Commercio I.A.A. di Pordenone – Udine* -, di seguito anche Interporto Pordenone o Società, di una nuova società che sarà denominata “Pordenone Rail Hub S.r.L.”, di seguito NewCo, per la gestione del Terminal intermodale presente nell'area interportuale di Pordenone.

In particolare l'obiettivo che si intende raggiungere consiste nella valorizzazione e nello sviluppo dei traffici del Terminal intermodale quale infrastruttura strategica al servizio del sistema logistico, produttivo ed economico del Friuli Venezia Giulia e del territorio nordestino, con particolare riferimento al bacino industriale del Friuli Occidentale, della Marca Trevigiana e dell'area del portogruarese, il tutto attraverso una partnership in forma societaria con gestori di terminal intermodali - MTO (Multimodal Transport Operator) e/o Imprese Ferroviarie, anche in raggruppamento con spedizionieri ed industriali - selezionati mediante una procedura ad evidenza pubblica con criteri di valutazione qualitativa del servizio offerto e su un prezzo minimo per l'utilizzo dell'infrastruttura.

1.b Alla NewCo verrà affidata la gestione del Terminal intermodale che consiste nelle seguenti attività:

- **La gestione e l'esercizio di Terminal per i trasporti intermodali terrestri** - movimentazione container marittimi, casse mobili e semirimorchi -, sia treno/gomma che portuali sia fluviali che marittimi.
- **L'organizzazione, la commercializzazione e la vendita di servizi di trasporto intermodali e complementari** con mezzi propri o di terzi anche mediante l'esercizio diretto d'impresa di trasporto ferroviario e/o stradale.
- **La gestione e l'organizzazione del traffico della manovra e movimentazione ferroviaria** di merci anche attraverso l'esercizio di impresa ferroviaria come definita dalla normativa comunitaria e nazionale di tempo in tempo vigente.
- **L'acquisto, la vendita, il noleggio, il deposito, la riparazione e la manutenzione** di mezzi e attrezzature di qualunque natura per i trasporti intermodali.
- **Attività connesse al trasporto e alla logistica:** lo svolgimento di tutte le attività affini di trasporto, distribuzione, carico e scarico da camion, unità di carico intermodali e vagoni ferroviari di traffico convenzionale, connesse alle attività di cui ai punti precedenti.
- **Servizi connessi alla logistica:** la prestazione di servizi di logistica e telematici connessi alle attività di cui ai punti precedenti.

1.c L'infrastruttura immobiliare rimarrà di integrale proprietà di Interporto Pordenone, che continuerà a svolgere il proprio ruolo di soggetto proprietario, promotore e sviluppatore del potenziamento e dello sviluppo dell'infrastruttura all'interno dell'area interportuale.

2. Descrizione di Interporto Pordenone e del Terminal Intermodale da dare in gestione

2.1 – Descrizione dell'attività della Società

La società Interporto - Centro Ingrosso di Pordenone S.p.A. è una società sottoposta all'attività di direzione e coordinamento da parte della Camera di Commercio I.A.A. di Pordenone – Udine, partecipata da soggetti pubblici, che svolge la propria attività in riferimento al Terminal intermodale come impresa pubblica nei “settori speciali” trattandosi nel caso di specie di interventi di cui all'art. 149 del D.Lgs. 36/2023.

Come definito all'art. 3 dello statuto di Interporto Pordenone: *“La società ha per oggetto la progettazione, l'infrastrutturazione, la costruzione, la promozione e la **gestione** dell'Interporto, del **Centro Intermodale** e del Centro all'ingrosso di Pordenone”* e allo scopo di perseguire l'oggetto sociale potrà *“partecipare ed assumere interessenze, quote, partecipazioni anche azionarie, in altre società, imprese, enti, consorzi ed organismi aventi oggetto uguale, analogo, affine o connesso al proprio o che svolgano attività comunque complementari o integrative della società: la partecipazione non deve essere tale da modificare sostanzialmente lo scopo sociale.”*

Oltre a ciò la Società ha per oggetto:

- la progettazione e l'esecuzione dei lavori previsti dall'art. 51 della Legge Regionale Friuli Venezia Giulia 31 maggio 2002, n. 14 e sue modifiche e integrazioni;
- la gestione e amministrazione di beni immobili anche in condominio, con esclusione di quelli di civile abitazione;
- la produzione e vendita di energia proveniente da fonti rinnovabili finalizzata allo sviluppo del territorio.

2.2 – Descrizione della composizione azionaria

La composizione azionaria della Società è la seguente:

Socio	Numero Azioni	Quota Nominale (€)	Percentuale (%)
CAMERA DI COMMERCIO PORDENONE – UDINE	24.482	1.264.495,30	78,97%
COMUNE DI PORDENONE	4.756	245.647,40	15,34%
INTERPORTO - CENTRO INGROSSO DI PORDENONE S.P.A. (Azioni proprie)	1.327	68.539,55	4,28%
CONFINDUSTRIA ALTO ADRIATICO	209	10.794,85	0,67%
CONFCOMMERCIO - PROVINCIA DI PORDENONE	109	5.629,85	0,35%
UNIONE DEGLI ARTIGIANI - PROVINCIA DI PORDENONE	94	4.855,10	0,30%
UNIONE PROVINCIALE COOPERATIVE FRIULANE	7	361,55	0,02%
FEDERAZIONE PROVINCIALE C. D. DI PORDENONE	12	619,80	0,04%
UNIONE PROVINCIALE DEGLI AGRICOLTORI DI PORDENONE	4	206,60	0,01%
TOTALE	31.000	1.601.150,00	100,00%

2.3 - Il Terminal Intermodale – Caratteristiche e Infrastruttura

Il Terminal si estende su una superficie complessiva di **158.000 m²**, progettata per garantire la massima efficienza nelle operazioni di scambio ferro-gomma. L'area è così ripartita:

- **107.600 m²** per piazzale operativo e area di stoccaggio destinato alla movimentazione.
- **40.700 m²**: per impianti ferroviari - aste di manovra e fasci di presa/consegna -.
- **9.700 m²**: per parcheggio mezzi pesanti e area di accesso al gate.

Infrastruttura Ferroviaria e Raccordo

Il raccordo di Interporto Pordenone si innesta sulla linea **Udine-Venezia** (tratta Pordenone – Casarsa) alla progressiva km 79+485, derivando dal deviatoio 17A dell'ex Scalo Villanova. L'infrastruttura si sviluppa in affiancamento alla linea principale fino al km 81+585 ed è composta da:

- **Fascio di Presa e Consegna:** N. 3 binari elettrificati con lunghezza utile di 750/800 metri.
- **Asta di Manovra:** Un binario non elettrificato di circa 321 metri, dedicato al trasferimento dei convogli verso le zone di carico/scarico, in corso di allungamento a 750 m.
- **Binari Operativi:** N. 4 complessivi a piazzale.
 - N. 1 binario adiacente al fascio di presa (lunghezza utile circa 800 m).
 - N. 3 binari tronchi non elettrificati (lunghezza utile circa 750 m) situati nel piazzale.
- **Manutenzione:** N. 1 binario di raccordo non elettrificato dedicato all'officina per locomotive.
- **Fascio di binari di stazionamento:** N. 3 adiacenti all'asta di manovra di circa 300 m/cad. in corso di realizzazione.

Operatività del Piazzale e Movimentazione

Il cuore pulsante del Terminal è il **piazzale operativo di 77.600 m²**, dotato di 4 binari per il carico e scarico delle merci. L'area è già predisposta per l'automazione pesante: sono presenti i basamenti in calcestruzzo per l'installazione di **gru a portale**, capaci di gestire impilamenti di UTI fino alla quarta fila. L'integrazione energetica è garantita da pozzetti di alimentazione MT e cabine prefabbricate dedicate.

A supporto della logistica di sosta, il Terminal dispone di un **piazzale di deposito di 30.000 m²** situato sul lato sud-est.

Servizi e Logistica di Accesso

L'accesso è regolato da un sistema di gate automatizzato con uffici dedicati. Il comfort degli autotrasportatori è garantito da un'area parcheggio di 9.700 m² che offre:

- **31 stalli** per autotreni e **16 posti** auto.
- Un edificio servizi con locali relax e servizi igienici.
- Un'**officina attrezzata** per la manutenzione dei locomotori e dei mezzi di sollevamento.

Dotazioni Tecnologiche e di Sicurezza

Il Terminal è equipaggiato con impianti di ultima generazione per garantire continuità operativa e sicurezza:

- **Illuminazione:** Torri faro da 30 metri per l'operatività h24.
- **Antincendio:** Sistema a idranti alimentato da una vasca dedicata da 221 m³ con gruppo pompe.
- **Security:** Sistema di videosorveglianza con **telecamere termiche** su tutta l'area, impianto

rilevazione incendi ed EVAC.

- **Continuità Energetica:** 2 gruppi elettrogeni a gasolio a supporto degli impianti in caso di blackout.
- **Automazione:** Controllo accessi automatizzato per il monitoraggio dei flussi in entrata e uscita.
- **Cisterna gasolio:** di capacità 9.000 lt per rifornimento mezzi.

3. Percorso amministrativo per la costituzione NewCo

3.1 – Atti autorizzativi adottati

Il Consiglio di Amministrazione di Interporto Pordenone, all'inizio del proprio mandato nel luglio 2024, ha ricevuto dai Soci l'indirizzo di definire una strategia di sviluppo industriale, logistico e infrastrutturale per Interporto Pordenone, con una prospettiva di medio-lungo periodo. In attuazione di tale indirizzo, il Consiglio ha elaborato e approvato il **Piano Industriale 2025–2030 della Società**, individuando tra i propri obiettivi strategici prioritari il potenziamento del Terminal Intermodale, sia sotto il profilo infrastrutturale sia sotto quello gestionale e industriale.

Nella seduta del 27 ottobre 2025, il Consiglio di Amministrazione ha preso atto delle criticità riscontrate nell'attuale modello di affidamento esterno della gestione del Terminal Intermodale e ha conseguentemente autorizzato l'Amministratore Delegato *“a porre in essere tutte le attività e gli adempimenti necessari per valutare la costituzione di una nuova società di capitali destinata alla gestione del Terminal Intermodale”*. Tale soluzione è stata ritenuta maggiormente idonea a garantire il **perseguimento degli interessi pubblici connessi al servizio, nonché a soddisfare le esigenze della Società in termini di controllo, sviluppo e potenziamento delle attività terminalistiche**.

All'Assemblea dei Soci di Interporto Pordenone, in data 3 giugno 2026, è stata presentata l'informativa concernente il progetto di costituzione di una NewCo a partecipazione pubblico-privata per la gestione del Terminal Intermodale. In particolare sono stati illustrati:

- il percorso di sviluppo strategico di Interporto Pordenone;
- le criticità emerse nell'attuale modello gestionale;
- le motivazioni industriali, infrastrutturali e territoriali che rendono opportuno avviare una fase di approfondimento relativa a un nuovo modello di gestione del terminal intermodale.

Al termine della seduta, **l'Assemblea ha deliberato, con voto unanime dei presenti, l'avvio del percorso di costituzione della NewCo**.

