



Dipartimento di Impresa e management

Cattedra di Analisi aziendale

Il Trasporto Pubblico Locale in Italia:
dall'analisi del settore al confronto delle realtà

Prof. Di Lazzaro Fabrizio
RELATORE

Prof. Fortuna Fabio
CORRELATORE

Cinquanta Claudio
CANDIDATO

Matricola 697791

Anno Accademico: 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	4
---------------------	----------

CAPITOLO I

IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE (TPL) E I VARI INTERVENTI LEGISLATIVI CHE HANNO INTERESSATO IL SETTORE

1.1	Il concetto di servizio pubblico e la definizione di Trasporto Pubblico Locale (TPL)	7
1.2	Le norme che regolano la disciplina del TPL	9
1.2.1	L'evoluzione del quadro normativo a livello nazionale	10
1.2.2	Le influenze europee	15
1.3	La normativa vigente	20
1.4	L'evoluzione storica del finanziamento del TPL	23

CAPITOLO II

ANALISI DI SETTORE DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

2.1	Introduzione all'analisi	29
2.2	Una panoramica del settore del TPL in Italia: i dati chiave	30
2.3	Caratteristiche e tendenze della domanda di mobilità	33
2.4	La struttura del sistema di offerta	40
2.4.1	Approfondimento: Le caratteristiche del parco autobus	45
2.5	L'equilibrio tra domanda e offerta: il Load Factor	50
2.6	Il finanziamento del settore: le risorse a disposizione delle imprese di TPL	52
2.6.1	Le risorse pubbliche: contributi in conto esercizio e in conto capitale	53
2.6.2	Le tariffe e i ricavi da traffico	56
2.7	Il sistema finanziario del TPL in Italia: i nuovi strumenti per gli investimenti	60
2.8	Il futuro della mobilità: tra innovazione e sostenibilità	63
2.9	La digitalizzazione nel settore del Trasporto Pubblico Locale	65
2.10	L'integrazione della mobilità: intermodalità dei mezzi di trasporto	67
2.10.1	La sharing mobility in Italia	69
2.11	Le caratteristiche dei principali operatori del TPL italiano: un'analisi per indici	71

2.12	La performance economico-finanziaria del settore	74
-------------	---	-----------

CAPITOLO III

REALTÀ A CONFRONTO: ROMA-ATAC; MILANO-ATM; TORINO-GTT

3.1	Introduzione all'analisi aziendale	77
3.2	Il trasporto pubblico locale nel territorio capitolino: l'evoluzione storica di ATAC	78
3.3	I numeri chiave di ATAC S.p.A.	79
3.4	Modello di governance e struttura organizzativa	81
3.5	L'analisi di bilancio di ATAC S.p.A.	84
3.5.1	L'analisi finanziaria per indici	86
3.5.2	Riclassificazione del conto economico, indicatori di redditività e la PFN	94
3.6	Il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo: la storia di A.T.M.	99
3.7	La società in numeri	100
3.8	Il sistema di amministrazione e controllo e la struttura societaria	102
3.9	L'analisi del bilancio di ATM	105
3.9.1	La valutazione della solvibilità aziendale	107
3.9.2	La PFN, gli indicatori di redditività e alcune misure della produttività	115
3.10	Il trasporto pubblico a Torino: da ATM a GTT	120
3.11	I dati industriali di GTT nel 2018	121
3.12	Assetto proprietario e governance	124
3.13	L'analisi di bilancio del Gruppo Trasporti Torinese	127
3.13.1	Il grado di solvibilità del Gruppo Trasporti Torinese: un'analisi per indici	129
3.13.2	L'analisi del valore aggiunto, la PFN e i principali indicatori di redditività	138
3.14	Realtà a confronto	142
	CONCLUSIONI	148
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	151

Introduzione

La nascita dei servizi di trasporto collettivo in ambito locale viene collocata nel corso del XIX secolo, con la comparsa delle prime linee di trasporto percorse da carrozze a trazione equina dette “omnibus”. Qualche anno più tardi, nel 1863, cominciò ad operare la prima linea di trasporto sotterranea al mondo: la metropolitana di Londra.

Non c'è dubbio che il settore del trasporto pubblico locale ricopra da sempre un ruolo strategico nell'insieme dei servizi che lo Stato offre alla sua comunità di cittadini. Tuttavia, i bisogni dei consumatori, ovvero le motivazioni che influenzano le decisioni del soggetto pubblico, sono cambiati. Si è passati da una situazione in cui l'utilità principale di questi servizi si manifestava nel garantire agli operai il raggiungimento del posto di lavoro, ad una condizione che vede le diverse modalità di trasporto pubblico come oggetto della concorrenza con i diversi mezzi di trasporto che alimentano la domanda di mobilità privata.

Sin dalla sua nascita il settore del trasporto pubblico locale italiano è stato interessato da un susseguirsi di interventi legislativi che, oltre a creare una apposita disciplina, hanno contribuito ad applicare le logiche protezionistiche del governo.

Nel corso del primo capitolo, dopo aver fornito un'esaustiva definizione di TPL, è stata proposta un'analisi dell'evoluzione normativa che ha caratterizzato questo settore così particolare. Il complesso insieme di leggi che costituisce il quadro normativo vigente è il frutto di un costante processo di aggiornamento, alimentato sia dalle influenze nazionali che da quelle europee.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi del settore del trasporto pubblico locale italiano. La prima fase svolge una funzione di carattere introduttivo, attraverso una serie di dati chiave viene presentata una panoramica del settore. Le informazioni che vengono elencate riguardano la dimensione del settore in termini di giro d'affari, numero di passeggeri trasportati o di aziende operanti nel territorio. Successivamente vengono contrapposte le caratteristiche principali della domanda di mobilità con quelle del sistema di offerta. Con il passare degli anni i bisogni dei consumatori si sono modificati e le loro preferenze evolute; nel frattempo la struttura dell'offerta veniva costantemente adeguata, per rispondere al meglio ai cambiamenti dell'ambiente circostante e soddisfare le nuove necessità dei passeggeri. L'analisi prosegue con la valutazione delle diverse tipologie di risorse di cui dispongono le varie società a cui viene affidata l'erogazione dei servizi di trasporto pubblico locale: principalmente contributi pubblici e sistema tariffario. Infine, viene rivolta una particolare attenzione alle nuove tendenze che stanno guidando l'evoluzione dell'intero settore, sia sul lato della domanda di mobilità, che su quello dell'offerta.

I principali macrotrend individuati dimostrano che il futuro della mobilità urbana si basa su tre pilastri principali:

- Sostenibilità;
- Integrazione;
- Digitalizzazione.

La mobilità sostenibile rappresenta il perno attorno al quale ruoteranno tutte le scelte organizzative e di pianificazione relative al settore dei trasporti urbani, in un'ottica di sviluppo delle smart cities del futuro. All'interno dell'elaborato viene proposto un approfondimento sul rinnovo del parco mezzi e sull'incentivazione delle modalità di trazione elettrica, ibrida o a metano.

L'integrazione sta lentamente diventando la chiave di volta sulla quale basare le nuove strategie di sviluppo. La creazione di un sistema integrato di offerta produce un insieme di vantaggi condivisi tra: i consumatori - che beneficiano di un'offerta che riesce a soddisfare meglio le loro necessità - e l'offerente - in questo caso lo Stato - che riesce ad avere accesso ad una moltitudine di informazioni fino a prima nascoste. Inoltre, nel settore del TPL per sviluppo dell'integrazione si fa riferimento agli investimenti che favoriscono l'intermodalità dei mezzi di trasporto.

Il punto di contatto tra l'integrazione e la sostenibilità è racchiuso nei nuovi servizi di mobilità condivisa. Nell'approfondimento dedicato a questo argomento sono stati evidenziati i maggiori benefici che questa rivoluzionaria tipologia di offerta sta apportando ai consumatori, e a tutto il sistema economico nel suo insieme.

La rivoluzione digitale che ha investito praticamente tutti i settori economici del pianeta, non poteva tralasciare quello dei trasporti. La digitalizzazione riferita al trasporto pubblico locale si traduce: nella dematerializzazione dei titoli di viaggio; nella creazione di piattaforme per l'ottimizzazione degli spostamenti, che consentano l'accesso a tutte le tipologie di mezzi di un'offerta intermodale; nell'automazione dei processi di manutenzione dei mezzi, e in molti altri aspetti che verranno illustrati nel corso del secondo capitolo.

Il terzo ed ultimo capitolo si basa sulla comparazione dei dati di bilancio di tre diverse società che operano nel settore del TPL italiano. Il metodo d'analisi utilizzato si basa sul calcolo di una serie di indicatori funzionali alla misurazione delle performance economiche prodotte dalle imprese. In particolare, dopo un'attenta operazione di riclassificazione dei documenti di bilancio, è stata eseguita un'analisi finanziaria per indici e un'analisi di redditività. Attraverso il monitoraggio e l'osservazione delle variazioni che i driver individuati hanno fatto registrare, è stato possibile comprendere le cause dei risultati ottenuti dalle imprese.

L'obiettivo finale resta quello di delineare dei profili aziendali che racchiudano le informazioni sul grado di solvibilità dell'impresa e i relativi livelli di reddito generati da quest'ultima. Infine, attraverso l'interpretazione e la comparazione degli indicatori, è stata sviluppata una diagnosi sullo stato di salute delle imprese.

CAPITOLO 1

Il Trasporto Pubblico Locale (TPL) e i vari interventi legislativi che hanno interessato il settore

1.1 Il concetto di servizio pubblico e la definizione di Trasporto Pubblico Locale (TPL)

Anche nei paesi che si fondano su principi liberali l'intervento dello Stato oltre a soddisfare la produzione di beni pubblici puri come la difesa, la giustizia, e l'offerta di servizi del welfare state (istruzione, previdenza, sanità), svolge un ruolo importante anche nel settore delle public utilities. Con il termine public utilities ci si riferisce alla produzione e all'offerta di servizi di pubblica utilità distribuiti su tutto il territorio nazionale come: l'energia, l'acqua o, appunto, i trasporti.

Prima di fornire una spiegazione esaustiva di cosa si intende con il termine "trasporto pubblico locale", è bene contestualizzare l'argomento analizzando il concetto di servizio pubblico e, nello specifico, di servizio pubblico locale.

Inizialmente gli studiosi, seguendo un'impostazione soggettiva, fornivano una definizione di servizio pubblico che insisteva proprio sul carattere "pubblico" del soggetto erogatore.

Con il passare degli anni l'attenzione è stata spostata sull'oggetto del servizio, in termini di soddisfacimento di bisogni collettivi. Numerosi sono stati quindi, i tentativi di fornire una definizione universalmente valida di servizio pubblico, tuttavia ad oggi, quelle fornite dalla dottrina risultano essere tutte suscettibili di critiche di vario genere.

Basandoci sui differenti punti di vista e sui diversi percorsi di analisi che fino ad oggi hanno interessato l'argomento, è possibile affermare che: può essere definito "servizio pubblico" qualsiasi servizio destinato a soddisfare un bisogno comune, ossia un bisogno che risulti ampiamente diffuso presso la collettività, che sia uniformemente avvertito e il cui soddisfacimento sia reputato funzionale al raggiungimento di un determinato livello di qualità della vita.

È bene sottolineare come, nella definizione appena fornita, la natura pubblica del servizio prescinda dalla veste giuridica, pubblica o privata assunta dal soggetto erogatore.

Al fine di completare il percorso che porterà alla definizione di trasporto pubblico locale, è importante analizzare cosa si intende per “servizio pubblico locale”. Un servizio pubblico viene definito locale quando il bisogno che va a soddisfare è sì collettivo, ma legato ad una collettività più ristretta, ad un insieme di utenti concentrati in una determinata località. È facile notare come - oltre all’evidente legame con uno specifico territorio - vi sia un’importante convenienza economica in relazione all’attività organizzativa svolta su scala minore.

Per chiarificare ulteriormente la spiegazione dell’argomento in questione, risulta necessario riportare la nozione di servizio pubblico locale elaborata dalla giurisprudenza del Consiglio di Stato, che ha definito i servizi pubblici locali come quelli “aventi per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali¹”.

Bisogna però fare attenzione perché i servizi pubblici non sono regolati soltanto dall’ordinamento nazionale, ma si devono confrontare con la normativa comunitaria e con i principi che la ispirano. Infatti, sono state proprio le normative comunitarie ad introdurre i concetti di “servizio di interesse economico-generale” (SIEG) e “servizio universale”.

Per quanto riguarda il primo concetto si fa riferimento a servizi di natura economica - forniti a fronte di una retribuzione - che adempiono ad una finalità di interesse generale e sono soggetti alle norme in materia di concorrenza e mercato interno europeo².

Altro aspetto caratterizzante è rappresentato dall’universalità del servizio pubblico, che si lega strettamente ai principi di socialità ed equità. Con questi principi si fa riferimento all’obiettivo fondamentale di garantire l’erogazione e l’accesso al servizio al maggior numero possibile di cittadini, rispettando allo stesso tempo le condizioni di eguaglianza, quindi senza fare distinzione alcuna su caratteristiche come la residenza o le condizioni di reddito di coloro i quali usufruiscono del servizio in questione. Inoltre, l’Unione europea ha insistito molto sul concetto della qualità del servizio - diventato un requisito fondamentale - e sull’obbligo, in capo al soggetto erogatore, di garantire la fornitura del servizio a tutti e senza interruzioni.

Ora che abbiamo chiarito i confini del concetto di servizio pubblico, passiamo alla definizione di un tipo specifico dello stesso, nonché argomento chiave di tutto l’elaborato: il Trasporto Pubblico Locale (TPL).

Il trasporto pubblico locale è composto dall’insieme delle diverse modalità di trasporto pubblico su scala locale in ambito cittadino, provinciale o regionale. Nello specifico, la prima ed unica definizione di trasporto pubblico locale fornita dalla giurisprudenza italiana, è contenuta in un decreto legislativo risalente al 1997 il quale stabilisce che: “*sono servizi pubblici di trasporto regionale e*

¹ art. 112 D.lgs., n 267 del 2000 (Testo unico delle norme sugli enti locali)

² Commissione Europea: Definizione di servizi di interesse generale

locale i servizi di trasporto di persone e merci, che non rientrano tra quelli di interesse nazionale tassativamente individuati dall'articolo 3; essi comprendono l'insieme dei sistemi di mobilità terrestri, marittimi, lagunari, lacuali, fluviali e aerei che operano in modo continuativo o periodico con itinerari, orari, frequenze e tariffe prestabilite, ad accesso generalizzato, nell'ambito di un territorio di dimensione normalmente regionale o infra-regionale³".

Con questo decreto non si è data solo una definizione di TPL, ma è stato evidenziato anche l'aumento delle responsabilità e dei poteri delle Regioni in termini di indirizzo e programmazione del servizio di trasporto pubblico. La prima parte dell'enunciato soprariportato, limita l'autonomia regionale nella gestione di alcuni tipi di servizi di trasporto, nello specifico per quei servizi che hanno il carattere di interesse nazionale i quali vengono riportati nell'articolo 3⁴ del medesimo decreto legislativo. Le competenze che rimangono in capo allo Stato sono quindi:

- I servizi di trasporto aereo di rilievo sovraregionale;
- I servizi di trasporto marittimo sovraregionale;
- I servizi di trasporto automobilistico internazionale e le linee interregionali che collegano due o più Regioni;
- I servizi di trasporto ferroviario internazionali e quelli nazionali di percorrenza medio-lunga caratterizzati da elevati standard qualitativi;
- Servizi di trasporto di merci pericolose, nocive ed inquinanti.

L'obiettivo di questo primo paragrafo era quello di contestualizzare e chiarificare il significato di Trasporto Pubblico Locale, cercando allo stesso tempo, di rappresentare l'evoluzione che questo concetto ha subito nel corso del tempo.

1.2 Le norme che regolano la disciplina del TPL

Dopo aver fornito una definizione esaustiva di TPL, è giunto il momento di concentrare l'attenzione sull'aspetto giurisprudenziale, ovvero sul quadro normativo di questa complicata disciplina.