3.2 - Il percorso amministrativo programmato

Il percorso amministrativo e societario previsto per la costituzione della NewCo, e per il successivo affidamento della gestione del Terminal Intermodale, si articola nelle seguenti fasi:

- **Delibera del Consiglio di Amministrazione della Società** nel rispetto delle forme dell'art. 7 TUSP, contenente la motivazione analitica richiesta dall'art. 5 del medesimo decreto e sviluppata nella presente relazione.
- **Trasmissione delibera** alla CCIAA di Pordenone-Udine, al Comune di Pordenone e a tutti i Soci, per gli atti di competenza.
- **Delibera della Giunta Camerale della Camera di Commercio Pordenone-Udine**, e, se di

competenza, della Giunta Comunale di Pordenone e dei Consigli di Amministrazione degli altri soci della Società ai sensi dell'art. 7 TUSP, in cui si esprime parere favorevole alla presente Relazione redatta ai fini della costituzione della NewCo per la gestione del Terminal Intermodale secondo quanto previsto dalla delibera del Cda di Interporto Pordenone.

- **Trasmissione** del succitato atto deliberativo **all'AGCM e alla Corte dei Conti del FVG**, da parte della Camera di Commercio Pordenone-Udine, della Società e dei soci pubblici se dovuto, ai sensi dell'art. 5, comma 3 TUSP. In particolare, la Corte dei Conti delibera entro sessanta giorni in ordine:
 - alla conformità dell'atto rispetto ai profili oggetto dell'obbligo di motivazione analitica in capo alla società;
 - alla corrispondenza con le finalità perseguibili ai sensi dell'art. 4 TUSP;
 - al rispetto delle formalità prescritte ai fini dell'adozione del medesimo atto deliberativo dall'art. 7 TUSP;
 - alla sostenibilità finanziaria e la compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

Una volta acquisiti i succitati pareri, si provvederà ai seguenti successivi adempimenti:

- **Delibera dell'Assemblea dei soci di Interporto Pordenone** che si esprimerà sulla costituzione della nuova NewCo per la gestione del Terminal Intermodale.
- **Espletamento della procedura ad evidenza pubblica a doppio oggetto** per la scelta del socio di maggioranza e per il contestuale affidamento del contratto oggetto esclusivo dell'attività della società mista (art. 17, TUSP; d.lgs. n. 36/2023).
Nel rispetto del citato art. 17 TUSP, il bando prevederà che il socio privato deve possedere i requisiti di qualificazione previsti da norme legali o regolamentari in relazione alla prestazione per cui la società è stata costituita. All'avviso pubblico saranno allegati la bozza dello statuto e degli eventuali accordi parasociali, nonché elementi essenziali del contratto di servizio e dei disciplinari e regolamenti di esecuzione che ne costituiscono parte integrante. Il bando di gara specificherà l'oggetto dell'affidamento, i necessari requisiti di qualificazione generali e speciali di carattere tecnico ed economico-finanziario dei concorrenti, nonché il criterio di aggiudicazione che garantisca una valutazione delle offerte in condizioni di concorrenza effettiva in modo da individuare un vantaggio economico complessivo per l'amministrazione pubblica che ha indetto la procedura. La durata della partecipazione privata alla società non sarà superiore alla durata della concessione. Lo statuto prevederà meccanismi idonei a determinare lo scioglimento del rapporto societario in caso di risoluzione del contratto di servizio.
- **Costituzione NewCo.**
- **Stipula contratto** per la gestione del Terminal intermodale tra Interporto Pordenone e NewCo.

4. Ragioni e finalità che giustificano la scelta di costituire la NewCo

4.1 - Breve cronistoria del Terminal Intermodale e della sua gestione

Lo scalo merci intermodale di Pordenone, nato nel 1993 con 4 binari da 350 metri, è rimasto attivo fino ai primi anni 2000.

Al fine di trasferire lo **scalo merci pubblico** dal centro cittadino - stazione di Pordenone - all'area

intermodale dell'Interporto, il Comune di Pordenone, l'Interporto di Pordenone e il Gruppo FS (RFI), hanno siglato uno specifico accordo nell'anno 2000, a cui è seguito atto aggiuntivo l'8 febbraio 2010.

Sulla base di tali accordi, RFI si è impegnata a utilizzare la nuova area del raccordo ferroviario dell'Interporto di Pordenone come **scalo merci pubblico**.

In linea con i succitati obiettivi, il 10 ottobre 2013 è stata siglata una convenzione attuativa tra Interporto Pordenone, Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. e RFI S.p.A. al fine del **potenziamento e adeguamento del Terminal Intermodale agli standard europei** strutturato in due fasi.

La **Fase 1**, conclusa nel 2019, ha riguardato il potenziamento e l'adeguamento del terminal agli standard europei. Gli interventi hanno previsto l'ampliamento dei binari, da 4 a 7, di cui 3 di presa-consegna e 4 operativi, e il loro allungamento da 350 a 750 metri.

La **Fase 2**, prevede la trasformazione dello scalo in una vera e propria "stazione elementare merci", con nuove tecnologie, allaccio lato Udine. Tale trasformazione comporta un investimento superiore ai 30 milioni di euro e la Società sta valutando le ipotesi di reperimento dei fondi.

La Società ha inoltre in corso di realizzazione un binario lungo 750 m, così detta asta di manovra, parallelo alla linea Udine-Venezia, oltre ad un fascio di 3 binari destinato alla sosta carri ferroviari.

Nel 2019, terminata la prima parte dei lavori relativi al potenziamento del Terminal, con procedura a evidenza pubblica, **è stata affidata la gestione dell'infrastruttura intermodale a primario operatore terminalistico - Hupac S.p.A.** – con durata contrattuale 1° agosto 2020 - 31 luglio 2025, a cui aggiungersi un ulteriore anno di eventuale proroga tecnica.

Durante il periodo di gestione, Hupac S.p.A. ha attivato traffici intermodali diretti verso Rotterdam (Paesi Bassi), Gliwice (Polonia), Duisburg (Germania) e verso i porti di Trieste e Genova, oltre a relazioni indirette transitate attraverso il terminal di Busto Arsizio di proprietà dello stesso operatore. I flussi sviluppati sono stati caratterizzati da una netta predominanza del trasporto marittimo – container –, che ha rappresentato circa il 70% delle movimentazioni totali, mentre il restante 30% ha riguardato il trasporto continentale - strada/rotaia - effettuato con semirimorchi e casse mobili.

L'andamento dei volumi ha registrato un trend positivo nei primi anni di gestione, culminato nel 2021 e 2022 con un **picco di circa 29.000 UTI – Unità di Trasporto Intermodale – anno, corrispondenti a circa 15 coppie di treni a settimana**, mentre successivamente si è verificato un progressivo calo dei volumi di trasporto, fino alla totale cessazione delle attività nel Terminal avvenuta dopo maggio 2025.

Le problematiche internazionali post Covid e il conflitto russo/ucraino, hanno contribuito in modo determinante al calo dei volumi di traffico nella gestione Hupac S.p.A., calo che si è manifestato in particolare a partire dall'anno 2024, e che ha spinto l'operatore MTO Hupac S.p.A. a riorganizzare i propri investimenti e le direttrici di trasporto verso altri terminal di proprietà. In particolare al fine di massimizzare i flussi di trasporto e creare massa critica per il riempimento dei convogli ferroviari, sono stati dirottati al terminal di Busto Arsizio alcune direttrici di trasporto prima transitanti per il Terminal Intermodale di Pordenone. La succitata decisione discrezionale di concentrare il trasporto sul terminal di Busto Arsizio **ha di fatto portato ad un graduale azzeramento del traffico ferroviario in entrata e in uscita dallo scalo di Pordenone**.

Il 22 maggio 2025, vista l'imminente scadenza contrattuale della gestione del Terminal da parte di Hupac S.p.A., Interporto Pordenone ha **bandito una nuova procedura di gara** per l'affidamento del Terminal al fine di garantire la continuità del servizio.

Al termine delle operazioni di gara la Società ha preso atto che la procedura era andata **deserta**. In questo scenario, **in data 27 ottobre 2025 il Consiglio di Amministrazione** della Società ha preso atto dell'attuale situazione del Terminal Intermodale ed ha autorizzato l'Amministratore Delegato *“a porre in essere tutte le azioni e gli adempimenti necessari per esplorare la possibilità di costituire una nuova società di capitali destinata alla gestione del Terminal Intermodale”*, più confacente agli interessi pubblici connessi e alle esigenze della Società per il controllo, sviluppo e potenziamento del servizio intermodale a favore del tessuto economico del Friuli Venezia Giulia e delle aree contermini.

Nelle more di ciò e per garantire continuità all'operatività del Terminal, essendo nel frattempo concluso il rapporto con Hupac S.p.A., la Società ha attivato affidamento temporaneo della gestione del Terminal alla società INRAIL S.p.A. per la durata di un anno, prorogabile di ulteriori 6 mesi, tempo necessario a permettere la valutazione e la definizione del miglior modello di gestione del Terminal intermodale, anche attraverso la costituzione di una società di capitali mista pubblico-privata.

4.2 - Analisi del miglior modello di gestione

A. L'affidamento della gestione del Terminal esternalizzata a terzi, ha evidenziato significative criticità, riconducibili principalmente a una limitata apertura verso il tessuto industriale del Friuli occidentale e del Veneto orientale e alle carenze nell'attività di marketing, nonché a una scarsa propensione a fare rete tra industrie, trasportatori e spedizionieri del tessuto industriale di riferimento al Terminal.

Tali circostanze hanno infatti impedito il consolidamento di quella massa critica necessaria a ridurre la vulnerabilità verso la fluttuazione del mercato dei trasporti e delle direttrici di traffico. Inoltre l'affidamento ad un player MTO che gestisce anche terminal concorrenti nella stessa area geografica – nord Italia –, strategica o di corridoio europeo, potrebbe, in caso di necessità, penalizzare il Terminal a favore di altri nodi (**rischio di "Lock-in"¹ e conflitti d'interesse**), come successo durante la gestione Hupac S.p.A., la quale, durante la crisi del trasporto e della logistica nel 2024, ha preferito, come sopra specificato, dirottare i flussi di trasporto verso il terminal di Busto Arsizio a scapito del Terminal di Pordenone.

Infine, l'affidamento esterno della gestione del Terminal senza la presenza di un forte “indirizzo territoriale” ad un soggetto terzo capace di movimentazioni UTI significative, comporta una modalità di gestione vincolata alle dinamiche dei grandi operatori logistici globali, le cui scelte di spedizione sono ovviamente basate sulla massimizzazione del profitto e sulla ricerca del prezzo più competitivo, senza peraltro offrire alcuna garanzia di continuità e stabilità dei volumi nel lungo periodo, e senza alcuna certezza di servizio al sistema industriale locale, poiché **sono fortemente soggetti alla concorrenza dei flussi logistici di terminal intermodali vicini**.

B. Il modello di gestione “In house”, comporta che la società proprietaria del Terminal gestisca direttamente tutte le attività operative, amministrative e di manovra con proprio personale e propri mezzi.

Tale tipologia di gestione, pur portando dei vantaggi in ordine al controllo dei processi operativi e una redditività diretta, non è perseguibile nel caso di specie, poiché Interporto

¹ In ambito logistico e di economia dei trasporti, il **Lock-in dei flussi di trasporto** (o *flussi bloccati/fidelizzati*) riferito a un network di terminal intermodali della stessa proprietà descrive una **strategia di integrazione verticale e operativa per cui i flussi di merci vengono "incanalati" e trattenuti all'interno dell'infrastruttura o della rete di terminal del medesimo gruppo societario**, minimizzando il rischio che i clienti (operatori ferroviari, spedizionieri, linee marittime) si rivolgano a terminal concorrenti della stessa area geografica.

Pordenone non dispone del personale e delle competenze tecniche necessarie a sostenere una gestione **autonoma** di questo tipo.

Risulterebbe inoltre necessario l'apporto di rilevanti risorse finanziarie interne della Società, apporto non sostenibile anche ricorrendo a forme di finanziamento esterno.

- C. Il modello di partenariato pubblico-privato**, rappresenta la volontà di Interporto Pordenone di imprimere un chiaro indirizzo strategico di politica industriale, volto a sviluppare e stabilizzare i flussi logistici a servizio del tessuto produttivo del Friuli Venezia Giulia e del Veneto orientale, oltre a fornire un punto di riferimento per gli operatori logistici nazionali e internazionali.

4.3 - La scelta

Per tali ragioni, si ritiene opportuno proporre il modello di partenariato pubblico-privato, nel quale la Società manterrà una quota di partecipazione di minoranza e funzioni di indirizzo e di controllo, lasciando in capo al partner privato la gestione operativa.

Le motivazioni che spingono Interporto Pordenone verso la costituzione di una NewCo si possono così riassumere:

- **Sinergie e Partnership internazionali:** sviluppare un'alleanza strategica con un primario operatore MTO (Multimodal Transport Operator) e/o un'Impresa Ferroviaria di livello internazionale, anche in aggregazione con spedizionieri e realtà industriali, attivando economie di rete in grado di intercettare i flussi di import/export della Regione Friuli Venezia Giulia e del Veneto Orientale.
- **Durata:** sviluppare una gestione di medio-lungo termine del Terminal intermodale che dia garanzie di sostenibilità economico-finanziaria a Interporto Pordenone.
- **Stabilità dei Traffici:** consolidare i flussi di trasporto grazie al respiro internazionale del partner, riducendo la vulnerabilità del Terminal rispetto alla volatilità del mercato e alle logiche speculative a breve termine.
- **Promozione dell'intermodalità:** favorire la creazione di nuove relazioni logistiche e ferroviarie con il tessuto industriale di area, valorizzando la funzione di hub logistico del Terminal pordenonese.
- **Consolidare il ruolo strategico del Terminal:** sviluppare le relazioni intermodali verso le direttrici nord ed est/ovest attraverso le direttrici TEN-T corridoio Baltico e Mediterraneo e i porti italiani del nord Adriatico e nord Tirreno.
- **Competitività del Tessuto Manifatturiero di area:** potenziare l'integrazione tra le grandi direttrici continentali e i distretti produttivi locali, offrendo alle imprese del territorio servizi logistici efficienti e un dialogo strategico costante con le istituzioni.
- **Ottimizzazione degli Investimenti:** massimizzare la redditività degli investimenti pubblici regionali effettuati sul Terminal intermodale di Pordenone, avendo inoltre maggior contezza sulle necessità future di potenziamento dell'infrastruttura.
- **Governance societaria:** la presenza della componente pubblica nella governance societaria garantirà una stretta collaborazione con le istituzioni locali, regionali e nazionali, agevolando la visione strategica necessaria al potenziamento delle reti di trasporto e dei corridoi logistici.

5. Le caratteristiche principali della NewCo

La Newco avrà, nella proposta che viene rappresentata ai Soci, le seguenti caratteristiche societarie principali:

- **Tipologia societaria:** La NewCo sarà costituita nella forma di Società a Responsabilità Limitata, ritenuta quella più adatta ad assicurare ai soci, e in particolare ad Interporto Pordenone, maggiori poteri di influenza e controllo sulle decisioni e sulla gestione della società, anche attraverso l'attribuzione a Interporto Pordenone di alcuni diritti particolari riguardanti l'amministrazione della società ai sensi dell'art. 2468 c.c.
- **Partecipazione:** Interporto Pordenone parteciperà alla NewCo quale socio di minoranza con una quota pari al 40% del Capitale Sociale, mettendo a gara la quota di maggioranza pari al 60%.
- **Tipologia socio:** Partnership con MTO (Multimodal Transport Operator) e/o Imprese Ferroviarie che hanno in gestione Terminal Intermodali, anche in aggregazione con spedizionieri e realtà industriali.
- **Durata della società:** la durata della NewCo sarà strettamente legata alla durata del contratto di gestione del Terminal che, al momento, si configura in 12 anni, prorogabili di ulteriori 6 e con la prescrizione di una proroga tecnica di 1 ulteriore anno.
- **Definizione attività:** Gestione del Terminal di Pordenone per i trasporti intermodali terrestri - movimentazione container marittimi, casse mobili e semirimorchi -, sia treno/gomma che portuali. L'organizzazione, la commercializzazione e la vendita di servizi di trasporto intermodali e complementari con mezzi propri o di terzi anche mediante l'esercizio diretto d'impresa di trasporto ferroviario e/o stradale. L'organizzazione del traffico della manovra e movimentazione ferroviaria di merci anche attraverso l'esercizio di impresa ferroviaria come definita dalla normativa comunitaria e nazionale di tempo in tempo vigente. L'acquisto, la vendita, il noleggio, il deposito, la riparazione e la manutenzione di mezzi e delle attrezzature di qualunque natura per i trasporti intermodali.
- **Canone di locazione del Terminal:** La NewCo dovrà versare un canone, con quota fissa e quota variabile, per l'utilizzo dell'infrastruttura che resterà di proprietà di Interporto Pordenone. La definizione del canone, sia nella quota fissa che in quella variabile, è esposta sia nella presente Relazione che nell'allegato PEF – Piano Economico Finanziario – e tiene in considerazione l'equilibrio economico finanziario di Interporto Pordenone.
- **Governance:** lo statuto che sarà adottato dalla NewCo prevede, ai sensi dell'art. 2468 c.c., alcuni diritti particolari in favore di Interporto Pordenone, ossia:
 - Art. 8.4 - la necessità del voto favorevole di Interporto Pordenone ai fini dell'assunzione delle delibere di aumento del capitale mediante offerta di partecipazioni di nuova emissione totalmente o parzialmente a favore di terzi;
 - 8.6 - il diritto di veto dell'amministratore nominato da Interporto Pordenone sulla determinazione del prezzo di sottoscrizione, compreso il sovrapprezzo (Valutazione Pre-Money) in occasione di eventuali aumenti di capitale diversi da quelli previsti dagli artt. 2482 *bis* e 2482 *ter* c.c., nei limiti e secondo le modalità previste dallo statuto;
 - 10.3 - diritto del Socio Interporto Pordenone di trasferire a terzi, in una o più operazioni, partecipazioni rappresentative fino al 10% della quota da esso detenuta nel capitale sociale, senza riconoscimento al Socio Privato di alcun diritto di prelazione;
 - 14.3 - diritto di veto in favore del socio Interporto Pordenone nelle decisioni aventi ad oggetto: (i) modifica dell'oggetto sociale, delle materie attribuite dallo statuto alla competenza dell'assemblea, nonché di ogni altra disposizione statutaria relativa al trasferimento di quote, ai diritti di nomina dei membri dell'organo amministrativo e di controllo e alla modifica, anche indiretta o esclusione di ogni altro diritto particolare del

socio Interporto Pordenone; (ii) operazioni sul capitale sociale, trasformazione, fusione e scissione della NewCo; (iii) scioglimento anticipato, messa in liquidazione e nomina dei liquidatori; (iv) trasferimento della sede legale; (v) modifica dei *quorum* deliberativi rafforzati; (vi) decisioni rimesse all'assemblea; (vii) trasferimento delle partecipazioni del Socio Privato Operativo;

- 15.4 - diritto di Interporto Pordenone di designare un amministratore, nel caso di C.d.A. composto da tre membri, e due amministratori, nel caso di C.d.A. composto da cinque membri, con attribuzione all'amministratore, o a uno degli amministratori, nominati da Interporto Pordenone della funzione di Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- 18.2 - diritto di veto del consigliere (o dei consiglieri) di amministrazione designati da Interporto Pordenone sulle seguenti materie: (i) approvazione e modifica del piano industriale e del piano degli investimenti; (ii) approvazione del budget annuale e delle sue modifiche sostanziali; (iii) acquisto, alienazione o costituzione di diritti reali su beni; (iv) assunzione di finanziamenti, rilascio di garanzie o assunzione di obbligazioni di importo superiore a € 50.000,00;
- 21.2 - diritto di Interporto Pordenone di designare un sindaco effettivo, che avrà il ruolo di Presidente, e un sindaco supplente del collegio sindacale;
- 23.1- indicazione della cessazione della qualità di Socio privato Operativo quale causa di scioglimento della società, salvo diversa decisione del Socio Pubblico;
- 23.3 - diritto di Interporto Pordenone di formulare e sottoporre all'Assemblea dei soci la proposta relativa ai criteri in base ai quali deve svolgersi la liquidazione della società ai sensi dell'art. 2487, comma 1, c.c.

Ai sensi dell'art. 24.3 dello statuto, i diritti particolari attribuiti al socio Interporto Pordenone continueranno ad essere riconosciuti integralmente in suo favore fintantoché Interporto Pordenone rimarrà socio della NewCo, a prescindere dalla percentuale di capitale sociale in suo possesso. Inoltre, ai sensi dell'art. 24.4 i diritti particolari riconosciuti al socio Interporto Pordenone potranno essere modificati solo con il consenso di tutti i soci, e la modifica indiretta richiede il consenso del socio Interporto Pordenone.

- **Assorbimento dipendenti del Terminal:** In sede di costituzione della NewCo, si prevederà la facoltà di assorbire il personale attualmente impiegato nella gestione del Terminal Intermodale. Tale misura è finalizzata a salvaguardare un organico dall'alto profilo professionale, già in possesso delle necessarie certificazioni e abilitazioni per l'uso delle specifiche attrezzature di movimentazione;
- **Conferimento attrezzature:** La Società, alla chiusura del rapporto con il gestore precedente, ha acquisito attrezzatura di movimentazione intermodale - in particolare n. 2 gru semoventi Uplifting RSUP-45-61H5 per il carico e scarico delle UTI, n. 1 locomotore manovra V212 da 1200 CV per la trazione dei convogli ferroviari e un trattore stradale Terger per lo spostamento dei semirimorchi. Tale attrezzatura sarà conferita nella NewCo in forma di capitale sino al raggiungimento dell'importo richiesto e oggetto di locazione/noleggio per la parte rimanente.

6. La verifica del rispetto del vincolo tipologico, di scopo e d'interesse generale previste dal TUSP per le società partecipate

6.1 - Vincolo tipologico

La costituzione della NewCo, nella formula della Società a Responsabilità Limitata, **rispetta** i vincoli tipologici delle società, anche consortili, previsti dall'art. 3, comma 1, del D.Lgs n. 175/2016², in quanto trattasi di società di capitali.

6.2 - Vincolo di scopo

L'art. 3 punto 1, dello statuto della Società, recita *“La società ha per oggetto la progettazione, l'infrastrutturazione, la costruzione, la promozione e la **gestione** dell'Interporto, del **Centro Intermodale** e del Centro all'ingrosso di Pordenone”* e al tale scopo la Società potrà *“partecipare ed assumere interessenze, quote, partecipazioni anche azionarie, in altre società, imprese, enti, consorzi ed organismi aventi oggetto uguale, analogo, affine o connesso al proprio o che svolgano attività comunque complementari o integrative della società: la partecipazione non deve essere tale da modificare sostanzialmente lo scopo sociale.”*.