Quella del trasporto pubblico locale è una materia molto complessa, regolata da diverse fonti legislative che, nel corso degli anni, hanno subito svariate influenze provenienti da diversi ordinamenti giuridici. In particolare - a conferma di quanto detto nel paragrafo precedente riguardo il peso che hanno assunto le normative europee nel processo di regolamentazione di questo particolare settore - risulta evidente che il TPL rappresenta un tipo di servizio cosiddetto "economicamente

³ Articolo 1, comma 2, del D.lgs. 422/1997

⁴ Articolo 3, comma 1, del D.lgs. 422/1997

rilevante”, ossia tale da permettere ad eventuali fornitori privati di conseguire utili mediante la sua erogazione.

Proprio questo ultimo concetto, ovvero la regolamentazione del processo di affidamento del servizio ad operatori privati, rappresenta l’aspetto su cui la disciplina comunitaria ha insistito maggiormente e che più avanti avremo modo di analizzare in maniera più dettagliata.

Ora ci limiteremo ad elencare ed analizzare le varie leggi che si sono susseguite sia nell’ordinamento italiano che in quello europeo. Ovviamente, non riusciremo a ricomprendere nella nostra analisi ogni singolo intervento legislativo, ecco perché ci soffermeremo solo su quelli più significativi, che hanno avuto un impatto rilevante nel processo di determinazione delle normative che regolano il settore del TPL.

Infine, cercheremo di fare il punto della situazione raggruppando tutte quelle leggi, decreti, direttive ed ogni altra forma di regolamento che ad oggi, compongono la normativa vigente.

1.2.1 L’evoluzione del quadro normativo a livello nazionale

La prima testimonianza giurisprudenziale nel settore del trasporto pubblico locale risale addirittura agli inizi del ‘900, in particolare si fa riferimento alle imprese municipalizzate di epoca Giolittiana⁵ che diedero il via al più ampio processo evolutivo dei servizi pubblici.

La legge appena citata modificava le modalità di gestione del servizio di trasporto pubblico locale, attribuendo la gestione diretta dello stesso ai comuni e alle provincie. L’attività gestoria era svolta tramite un’azienda municipalizzata, ovvero mediante concessione ad imprese private.

Il “modello Giolitti” entrò in crisi dopo qualche anno a causa dell’eccessivo incremento dei disavanzi di bilancio delle imprese fornitrici del servizio, dovuto ad una progressiva riduzione della domanda di trasporto pubblico collegata al forte sviluppo della motorizzazione privata.

La prima vera riforma dell’epoca moderna si è avuta nel 1981 con la “Legge quadro per l’ordinamento, la ristrutturazione ed il potenziamento dei trasporti pubblici locali. Istituzione del Fondo nazionale per il ripiano dei disavanzi di esercizio e per gli investimenti nel settore⁶”.

Innanzitutto, già nella parte iniziale dell’articolo 1, si forniva una definizione di TPL⁷ non dissimile da quella più recente esposta nel precedente paragrafo. Inoltre, nel testo era prevista una

⁵ Legge 103 del 29/03/1903 (Legge Giolitti) che al n°15 dell’articolo 1 indicava come municipalizzabili “ogni impianto ed esercizio di omnibus, automobili, e di ogni altro simile mezzo, diretto a provvedere alle pubbliche comunicazioni”

⁶ Legge n°151 del 10 aprile 1981

⁷ Articolo 1 Legge n°15 del 10 aprile 1981: “I servizi adibiti normalmente al trasporto collettivo di persone e di cose effettuati in modo continuativo o periodico con itinerari, orari, frequenze e tariffe prestabilite e offerta indifferenziata, con esclusione di quelli di competenza dello stato”.

separazione dei ruoli tra le Regioni, che avrebbero dovuto occuparsi dell'attività di programmazione, e lo Stato, che si sarebbe invece dovuto concentrare sull'attività di finanziamento.

Il suddetto articolo conferisce alle Regioni due funzioni principali: la prima è quella di stabilire la politica dei trasporti tenendo in considerazione gli obiettivi del Piano nazionale per i trasporti; la seconda è relativa alla predisposizione di un vero e proprio Piano regionale dei trasporti, che viaggi di pari passo con le previsioni dello sviluppo economico nonché demografico.

L'obiettivo che viene indicato al punto b) dell'articolo 2 è quello dell'integrazione modale, ovvero il processo che porta ad un aumento ed una contestuale diversificazione, delle differenti tipologie di mezzi usufruibili per gli spostamenti.

Viene demandato al Piano regionale dei trasporti anche la definizione dei limiti territoriali dei bacini di traffico⁸, ossia delle unità territoriali all'interno delle quali si svolge un sistema di trasporto pubblico, integrato e correlato alle esigenze di mobilità del territorio in questione.

Con l'articolo 6 viene definita la modalità di attribuzione dei sussidi, oltre che l'ammontare degli stessi, il tutto attraverso un processo di calcolo che si basa sulla determinazione della differenza tra: quello che viene chiamato costo standardizzato del servizio e i ricavi derivanti dalle tariffe minime stabilite dalla Regione.

Altra innovazione introdotta dalla legge in questione è quella relativa alle modalità di organizzazione e gestione del servizio, infatti vengono considerati i seguenti metodi⁹:

- In economia dagli enti locali;
- Mediante aziende speciali;
- In regime di concessione.

Per quanto riguarda questo ultimo punto, il processo di concessione viene regolato dalla legge regionale che ne determina: modalità, durata, criteri di attribuzioni, risoluzione e così via.

La legge appena citata ha incontrato notevoli difficoltà nella sua attuazione. In particolare, le criticità più significative si sono manifestate nel ritardo con cui le Regioni hanno preso il controllo delle funzioni di pianificazione e programmazione a loro attribuite, nonché nell'attività di determinazione dei bacini di traffico.

Tutto ciò ha causato una sovrapposizione dei ruoli e una duplicazione delle attività svolte, poiché le Regioni non erano pronte a sostenere i livelli di autonomia che lo Stato gli stava riconoscendo. Altra criticità degna di nota è quella correlata al "fondo nazionale dei trasporti" che non si è

⁸ Articolo 3 Legge n° 15 del 10 aprile 1981: "per bacino di traffico si intende l'unità territoriale entro la quale si attua un sistema di trasporto pubblico integrato e coordinato in rapporto ai fabbisogni di mobilità con particolare riguardo alle esigenze lavorative, scolastiche e turistiche".

⁹ Articolo 4 Legge n° 15 del 10 aprile 1981

dimostrato sufficiente a contenere i disavanzi di bilancio delle imprese, tanto da rendere necessari interventi statali straordinari per estinguere le loro posizioni debitorie.

Il successivo intervento legislativo, si è avuto con la legge sull'ordinamento degli Enti Locali¹⁰ che - dopo aver definito nuovamente il concetto di servizio pubblico - introduce diverse tipologie di affidamento della gestione dei servizi pubblici quali:

- In economia, quando a causa delle caratteristiche proprie del servizio e della piccola dimensione non risulti vantaggioso costituire un'istituzione o un'azienda;
- In concessione a terzi, motivata dalla presenza di ragioni economiche, tecniche o sociali;
- A mezzo di azienda speciale, per quei servizi con rilevanza economica;
- Per mezzo di istituzione, quando si tratta di attività prive di rilevanza imprenditoriale;
- A mezzo di società di capitali (S.p.a. e S.r.l.), costituite prevalentemente con capitale pubblico e funzionali alla partecipazione di altri soggetti pubblici e/o privati.

Eccoci giunti alla normativa che più di tutte ha influenzato il settore del trasporto pubblico locale, il decreto Burlando¹¹. Questo decreto, nonostante sia stato emanato ormai più di venti anni fa, rappresenta attualmente il principale punto di riferimento del quadro normativo nazionale.

Tramite questo provvedimento, come abbiamo già analizzato, è stato innescato il processo di ripartizione delle funzioni e dei poteri tra Stato e Regioni, che mirava ad attuare una strategia di "regionalizzazione" del settore del TPL.

Nello specifico, il suddetto decreto individua chiaramente le materie di competenza dello Stato, attribuendo agli enti locali e alle Regioni le restanti.

Il D.lgs. 422/1997 ha rivoluzionato completamente il settore del trasporto pubblico locale; esso infatti indirizza gli enti locali a svolgere una serie di atti programmatici ed operativi, funzionali alla riorganizzazione del settore, introducendo il concetto di "servizi minimi" ovvero quei servizi definiti come quantitativamente e qualitativamente sufficienti a soddisfare la domanda di mobilità dei cittadini e i cui costi vengono attribuiti al bilancio delle Regioni.

I servizi minimi vennero definiti considerando aspetti quali:

- L'integrazione modale;
- Il fenomeno del pendolarismo;
- La fruibilità dei servizi in relazione al livello di accessibilità ai vari servizi amministrativi e sociosanitari;
- La riduzione della congestione e dell'inquinamento.

¹⁰ Legge n°142 del 8 giugno 1990

¹¹ D.lgs. 422/1997

Continuando ad insistere sul concetto di servizi minimi, è possibile affermare che attualmente l'attività organizzativa viene gestita dalle Regioni, le quali predispongono programmi triennali in relazione ai servizi di TPL al fine di definire aspetti come: il sistema tariffario, il controllo sui contratti di servizio pubblico, il monitoraggio dei servizi, e così via.

Come vedremo nel prossimo paragrafo, il concetto di servizi minimi è stato introdotto ed influenzato notevolmente dall'attività legislativa europea.

Altro argomento degno di essere analizzato, o quantomeno nominato, è quello della programmazione degli investimenti, regolato all'articolo 15 del D.lgs. 422/1997.

Gli investimenti vengono programmati sulla base di alcuni accordi stipulati tra il Ministero dei Trasporti e le Regioni (ed ogni altro ente suscettibile di coinvolgimento). Tramite questi accordi vengono individuati:

- Le opere da realizzare e i mezzi da acquisire;
- I tempi di realizzazione;
- Le risorse necessarie, le loro fonti di finanziamento e i tempi di erogazione;
- Il periodo di validità.

Bisogna però fare attenzione alla vera rivoluzione attuata tramite il decreto Burlando, cioè quella relativa alla liberalizzazione del settore, realizzata mediante affidamento del servizio prevedendo una procedura di gara ad evidenza pubblica, con contestuale stipulazione di un contratto di servizio pubblico. Infatti, per quanto riguarda le modalità di affidamento, è stato privilegiato un sistema basato sulla concorrenza, con l'obiettivo di alleggerire gli assetti monopolistici che in quel periodo si erano ormai radicalizzati. È quindi concessa la partecipazione alle gare per tutti quei soggetti che rispettano i requisiti finanziari, professionali e morali richiesti per l'ottenimento della concessione.

Per quanto riguarda il processo di aggiudicazione della gara, questo si basa sulle caratteristiche e sul livello delle condizioni di offerta dei partecipanti come, ad esempio, i piani di sviluppo e di potenziamento delle reti ovvero, le condizioni economiche e di esecuzione del servizio.

Tra le diverse modalità di affidamento troviamo:

- La procedura concorsuale, come unica procedura per l'assegnazione della gestione di un servizio;
- Il contratto di servizio, che rappresenta il principale strumento attraverso cui regolare i rapporti tra l'ente pubblico e il soggetto (pubblico o privato) cui viene affidata la gestione del servizio. Il decreto ne definisce anche la durata massima di nove anni.

È bene specificare che il contratto di servizio fu introdotto per la prima volta da un regolamento dell'allora Comunità Economica Europea, al fine di aumentare la concorrenzialità e di garantire la corretta e continua erogazione del servizio in questione.

Prima di iniziare l'analisi della normativa vigente, non si può non nominare la Legge finanziaria del 2002 che, tramite l'articolo 35, alimentò il processo di liberalizzazione del settore del TPL iniziato con il decreto Burlando, insistendo anche sulla privatizzazione dei soggetti gestori.

All'interno della richiamata legge, è stata effettuata una distinzione tra:

- La proprietà delle reti, degli impianti e di tutte le dotazioni patrimoniali funzionali all'esercizio dei servizi pubblici. Questa rimaneva in capo agli enti locali i quali avevano la possibilità di affidarla a società di capitali, controllate direttamente tramite una maggioranza azionaria.
- La gestione delle reti, degli impianti e di tutte le dotazioni patrimoniali funzionali all'esercizio dei servizi pubblici. In questo caso è prevista la possibilità di una separazione dell'attività gestoria da quella erogatoria.
- L'erogazione del servizio, che deve essere affidata a società di capitali individuate in base ai criteri relativi alla qualità del servizio e/o alle condizioni economiche, esplicitate nel già richiamato contratto di servizio.

Il suddetto articolo impone agli enti locali anche l'obbligo di trasformare entro la fine del 2002 le aziende speciali¹² ed i consorzi per la gestione di servizi, in società di capitali. Questa trasformazione è però tutelata da un processo di transizione graduale: è previsto un iter che va dai tre ai cinque anni durante i quali è possibile mantenere gli affidamenti diretti in corso.

Ovviamente gli interventi legislativi non si esauriscono con quest'ultima legge. Tuttavia, per rendere l'esposizione più chiara, si è preferito rimandare l'interpretazione delle leggi intervenute successivamente a quelle appena esposte, al paragrafo sulla normativa vigente, considerata la notevole importanza che ad oggi assumono le loro disposizioni.

Nel paragrafo successivo invece, si cercherà di ripercorrere il processo evolutivo della disciplina europea, che ha influenzato notevolmente il quadro normativo nazionale soprattutto sotto il punto di vista della liberalizzazione del settore.

¹² L'articolo 114 del "Testo unico degli enti locali" definisce l'azienda speciale come: ente strumentale dell'ente locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio statuto. È un'organizzazione "no profit" e sono conosciute come aziende municipalizzate quando fanno capo a comuni italiani.

1.2.2 Le influenze europee

Anche a livello europeo ci sono stati numerosi interventi legislativi che hanno apportato notevoli cambiamenti, sotto diversi punti di vista.

Ciò che è certo è che le politiche europee in tema di TPL hanno sempre seguito lo stesso filo logico, focalizzandosi su concetti come: la liberalizzazione del mercato, l'incremento della concorrenza nel mercato, la tracciabilità dei finanziamenti erogati e dei sistemi di spesa degli enti locali, nonché le modalità di affidamento.

A partire dalla metà del secolo scorso, sia in Italia che in Europa, il settore del trasporto pubblico è stato interessato da una moltitudine di interventi legislativi. Il fatto che già all'epoca questo settore richiamasse l'attenzione del legislatore comunitario, sottolinea l'importanza e la strategicità dell'argomento e, allo stesso tempo, rende evidente per la prima volta la condizione di competenza concorrente tra gli Stati membri e l'allora Comunità Europea.

Già nel Trattato di Roma, all'interno del titolo IV, gli Stati membri avevano evidenziato l'importanza di una politica comune dei trasporti. In particolare, con l'articolo 77, veniva contemplata la possibilità per gli Stati membri di accedere a finanziamenti per il sostentamento dell'attività di TPL. Questo perché il testo del trattato non conferiva una completa libertà nel processo di determinazione dei prezzi e delle condizioni di servizio, ma indicava di tenere in considerazione, come punto di riferimento per la definizione di questi, la situazione economica dei vettori¹³.

Il Trattato cercava di garantire la parità di trattamento tra vettori e di alimentare e difendere la concorrenza entro i confini nazionali degli Stati membri, oltre che all'interno della comunità. Infatti, il ricorso al sostegno finanziario, qualora avesse potuto causare un'alterazione della libera concorrenza o una riduzione degli effetti delle politiche liberali (abbattimento barriere doganali), sarebbe potuto diventare oggetto di sanzione.

A partire dalla costituzione della Comunità Economica Europea, gli Stati membri già si interrogavano sulla validità e sulla idoneità degli "obblighi di servizio". Ecco perché, il 13 maggio del 1965, la Decisione del Consiglio n°65/271/CEE relativa "all'Armonizzazione di alcune disposizioni che incidono sulla concorrenza nel settore dei trasporti ferroviari, su strada e per vie navigabili¹⁴", considerò la possibilità di intervenire nell'ambito degli obblighi di servizio.