La costituzione della NewCo rientra nel vincolo di scopo di cui all'art. 4, comma 1 del D.Lgs. 175/2016³.

6.3 - Vincolo di interesse generale

La Società, in coerenza con il proprio oggetto sociale, persegue la promozione e la gestione dell'Interporto, del Centro Intermodale e del Centro all'Ingrosso di Pordenone, il tutto nell'ottica di perseguire un interesse generale pubblico.

Interporto Pordenone è un complesso organico di infrastrutture e di servizi integrati di **rilevanza europea**, gestito in forma di S.p.A. sottoposta all'attività di direzione e coordinamento della Camera di Commercio di Pordenone-Udine, e vede come socio, tra gli altri, il Comune di Pordenone. Il Terminal intermodale dell'Interporto di Pordenone **è inserito** nel Regolamento sugli orientamenti dell'Unione per lo sviluppo della rete transeuropea dei trasporti - UE 2024/1679 del 13.06.2024 e ha in corso di valutazione la domanda di inserimento nell'elenco degli interporti di rilevanza nazionale, come risulta dal verbale di sopralluogo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti del 14.05.2025 che evidenzia nelle conclusioni *“l'esistenza dei requisiti richiesti dal Regolamento”*.

La costituzione della NewCo rientra nel vincolo di interesse generale di cui all'art. 4, comma 2 lettera c) del D.Lgs. 175/2016, in quanto la nuova società si propone di gestire il Terminal intermodale di Pordenone avente i requisiti di cui sopra e votato alla produzione di un servizio di interesse generale.

² Riferimento art. 3, comma 1 del TUSP *“Le amministrazioni pubbliche possono partecipare esclusivamente a società, anche consortili, costituite in forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata, anche in forma cooperativa”*.

³ Riferimento art. 4, comma 1 del TUSP *“Le amministrazioni pubbliche non possono, direttamente o indirettamente, costituire società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali”*.

7. Verifica della sostenibilità finanziaria

7.1 Premessa

Come ricordato dalle Sezioni Riunite della Corte dei conti con deliberazione n. 16/2022⁴, la sostenibilità finanziaria deve essere analizzata sia da un punto di vista “oggettivo”, concernente le caratteristiche proprie dell’operazione di investimento societario, sia da un punto di vista “soggettivo”, al fine di ponderarne gli effetti in relazione alla situazione finanziaria specifica dei soggetti pubblici interessati

7.2 La verifica della sostenibilità finanziaria di tipo “oggettivo”

Dal punto di vista oggettivo, la sostenibilità finanziaria si riferisce alla capacità della NewCo di garantire, in via autonoma e in un adeguato lasso temporale di previsione, l’equilibrio economico-finanziario attraverso l’esercizio delle attività che ne costituiscono l’oggetto sociale. Tale verifica è svolta sulla base del Piano Economico-Finanziario - “PEF”, Allegato n. 2 -, che copre un orizzonte di dodici esercizi (FY.1–FY.12), con dettaglio progressivo trimestrale per il primo esercizio, e formalizza le previsioni di andamento economico, patrimoniale e finanziario nei prospetti di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Monetario.

Il PEF si caratterizza per i seguenti elementi, ispirati a canoni di prudenza:

- la crescita dei ricavi è guidata da un unico driver fondamentale, il numero di treni movimentati a settimana, che passa da 8 (FY.1) al regime di 15 (dal FY.4), con gli altri parametri operativi (UTI per treno, settimane operative, tariffe unitarie) mantenuti costanti;
- non valorizza benefici o sinergie ulteriori e adotta tariffe e marginalità contenute, coerenti con i dati di settore;
- non prevede indebitamento finanziario strutturale: la struttura delle fonti poggia sul capitale proprio (€ 625 mila) e su un finanziamento dedicato all’acquisto della gru gommata (circa € 0,5 milioni), rimborsato entro il settimo esercizio;
- prevede investimenti di mantenimento e a protezione del piano per circa € 1,6 milioni cumulati, accantonati progressivamente in attività finanziarie; le aliquote fiscali applicate sono le correnti.

Di seguito si riportano i prospetti di sintesi del PEF per tutti i dodici esercizi di piano (FY.1–FY.12). Per agevolarne la lettura, i prospetti sono riportati nelle pagine seguenti in orientamento orizzontale.

⁴ Corte dei conti, Sezioni Riunite in sede di controllo, deliberazione n. 16/2022: la sostenibilità finanziaria va analizzata sotto il profilo “oggettivo” (caratteristiche dell’operazione di investimento) e “soggettivo” (situazione finanziaria dell’ente pubblico interessato).

Prospetti del Piano economico-finanziario (FY.1–FY.12)

Conto Economico (valori in euro)

	FY.1	FY.2	FY.3	FY.4	FY.5	FY.6	FY.7	FY.8	FY.9	FY.10	FY.11	FY.12
Totale valore della produzione	1.150.000	1.672.000	1.802.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500	2.063.500
Materie prime e consumo	96.500	124.750	134.312	153.438	153.438	153.438	153.438	153.438	153.438	153.438	153.438	153.438
Servizi	301.440	390.079	412.239	456.559	456.559	456.559	456.559	456.559	456.559	456.559	456.559	456.559
Godimento beni di terzi	289.000	366.000	416.000	456.250	456.250	486.250	486.250	486.250	486.250	486.250	486.250	486.250
Costo del personale	315.000	405.000	405.000	495.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000
Ammortamenti e svalutazioni	45.000	50.000	125.000	130.000	134.930	124.930	124.930	124.930	124.930	124.930	99.930	89.790
Altri costi (incl. var. rimanenze)	40.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Totale costi della produzione	1.086.940	1.435.829	1.592.552	1.791.246	1.841.176	1.861.176	1.861.176	1.861.176	1.861.176	1.861.176	1.836.176	1.826.036
EBITDA – Margine operativo lordo	108.060	286.171	334.948	402.254	357.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254
Risultato operativo (EBIT)	63.060	236.171	209.948	272.254	222.324	202.324	202.324	202.324	202.324	202.324	227.324	237.464
Proventi e oneri finanziari	0	0	-35.000	-28.666	-22.015	-15.032	-7.699	0	0	0	0	0
Risultato ante imposte	63.060	236.171	174.948	243.588	200.308	187.292	194.624	202.324	202.324	202.324	227.324	237.464
Imposte sul reddito	17.026	63.766	47.236	65.769	54.083	50.569	52.549	54.627	54.627	54.627	61.377	64.115
Utile dell'esercizio	46.034	172.405	127.712	177.818	146.226	136.722	142.076	147.696	147.696	147.696	165.946	173.348

EBITDA calcolato come Risultato operativo al lordo di ammortamenti e svalutazioni.

Stato Patrimoniale (valori in euro)

	FY.1	FY.2	FY.3	FY.4	FY.5	FY.6	FY.7	FY.8	FY.9	FY.10	FY.11	FY.12
Totale immobilizzazioni	355.000	355.000	980.000	900.000	814.370	689.440	564.510	439.580	314.650	189.720	89.790	0
Attivo circolante	395.274	582.452	673.176	805.364	907.552	1.022.554	1.135.576	1.408.204	1.680.830	1.953.456	2.219.332	2.482.470
di cui disponibilità liquide	188.607	288.785	252.758	241.448	238.636	253.638	166.660	239.286	311.912	384.538	450.414	513.552
di cui attività finanziarie	0	0	100.000	200.000	300.000	400.000	600.000	800.000	1.000.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000
Totale attivo	750.274	937.452	1.653.176	1.705.364	1.721.922	1.711.994	1.700.086	1.847.784	1.995.480	2.143.176	2.309.122	2.482.470
Patrimonio netto	671.034	843.439	971.152	1.148.970	1.295.196	1.431.918	1.573.994	1.721.690	1.869.386	2.017.082	2.183.028	2.356.376
Totale debiti	79.240	94.013	682.024	556.394	426.727	280.076	126.093	126.093	126.093	126.093	126.093	126.093
Totale passivo	750.274	937.452	1.653.176	1.705.364	1.721.922	1.711.994	1.700.086	1.847.784	1.995.480	2.143.176	2.309.122	2.482.470

Rendiconto Monetario (valori in euro)

	FY.1	FY.2	FY.3	FY.4	FY.5	FY.6	FY.7	FY.8	FY.9	FY.10	FY.11	FY.12
Flusso della gestione reddituale	-19.367	213.944	322.892	366.140	362.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254	327.254
Imposte	-17.026	-63.766	-47.236	-65.769	-54.083	-50.569	-52.549	-54.627	-54.627	-54.627	-61.377	-64.115
Flusso da attività di investimento	-400.000	-50.000	-850.000	-150.000	-149.300	-100.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Flusso da attività di finanziamento	625.000	0	538.318	-161.683	-161.682	-161.683	-161.682	0	0	0	0	0
Variazione disponibilità liquide	188.607	100.178	-36.026	-11.311	-2.812	15.002	-86.978	72.627	72.626	72.626	65.876	63.138
Disponibilità liquide finali	188.607	288.785	252.758	241.448	238.636	253.638	166.660	239.286	311.912	384.538	450.414	513.552

Le disponibilità liquide di fine periodo (€ 513.552 al FY.12) si affiancano alle attività finanziarie a protezione del piano (€ 1.600.000 al FY.12); la “liquidità finale” considerata nelle analisi di rischio somma le due componenti.

Principali indicatori

Indicatore	FY.1	FY.2	FY.3	FY.4	FY.5	FY.6	FY.7	FY.8	FY.9	FY.10	FY.11	FY.12
EBITDA margin (%)	9,40	17,12	18,58	19,49	17,31	15,86	15,86	15,86	15,86	15,86	15,86	15,86
ROS – Redditività delle vendite (%)	5,48	14,13	11,65	13,19	10,77	9,80	9,80	9,80	9,80	9,80	11,02	11,51
ROE – Redditività del capitale netto (%)	6,86	20,44	13,15	15,48	11,29	9,55	9,03	8,58	7,90	7,32	7,60	7,36
ROA – Redditività dell'attivo (%)	8,40	25,19	12,70	15,96	12,91	11,82	11,90	10,95	10,14	9,44	9,84	9,57
Indebitamento su totale passivo (%)	10,56	10,03	41,26	32,63	24,78	16,36	7,42	6,82	6,32	5,88	5,46	5,08
Disponibilità su attivo (%)	51,35	61,06	40,12	46,64	52,13	59,14	66,21	75,67	83,73	90,68	95,68	99,60

EBITDA margin: misura derivata (EBITDA su valore della produzione). Gli altri indicatori sono ripresi dai prospetti del PEF.

I prospetti evidenziano ricavi che si stabilizzano a regime su circa € 2,06 milioni dal quarto esercizio, una redditività delle vendite (ROS) compresa tra il 5,5% e il 14% in tutti gli esercizi e un EBITDA stabilmente positivo. I flussi della gestione reddituale sono positivi a partire dal secondo esercizio; il patrimonio netto cresce costantemente, dal valore iniziale a oltre € 2,35 milioni al FY.12, e la società riduce progressivamente l'indebitamento fino a valori marginali (5% del passivo a regime).