Nello specifico, l'articolo 5 affermava che gli obblighi di servizio dovevano essere mantenuti solo se necessari ad un'adeguata fornitura del servizio.

Finalmente il 26 giugno del 1969 la Comunità Europea, tramite il Regolamento del Consiglio n°1191/69, fornisce la definizione di "obblighi di servizio pubblico" da intendersi come quegli

¹³ Articolo 78 del "Trattato di Roma", 25/03/1957

¹⁴ Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee: Decisione del Consiglio n°65/271/CEE

obblighi per cui l'impresa di trasporto, ove considerasse il proprio interesse commerciale, non assumerebbe o comunque non assumerebbe nella stessa misura¹⁵.

Il comma 2 del suddetto articolo, individua tre diversi tipi di obblighi di servizio pubblico:

- Obbligo di esercizio: si fa riferimento all'obbligo, gravante sulle imprese concessionarie, di adottare tutte le misure necessarie a garantire un servizio di trasporto che sia conforme alle norme di continuità e regolarità. L'obbligo è collegato anche alla corretta manutenzione delle linee e degli impianti gestiti, al fine di mantenerli in buono stato.
- Obbligo di trasporto: si intende l'obbligo di accettare ed effettuare qualsiasi trasporto di persone o di merci a condizioni prestabilite.
- Obbligo tariffario: cioè quell'obbligo per cui i prezzi del servizio vengono stabiliti dalla Pubblica Autorità, e il soggetto concessionario risulta vincolato nell'accettarli anche qualora questi prezzi siano in contrasto con il suo interesse commerciale.

Gli obblighi appena elencati possono portare ad una riduzione degli introiti o addirittura a delle perdite, ecco perché il regolamento prevede la possibilità di accedere a delle compensazioni che agevolino la sostenibilità economica dell'attività di erogazione del servizio.

Il quadro normativo comunitario del settore dei trasporti è stato notevolmente innovato dal successivo regolamento n°1893/91/CEE.

Quest'ultimo, a differenza del precedente, insisteva molto sul carattere regionale e/o locale del trasporto pubblico, cercando di predisporre una vera e propria disciplina a riguardo. A conferma di quanto appena esposto, con lo scopo di perseguire ed alimentare la trasparenza dell'attività pubblica, il regolamento in questione introdusse l'obbligo di separazione contabile, tra attività di trasporto pubblico locale che beneficiavano di contributi pubblici e gli altri servizi di trasporto prestati direttamente dall'impresa e svolti in regime di concorrenza.

La vera innovazione che apportò il regolamento del '91 fu però l'introduzione di un nuovo strumento di regolazione dei rapporti tra l'Autorità Pubblica e il soggetto affidatario incaricato di erogare il servizio di trasporto, strumento che prese il nome di "contratto di servizio".

Il testo del regolamento definiva il contratto di servizio come¹⁶: "un contratto concluso fra le autorità competenti di uno Stato membro e un'impresa di trasporto allo scopo di fornire alla collettività servizi di trasporto sufficienti".

¹⁵ Articolo 2, comma 1, Regolamento (CEE) n°119/69 del 26 giugno 1969

¹⁶ Regolamento CEE n°1893/91 del Consiglio del 20 giugno 1991, sezione V, articolo 14

Fondamentalmente, questo nuovo meccanismo modificava la disciplina delle compensazioni introdotta dal già citato regolamento n°1191/69, introducendo un prezzo prestabilito in contrapposizione alle prestazioni che formavano l'oggetto del contratto.

Con il contratto di servizio, che poteva avere una durata massima di nove anni, oltre all'aspetto monetario del rapporto venivano definiti anche gli standard qualitativi minimi del servizio, in termini di manutenzione, comfort e pulizia dei veicoli, e regolarità delle corse. Inoltre, venivano anche determinate le garanzie che dovevano essere offerte dall'azienda di trasporto e le eventuali sanzioni in caso di mancato rispetto delle condizioni contrattuali.

Da qui in poi si aprì un tormentato iter legislativo, proposte di legge, tentativi di regolamentazione del processo di affidamento, modifiche procedurali che miravano alla creazione di una sorta di ambiente definito a "concorrenza controllata"; insomma le varie differenze socio-culturali, economiche, e demografiche dei Paesi membri stavano emergendo e l'obiettivo di uniformare ed armonizzare il funzionamento di un settore così delicato come quello del trasporto pubblico, si stava allontanando sempre di più.

Ad esempio, la Commissione europea criticò la legge finanziaria del 2002 ritenendo che alcune disposizioni erano in contrasto con la disciplina comunitaria. Nel concreto, criticava la possibilità di affidare disgiuntamente la gestione della rete e l'attività di erogazione del servizio, inoltre riteneva illecita la pratica di affidamento dagli enti locali a società di capitali a partecipazione pubblica maggioritaria, pratica che minava considerevolmente la libera concorrenza nel settore.

Il 2007 ha rappresentato una delle tappe fondamentali di questo lungo e complicato iter legislativo relativo al processo di riforma del TPL. Infatti, insieme al decreto legislativo 422 del 1997, il regolamento (CE) 1370/2007 emanato dal Parlamento europeo il 23 ottobre del 2007, costituisce la più importante innovazione in materia, visto e considerato il notevole impatto che ha avuto nel settore del trasporto pubblico locale italiano.

È bene ricordare che prima dell'entrata in vigore del regolamento in questione, vi erano stati alcuni interventi legislativi, ma nessuno aveva cambiato radicalmente la disciplina del trasporto pubblico locale come quest'ultimo. Erano perciò quasi venti anni che a livello comunitario non venivano ridefinite le regole di funzionamento del settore, e con questo intervento in un certo senso si stava facendo un passo indietro in termini di liberalizzazione completa del settore del TPL.

Lo scopo dell'intervento normativo viene reso esplicito sin dal primo paragrafo del primo articolo¹⁷, all'interno del quale si fa riferimento alla determinazione dei confini e delle modalità

¹⁷ Articolo 1, comma 1 del Regolamento (CE) n° 1370/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2007: "il presente regolamento ha lo scopo di definire con quali modalità le autorità competenti possono intervenire, nel rispetto del diritto comunitario, nel settore dei trasporti pubblici di passeggeri per garantire la fornitura di servizi di

d'intervento della Pubblica Autorità, al fine di garantire la fornitura di servizi di interesse generale che siano potenziati sotto ogni punto di vista.

Il regolamento n°1370/2007 è intervenuto su diversi profili, alcuni hanno portato a cambiamenti più significativi di altri. Ad esempio, uno dei temi trattati fu quello delle compensazioni degli obblighi del servizio di trasporto pubblico, questi ultimi vennero assoggettati alla più ampia disciplina dei servizi di interesse economico generale (SIEG), ovvero quei servizi che non possono essere gestiti seguendo una logica meramente commerciale, ma per cui appunto gli Stati devono intervenire imponendo obblighi di servizio.

Il contratto di servizio pubblico diventa il principale meccanismo per regolare il flusso delle compensazioni elargite dalle Autorità pubbliche, a beneficio degli operatori incaricati di erogare il servizio a fronte degli obblighi impostigli. Infatti, l'articolo 4 del regolamento in esame include una puntuale elencazione delle componenti del contratto di servizio, oltre che una chiara spiegazione delle metodologie di calcolo di queste compensazioni.

Ma la vera rivoluzione che apportò il regolamento 1370/2007 fu quella relativa alle procedure di affidamento dei servizi. Infatti, possiamo affermare che tramite questa regolamentazione, l'Unione Europea attuò un intervento diretto e funzionale all'imposizione della "gara" come modalità di affidamento principale.

Nello specifico, la disciplina dell'affidamento, la cui competenza viene attribuita alle Regioni, è composta dalle disposizioni del Regolamento europeo 1370/2007, dal D.lgs. 422/1997, dall'articolo 61 della Legge 99/2009, dalla Legge finanziaria del 2002 e da altre norme più recenti contenute nel Regolamento UE 2338/2016, D.lgs. n°50/2016 e dal D. L. 50/2017.

La numerosità delle leggi che insistono su questo argomento e la frequenza con la quale sono state introdotte delle modifiche, rappresentano un ottimo metro di valutazione dell'importanza di questo tema.

Ad oggi, le differenti modalità di affidamento previste sono:

- Affidamento con gara: al momento oltre il 50% dei servizi di trasporto pubblico locale in Italia vengono affidati tramite procedure ad evidenza pubblica¹⁸. Per quanto riguarda le procedure relative agli appalti si rimanda alla disciplina nazionale contenuta nel Codice degli Appalti Pubblici.
- Partenariato tra Pubblico e Privato (PPP): Il Partenariato tra Pubblico e Privato rappresenta uno strumento funzionale alla collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati. Il suo

interesse generale che siano, tra l'altro, più numerosi, più sicuri, di migliore qualità o offerti a prezzi inferiori a quelli che il semplice gioco delle forze del mercato consentirebbe di fornire".

¹⁸ Fonte dati: Servizio studi della Camera dei deputati, XVIII legislatura, "Il trasporto pubblico locale" 16 gennaio 2020

utilizzo da parte delle pubbliche amministrazioni è finalizzato alla costruzione e gestione di infrastrutture, alla fornitura di servizi di interesse pubblico, nonché all'attrazione di capitale privato ed alla conseguente diversificazione dei rischi. Esistono due tipi di PPP: quello contrattuale, dove le parti stabiliscono le condizioni all'interno di un legame contrattuale; e quello istituzionalizzato, che si fonda sulla costituzione di un'entità distinta che possiede una personalità giuridica propria e permette al partner pubblico di mantenere un livello di controllo moderatamente elevato¹⁹.

- Affidamento in house: viene regolato dall'articolo 5 del Regolamento CE 1370/2007, questa modalità prevede la possibilità per le autorità locali (a patto che non sia in contrasto con la legislazione nazionale) di fornire esse stesse servizi di trasporto pubblico o di procedere all'aggiudicazione diretta di contratti di servizio pubblico ad un ente distinto, a patto che quest'ultimo sia sotto il controllo diretto dell'autorità competente a livello locale. Non può essere beneficiaria dell'affidamento in house una società mista, ma solo una a totale partecipazione pubblica. La normativa nazionale impone l'obbligo agli enti che si aggiudicano il servizio tramite questa particolare modalità di affidamento, di cedere almeno il 10% del servizio tramite procedura ad evidenza pubblica, ovvero tramite gara, ad un soggetto su cui non viene esercitato un controllo analogo a quello che l'autorità locale esercita sulle proprie strutture.
- Affidamento diretto sottosoglia: si rifà alla disciplina degli appalti pubblici per cui, l'ente appaltante, qualora l'ammontare della concessione non sia superiore alla cifra di euro 40.000, può procedere all'affidamento diretto senza la necessità di predisporre una gara pubblica.
- Affidamento diretto in caso di emergenza.

La durata massima degli affidamenti viene stabilita in base alla tipologia di trasporto: l'articolo 4 del suddetto regolamento, impone una durata del contratto di servizio pubblico non superiore a dieci anni per i servizi di trasporto con autobus, e a quindici anni per i servizi di trasporto di passeggeri per ferrovia. Esiste anche la possibilità di prorogare la durata ma solo in casi eccezionali ed a condizioni ben specificate dalla legge.

Recentemente con il decreto-legge n°50 del 2017 sono state introdotte ulteriori modifiche sulle modalità di affidamento, in relazione a temi come: le compensazioni, i livelli di servizio, oltreché sul processo di scelta del contraente.

In particolare, il richiamato decreto evidenzia l'importanza di privilegiare gli affidamenti mediante l'utilizzo di procedure ad evidenza pubblica. Al fine di stimolare gli enti locali, stabilisce

¹⁹ Libro Verde, paragrafo 1.2; punto 20

anche un sistema di penalizzazione basato sulla riduzione dell'ammontare di finanziamento statale che viene concesso alle Regioni che non rispettano l'indicazione data.

È necessario precisare che il quadro normativo, relativo al settore del TPL, è molto più complesso e dettagliato di quello esposto fino ad ora; basti pensare ai numerosi vincoli e agli specifici requisiti che sono previsti all'interno dei regolamenti. Inoltre, gli interventi legislativi - sia a livello nazionale che a livello europeo - non si esauriscono qui, infatti nel prossimo paragrafo, saranno esposti tutti quelli che hanno prodotto significativi cambiamenti e che allo stesso tempo sono divenuti dei punti di riferimento per la disciplina del settore.

Visto e considerato che l'obiettivo principale di questo elaborato non è la sola analisi del quadro normativo di riferimento, sono stati esposti gli argomenti e le leggi più caratterizzanti e significativi.

1.3 La normativa vigente

In questo paragrafo riassumeremo tutte le normative nazionali ed europee che più considerevolmente regolano il settore del trasporto pubblico locale, in modo tale da rendere il quadro normativo attuale il più chiaro possibile.

Le principali disposizioni di disciplina a livello nazionale sono:

- Il D.lgs. 422/1997 "Decreto Burlando";
- D.L. 138/2011;
- D.L. 50/2017.

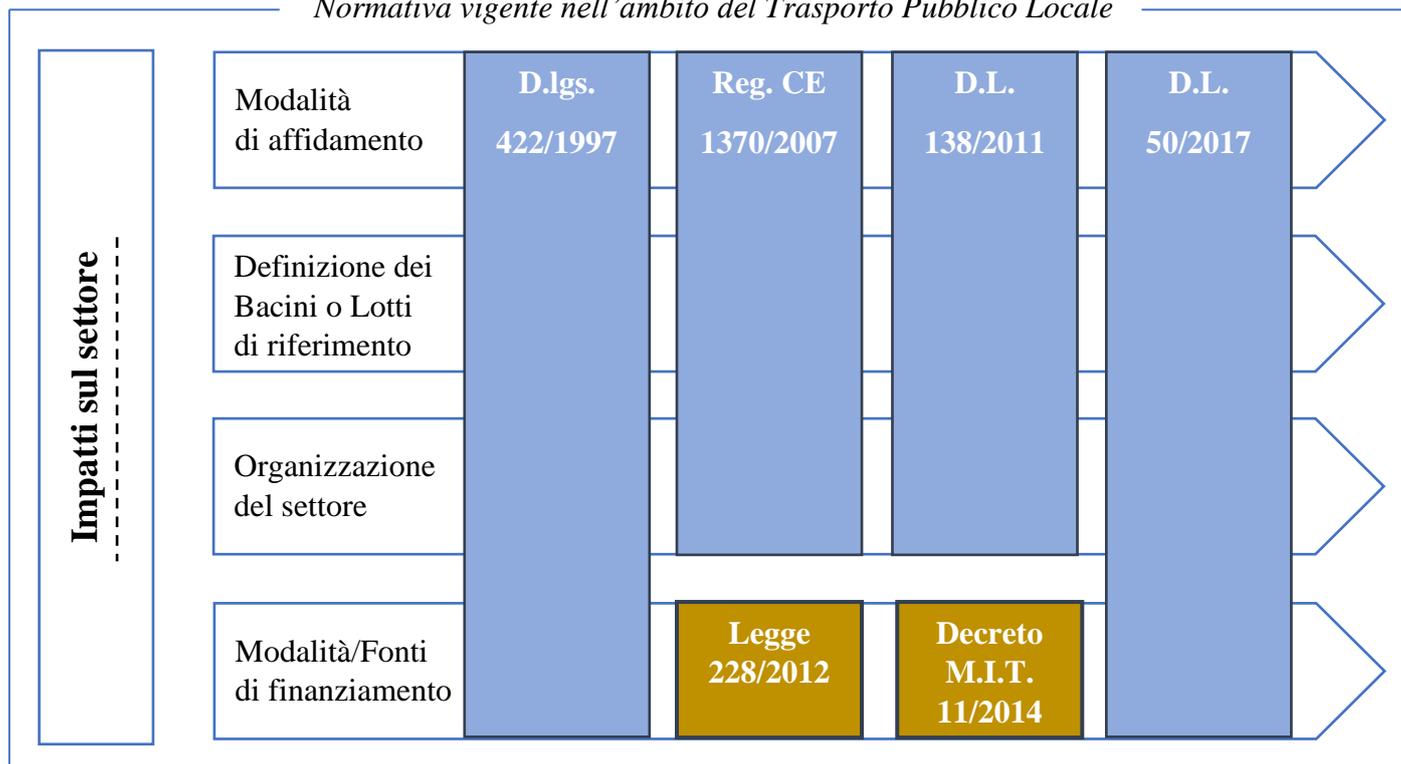
Le principali disposizioni di disciplina a livello europeo sono:

- Regolamento del Consiglio n°1191/69;
- Regolamento del Consiglio n°1370/2007.

Ovviamente quelli appena elencati non sono gli unici testi legislativi che regolano il settore, ma solo i più importanti. Ad esempio, come vedremo nel prossimo paragrafo, nel corso del tempo il tema dei finanziamenti ha subito moltissime modifiche provenienti da diversi ordinamenti giuridici.

La figura sottostante aiuterà a comprendere il raggio d'azione di alcune delle normative più rilevanti, considerando il loro impatto su quattro diverse tematiche.

Normativa vigente nell'ambito del Trasporto Pubblico Locale



La tematica della definizione delle tipologie di affidamento è stata ampiamente analizzata nel paragrafo precedente, ora ci limiteremo a definire la successione temporale delle varie leggi che hanno interessato ed interessano, le materie esposte.

Inizialmente il tema della modalità di affidamento è stato disciplinato dal richiamato D.lgs. 422/1997, successivamente è stato integrato dal Regolamento (CE) n°1370/2007. Quest’ultimo ha modificato sostanzialmente il processo di affidamento perseguendo una strategia di liberalizzazione del mercato e, soprattutto, favorendo quelle modalità che meglio garantivano le condizioni di concorrenza nel mercato.

Infine, riguardo le procedure di affidamento, l’ultimo intervento legislativo è quello avvenuto con il D.L. 50/2017 il quale, oltre a stabilire delle sanzioni in termini di riduzione dei finanziamenti pubblici concessi per chi non privilegiava la metodologia di affidamento prescelta (gara ad evidenza pubblica), demanda all’Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART) il compito di definire regole generali riferite alle procedure di scelta del contraente.

Per ciò che concerne la normativa in materia di definizione dei bacini/lotti di riferimento, ricordiamo che con l’articolo 3-bis del D.L. 138/2011, il Legislatore ha attribuito alle Regioni la competenza in tema di determinazione dei bacini territoriali oggetto di affidamento, utilizzando criteri di ottimizzazione ed omogeneità al fine di facilitare il conseguimento di economie di scala.

Recentemente però, il D.L. 50/2017 con l'articolo 48, ha ridefinito le regole per l'individuazione dei bacini di mobilità per i servizi di trasporto pubblico locale e regionale e i relativi enti di governo.

In particolare, al comma 1, dopo aver sottolineato nuovamente la competenza regionale nella determinazione dei suddetti bacini territoriali, stabilisce che il processo di definizione di questi debba avvenire sulla base delle caratteristiche socioeconomiche, demografiche e comportamentali della domanda, oltre che dell'articolazione produttiva del territorio in questione²⁰.

Il suddetto articolo 48 definisce anche le dimensioni tipo dei bacini, facendo riferimento a quei territori che comprendono un'utenza minima di 350.000 abitanti, che può essere inferiore solo ed esclusivamente nel caso in cui i bacini coincidano con il territorio di enti di area vasta o di città metropolitane.

Il susseguirsi di interventi legislativi ha introdotto svariate novità ed ha contribuito al processo di riorganizzazione dell'intero settore.

Ad esempio, l'evoluzione normativa ha prodotto una disciplina significativamente dettagliata del Contratto di Servizio definendone: contenuto, durata e modalità di aggiudicazione. A tal riguardo, risulta degna di nota la modifica introdotta con D.L. 50/2017, il quale stabilisce che i contratti di servizio stipulati a partire dal 1° gennaio 2018 non possano prevedere la circolazione di veicoli a motore adibiti al trasporto pubblico locale con classe di inquinamento "Euro 0" o "Euro 1"²¹.

Altro aspetto legato all'organizzazione del settore è quello dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti. Il legislatore, percepita l'esigenza di dotare il settore del TPL di una *Authority*, ha previsto tramite l'articolo 37 del D.L. 201/2011 l'istituzione dell'ART, avvenuta concretamente nel 2012. Con il passare del tempo l'Autorità ha acquisito un ruolo sempre più importante nel processo di determinazione della regolamentazione del settore, diventando oggi giorno l'organismo responsabile della corretta applicazione dei regolamenti europei.

Un altro ente che è stato costituito per incrementare il livello organizzativo del settore, è l'Osservatorio del MIT.

L'Osservatorio nazionale sulle politiche del trasporto pubblico viene istituito per la prima volta dall'articolo 1, comma 300, Legge 24 dicembre 2007 n°244. Esso risulta composto da un comitato di 22 membri al quale viene attribuito il compito iniziale di creare una banca dati ed un sistema informativo pubblico correlati a quelli regionali, in modo tale da monitorare l'andamento del settore e di fornire un report di fine anno sullo "stato del TPL"²².

²⁰ Articolo 48, comma 1, Decreto-Legge 24 aprile 2017, n°50.

²¹ Articolo 27, comma 11-bis, Decreto-Legge 24 aprile 2017, n°50.

²² Legge finanziaria 2008: "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale pluriennale dello Stato"

In questo ambito, è bene riservare uno spazio anche alle tre associazioni di categoria che contribuiscono alla regolamentazione:

- “Associazione Nazionale Autotrasporto Viaggiatori” (ANAV): costituita nel 1944, rappresenta in Confindustria la categoria delle imprese a capitale privato che esercitano i servizi di trasporto passeggeri con autobus²³. Inoltre, svolge un ruolo fondamentale nella redazione delle leggi a favore dello sviluppo della mobilità e, allo stesso tempo, partecipa alla stesura dei contratti collettivi nazionali di lavoro nel settore dei trasporti.
- ASSTRA-Associazione Trasporti: nasce nel 2001 e rappresenta l’associazione nazionale delle aziende di trasporto pubblico locale in Italia, sia private che di proprietà degli enti locali²⁴. Il suo compito principale è quello di svolgere azioni funzionali al miglioramento della mobilità in termini di sostenibilità.
- AGENS: costituita nel 1992, si pone quale associazione che rappresenta gli interessi del settore dei trasporti e dei servizi nel sistema di Confindustria²⁵.

Ultima tematica da affrontare è quella delle fonti di finanziamento ma, a causa della sua importanza strategica, gli è stata riservata una trattazione separata nel paragrafo successivo.

1.4 L’evoluzione storica del finanziamento del TPL

L’obiettivo di questo paragrafo è quello di fornire una rappresentazione esaustiva del quadro normativo relativo al sostentamento del fabbisogno finanziario del settore del TPL.

Le modalità di finanziamento del trasporto pubblico locale hanno vissuto un’evoluzione molto lunga e complicata: si è passati da un sistema che utilizzava risorse statali e regionali, ad uno che prevedeva la definizione di uno specifico Fondo Statale, ripartito sulla base del costo storico che le Regioni sostengono per il settore e in base al livello di raggiungimento di definiti obiettivi di efficienza.

In particolare, è possibile individuare quattro fondamentali tappe evolutive della disciplina in esame. Le prime tre si riferiscono allo sviluppo del meccanismo di finanziamento fino al 2013, l’ultima riguarda la disciplina attuale.

²³ www.anav.it

²⁴ www.asstra.it

²⁵ www.agens.it

La prima tappa è quella avvenuta agli inizi degli anni Ottanta, con la richiamata legge n° 151 del 10 aprile 1981²⁶. Per mezzo di quest'ultima, il legislatore si prefiggeva di disciplinare il collegamento che c'era tra costi, ricavi e contributi pubblici, al fine di creare le condizioni ottimali per una più efficiente gestione del servizio.

La presente legge aveva anche gettato le basi per la realizzazione di un Fondo Nazionale per il Trasporto, al quale le Regioni avrebbero potuto avere accesso sulla base dei costi standard da determinare in relazione alle diverse particolarità dei territori²⁷. Al contempo, era stata avviata anche un'opera di responsabilizzazione delle Regioni, attribuendogli il compito di redigere dei piani che dovevano articolarsi in bacini di traffico innovativamente disegnati su scala sovracomunale.

Purtroppo, le buone intenzioni del legislatore non si tradussero in una effettiva rivoluzione del sistema di contribuzione pubblica per il settore del TPL, infatti il Fondo Nazionale per il Trasporto non diede i risultati sperati e fu quindi utilizzato per risanare i debiti delle amministrazioni precedenti.

Una seconda fase si è poi aperta con il famosissimo e già citato D.lgs. 422/1997. Con questo decreto, a fronte del conferimento in capo alle Regioni dell'attività amministrativa in materia di TPL, non veniva riconosciuta alle stesse alcuna autonomia finanziaria.

Per un lungo periodo perciò, il settore venne sostenuto da finanziamenti statali destinati ad alimentare i fondi regionali, i quali risultavano funzionali per l'attuazione dei Piani di trasporto e per garantire i servizi minimi, ovvero quelle prestazioni essenziali orientate al soddisfacimento della domanda di mobilità proveniente dalla popolazione (cfr. par.1.2.1.).

Questo sistema ha portato ad una considerevole perdita di efficienza, poiché non era stato predisposto alcuno strumento di controllo che lo Stato avrebbe potuto utilizzare per verificare i livelli di efficienza della spesa effettuata dalle Regioni e, allo stesso tempo, capire se l'entità dei finanziamenti permetteva il raggiungimento degli obiettivi prefissati all'interno dei vari piani regionali di trasporto.

La terza fase, che ha inizio nei primi anni del Duemila e si estende fino all'inizio del decennio appena concluso, prende piede dopo la presa di coscienza del fallimento delle politiche precedenti.

Durante questo periodo, i vari interventi normativi avevano l'obiettivo primario di introdurre un principio di ripartizione dei fondi statali più funzionale al raggiungimento di condizioni di efficienza.

La prima iniziativa degna di nota è rappresentata dalla legge finanziaria del 2004, tramite cui venne istituito il "Fondo per il conseguimento dei risultati di maggiore efficienza e produttività nei

²⁶ Legge 10 aprile 1981, n°151: "Legge quadro per l'ordinamento, la ristrutturazione ed il potenziamento dei trasporti pubblici locali. Istituzione del fondo nazionale per il ripiano dei disavanzi di esercizio e per gli investimenti nel settore".

²⁷ Legge 10 aprile 1981, n°151, articolo 6.

servizi di trasporto pubblico locale”. La stessa normativa, stabiliva che le risorse del fondo in questione venissero ripartite tra le Regioni, secondo modalità definite con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Purtroppo, la sopracitata legge venne dichiarata incostituzionale poiché in contrasto con l’articolo 119 della Costituzione, che non consentirebbe la creazione di fondi statali a destinazione vincolata per il finanziamento di funzioni proprie delle Regioni²⁸.

Fino a questo momento il settore veniva sostenuto solo tramite sussidi statali; finalmente nel 2008 venne data alle Regioni la possibilità di accedere ad altre fonti di finanziamento per lo svolgimento dei servizi di trasporto pubblico locale.

Nello specifico, si fa riferimento a due differenti quote di compartecipazione al gettito dell’accisa sul gasolio impiegato come carburante per autotrazione, erogato nei rispettivi territori regionali²⁹.

Un’altra iniziativa rilevante si verifica con la “legge delega sul federalismo fiscale” (legge n°42/2009), la quale ha individuato per il settore del TPL, un criterio di finanziamento misto. In base a questa legge, l’ammontare del sussidio per il trasporto pubblico locale doveva essere determinato considerando, non solo i costi standard, ma anche un livello di fornitura adeguato su tutto il territorio nazionale. L’obiettivo primo della legge appena citata era quello di insistere sul corretto utilizzo del fondo perequativo per il trasporto pubblico locale, funzionale alla mitigazione delle disuguaglianze tra Regioni i cui abitanti possedevano - e possiedono tutt’ora - differenti capacità contributive.

La quarta ed ultima fase è correlata ai criteri e alle modalità di ripartizione del fondo dal 2012 ad oggi.

Proprio nel 2012 infatti, tramite la legge n°228/2012 (articolo 1, comma 301), fu istituito il Fondo per il concorso finanziario dello Stato agli oneri del trasporto pubblico locale, anche ferroviario, nelle Regioni a statuto ordinario. Il suddetto comma prosegue specificando che il fondo viene alimentato da una compartecipazione al gettito derivante dalle accise sul gasolio per autotrazione e sulla benzina. In particolare, a decorrere dal 2013, l’importo complessivo del Fondo ammontava a circa 4.929 milioni di euro.

Una volta istituito il fondo, con il DPCM 11 marzo 2013 vennero stabiliti i criteri di ripartizione dello stesso, poi modificati dal DPCM 7 dicembre 2015, ed infine sostituiti per 2017 da quelli stabiliti con il DPCM 26 maggio 2017.

²⁸ Articolo 119 Costituzione, comma 1; 4; 5.

²⁹ Legge n°244/2007, articolo 1, commi 295-299.

I parametri delineati per la ripartizione del fondo nel 2013 prevedevano che:

- Il 90% del fondo venisse assegnato alle Regioni sulla base delle percentuali definite nella tabella 1 del decreto del 2013 riportata di seguito. Percentuali che venivano definite annualmente in base al criterio della spesa storica.

Tabella 1: Percentuali di riparto base

Regione	Percentuale
Abruzzo	2,69%
Basilicata	1,55%
Calabria	4,31%
Campania	11,11%
Emilia Romagna	7,35%
Lazio	11,68%
Liguria	4,09%
Lombardia	17,30%
Marche	2,18%
Molise	0,71%
Piemonte	9,84%
Puglia	8,10%
Toscana	8,81%
Umbria	2,03%
Veneto	8,24%
TOTALE	100%

Fonte 1: Allegato 1 DPCM 26 maggio 2017

- Per il restante 10% i criteri e le percentuali rimanevano gli stessi, tuttavia fu introdotto un vincolo di subordinazione relativo al raggiungimento, anche parziale, di specifici obiettivi di efficientamento:
 - o Economicità del servizio offerto (15%);
 - o Progressivo incremento del rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi (60%);
 - o Focalizzazione dei servizi offerti (15%);
 - o Raggiungimento di livelli occupazionali appropriati (10%);
 - o Predisposizione di idonei strumenti di monitoraggio e verifica (obbligo).

Il DPCM del 2015 non ha introdotto significative modifiche ai parametri appena esposti, salvo l'aver modificato il meccanismo di decurtazione in caso di non raggiungimento dei livelli di efficientamento dei servizi.

Con il Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 26 maggio 2017, sono stati definiti i nuovi criteri e le modalità con cui ripartire il Fondo TPL per il medesimo anno. Queste modifiche sono state apportate per far sì che i servizi di trasporto pubblico locale venissero sempre più affidati tramite procedure ad evidenza pubblica. A tal proposito, sono stati previsti anche dei meccanismi di penalizzazione per le Regioni e gli enti locali che non abbiano proceduto all'espletamento delle gare.

È bene riportare che in base all'articolo 27, comma 1, del decreto legge n°50 del 2017, il DPCM 2017 trova applicazione solo a partire dal 2018.

Prima di andare ad elencare i nuovi criteri, ricordiamo che l'articolo 27, comma 1, del richiamato decreto legge, ha rideterminato la consistenza del Fondo fissandola per legge a 4.789,5 milioni di euro per l'anno 2017 e a 4.932,6 milioni di euro a decorrere dal 2018, disapplicando pertanto il precedente meccanismo di quantificazione del Fondo che era ancorato al gettito delle accise su benzina e gasolio.