La plausibilità delle ipotesi è confermata dal confronto con il benchmark di settore (49 imprese, ATECO 522140, banca dati AIDA, 2015–2024): la traiettoria di Piano si colloca stabilmente entro l'involuppo empirico del settore (fascia tra il 10° e il 90° percentile) per fatturato, risultato operativo e ROS. Il confronto di sintesi a regime è riportato di seguito.

Soggetto	Valore produzione (€)	Ris. operativo (€)	ROS (%)
Interporto Pordenone – Piano (FY.6)	2.063.500	202.324	9,80
Terminal Piacenza Intermodale S.r.l. (2024)	6.474.235	438.900	6,78
Kombi Terminal Mortara S.r.l. (2024)	2.784.492	186.122	6,68
Combiconnect S.r.l. (2024)	6.350.535	333.040	5,24
Media di settore (2024)	4.929.705	518.775	7,02

Confronto di sintesi: Piano di Pordenone (esercizio a regime FY.6), panel di competitor comparabili e media di settore.

La robustezza del Piano è stata sottoposta a verifica mediante analisi di sensitività e simulazione Monte Carlo. L'analisi di sensitività - variazione di una variabile alla volta tra -25% e +25% - individua nei ricavi di vendita la variabile più critica – con condizioni di criticità della liquidità per contrazioni dei ricavi pari o superiori al 15% e del patrimonio netto per contrazioni pari o superiori al 20% – mentre rispetto a materie prime, servizi e costo del personale il Piano mantiene liquidità e patrimonio netto positivi in tutti gli esercizi, anche a fronte di incrementi del 25%.

La simulazione Monte Carlo - 10.000 scenari, distribuzioni normali troncate sulle quattro variabili a maggiore impatto - restituisce, per l'ultimo esercizio di Piano (FY.12), gli esiti sintetizzati nella tabella seguente.

Indicatore (FY.12)	Liquidità finale	Patrimonio netto finale
Mediana (€)	2.114.999	2.359.687
Media (€)	2.076.126	2.318.910
5° percentile (€)	-500.831	-302.911
10° percentile (€)	174.540	380.969
95° percentile (€)	4.507.162	4.798.873
Probabilità di valore negativo	8,4%	6,9%

Simulazione Monte Carlo, 10.000 scenari – statistiche delle variabili obiettivo all'esercizio FY.12.

L'analisi degli eventi critici conferma il contenimento del rischio di downside: il numero medio di esercizi con cassa negativa è pari a 1,36 e la probabilità di almeno un esercizio con liquidità negativa lungo l'orizzonte di Piano è del 17,6%, mentre la probabilità che la criticità interessi tutti i dodici esercizi è pari ad appena lo 0,5%; per il patrimonio netto la probabilità di almeno un esercizio negativo è del 6,9% e quella di criticità strutturale è nulla. Le mediane di liquidità e patrimonio netto (oltre € 2,1 milioni) coincidono sostanzialmente con lo scenario centrale di Piano, a conferma della corretta calibrazione del modello.

In sintesi, il PEF dimostra la capacità della NewCo di conseguire e mantenere in via autonoma l'equilibrio economico-finanziario per l'intero orizzonte di piano, con flussi di cassa positivi, patrimonio netto crescente e probabilità di scenari di insostenibilità strutturale marginali.

7.3- Verifica di tipo soggettivo

Dal punto di vista soggettivo, la sostenibilità finanziaria si riferisce alla capacità di Interporto Pordenone di garantire la continuità aziendale, la conservazione del patrimonio sociale e l'assenza di fabbisogni finanziari aggiuntivi a carico dei soci pubblici.

In particolare la “Relazione di verifica della sostenibilità finanziaria del tipo soggettivo”, allegata alla presente relazione, ha esaminato e analizzato dettagliatamente la transizione dal modello di gestione esternalizzata a terzi al modello societario misto pubblico-privato, al fine di garantirne la coerenza con la continuità aziendale e con la valorizzazione delle infrastrutture di proprietà.

La continuità dei ricavi costituisce infatti il principale elemento utilizzato per la verifica della sostenibilità finanziaria soggettiva dell'operazione.

L'analisi finanziaria è stata elaborata utilizzando differenti fonti informative, in relazione ai diversi periodi temporali considerati.

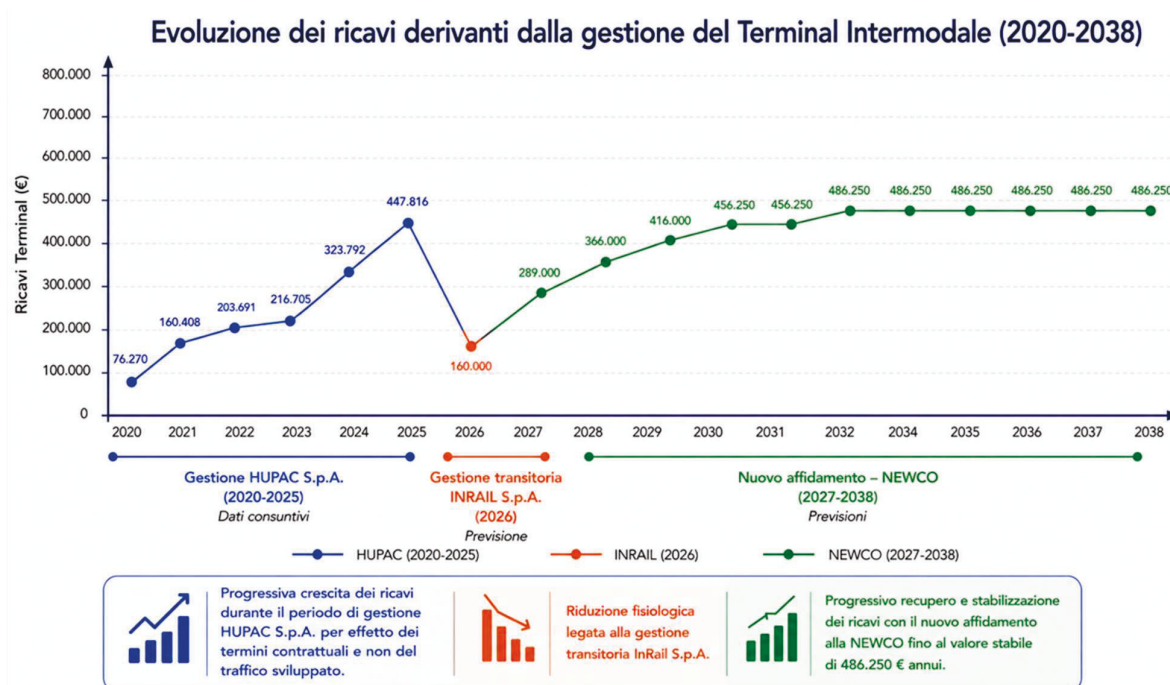
In estrema sintesi l'analisi storica relativa alla gestione del Terminal Intermodale evidenzia come l'infrastruttura abbia progressivamente assunto una centralità strategica per la Società. Nel quinquennio **2020-2025**, infatti, i ricavi del Terminal sono passati da **euro 76.270 a euro 447.816** con un incremento superiore al **480% per effetto dei termini contrattuali e non del traffico sviluppato**. Tale trend dimostra come il Terminal sia ormai una componente strutturale del modello di business aziendale, e non più un'attività accessoria o marginale.

Le stime elaborate per il periodo 2027-2038 poggiano sul presupposto della piena continuità operativa dell'infrastruttura, che beneficerà di una transizione gestionale articolata in tre fasi:

1. La gestione storica di **Hupac S.p.A.**;
2. La fase transitoria affidata a **InRail S.p.A.**;
3. L'affidamento definitivo al nuovo operatore che sarà individuato tramite **gara ad evidenza pubblica**.

Le proiezioni economico-finanziarie confermano che il cambio di gestore non pregiudicherà la funzione economica del Terminal, né la sua capacità di generare flussi reddituali ricorrenti a favore di Interporto Pordenone. I dati prospettici indicano il mantenimento di un contributo positivo e stabile all'equilibrio complessivo della Società. L'analisi convalida, inoltre, la scelta strategica di una **NewCo a partecipazione pubblico-privata**, soluzione idonea a garantire la stabilità economico-finanziaria per l'intero periodo di pianificazione.

La previsione dei flussi economici associati alla gestione terminalistica evidenzia il mantenimento di un contributo positivo e ricorrente alla formazione dei ricavi aziendali, confermando la permanenza del ruolo economico del Terminal all'interno dell'equilibrio complessivo della Società.



Dalla verifica effettuata è stato accertato che il passaggio dalla gestione Hupac S.p.A., alla gestione transitoria InRail S.p.A. e successivamente al nuovo modello di gestione attraverso la costituzione di una NewCo pubblico-privata **non ha determinato fabbisogni finanziari aggiuntivi, obblighi di ricapitalizzazione o situazioni di squilibrio a carico di Interporto Pordenone** rispetto ai seguenti aspetti:

- **Assenza di fabbisogni finanziari aggiuntivi:** L'analisi sviluppata nel periodo 2020-2038 evidenzia che la riorganizzazione della gestione del Terminal Intermodale non determina, sulla base delle ipotesi considerate, fabbisogni finanziari aggiuntivi tali da richiedere nuovi apporti da parte dei soci pubblici.
- **Assenza di obblighi di ricapitalizzazione o copertura perdite:** Le proiezioni elaborate non evidenziano perdite prospettiche riconducibili al nuovo modello di gestione del Terminal intermodale.
- **Conservazione degli equilibri patrimoniali:** La nuova gestione del Terminal Intermodale non comporta la perdita della titolarità delle infrastrutture strategiche in capo a Interporto Pordenone.
- **Conservazione degli equilibri finanziari:** Sulla base delle elaborazioni prospettiche disponibili, il cambio del soggetto gestore non determina elementi tali da compromettere gli equilibri finanziari di Interporto Pordenone.
- **Assenza di oneri diretti o indiretti per i soci pubblici:** Il nuovo modello di gestione non comporta, sulla base delle ipotesi considerate, oneri diretti a carico dei soci pubblici.

All'esito delle analisi condotte, il modello gestionale del Terminal Intermodale mediante NewCo a partecipazione pubblico-privata soddisfa i requisiti di sostenibilità finanziaria soggettiva lato Interporto Pordenone.

L'operazione, infatti:

- assicura la continuità economico-operativa del Terminal;
- mantiene in capo a Interporto Pordenone la proprietà e la valorizzazione degli asset infrastrutturali strategici;

- esclude la necessità di risorse finanziarie integrative, ricapitalizzazioni o ripianamento perdite;
- non produce oneri, diretti o indiretti, per la compagine pubblica;
- è coerente con il mantenimento degli equilibri economico-patrimoniali della Società.

In conclusione, l'esame dei dati storici e dei trend previsionali per il periodo 2027-2038 consente di validare positivamente la sostenibilità finanziaria del progetto.

8. La verifica della convenienza economica in relazione alle diverse opzioni di gestione

Il corretto impiego di risorse pubbliche, in un'ottica di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, è stato verificato mediante il confronto con altri modelli di gestione, con particolare riferimento alla gestione "esternalizzata a terzi" o "In house", come già evidenziato nel paragrafo 4.