La legge di bilancio per il 2018 ha successivamente previsto alcune modifiche riguardanti la consistenza del fondo, incrementandolo di 500.000 euro per il 2018, di 2 milioni di euro per il 2019 e di 1 milione per l'anno 2020, al fine di garantire un efficiente servizio di primo soccorso ai passeggeri in caso di emergenze.

I nuovi criteri di riparto del fondo prevedono che:

- Il 10% del Fondo venga assegnato sulla base dei proventi complessivi da traffico e dell'incremento dei medesimi registrato tra il 2014, preso come anno base, e l'anno di riferimento; la suddetta percentuale viene incrementata, negli anni successivi al primo, del 5% annuo fino a raggiungere il valore del 20% del Fondo.
- Il 10% del Fondo sia assegnato in base al principio dei costi standard.
- La restante quota residua del Fondo, ad eccezione di uno 0,025% destinato alla copertura dei costi di funzionamento dell'Osservatorio nazionale sulle politiche del trasporto pubblico locale, venga ripartita sulla base delle percentuali definite nel Decreto del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti del 11 novembre 2014, percentuali che coincidono con quelle riportate nella tabella sovrastante.

Per quanto riguarda il sistema di penalizzazione, a cui abbiamo fatto riferimento in precedenza, è stata prevista una sanzione pari al 15% del valore dei corrispettivi dei contratti di servizio nei casi in cui, entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di attinenza, i servizi di trasporto pubblico

locale e regionale non siano affidati con procedure ad evidenza pubblica ovvero non risulti pubblicato il bando di gara.

Tale meccanismo di penalizzazione, in base alle modifiche apportate dalla legge di bilancio 2019, può essere applicato solo a partire dal 2021.

Ad integrazione di quanto appena esposto, è bene ricordare che è stata introdotta anche una “clausola di salvaguardia” che non permette di penalizzare alcuna Regione per una quota complessiva superiore al 5% delle risorse ricevute nell’anno precedente.

In conclusione, la legge n°205 del 2017 ha previsto che lo stanziamento del Fondo nel Bilancio triennale 2018-2020 ammontasse a 4.933,054 milioni di euro per il 2018, 4.876,554 milioni di euro per il 2019, mentre lo stanziamento del Fondo per il triennio 2020-2022 raggiungesse i valori di 4.875,554 milioni di euro per il 2020 e 4.874,554 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022³⁰.

³⁰ Camera dei Deputati, Servizio Studi, XVIII Legislatura: “Il trasporto pubblico locale” (16 gennaio 2020)

CAPITOLO 2

Analisi di settore del trasporto pubblico locale

2.1 Introduzione all'analisi

Nella maggioranza dei casi le analisi di settore vengono effettuate da imprese, da gruppi di imprese, o anche da singole persone, al fine di individuare nuovi segmenti di mercato, preferibilmente inesplorati, ovvero di determinare quei fattori che risultino funzionali alla creazione di un vantaggio competitivo, che possa rivelarsi duraturo o quanto meno consenta di porre il soggetto che li sfrutta in una condizione privilegiata rispetto al resto degli agenti di mercato.

Quello del TPL è chiaramente un settore molto particolare, non solo perché trattandosi di un servizio pubblico è soggetto ad una specifica disciplina, ma proprio per la sua strategicità e per il ruolo di assoluta rilevanza che ricopre in termini di competitività e sviluppo dell'intera economia nazionale.

È ormai opinione diffusa che, nonostante l'elevata regolamentazione che lo caratterizza, all'interno del mercato del trasporto pubblico locale vi sono ancora, almeno potenzialmente, notevoli spazi per lo sviluppo della concorrenza. In particolare, si fa riferimento alla concorrenza "per" il mercato (gare per l'affidamento dei contratti di servizio), ma anche alla concorrenza "nel" mercato, con una pluralità di gestori che operano sulle medesime tratte.

L'obiettivo del seguente capitolo è quello di svolgere un'indagine conoscitiva sulle condizioni concorrenziali nel TPL e su tutte le altre caratteristiche di questo settore diventato così complesso dopo una iperproduzione normativa, iniziata ormai più di vent'anni fa con il già citato decreto Burlando e proseguita con tutte le disposizioni esposte nel capitolo appena concluso.

La struttura della presente sezione dell'elaborato si costituisce di una prima parte che mira a fornire una fedele rappresentazione della situazione attuale, in altri termini una fotografia del settore del TPL italiano. Quest'ultima sarà composta da un'analisi degli elementi più rilevanti delle componenti del mercato, ovvero la domanda e l'offerta. Per quel che concerne il primo aspetto, verranno prese in esame le tendenze generali della domanda di mobilità; riguardo all'offerta l'attenzione si sposterà su concetti come la ripartizione modale, la rete infrastrutturale, lo studio di

quelli che sono i dati chiave del settore, oltre che alcuni approfondimenti sulle caratteristiche dei differenti mezzi di trasporto.

Il tema dei finanziamenti, già trattato nel corso del primo capitolo, verrà esaminato sotto un diverso punto di vista, non considerando più il solo aspetto normativo, ma focalizzandosi su elementi quali: il livello degli investimenti e delle risorse disponibili, il fabbisogno finanziario del settore, e i conseguenti benefici per l'intero sistema. In particolare, verranno elencate le diverse fonti delle risorse a disposizione dei singoli gestori e del settore nel suo insieme, oltre che i diversi strumenti finanziari che caratterizzano quest'ultimo.

In seguito, l'analisi volgerà l'attenzione verso un'ottica futura, cercando di individuare ed esaminare i nuovi macro-trend di carattere mondiale, che stanno influenzando l'evoluzione della mobilità in ogni angolo del pianeta. La discussione si muoverà tra innovazione e sostenibilità, tenendo in considerazione aspetti come la digitalizzazione del settore e le nuove componenti del TPL collegate con la sharing mobility.

2.2 Una panoramica del settore del TPL in Italia: i dati chiave

L'industria del trasporto pubblico locale e regionale che si sviluppa nel nostro Paese, è un settore economico che produce un fatturato complessivo, in termini di ricavi da traffico e contributi pubblici, di oltre 12 miliardi di euro. Grazie a questo valore la nostra nazione, si colloca al quarto posto nel confronto con il resto degli stati europei, rappresentando circa il 9% del fatturato totale EU28.

Il sistema delle aziende che operano nel settore del TPL italiano è composto da circa 930 operatori tradizionali che impiegano oltre 124.000 addetti. Le aziende partecipate da almeno un'amministrazione territoriale (regionale o locale) sebbene siano solo 112 (12% del totale), rappresentano quasi l'85% del mercato in termini di percorrenze, impiegano l'87% degli addetti, trasportano oltre il 90% dei passeggeri e producono l'85% del fatturato.

Questi ultimi dati mettono in evidenza l'ingente frammentazione del mercato, che risulta ancora più amplificata se si fa riferimento alle statistiche generate dai primi 20 operatori. Tuttavia, bisogna riconoscere che nell'ultimo decennio il numero di aziende a partecipazione pubblica si è notevolmente ridotto, passando da 160 nel 2010 a 112 nel 2019³¹.

Nel complesso vengono offerti oltre 2 miliardi di chilometri vettura annui, grazie all'utilizzo di quasi 50.000 mezzi che permettono di trasportare la straordinaria cifra di 5,4 miliardi di passeggeri.

³¹ ASSTRA, Intesa SanPaolo: "Le aziende del TPL: Alla ricerca della giusta rotta (2019)"

Tabella 2: I dati chiave del settore

Numero Aziende	930
Numero addetti	124.300
Passeggeri trasportati	≈ 5,4 miliardi
Numero mezzi	Oltre 49.000
	≈ 1.9 miliardi di vetture-km
Chilometri percorsi	Oltre 220 milioni di treni-km
Giro d'affari³²	≈ 12 miliardi di euro

Fonte 2: Rielaborazione dati su ricerca effettuata in collaborazione da ASSTRA_IFEL_IntesaSanpaolo

Le modalità più diffuse per lo svolgimento del servizio di TPL sono il trasporto su gomma urbano ed extraurbano (le cosiddette autolinee), le tranvie e la metropolitana; quest'ultime principalmente in ambito urbano. Molto meno frequenti sono le altre modalità come funivie, collegamenti fluviali e lacustri, che sono disponibili solo in alcune zone, a seconda delle caratteristiche morfologiche dei diversi territori.

La tabella seguente riporta i principali numeri relativi alle diverse modalità di trasporto: autobus, tram, metropolitane, impianti a fune e tutte le ferrovie locali ivi comprese quelle appartenenti a Trenitalia S.p.A.

Tabella 3: Percorrenza vetture-km per tipologia di trasporto

Tipologia di trasporto	Percorrenza vetture-km	%
Autolinee urbane	684.860.000	35,59%
Autolinee extraurbane	1.049.540.000	54,54%
Metropolitane	149.855.000	7,79%
Funicolari	986.620	0,05%
Tranvie	39.028.000	2,03%
Tot	1.924.269.620	100%
Ferrovie locali (treno-km)	42.295.000	-
Ferrovie regionali Trenitalia (treno-km)	181.680.000	-

Fonte 3: Rielaborazione dati su ricerca effettuata in collaborazione da ASSTRA_IFEL_IntesaSanpaolo

³² Per giro d'affari si intende il valore della produzione comprensivo di ricavi da traffico, compensazioni pubbliche in conto esercizio ed altri ricavi.

Esaminando i dati presenti nella tabella 3, emerge chiaramente che per oltre il 90% il servizio di TPL tradizionale viene svolto tramite autolinee (urbane ed extraurbane). A seguire troviamo le metropolitane, che assorbono quasi l'8% della produzione chilometrica complessiva. Per quanto riguarda le tranvie (2%) i dati confermano la mancanza di competitività, dovuta al gap infrastrutturale che presenta la nostra nazione rispetto al resto d'Europa. Per ciò che riguarda il totale delle percorrenze ferroviarie, circa l'81% dei treni-km viene prodotto dal servizio regionale gestito da Trenitalia S.p.A.

Al fine di approfondire i valori relativi la metropolitana è bene riportare che: l'infrastruttura di rete dove questa si muove è presente in sette città italiane, con solo 14 linee complessive, e che con 3,8 km di rete per milione di abitanti si posiziona all'ultimo posto nella classifica di confronto con i cinque maggiori Paesi europei (Regno Unito 10,5 km per milione di abitante, Germania 7,8, Spagna 12,5 e Francia 5,5)³³.

Un altro aspetto degno di nota è sicuramente quello della distribuzione territoriale degli operatori. Vi sono una serie di informazioni che forniscono una spiegazione razionale al fenomeno della frammentazione del mercato a cui è stato fatto riferimento in precedenza.

Infatti, circa il 29% delle aziende offre il servizio nell'Italia settentrionale, il 17% nelle zone centrali, mentre il 54% delle aziende opera nell'Italia meridionale e nelle isole.

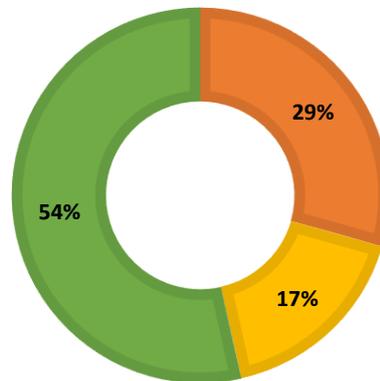
Tali statistiche evidenziano una diversa organizzazione del servizio nelle varie aree del Paese. Nel Nord e nel Centro il servizio viene gestito da imprese di medio-grande dimensione, che interagiscono con bacini di traffico più significativi e spesso gestiscono il servizio a livello provinciale o addirittura regionale.

Nel Sud e nelle Isole invece, si assiste ad una forte frammentazione del mercato, con la presenza di un ampio numero di imprese di piccola dimensione, spesso private e a gestione familiare che si occupano di bacini di traffico meno ampi.

³³ CDP: "Investire nel Trasporto Pubblico" (2017)

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE AZIENDE DI TPL (2017)

■ Nord ■ Centro ■ Sud



Fonte 4: Elaborazioni ASSTRA su dati del Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti (17-18)

2.3 Caratteristiche e tendenze della domanda di mobilità

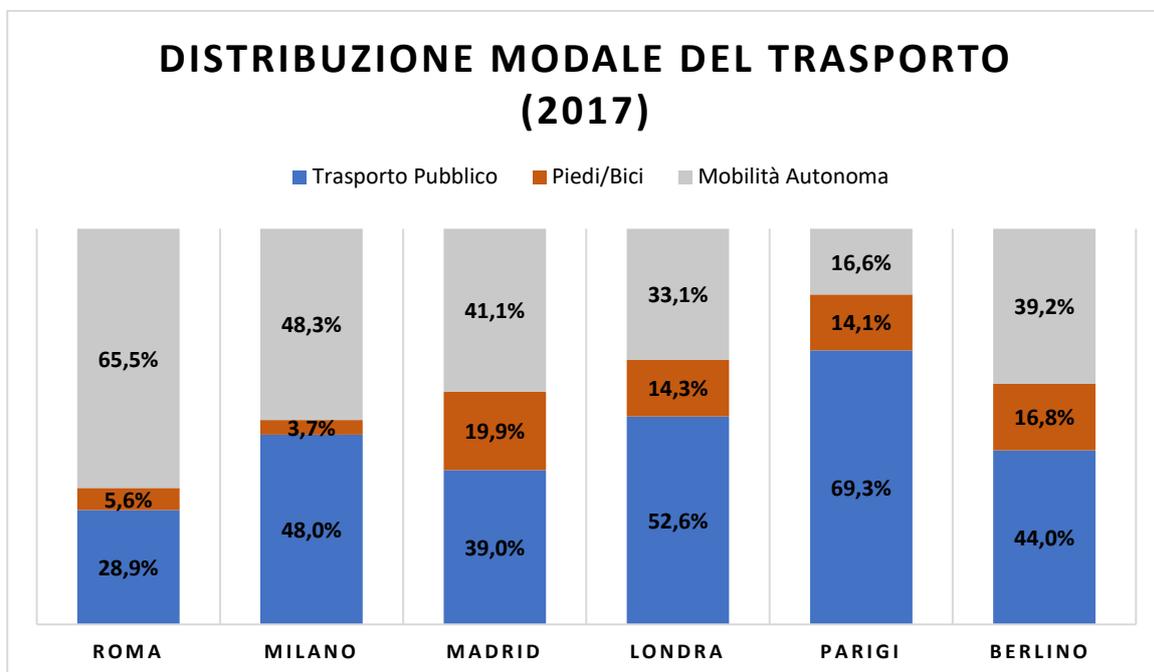
Sin dalla metà del secolo scorso il trasporto pubblico veniva annoverato, dai più esperti economisti, nell'ampia categoria dei "beni inferiori", ovvero quei beni per cui all'aumentare del reddito se ne riduce l'acquisto. In realtà questo paradigma ha perso credibilità con il passare del tempo, non trovando riscontro nell'analisi dell'evoluzione della domanda di mobilità, almeno per quanto riguarda gli altri Paesi del mondo.

Infatti, storicamente l'Italia si è sempre posizionata sul podio dei Paesi europei con i più elevati tassi di motorizzazione, anche se negli ultimi anni sembrerebbe aver invertito la rotta o, quantomeno, incrementato significativamente l'utilizzo dei mezzi pubblici.

Attualmente, le nuove dinamiche della domanda di mobilità nel mondo, hanno trasformato il TPL da bene inferiore a "bene di merito"³⁴. L'uso dell'automobile sta lasciando spazio a modalità di trasporto alternative, soprattutto nelle metropoli più sviluppate che presentano alti coefficienti di ricchezza prodotta. Ad esempio, nelle più moderne città europee si è ormai affermata la pratica di favorire quelle modalità di spostamento che rispettino le esigenze di sostenibilità - ormai fondamentali in ogni Paese del mondo - e contribuiscano all'incentivazione di quelle più "attive" come l'utilizzo della bicicletta.