8.1 - Gestione del terminal esternalizzata a terzi

Come illustrato nel paragrafo 4 la Società in passato ha ricorso alla procedura di affidamento della gestione del Terminal Intermodale ad un operatore esterno, previa procedura ad evidenza pubblica. In particolare il Terminal è stato gestito da Hupac S.p.A. dal 1° agosto 2020 al 31 dicembre 2025, il contratto prevedeva un canone il cui corrispettivo si divideva tra una quota fissa e una variabile calcolata sui flussi di trasporto delle UTI - Unità di Trasporto Intermodale -.

La quota fissa prevedeva un importo iniziale contenuto per agevolare l'operatore nell'avvio del traffico intermodale, destinato a crescere negli anni. La quota variabile era calcolata sui flussi e legata a scaglioni di traffico progressivi.

Il traffico delle UTI movimentate dall'operatore durante la gestione dal 2020 al 2025 risulta come di seguito rappresentato:

2020	2021	2022	2023	2024	2025
7.620 UTI	28.827 UTI	28.981 UTI	19.674 UTI	10.960 UTI	5.000 UTI

L'importo del canone versato (fisso e variabile) dal gestore durante i 5 anni di esecuzione del servizio nel Terminal intermodale è ammontato a complessivi **euro 1.428.455,00**, così suddiviso nelle varie annualità:

2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ 76.270	€ 160.408	€ 203.385	€ 233.385	€ 307.191	€ 447.816

Come sopra evidenziato l'andamento dei volumi ha registrato un picco massimo negli anni 2021 e 2022 con un **picco di circa 29.000 UTI – Unità di Trasporto Intermodale – anno, corrispondenti a circa 15 coppie di treni a settimana**, per poi successivamente calare e azzerarsi completamente da luglio 2025 per le motivazioni già evidenziate nel paragrafo 4.

Il Piano Economico Finanziario – PEF - della NewCo prevede una riproposizione di un canone calcolato secondo una quota fissa e una variabile, incrementale fino al 6° anno e poi costante fino al termine della gestione, come di seguito rappresentato:

Descrizione	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno	6° anno
Canone fisso	€ 250.000	€ 300.000	€ 350.000	€ 370.000	€ 370.000	€ 400.000
Canone variabile	€ 39.000	€ 66.000	€ 66.000	€ 86.250	€ 86.250	€ 86.250
Totale	€ 289.000	€ 366.000	€ 416.000	€ 456.250	€ 456.250	€ 486.250

Come risulta dalle suddette tabelle la redditività per Interporto Pordenone è più favorevole rispetto alla precedente esternalizzazione a terzi della gestione nei primi 6 anni di gestione - € 1.428.455,00 contro € 2.469.750,00.-

Oltre alla convenienza economica del canone della NewCo e dai relativi dividendi, la scelta del modello di governance per un terminal intermodale, ed in particolare il confronto tra l'esternalizzazione a un grande **operatore internazionale** e la creazione di una **NewCo a capitale misto pubblico-privato**, impatta profondamente non solo l'efficienza operativa diretta, ma anche la mappa delle **economie secondarie, o esternalità positive**, che si generano sul territorio e sul sistema logistico locale. In particolare mentre un operatore internazionale punta alla standardizzazione e alla massimizzazione dei flussi della propria rete globale, una NewCo pubblico-privata permette di trattenere e reinvestire il valore sul territorio attraverso una precisa **direzione politico-industriale**.

Tra le esternalità positive che si possono generale si citano ad esempio:

- **Tassazione:** la costituzione di una NewCo con sede in Friuli Venezia Giulia — anziché l'affidamento a un operatore internazionale — garantisce che la ricchezza fiscale generata dal servizio rimanga sul territorio. Al contrario, con un operatore globale, questo gettito verrebbe centralizzato e drenato verso la sede principale (estera o extra-regionale). La NewCo locale, pertanto, massimizza le entrate della Regione FVG, consentendo il reinvestimento delle risorse nelle infrastrutture logistiche del territorio e garantendo il pieno accesso agli incentivi e alle agevolazioni regionali.
- **Ancoraggio territoriale del valore:** I profitti e le efficienze generate dal Terminal non vengono "esportati" verso headquarter internazionali, ma vengono patrimonializzati all'interno della NewCo o reinvestiti in infrastrutture locali quali, a titolo d'esempio, raccordi ferroviari, digitalizzazione, transizione energetica come impianti fotovoltaici sui magazzini, barriere verdi.
- **Sinergie di filiera:** La governance mista permette di calibrare i servizi del Terminal sulle reali esigenze del tessuto industriale locale (PMI, distretti produttivi regionali). Il Terminal cessa di essere un mero punto di transito e diventa un facilitatore di competitività per le aziende del territorio.
- **Indotto dei servizi:** Le scelte di approvvigionamento quali, a titolo d'esempio, manutenzioni, servizi IT, consulenze, edilizia infrastrutturale, tendono a favorire l'ecosistema di fornitori locali, amplificando l'effetto moltiplicatore economico sul territorio.
- **Pianificazione urbanistica e infrastrutturale integrata:** La presenza del socio pubblico garantisce che lo sviluppo del terminal proceda in perfetta armonia con la pianificazione del territorio quali, a titolo d'esempio, sviluppo di nuove aree industriali retroportuali, varianti viarie, mitigazione ambientale, connessioni positive con l'abitato esistente.
- **Attrazione di investimenti mirati:** La NewCo può agire come catalizzatore per l'insediamento di nuovi nodi logistici o produttivi di terzi quali, a titolo d'esempio, nuovi magazzini di logistica avanzata su lotti adiacenti, poiché il socio pubblico può offrire garanzie di stabilità istituzionale e

una visione di lungo periodo che un privato puro non può assicurare.

- **Flessibilità e resilienza logistica:** In caso di crisi di mercato o colli di bottiglia ferroviari, la governance locale può attuare strategie di flessibilità tariffaria o di stoccaggio temporaneo per salvaguardare le imprese del distretto, un'azione che un grande operatore internazionale difficilmente attuerebbe se non in linea con i propri target di profitto trimestrali.

Pertanto l'esternalizzazione a una società internazionale **massimizza l'efficienza operativa immediata** e inserisce il nodo in un network globale, ma rischia di generare un'economia isolata, dove il valore economico si disperde verso l'esterno. Mentre **la NewCo pubblico-privata**, pur richiedendo uno sforzo maggiore in termini di coordinamento e assunzione di rischio, **sblocca una serie di economie secondarie sistemiche: trasforma il terminal in un motore di sviluppo industriale territoriale, garantisce il controllo strategico delle infrastrutture critiche e assicura che la logistica sia al servizio dello sviluppo economico locale e non viceversa.**

8.2 – Gestione “In house”

La gestione In House comporta che la società proprietaria del Terminal, Interporto Pordenone, gestisca direttamente tutte le attività operative, amministrative e di manovra con proprio personale e propri mezzi.

L'art. 16 del D.lgs. 175/2016 “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” riepiloga i requisiti fondamentali affermati nel corso degli anni dalla giurisprudenza, comunitaria prima e nazionale poi, che devono sussistere **contemporaneamente** affinché una società possa essere legittimamente considerata “in house” che in particolare sono:

- la società deve avere un **capitale sociale prevalentemente pubblico**, e comunque la partecipazione di capitali privati sia minoritaria ed in ogni caso non implicante poteri di veto o di controllo;
- la società deve **operare prevalentemente con l'amministrazione pubblica** che partecipa al suo capitale sociale o nell'interesse di questa - o con le amministrazioni pubbliche socie o nell'interesse di queste, in caso di società pluripartecipata da più amministrazioni -;
- l'amministrazione pubblica socia deve esercitare nei confronti della società un **“controllo analogo” a quello esercitato sui propri servizi interni**, cioè un'influenza determinante sia sui suoi obiettivi strategici, che sulle decisioni più significative.

Il modello *in-house* garantisce massimo controllo strategico e stabilità del servizio, ma presenta criticità economico-finanziarie strutturali che lo rendono fortemente svantaggioso rispetto a una NewCo in partnership con un MTO o un'Impresa Ferroviaria di settore.

I principali limiti strutturali per la gestione del Terminal intermodale sono così sintetizzabili:

- **Nessuna competenza logistica**

La Società si troverebbe a gestire un settore complesso quello della logistica intermodale senza avere le competenze necessarie.

- **Incapacità di attrazione dei flussi**

Senza un partner internazionale, il perimetro d'azione resta confinato al territorio locale. Questo impedisce lo sviluppo di economie di scala minime e indispensabili per intercettare i grandi flussi di trasporto globali. Un terminal intermodale vive di accordi commerciali con armatori, imprese ferroviarie e spedizionieri e pertanto una società interamente pubblica faticherebbe a muoversi con la velocità e la flessibilità commerciale richieste dal mercato logistico.

- **Elevato fabbisogno finanziario e limitata sostenibilità dell'investimento**

L'avvio dell'in-house richiede un pesante investimento industriale iniziale - capitale, personale,

sicurezza, certificazioni - e costanti flussi di cassa per garantirne l'immediata bancabilità. Questo sforzo economico richiede risorse interne rilevanti che Interporto Pordenone ad oggi non può sostenere, nemmeno ricorrendo a finanza esterna.

- **Rischio finanziario**

Gli investimenti per gru di banchina, binari, digitalizzazione - Terminal Operating System - e manutenzioni graverebbero interamente sul bilancio pubblico o della società stessa.

- **Lentezza decisionale**

Il "controllo analogo" impone che ogni decisione strategica della società sia preventivamente approvata dall'ente pubblico. Questo contrasta con l'esigenza di un terminal, che deve decidere, modalità di servizio, tariffe e finestre operative in breve tempo per non perdere clienti.

- **Rischio di attenuazione della disciplina economico-gestionale**

La configurazione societaria integralmente pubblica può favorire la percezione di una garanzia implicita di continuità finanziaria da parte dell'ente controllante, riducendo la pressione competitiva e gli incentivi interni al contenimento dei costi e all'ottimizzazione delle performance operative. Tale assetto comporta il rischio di un progressivo indebolimento della disciplina economico-gestionale e della piena accountability del management rispetto ai risultati aziendali.

- **Assenza di concorrenza**

L'affidamento diretto elimina la pressione competitiva. Senza un partner privato che rischia il proprio capitale, la società tende a operare senza logiche di ottimizzazione dei costi.

Il confronto tra l'affidamento di una gestione In House e una NewCo per l'ente pubblico può essere così rappresentato:

Caratteristica	Società In House	NewCo a Part. Pubblica
Scelta Contraente	Affidamento diretto (no gara)	Gara ad evidenza pubblica
Tempi Procedurali	Bassi (tempi rapidi)	Alti (tempi lunghi)
Presenza pubblica	Alta (preponderante)	Media (60% privato)
Investimento iniziale	Alto (fondi propri dell'ente)	Basso (conferimento beni di proprietà)
Rigidità burocratica	Alta (controllo analogo)	Bassa (CdA NewCo)
Rischio d'Impresa	Alto (autoproduzione)	Medio (rischio su quota di minoranza)
Potenzialità	Bassa (mancanza Know-how)	Alta (professionalità operatore privato e economie di scala)
Finalità	Servizio pubblico/costi contenuti	Efficienza/Profitto

A conclusione di quanto sopra risulta che la società **in house** è preferibile quando si mira alla continuità e al controllo diretto dei costi, mentre la **newCo mista** è vantaggiosa se si cerca efficienza ed efficacia sul mercato attraverso l'apporto di *know-how* e capitale privato.