³⁴ Un bene di merito viene chiamato così perché meritevole di tutela pubblica indipendentemente dalla richiesta che ne fanno i potenziali utenti. La natura di questa tipologia di beni viene spesso confusa con quella dei beni pubblici. Sebbene condividano con quest'ultimi la caratteristica di generare esternalità sulla collettività, i beni di merito si distinguono per gli aspetti di rivalità nel consumo e di escludibilità dal beneficio, tipici dei beni privati.

Perciò, se in passato il dualismo tra mezzo pubblico e mezzi alternativi dipendeva solo dal livello di ricchezza disponibile, il confronto internazionale fornito dal grafico sottostante mostra una tendenza a far prevalere fattori di benessere nella scelta della mobilità.



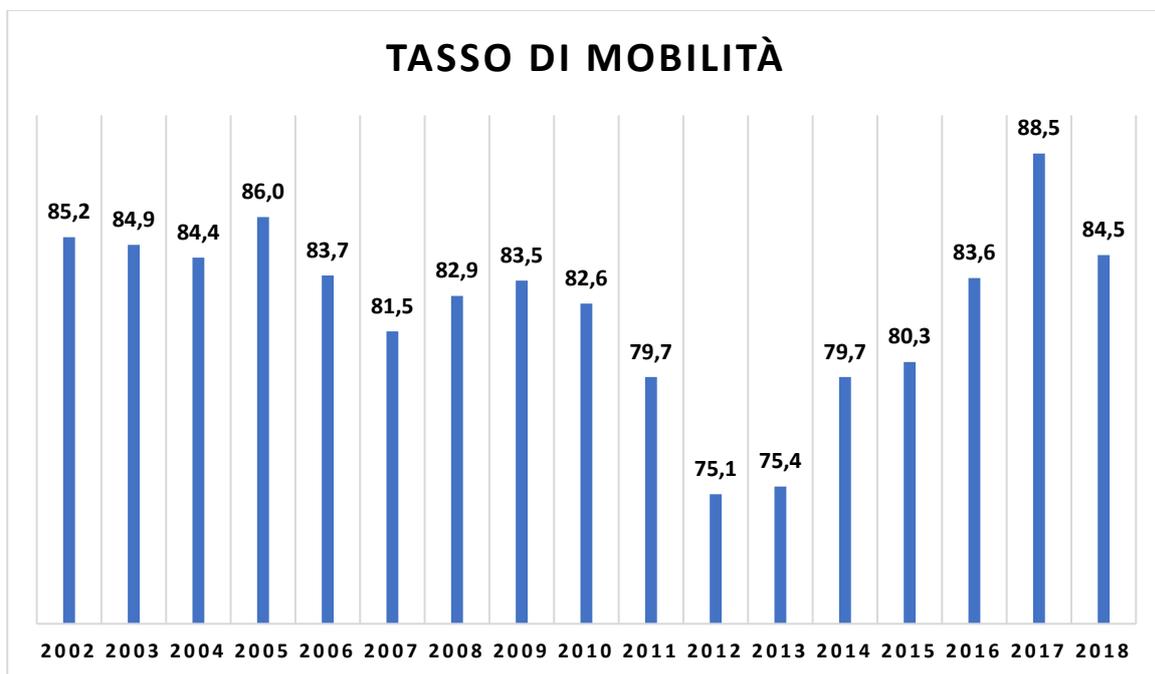
Fonte 5: Cassa depositi e prestiti su dati FS, Ambrosetti 2017

Prima di spostare l'attenzione sull'analisi delle componenti della domanda, è opportuno considerare la posizione strategica che stanno assumendo le città, intese come metropoli, nel processo di sviluppo economico di un Paese. Il progressivo ampliamento delle aree urbane generato sia dal processo di urbanizzazione, ormai inarrestabile, sia dalla propensione all'acquisto di abitazioni in zone periferiche dovuto ai minori costi da sostenere, ha prodotto un notevole incremento della domanda di mobilità rafforzando allo stesso tempo il fenomeno del pendolarismo. Inevitabilmente, nei prossimi anni questa tendenza si rifletterà in un incremento degli spostamenti verso i centri urbani e all'interno degli stessi. Attualmente, il sistema infrastrutturale italiano non risulta adeguato a sopportare gli sviluppi attesi e le conseguenze di questo processo di urbanizzazione.

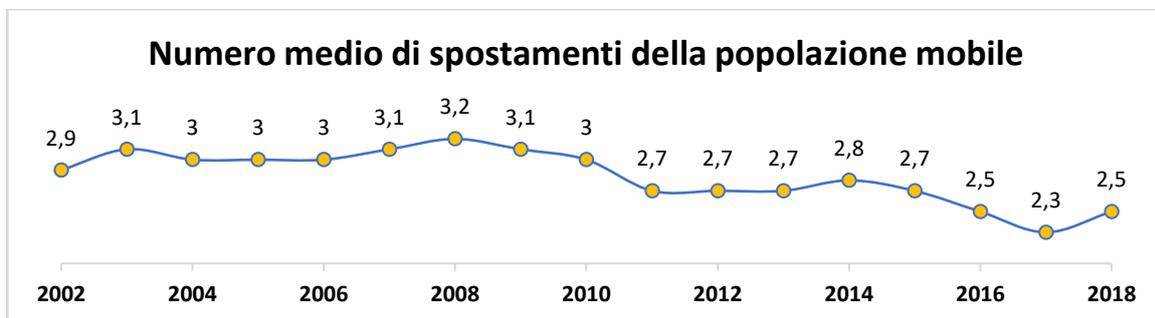
Passiamo ora all'analisi della struttura e delle dinamiche della domanda sulla base dei dati pubblicati dall'Osservatorio Audimob, che rappresenta un progetto nato nel 1999 all'interno di ISOFORT, con l'obiettivo di colmare il vuoto di conoscenze riguardo la domanda di mobilità del Paese. Quest'ultima, nel corso del decennio appena concluso è andata fortemente modificandosi, crescendo ininterrottamente tra il 2012 e il 2018 superando i livelli precrisi e toccando il suo picco massimo nel 2017, anno in cui ha raggiunto addirittura l'88,5%.

Nel 2018 è stata registrata una contrazione del tasso di mobilità³⁵ di 4 punti percentuali, tuttavia il valore di 84,5% resta uno dei più alti da dieci anni a questa parte.

Al contrario, il numero medio degli spostamenti giornalieri della popolazione mobile ritorna al valore di 2,5, dopo la caduta verificatasi nel triennio precedente. Perciò il modello di mobilità della popolazione italiana attuale, si caratterizza per una maggiore “distribuzione”; in altre parole c’è un numero maggiore di persone che quotidianamente effettua spostamenti, ma con meno frequenza. Tuttavia, nel 2018 questo trend sembrerebbe essersi invertito, come è possibile constatare osservando i grafici sottostanti.



Fonte 6: Audimob_ISOFORT "16° Rapporto sulla mobilità degli italiani"



Fonte 7: Audimob_ISOFORT "16° Rapporto sulla mobilità degli italiani"

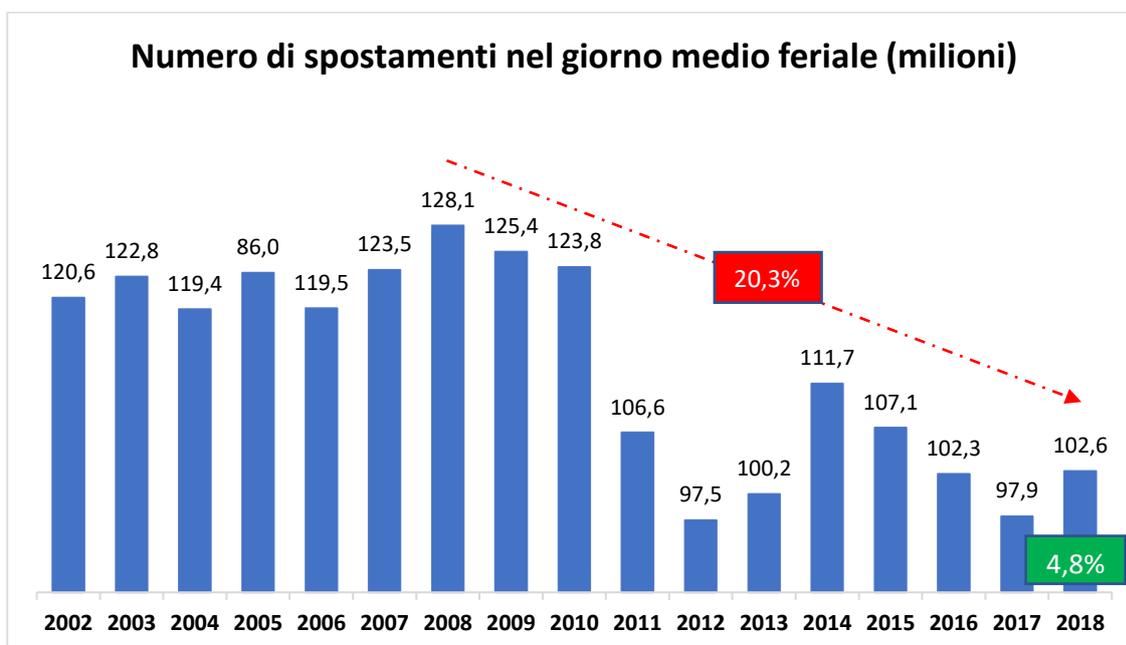
³⁵ Percentuale di persone uscite di casa nel giorno medio feriale

Per quanto riguarda i fondamentali della domanda di mobilità, si osserva che nel giorno medio feriale la popolazione italiana effettua complessivamente un numero lievemente superiore a 100 milioni di spostamenti, percorrendo circa 1,1 miliardi di chilometri.

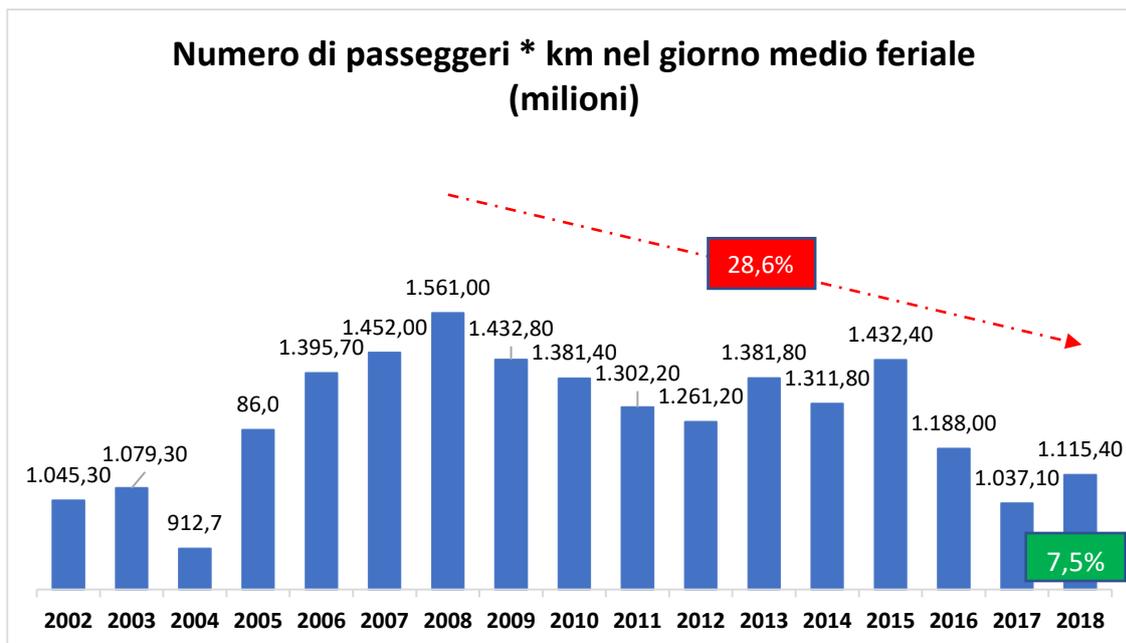
Tralasciando le varie oscillazioni che si sono susseguite negli anni, assimilabili a naturali movimenti ciclici, e al netto del picco verificatosi nel 2011, la domanda di mobilità del Paese risulta pressoché invariata.

Anche l'andamento decrescente che ha preso il via con la crisi del 2008 sembrerebbe inarrestabile, basti pensare che nell'ultimo decennio gli spostamenti si sono ridotti di circa un quinto e il numero di passeggeri per chilometro ha registrato una contrazione intorno al 30%.

Il 2018 è stato tuttavia un anno di ripresa per la domanda di mobilità, con un +4,8% degli spostamenti e +7,5% di passeggeri per chilometro.



Fonte 8: Audimob_ISOFORT "16° Rapporto sulla mobilità degli italiani"



Fonte 9: Audimob_ISOFORT "16° Rapporto sulla mobilità degli italiani"

Un'altra caratteristica molto significativa della domanda è rappresentata dalla lunghezza media degli spostamenti. Facendo affidamento agli ultimi dati disponibili (2018) questa sembrerebbe in leggero aumento, avendo raggiunto nell'ultimo periodo di analisi un valore di 11,3 km rispetto ai 10,6 km dell'anno precedente.

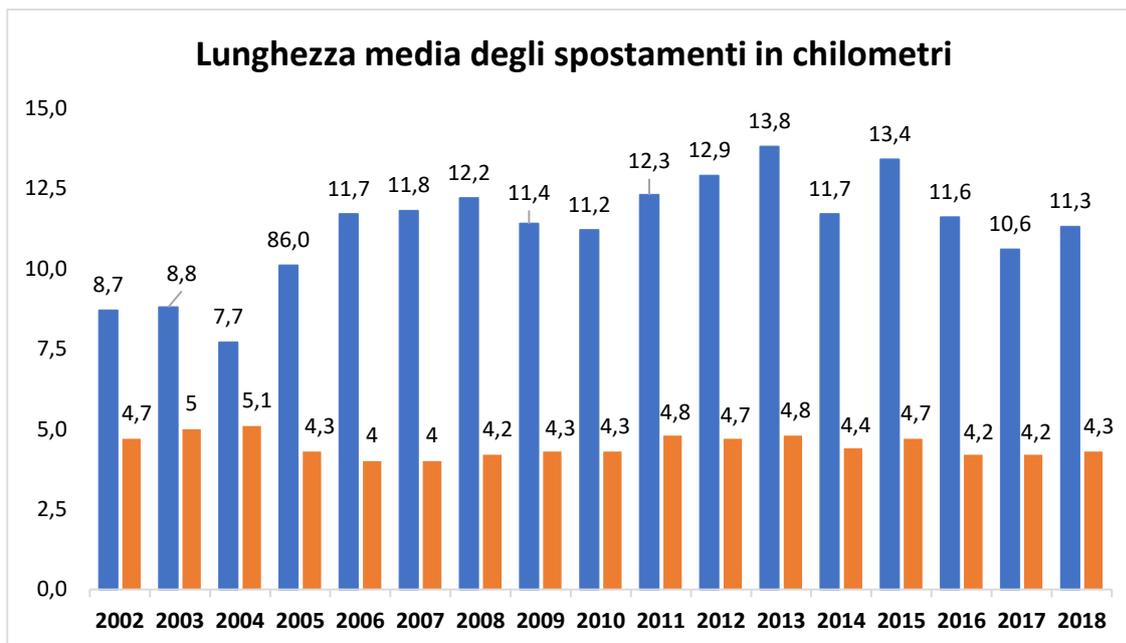
Bisogna però considerare che la tendenza resta negativa, infatti dopo aver raggiunto il valore massimo di 13,8 km nel 2013, nei cinque anni successivi il tragitto medio si è ridotto di oltre 4 km.

Per quanto riguarda la lunghezza media in ambito urbano è possibile affermare con certezza che l'andamento sembra più che stabile, quasi fossilizzato.