Pertanto appare evidente che la gestione diretta dell'infrastruttura sconta un **deficit di convenienza economica**, pur garantendo alla Società il pieno governo dei processi e dei ricavi diretti. Infatti il successo di un moderno terminal intermodale non si misura più sulla mera movimentazione del ferro-gomma (UTI), ma sulla sua capacità di operare come un ecosistema di servizi avanzati. Ciò richiede un bilanciamento ottimale tra volumi di traffico, rapidità operativa, integrazione software -

TOS, varchi automatizzati, sistemi portuali - e fornitura di servizi ancillari ad alta marginalità quali ultimo miglio ferroviario, manutenzione, servizi ai vettori. **Raggiungere questo livello di efficienza e trasformare il Terminal intermodale in un vero hub logistico richiede inevitabilmente il know-how e l'ingresso di operatori privati tramite partnership strategiche.**

8.3 - Conclusioni

L'analisi comparativa e le valutazioni fin ora condotte permettono di delineare con chiarezza il quadro della convenienza economica relativa alla futura gestione del Terminal Intermodale attraverso la costituzione di una NewCo da parte di Interporto Pordenone, identificando i punti di forza e le criticità intrinseche di ciascun modello preso in esame:

1. **Il modello "In-House"**, pur garantendo all'Ente pubblico il massimo controllo strategico e la totale stabilità del servizio, è stato giudicato **economicamente e strutturalmente debole**. L'elevato fabbisogno finanziario iniziale, l'assenza di un network commerciale internazionale, le rigidità operative e i vincoli burocratici creerebbero un penalizzante deficit di competitività e un elevato rischio d'impresa interamente a carico della parte pubblica.
2. **Il modello di "Esternalizzazione a terzi"**, basato sull'esperienza storica maturatasi con il precedente gestore nel quinquennio 2020-2025, ha dimostrato la capacità di generare flussi finanziari certi tramite canoni e una buona efficienza operativa iniziale. Tuttavia, ha evidenziato una **forte vulnerabilità alle fluttuazioni di mercato**, come dimostrato dal drastico calo dei volumi nell'ultimo biennio, e il rischio concreto di generare un'economia "isolata". In questo scenario, il valore aggiunto e i profitti vengono esportati verso headquarter internazionali, privando il territorio di un controllo strategico sul nodo logistico.
3. **Il modello della NewCo a partecipazione pubblico-privata** emerge come la soluzione in grado di contemperare nel modo migliore l'efficienza di mercato e l'interesse pubblico. Sotto il profilo strettamente finanziario, il Piano Economico Finanziario (PEF) della NewCo assicura una redditività stabile attraverso una struttura di canoni, fissi e variabili, allineata ai migliori standard storici, a cui si aggiungerà l'ipotizzata redditività della NewCo.

Al di là della mera convenienza economica diretta, **la costituzione di una NewCo mista pubblico/privata si rivela quindi l'unica opzione strategica capace di sbloccare un ampio ventaglio di esternalità positive e di economie secondarie sul territorio, infatti la governance locale e partecipata permette di:**

- **Trattenere e reinvestire il valore sul tessuto locale attraverso l'ancoraggio territoriale dei profitti, l'indotto dei fornitori locali e la tassazione in loco;**
- **Integrare lo sviluppo del Terminal con la pianificazione urbanistica, infrastrutturale e industriale del distretto delle PMI locali;**
- **Garantire una flessibilità e una resilienza logistica a tutela delle imprese del territorio in caso di shock di mercato, flessibilità che un operatore privato puro non potrebbe strutturalmente assicurare.**

9. Compatibilità con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa

L'art. 5, comma 1 del TUSP prevede, oltre a quanto già rappresentato nella presente motivazione analitica, di dar conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa. Un'azione amministrativa ideale deve saper bilanciare tutti e tre gli elementi: un progetto potrebbe essere estremamente *efficiente* nella gestione dei tempi e dei costi, ma rivelarsi *inefficace* se il progetto non risponde alle reali esigenze e agli obiettivi prefissati dall'amministrazione.

Di seguito verranno illustrate le motivazioni che hanno portato alla scelta della costituzione della NewCo in riferimento ai suddetti principi.

9.1 - Compatibilità con il principio di economicità

L'economicità rappresenta l'esigenza di **conseguire gli obiettivi pubblici con il minor impiego possibile di risorse sociali e finanziarie**. Non va intesa come un mero "risparmio alla cieca", bensì come la ricerca del massimo rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti, evitando sprechi, duplicazioni di competenze e appesantimenti procedurali.

Il corretto impiego delle risorse pubbliche, anche nell'ottica del confronto con altre possibili alternative di gestione, è stato ampiamente dimostrato nel precedente paragrafo.

In particolare la costituzione di una NewCo per la gestione del Terminal intermodale, con una partecipazione pubblica di minoranza e l'individuazione di un partner privato dotato di specifiche competenze nel settore dell'intermodalità, anche in forma aggregata con spedizionieri e operatori industriali del territorio, rappresenta la soluzione **più idonea per terminal in fase di avvio o di espansione**. In tale configurazione, il soggetto pubblico può svolgere un ruolo di indirizzo e garanzia, assicurando l'allineamento dell'iniziativa alle politiche di mobilità sostenibile e di valorizzazione del sistema produttivo locale, nonché il corretto avviamento del progetto. Al contempo, la presenza del partner privato consente di beneficiare di competenze specialistiche, capacità gestionali e logiche operative orientate al mercato, elementi essenziali per competere efficacemente in un contesto complesso e dinamico quale quello della logistica intermodale e rendere l'operazione economicamente compatibile con gli obiettivi della pubblica amministrazione.

Di seguito si rappresenta una analisi "SWOT", sviluppata negli aspetti principali, relativi al principio di economicità dell'azione amministrativa in riferimento ai differenti modelli di gestione.

Modello di gestione	Compatibilità con l'azione amministrativa	Economicità (Equilibrio tra la minimizzazione dei costi e la sostenibilità finanziaria)
"In house"	Bassa	Punti di forza: Controllo e coordinamento completo dei costi e dei ricavi. Punti di debolezza: Tutti i costi di investimento e i rischi di perdite gestionali ricadono interamente sul bilancio della società pubblica, senza l'apporto di capitale di rischio privato. Opportunità: Coordinamento e strategico delle politiche economiche. Minacce: L'elevato fabbisogno finanziario iniziale, l'assenza di un network commerciale internazionale, le rigidità operative e i vincoli burocratici portano a un deficit di competitività e un elevato rischio d'impresa interamente

		a carico della parte pubblica.
Esternalizzata a terzi	Media	Punti di forza: Trasferimento del rischio d'impresa al privato e certezza finanziaria dell'ente pubblico che incassa un canone garantito. Punti di debolezza: Perdita del controllo strategico, difficoltà nel monitoraggio dei reali parametri di performance e tendenza del privato a concentrarsi esclusivamente nei servizi con marginalità a scapito dello sviluppo di traffici con il tessuto industriale locale se non concorrenziale. Opportunità: Inserimento immediato in catene logistiche già mature con lo sviluppo immediato di flussi economici. Minacce: In presenza di una riduzione della domanda nel mercato logistico, trasferimento dei volumi di traffico dall'infrastruttura in gestione ad altri nodi appartenenti al medesimo proprietario, con l'obiettivo di ottimizzare i risultati economici e contenere le perdite.
Società Mista Pubblico-Privata	Alta	Punti di forza: Trasferimento di parte del rischio d'impresa al privato e certezza finanziaria dell'ente pubblico che incassa un canone garantito a lungo termine. Controllo dell'andamento economico, della governance e delle politiche d'investimento. Possibilità di promuovere economie di scala e relazioni logistiche con il tessuto industriale locale. Punti di debolezza: Governance potenzialmente più lenta rispetto al puro privato. Opportunità: Ottimizzazione delle risorse e governance degli investimenti strategici nell'infrastruttura, consentendo di focalizzare i capitali sui progetti a più alto rendimento. Minacce: Rischio di esposizione finanziaria in caso di perdite. Il PEF attraverso l'esecuzione di stress test ha valutato molto basso questo tipo di rischio.

9.2 - Compatibilità con il principio di efficacia

L'efficacia misura il **rapporto tra gli obiettivi prefissati e i risultati effettivamente conseguiti**. Un'azione amministrativa è efficace quando riesce a soddisfare concretamente il pubblico interesse o il bisogno della collettività per il quale era stata attivata. Mentre l'economicità guarda alle risorse, l'efficacia guarda all'**impatto reale** sul territorio o sui destinatari.

Come già evidenziato nella presente relazione il modello di partenariato pubblico-privato, rappresenta la volontà di Interporto Pordenone di imprimere un chiaro indirizzo **strategico di politica industriale, volto a sviluppare e stabilizzare i flussi logistici a servizio del tessuto produttivo** del Friuli Venezia Giulia e del Veneto orientale, oltre a fornire un punto di riferimento per gli operatori logistici nazionali e internazionali.

Infatti il progetto di costituzione della NewCo rappresenta il miglior modello gestionale al fine di ottenere i seguenti obiettivi:

- **Attivare economie di rete con il tessuto industriale locale:** attivare e sviluppare flussi di

trasporto del tessuto industriale del Friuli Venezia Giulia e del Veneto orientale promuovendo l'aggregazione tra un primario operatore intermodale e realtà industriali e logistiche.

- **Stabilizzare il traffico:** accompagnare la NewCo verso il consolidamento di flussi di trasporto stabili e meno soggetti alla volatilità del mercato stringendo relazioni con importanti realtà industriali e di spedizione e meno soggetto alle strategie dei grandi player di trasporto internazionali.
- **Potenziare efficacemente l'infrastruttura:** individuare gli investimenti sul Terminal più idonea al fine di migliorare ed efficientare la sua operatività.

Di seguito si rappresenta una analisi "SWOT", sviluppata negli aspetti principali, relativi al principio di efficacia dell'azione amministrativa in riferimento ai differenti modelli di gestione.

Modello di gestione	Compatibilità con l'azione amministrativa	Efficacia (Raggiungimento degli obiettivi strategici e di policy)
"In house"	Media	Punti di forza: Il controllo analogo garantisce il totale allineamento della gestione agli obiettivi strategici dell'Ente (es. shift modale gomma-rotaia, sviluppo economico locale, integrazione con zone industriali). Punti di debolezza: Mancanza di un know-how sulla logistica intermodale e sulle relazioni internazionali che possa permettere lo sviluppo del traffico. Opportunità: Sviluppare compiutamente le relazioni con il tessuto industriale locale. Minacce: Sbilanciamento strutturale dei flussi di trasporto, causato dalla prevalenza delle esportazioni e dall'assenza di un operatore primario in grado di garantire adeguati carichi di ritorno, in un territorio fortemente orientato all'export.
Esternalizzata a terzi	Bassa	Punti di forza: Raggiungimento in tempi brevi di elevati volumi di traffico. Punti di debolezza: Gli obiettivi del privato non coincidono con quelli dell'ente e talvolta potrebbero anche essere addirittura contrastanti. Opportunità: Inserimento in network internazionali e nelle catene logistiche già presidiati dal concessionario. Minacce: Il gestore potrebbe trascurare i servizi meno redditizi legati al tessuto industriale locale.
Società Mista Pubblico-Privata	Alta	Punti di forza: Raggiungimento in tempi brevi di elevati volumi di traffico e sviluppo della "supply chain" logistica del tessuto industriale locale. Punti di debolezza: Difficoltà nel misurare e valutare le performance, quando coesistono obiettivi economici privatistici e di interesse pubblico. Opportunità: Inserimento in network internazionali e nelle catene logistiche già presidiati dal partner privato. Minacce: Possibili conflitti nella governance tra gli obiettivi pubblici e le logiche di mercato.