Da sottolineare che il peso della mobilità urbana resta preponderante e presenta allo stesso tempo dei ritmi di crescita molto significativi. Infatti, già nel 2008 la percentuale di spostamenti con destinazione ed origine nel perimetro urbano era del 62,6%, l'ultimo dato registrato (2018) ammonta a 71,7, parliamo di un aumento di oltre 9 punti percentuali.

Oltretutto, a conferma dei ragionamenti che sono stati fatti fino ad ora, la mobilità di corto raggio (2-10 km) assorbe il 76,5% del totale degli spostamenti e quella di "prossimità" (< 2 km) oltre il 33%.

Per concludere, le statistiche appena esposte manifestano la necessità della popolazione di avere a disposizione dei mezzi di trasporto "ad hoc" per tragitti relativamente brevi, magari che aumentino la velocità media di circolazione così da rendere più efficiente l'intero sistema di mobilità del Paese. Una soluzione a tale problema sta emergendo grazie all'utilizzo di nuovi mezzi di trasporto funzionali nel percorrere brevi tragitti come bici, monopattini o scooter elettrici, per non parlare della generale tendenza verso lo sfruttamento della sharing mobility.



Fonte 10: Audimob_ISOFORT "16° Rapporto sulla mobilità degli italiani"

Tabella 4: Peso della mobilità urbana

2008	2017	2018
62,6%	69,1%	71,7%

Anche i dati che si riferiscono al modello comportamentale della popolazione, manifestano una progressiva e graduale trasformazione delle abitudini e dei bisogni. Questo profondo processo di cambiamento viene preso in esame e definito, all'interno del Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, come "distribuzione della domanda": aumenta la quota di cittadini che si muove nel corso della giornata, tuttavia effettuando in media meno spostamenti per persona, meno lunghi e di più breve durata³⁶.

Per ciò che concerne la segmentazione della domanda di mobilità, negli ultimi anni la fascia di età che sta guidando la classifica per numero di spostamenti è sicuramente quella che va dai 30 ai 45 anni, segue la fascia 14-29, ovvero quella che oggi può essere chiamata la generazione Z.

Non sorprende che le nuove traiettorie che si stanno sviluppando in quasi tutti i mercati, anche in quelli più distanti da quello del TPL, stiano influenzando la relazione tra domanda e offerta nel settore della mobilità.

Oggi, il consumatore tipo predilige quelle offerte che vengono definite "on-demand", ovvero su richiesta, vuole avere accesso al prodotto o al servizio di cui ha bisogno solo quando lo

³⁶ Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2017 (Ultima edizione)

ritiene opportuno e in qualsiasi luogo egli si trovi. Allo stesso tempo, possiede una predisposizione verso l'utilizzo di dispositivi elettronici che gli possano permettere, ad esempio, di pagare in forma digitale il servizio di trasporto o anche solo di prenotarlo (si pensi, ancora una volta, alla sharing mobility).

I nuovi trend appena esposti, ed altri come l'integrazione e la sostenibilità, saranno trattati successivamente nel paragrafo 2.8.

Spostando infine l'attenzione sulle scelte modali, ovvero sulla domanda di mobilità per mezzo di trasporto, appare evidente come la componente principale sia rappresentata ancora dall'automobile: non è una novità, infatti, che questa identifichi il mezzo di trasporto più utilizzato dagli italiani, basti pensare che quasi il 60% degli spostamenti viene effettuato via auto. Continuando ad analizzare i dati riferiti a questa metodologia di trasporto appare evidente come, dopo una crescita costante fino al 2016, nel 2017 si sia verificato un alleggerimento di circa 7 punti percentuali in favore dei mezzi di trasporto non motorizzati.

Per quanto riguarda le moto, altro mezzo di trasporto privato, tralasciando la perdita di 15 punti base tra il 2008 e il 2016, negli ultimi tre anni del periodo di analisi non si è verificata alcuna variazione.

Degna di nota è sicuramente l'evoluzione dei mezzi attivi (piedi e bicicletta) anche se, dopo una forte impennata nel periodo a cavallo tra il 2016 e il 2017, dove si è manifestato un incremento complessivo di 5 punti percentuali, nell'ultimo anno questo trend di inversione modale ha subito una battuta d'arresto: la bicicletta scende al 4,2% mentre la mobilità pedonale continua a crescere, ma a ritmi decrescenti.

Passiamo ora ad esaminare la categoria dei mezzi pubblici: questa comprende tutti i mezzi di trasporto collettivi, urbani ed extraurbani, nonché altri mezzi individuali ma a disponibilità pubblica (taxi; NCC, tutti i mezzi di sharing mobility).

Quanto appena detto deve suscitare nel lettore una riflessione riguardo l'andamento della domanda di TPL puro, ossia quello che non considera al suo interno il sempre più crescente utilizzo dei servizi di mobilità condivisa.

Come si può vedere infatti, l'utilizzo dei mezzi pubblici sembrerebbe non aver subito modifiche, ma se consideriamo il crescente sfruttamento di prodotti sostituti come il car sharing o il bike sharing, possiamo affermare che l'uso dei mezzi di trasporto pubblico tradizionali sta subendo una contrazione, soprattutto nei centri urbani dove le metodologie di trasporto alternative stanno guadagnando quota di mercato a ritmi molto elevati.

Tabella 5: Domanda di mobilità per mezzo di trasporto: le scelte modali

	2001	2008	2016	2017	2018
<i>Piedi</i>	23,1%	17,5%	17,1%	22,3%	22,9%
<i>Bicicletta</i>	3,8%	3,6%	3,3%	5,2%	4,2%
<i>Moto</i>	5,7%	4,5%	3,0%	3,0%	3,1%
<i>Auto</i>	57,5%	63,9%	65,3%	58,6%	59,1%
<i>Mezzi Pubblici</i>	7,8%	6,1%	6,6%	7,0%	7,0%
<i>Combinazione di mezzi</i>	2,3%	4,5%	4,6%	3,9%	3,7%
<i>Totale</i>	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte 11: Rielaborazione dati su ricerca effettuata in collaborazione da ASSTRA_IFEL_IntesaSanpaolo

2.4 La struttura del sistema di offerta

L’offerta di TPL di norma viene analizzata attraverso la misura della dotazione di impianti fissi e attrezzature mobili. I primi coincidono con le infrastrutture di rete di cui si serve il trasporto pubblico, vale a dire linee metropolitane, tranvie, filovie e reti ferroviarie; le attrezzature mobili, al contrario, sono composte dall’intero parco mezzi a disposizione del TPL, quindi da veicoli come gli autobus.

Come per ogni altro tipo di offerta presente sul mercato, il metodo di valutazione si basa su due diverse dimensioni: la prima si riferisce all’analisi del livello quantitativo dell’offerta, la seconda osserva le sue componenti qualitative.

Ad ogni modo, è possibile valutare la quantità di servizio offerto tenendo in considerazione le dotazioni di mezzi, fermate e linee; fermo restando che sotto questo punto di vista il miglior indicatore è rappresentato dal rapporto fra la produzione e la popolazione servita, ovvero “posti-km per abitante³⁷”. A tal proposito, con l’obiettivo di rendere quanto più veritiera possibile l’esposizione delle argomentazioni che seguiranno, ci focalizzeremo sulle statistiche relative ai maggiori capoluoghi del Paese, ovvero quelli che vengono definiti “grandi comuni” a causa della presenza al loro interno di almeno 200.000 abitanti; tra questi verranno tenute in considerazione esclusivamente le città dove è presente il servizio di trasporto metropolitano.

³⁷ Secondo il Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, i “posti-km” sono una misura della produzione complessiva offerta agli utenti nell’arco di un anno e sono ottenuti dalla moltiplicazione dei chilometri percorsi dall’insieme dei veicoli utilizzati per la loro capacità media. Questo indicatore tiene conto perciò dell’estensione delle reti, del numero di mezzi impiegati, della loro capacità e della frequenza delle corse.

Esaminando la tabella sottostante, risulta facilmente deducibile come Milano presenti l'offerta quantitativamente più significativa: con 20.680,8 milioni di posti-km prodotti dal trasporto pubblico locale si posiziona al primo posto. Poco al di sotto troviamo Roma con 20.540,6 milioni di posti-km, a seguire, con un notevole distacco, segnaliamo la posizione di Torino (6.145,0 milioni di posti-km).

È necessario approfondire l'analisi e non fermarsi al semplice dato generico, ad esempio la composizione dell'offerta del capoluogo lombardo evidenzia come il primato non si esaurisca al livello complessivo. Infatti, Milano eroga la maggiore offerta in termini di posti-km per filobus, tram e metropolitana (rispettivamente 514; 2.681 e 13.655 milioni), da sottolineare il peso specifico della metropolitana che da sola rappresenta oltre il 60% dell'offerta complessiva. Qualora quanto appena detto non sia stato sufficiente a descrivere la straordinarietà dell'offerta di trasporto metropolitano del capoluogo lombardo, basta osservare il dato relativo alla città metropolitana di Roma per rendersi conto che l'offerta di quest'ultima coincide pressoché alla metà.

Considerando i valori corrispondenti alle tramvie, è possibile osservare come anche a Roma e Torino si riscontrino ottimi livelli di posti-km, rispettivamente 800,0 e 1.197,0 milioni di posti-km. Per ciò che riguarda le filovie, risulta evidente quanto questa non rappresenti una metodologia particolarmente sfruttata nelle città metropolitane prese in esame, infatti l'offerta è praticamente nulla in gran parte di queste.

Il servizio offerto dalla metropolitana produce una discreta dotazione assoluta anche a Roma con 7.340,6 milioni di posti-km ed un peso specifico sull'offerta totale del 36%, e a Torino con 1.106,0 che corrispondono al 18% dell'offerta complessiva del comune.

Spostando l'attenzione su quello che in media rappresenta il mezzo di trasporto più utilizzato e quantitativamente più significativo, ovvero l'autobus, si nota immediatamente l'esorbitante cifra associata alla città metropolitana di Roma (12.260,0 milioni di posti-km). Quest'ultimo valore identifica quasi il 60% dell'offerta complessiva nel territorio capitolino e il 50% dell'offerta riferita agli autobus di tutte le città prese in esame. Tutto ciò dimostra che i servizi di TPL della capitale italiana si basano sul trasporto su gomma.

Tabella 6: Posti-km prodotti dal trasporto pubblico locale nei grandi Comuni che possiedono anche la metropolitana

Milioni

Comuni	Autobus	Filobus	Tram	Metropolitana	Altro^(a)	Totale
<i>Torino</i>	3.842,0	-	1.197,0	1.106,0	-	6.145,0
<i>Genova</i>	2.390,3	69,3	-	201,0	32,6	2.693,2
<i>Milano</i>	3.826,4	513,5	2.681,4	13.655,4	4,1	20.680,8
<i>Brescia</i>	830,2	-	-	557,4	-	1.387,6
<i>Roma</i>	12.260,0	140,0	800,0	7.340,6	-	20.540,6
<i>Napoli</i>	867,0	23,0	-	1.286,4	44,0	2.220,4
<i>Catania</i>	670,0	-	-	128,9	-	798,9
Totale	24.685,9	745,8	4.678,4	24.275,7	80,7	54.466,5
Italia^(b)	49.984,5	1.271,8	5.887,4	24.275,7	1.427,0	82.846,3

(a) Include i trasporti per vie d'acqua, funicolare e funivia

(b) Si riferisce all'insieme dei 109 Comuni Capoluogo di Provincia/Città Metropolitana

Fonte 12: Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2017-2018 (CNIT)

Come riportato in precedenza, un'altra importante componente quantitativa dell'offerta di trasporto pubblico è la dotazione di veicoli. L'indicatore che meglio esprime la consistenza del parco veicolare, che andremo ad osservare per ogni diversa modalità di trasporto, è rappresentato dal numero di vetture a disposizione ogni 100.000 abitanti.

Nel 2017, la disponibilità media di autobus a livello nazionale si attestava a 73 vetture per 100 mila abitanti, in diminuzione rispetto al 2016 del 2,6%. Le maggiori dotazioni in rapporto alla popolazione si osservano nei comuni relativamente più piccoli, infatti anche nel nostro campione, sono Genova e Brescia a guidare la classifica. Milano continua a far registrare valori ampiamente sopra la media, sia a livello nazionale sia in rapporto alla ristretta popolazione statistica presa in esame. Valori significativamente al di sotto degli standard sono quelli associati alle città metropolitane di Roma e Napoli, rispettivamente 66 e 51 veicoli a disposizione ogni 100.000 abitanti, il dato diventa ancora più critico se si considera l'ampiezza demografica delle due città.

Osservando le altre modalità di trasporto, emerge come Milano e Torino possiedano la più importante dotazione di tram (30 e 23 vetture ogni 100 mila abitanti), anche in questo caso Roma rappresenta il fanalino di coda con soli 6 veicoli.

I dati riferiti alle dotazioni di convogli della metropolitana mostrano una tendenza generale a rimanere pressoché in linea con la media nazionale, tuttavia agli estremi troviamo la solita Milano,

che continua a guardare tutti dall'alto, e Roma che insieme a Catania presentano i risultati più negativi.

Tabella 7: Consistenza del parco veicolare adibito al trasporto pubblico locale

Milioni

Comuni	Autobus	Filobus	Tram	Metropolitana	Altro^(a)
<i>Torino</i>	91,0	-	23,2	6,6	-
<i>Genova</i>	121,9	2,9	-	4,0	1,0
<i>Milano</i>	98,2	9,9	29,9	13,0	-
<i>Brescia</i>	104,2	-	-	9,2	-
<i>Roma</i>	65,9	2,6	5,7	3,6	-
<i>Napoli</i>	50,8	6,3	-	4,6	1,7
<i>Catania</i>	67,5	-	-	2,6	-
Media^(b)	85,6	5,4	19,6	6,2	1,3
Media Italiana^(c)	73,2	2,9	4,9	2,4	1,3

(a) Include i trasporti per vie d'acqua, funicolare e funivia

(b) Media calcolata in base alle città che presentano valori rispetto alle tipologie di mezzi presi in analisi

(c) Si riferisce alla media dell'insieme dei 109 Comuni Capoluogo di Provincia/Città Metropolitana

Fonte 13: Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2017-2018 (CNIT)

L'adeguatezza quantitativa dell'offerta dipende sicuramente dalla consistenza del parco mezzi ma, allo stesso tempo, deriva dalla capacità di gestire ed utilizzare questo parco veicoli al fine di realizzare i servizi di linea. Tutto ciò, nel campo del TPL, rappresenta una "conditio sine qua non" per soddisfare al meglio la domanda di mobilità della popolazione alla quale si rivolge l'offerta.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, un ottimo indicatore che descrive la qualità dell'offerta di trasporto pubblico è quello della velocità commerciale. La velocità media del TPL, conosciuta anche come velocità commerciale, viene espressa in km/h e rappresenta il rapporto tra l'estensione dei percorsi serviti e i relativi tempi di percorrenza. Il suo valore dipende da molteplici fattori tra cui: la struttura urbanistica e le condizioni del manto stradale, il numero e la frequenza delle fermate, il livello di congestione delle reti utilizzate, e ogni altro fattore che sia in grado di produrre un'influenza significativa su una o più delle componenti dell'indice in questione.

I valori medi delle velocità commerciali associati alle principali modalità di trasporto sono: 28,7 km/h per la metropolitana, 19 km/h per autobus e filobus e 16,4 km/h per il tram.

Considerando il confronto con gli anni precedenti, risulta evidente che il dato riferito agli autobus e filobus non ha subito variazioni negli ultimi cinque anni, i tram hanno sperimentato un aumento del 6,7%, mentre le metropolitane hanno sopportato un leggero rallentamento (-0,5%).

Prendendo in esame le statistiche relative ai soli 7 capoluoghi dotati di metropolitana, anche a causa dell'elevato tasso di motorizzazione e dei maggiori livelli di traffico, la velocità commerciale media di autobus e filobus scende da 19 a 16,1 km/h, quella dei tram è rimasta pressoché invariata mentre quella della metro ha subito una decelerazione solo a Roma e Milano, passando rispettivamente da 28 a 25,5 km/h e da 30 a 27 km/h³⁸.