9.3 - Compatibilità con il principio di efficienza

L'efficienza valuta il **rapporto tra le risorse impiegate (input) e i risultati o servizi prodotti (output)**. L'ente pubblico è efficiente quando ottimizza l'uso dei propri fattori produttivi quali personale, tecnologie, fondi stanziati, per produrre la massima quantità e qualità di servizi possibile. Se l'efficacia si concentra sul “cosa” - il raggiungimento del fine -, l'efficienza si concentra sul “come” - la gestione ottimale dell'infrastruttura -.

Di seguito si rappresenta una analisi “SWOT”, sviluppata negli aspetti principali, relativi al principio di efficienza dell'azione amministrativa in riferimento ai differenti modelli di gestione.

Modello di gestione	Compatibilità con l'azione amministrativa	Efficienza (Ottimizzazione risorse e processi operativi)
“In house”	Bassa	Punti di forza: Utilizzo di personale interno e formazione dello stesso per le nuove competenze. Punti di debolezza: Mancanza di un know-how in riferimento alla logistica intermodale. Opportunità: Potenziare i servizi verso il tessuto produttivo locale. Minacce: Rigidità operative dovute ai vincoli legislativi sui contratti pubblici vigenti.
Esternalizzata a terzi	Alta	Punti di forza: L'operatore privato (es. MTO o impresa ferroviaria) applica <i>best practice</i> di mercato, standard logistici avanzati, flessibilità nell'impiego del personale e reattività tecnologica. Punti di debolezza: Resta molto influenzato e vincolato alle fluttuazioni del mercato del trasporto. Opportunità: Massima flessibilità operativa e rapidità decisionale e impiego di know -how logistico specializzato. Minacce: Nel caso di calo della redditività può abbassare i suoi standard lavorativi.
Società Mista Pubblico-Privata	Alta	Punti di forza: Combina il controllo pubblico con l'<i>expertise</i> operativa e l'agilità gestionale del socio privato industriale, ottimizzando i processi di manovra e terminalizzazione. Punti di debolezza: Maggiore complessità della governance e possibile rallentamento dei processi decisionali rispetto a una gestione interamente privata, dovuti alla necessità di contemperare gli interessi pubblici con le esigenze operative e commerciali del partner industriale. Opportunità: Unisce le competenze private alle garanzie pubbliche. Minacce: Possibili divergenze decisionali nel CdA formato da parte pubblica e privata.

9.4 - Conclusioni

L'analisi svolta in relazione ai principi di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa per la gestione del Terminal intermodale di Pordenone, evidenzia come il modello della società mista pubblico-privata rappresenti la soluzione maggiormente coerente con gli obiettivi strategici perseguiti da Interporto Pordenone per la gestione e lo sviluppo del proprio Terminal intermodale, come evidenziato nella tabella riassuntiva sottostante.

Modello di gestione	Economicità	Efficacia	Efficienza
“In house”	Bassa	Media	Bassa
Esternalizzata a terzi	Media	Bassa	Alta
Società Mista Pubblico-Privata	Alta	Alta	Alta

Infatti la gestione del Terminal intermodale attraverso una NewCo coniuga i punti di forza dei modelli In House e di esternalizzazione del servizio, che unito ad un Piano Economico Finanziario solido lo rendono il miglior modello gestionale.

In particolare sotto il profilo dell'**economicità**, tale modello consente di coniugare il mantenimento di un adeguato presidio pubblico sugli **indirizzi strategici** con il coinvolgimento di capitali, competenze e capacità imprenditoriali private, riducendo l'esposizione finanziaria della parte pubblica e favorendo una gestione orientata alla sostenibilità economica nel medio-lungo periodo.

Con riferimento all'**efficacia**, la società mista permette di perseguire contemporaneamente gli obiettivi di interesse pubblico connessi allo **sviluppo del sistema logistico territoriale e alla competitività del tessuto produttivo locale**, beneficiando al contempo delle relazioni commerciali, dei network logistici e delle competenze operative apportate dal partner privato. Tale configurazione risulta particolarmente idonea a favorire la stabilizzazione dei traffici, l'incremento dei volumi movimentati e il consolidamento del ruolo strategico del terminal nel contesto logistico nazionale ed europeo.

Dal punto di vista dell'**efficienza**, il modello consente di integrare la capacità di indirizzo e controllo dell'azionista pubblico con l'esperienza specialistica e la flessibilità gestionale dell'operatore industriale, garantendo una **migliore organizzazione dei processi operativi, una maggiore capacità di adattamento alle dinamiche del mercato e un utilizzo ottimale delle risorse disponibili**.

Pur permanendo alcuni elementi di complessità connessi alla governance condivisa e alla necessità di contemperare interessi pubblici e logiche di mercato, tali aspetti risultano ampiamente mitigati dalla previsione di adeguati strumenti di regolazione societaria, da un assetto di governance equilibrato e dalla presenza di meccanismi di controllo e monitoraggio delle performance.

Alla luce delle valutazioni effettuate, la costituzione della NewCo in forma di società mista pubblico-privata risulta pertanto compatibile con i principi di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa di cui all'art. 5 del D.Lgs. n. 175/2016, rappresentando la soluzione più idonea per garantire il perseguimento degli obiettivi di interesse pubblico connessi allo sviluppo del terminal intermodale e del sistema logistico territoriale.

10. La compatibilità dell'intervento finanziario con le norme dei trattati europei e, in particolare con la disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese

Con riferimento al criterio in oggetto deve preliminarmente definirsi l'ambito di valutazione di compatibilità di cui all'art. 5, comma 2, T.U.S.P.

Il punto di riferimento è costituito **dall'articolo 107, par. 1, del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE)** prevede che: *“Salvo deroghe contemplate dai trattati, sono incompatibili con il mercato interno, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza”*.

Sul punto è intervenuta la “Comunicazione della Commissione sulla nozione di aiuto di Stato di cui all'articolo 107, paragrafo 1, del trattato sul funzionamento dell'Unione europea **C/2016/2946**”, fornendo chiarimenti sui concetti chiave relativi alla nozione di aiuto di Stato di cui al citato articolo.

In particolare, è stato precisato che per aiuto di Stato deve intendersi qualsiasi aiuto concesso da uno Stato membro, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsa o minaccia di falsare la concorrenza, nella misura in cui incide sugli scambi tra gli Stati membri, è incompatibile con il mercato interno.

Vi sono quattro criteri cumulativi per la presenza di aiuti di Stato:

- il sostegno è concesso dallo Stato o tramite risorse statali;
- esso favorisce una o più imprese: esiste un vantaggio selettivo;
- il sostegno distorce o ha il potenziale per falsare la concorrenza;
- incide sugli scambi tra Stati membri.

Ai paragrafi 74 e segg. della medesima comunicazione è poi chiarito, facendo riferimento alla giurisprudenza in materia espressamente richiamata, che *“Le operazioni economiche effettuate da enti pubblici (comprese le imprese pubbliche) non conferiscono un vantaggio alle controparti e pertanto non costituiscono aiuto, se sono svolte alle normali condizioni di mercato. Questo principio è stato sviluppato in relazione a diverse operazioni economiche. Per individuare la presenza di aiuti di Stato nel caso di investimenti pubblici (in particolare, conferimenti di capitale), gli organi giurisdizionali dell'Unione hanno elaborato il «criterio dell'investitore in un'economia di mercato»: al fine di stabilire se l'investimento di un ente pubblico costituisca un aiuto di Stato, è necessario valutare se, in circostanze analoghe, un investitore privato di dimensioni paragonabili che opera alle normali condizioni di un'economia di mercato avrebbe realizzato l'investimento in questione. Analogamente, al fine di esaminare se la rinegoziazione del debito da parte di creditori pubblici comporti aiuti di Stato, gli organi giurisdizionali dell'Unione hanno elaborato il «criterio del creditore privato», confrontando il comportamento del creditore pubblico a quello di un ipotetico creditore privato che si trovi in situazione analoga. Infine, per valutare se una vendita effettuata da un ente pubblico comporti un aiuto di Stato, gli organi giurisdizionali dell'Unione hanno elaborato il «criterio del venditore privato», che considera se un venditore privato operante in condizioni normali di mercato avrebbe potuto ottenere lo stesso prezzo o un prezzo migliore”*.

Si tratta di criteri che costituiscono variazioni del medesimo concetto di base, ossia che il comportamento degli enti pubblici dovrebbe essere paragonato a quello di operatori economici privati simili che operano in normali condizioni di mercato, onde stabilire se le operazioni economiche svolte da tali enti concedano un vantaggio alle loro controparti.

Deve pertanto farsi riferimento al **«criterio dell'operatore in un'economia di mercato»** quale metodo di riferimento per valutare se una serie di operazioni economiche svolte da enti pubblici avvenga in condizioni normali di mercato e, pertanto, se comporti la concessione di un vantaggio,

che non sarebbe stato ottenuto in normali condizioni di mercato, alle controparti.

Premesso quanto sopra, l'operazione in oggetto risulta rispettosa del criterio dell'operatore in un'economia di mercato tenuto conto che **l'individuazione del socio privato della NewCo avviene attraverso una procedura di selezione concorrenziale, trasparente, non discriminatoria, come indicato al paragrafo 3.2, in conformità all'art. 17 del TUSP.**

La procedura pubblica infatti, per un verso, garantisce che l'operazione avvenga in condizioni normali di mercato e dall'altro esclude che sia prospettabile un "vantaggio selettivo", pur volendo considerare la partecipazione societaria pubblica quale aiuto all'impresa.

L'acquisto della partecipazione in esame risulta giustificabile, quindi, anche da parte di un qualsiasi operatore privato in ragione della sostenibilità finanziaria e di convenienza economica dell'operazione, come già approfondito dai paragrafi precedenti della relazione.

In tale contesto, Interporto Pordenone si comporta, quindi, come un azionista che intende valorizzare l'asset relativo alla gestione del proprio Terminal intermodale, sia per assicurare alla Società un ruolo da protagonista nel mercato sia per garantirne sostenibilità e redditività, secondo una logica imprenditoriale.

Proprio le valutazioni sulla sostenibilità finanziaria e la convenienza economica contenute nella Relazione, quindi, confermano che Interporto Pordenone intende realizzare una operazione che ragionevolmente verrebbe effettuata anche da un operatore privato operante in un'economia di mercato che venisse a trovarsi in una situazione analoga e ciò esclude che si possa configurare un aiuto di Stato.

11. Allegati

Alla presente relazione si allega la seguente documentazione:

- 1) Statuto societario Newco
- 2) Piano Economico Finanziario (PEF)
- 3) Relazione di verifica della sostenibilità finanziaria del tipo soggettivo

L'Amministratore Delegato
Sergio Bolzonello