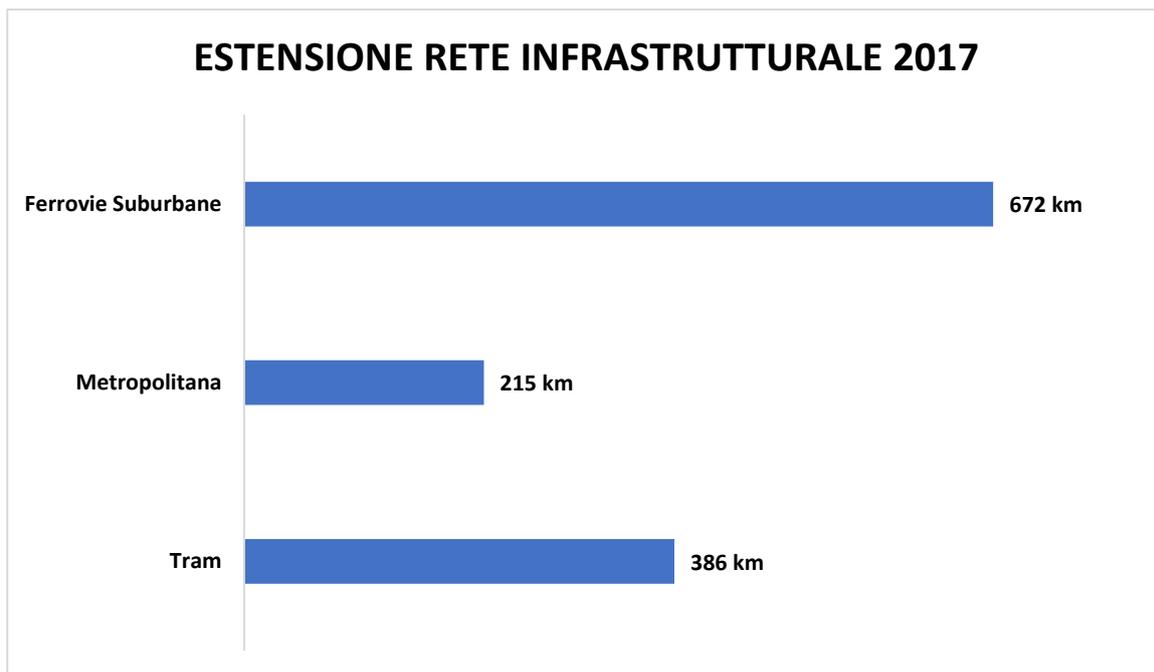
Nelle prime righe del presente paragrafo è stata proposta una particolare prospettiva di analisi dell'offerta di trasporto pubblico, basata sulla valutazione della dotazione di impianti fissi e attrezzature mobili.

Il complesso infrastrutturale, proprio a causa della sua natura, viene influenzato dalle caratteristiche morfologiche del territorio su cui si sviluppa, nonché dalla distribuzione dei centri abitati; di solito viene determinata in base all'estensione della rete, rapportata alla superficie su cui insiste. La valutazione della dotazione di attrezzature mobili non si basa solo sull'ampiezza del parco veicoli, ma si associa anche al numero di posti offerti (posti-km), aspetto che è stato profondamente analizzato in precedenza.

Il sistema di impianti fissi che costituisce la rete italiana di trasporto pubblico locale si compone delle linee ferroviarie suburbane, delle linee tranviarie e metropolitane e della rete di trasporto su gomma; quest'ultima difficilmente misurabile poiché rappresenta l'impianto fisso più astratto, dato che il trasporto su gomma si muove lungo le strade a disposizione dell'intera popolazione.

L'estensione della rete tranviaria al 31/12/2017 è risultata pari a 386 km, in leggera riduzione rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda la rete metropolitana, alla stessa data questa si attestava intorno a 215 km di rete censiti. Infine, le ferrovie suburbane si estendono per ben 672 km.

³⁸ Questa serie di dati sulle velocità commerciali, derivano dall'interpretazione personale dell'allegato CAP. IXA CNIT 2017-2018 denominato "Dati ambientali nelle Città" a cura dell'ISTAT. Consultabile tramite il link in bibliografia.



Fonte 14: Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2017-2018 (CNIT)

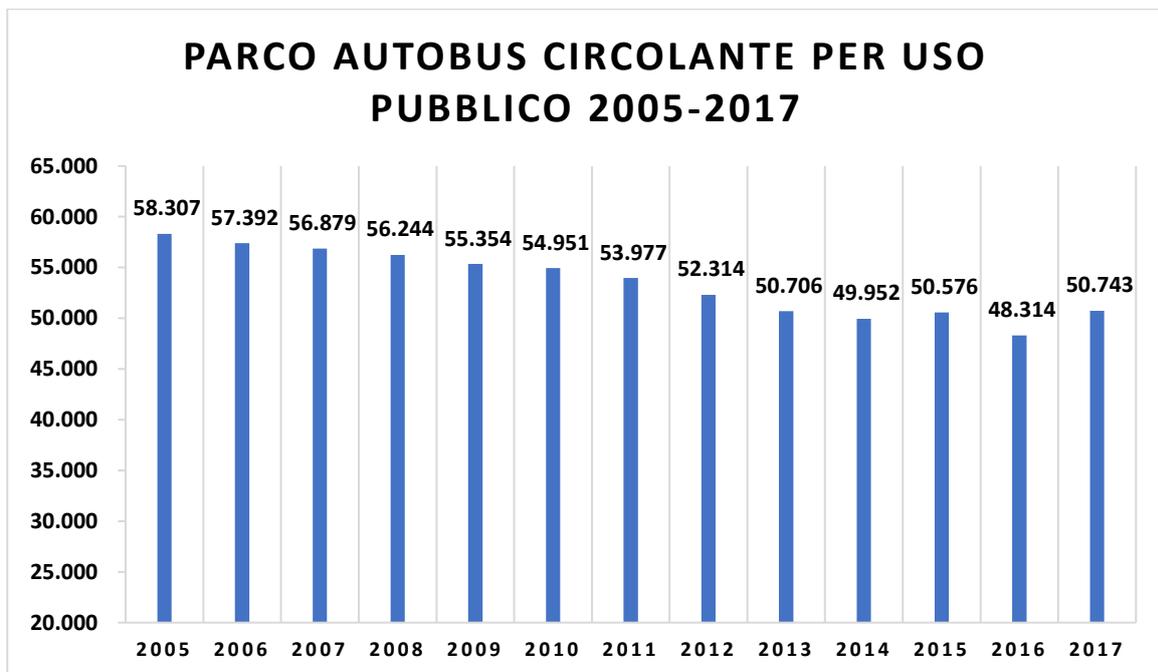
In relazione alle reti di autolinee risulta molto efficace lo studio condotto da Cassa Depositi e Prestiti nel 2013, che ha esaminato l'andamento dell'indice di densità relativo delle suddette reti. Osservando i dati presenti nel rapporto, emerge come il solo indicatore ad aver sperimentato una crescita costante è quello relativo al trasporto su gomma, tale circostanza mette in evidenza un elemento distintivo della strategia trasportistica italiana: perseguendo l'obiettivo della riduzione della spesa nel breve periodo, a causa delle limitate disponibilità monetarie, si predilige una politica emergenziale che favorisce gli investimenti rafforzativi del trasporto su gomma; tuttavia in periodi caratterizzati da scarsità delle risorse bisognerebbe, al contrario, focalizzarsi sulla qualità della spesa investendo nelle altre modalità di trasporto che incidono in modo più significativo sull'efficacia del trasporto pubblico locale, come ad esempio la metropolitana³⁹.

2.4.1 Approfondimento: Le caratteristiche del parco autobus

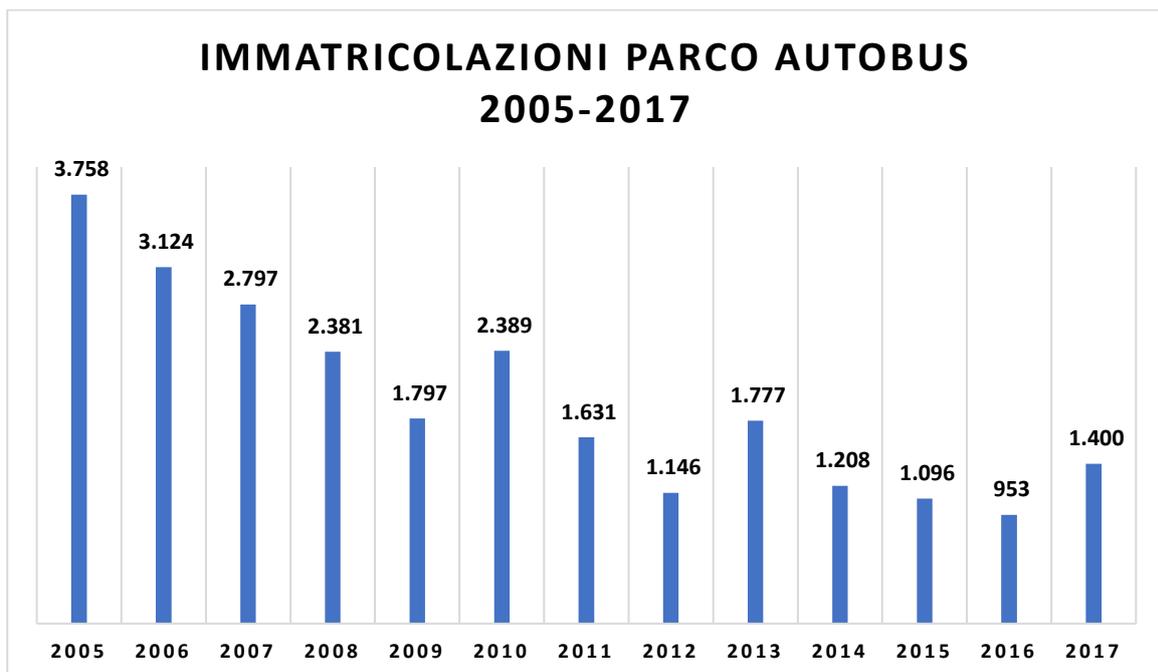
Nel 2017 il parco autobus circolante per uso pubblico era composto da 50.743 unità. Con questo valore si registrava una lieve ripresa dopo la caduta dell'anno precedente, anche se la tendenza degli ultimi dodici anni indicava una variazione media annua del -1,1% ed una riduzione quantitativa di ben 7.564 unità in 12 anni (-13%).

³⁹ CDP: Mobilità urbana novembre 2013, pagina 19.

Ciò che ha contribuito, e contribuisce tuttora, a rendere ancora più critica la situazione italiana è il basso tasso di sostituzione dei mezzi, infatti nel periodo d'analisi (2005-2017) il numero di nuove immatricolazioni ha subito una contrazione di circa il 70% ed una variazione media annua poco superiore al -10%. Quest'ultima dinamica ha come conseguenza primaria quella dell'invecchiamento della flotta, unico aspetto che purtroppo sembra presentare dei tassi di crescita.



Fonte 15: ASSTRA_CDP: Investire nel TPL, scenari e fabbisogni (febbraio 2019)



Fonte 16: ASSTRA_CDP: Investire nel TPL, scenari e fabbisogni (febbraio 2019)

Sfruttando i dati forniti dall'indagine ASSTRA sul parco autobus, è stato possibile esaminare la suddetta modalità di trasporto in base alla caratteristica della fonte di trazione. La percentuale di mezzi ad alimentazione diesel in ambito urbano continua ad occupare una posizione prevalente, attestandosi intorno al 71%. Tuttavia, negli ultimi anni si è verificata una leggera riduzione delle vetture a gasolio, infatti i mezzi ad alimentazione tradizionale rottamati sono stati sostituiti favorendo quelli che utilizzano il gas naturale compresso (CNG), per i quali è possibile apprezzare un trend positivo.

In relazione ai sistemi di alimentazione alternativi, full electric e ibrido, in Italia si sperimenta uno scarso dinamismo verso la “e-mobility” che rimane pressoché stabile nel triennio 2016-2018. Sebbene a livello europeo si stia cercando di dare un deciso impulso verso l'introduzione di autobus elettrici, tramite il “Decreto DAFI” (Directive alternative fuel initiative)⁴⁰, l'Italia sembrerebbe non aver dato ancora la risposta sperata.

Fino al 2014 gli autobus elettrici rappresentavano quasi il 3% del parco totale, tuttavia già nel 2015 erano scesi all'1%. La diminuzione del peso degli autobus ecologici è riconducibile alla difficoltà nel sostenere l'esborso per l'acquisizione di questi mezzi, con investimenti in infrastrutture tecnologiche essenziali per il corretto funzionamento di tutto il sistema; questi costi, in un ambiente caratterizzato da scarsità delle risorse, risultano faticosamente affrontabili.

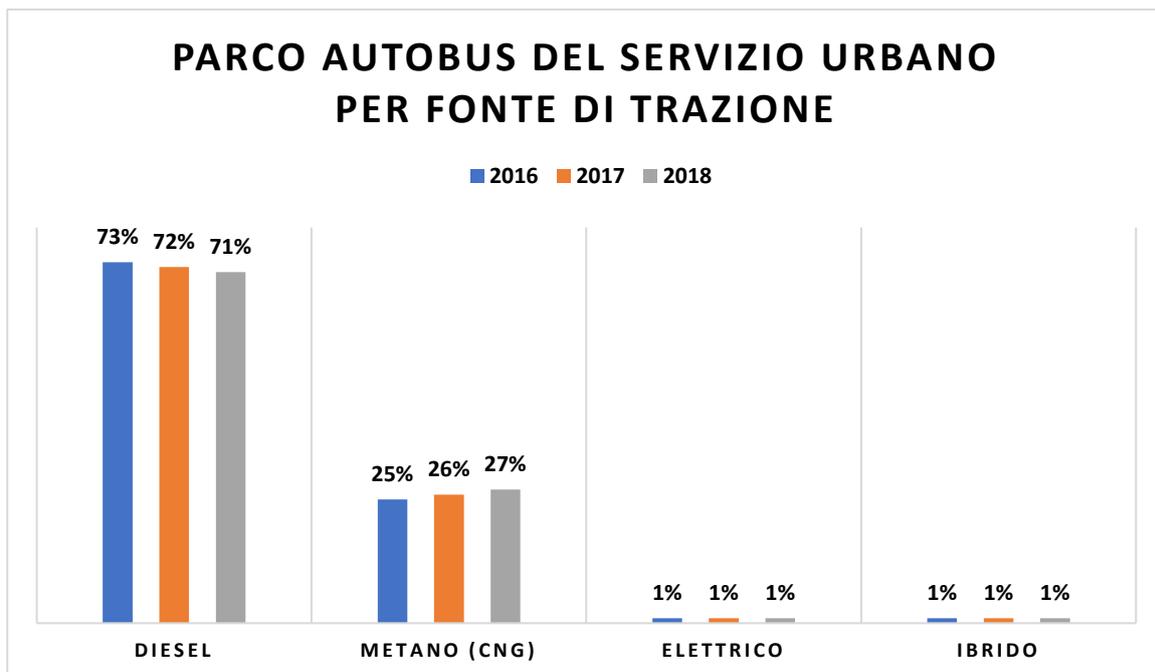
Come è stato riportato, nel triennio 2016-2018 il peso dell'elettrico è rimasto invariato; l'effetto sostituzione, generato dall'immissione in servizio di nuovi autobus elettrici, non è stato smorzato dalla rottamazione dei veicoli elettrici di vecchia generazione.

Risulta evidente come la generale inversione di tendenza del trasporto su gomma, richieda investimenti mirati per il rinnovo parco mezzi; in questo contesto è adeguato prevedere un orientamento verso i bus ecologici, che permettono di raggiungere maggiori livelli di efficienza, sostenibilità ambientale e sicurezza.

In conclusione, l'elettrificazione dei sistemi di trasporto pubblico rappresenta un'importante opportunità industriale, che deve essere colta dalle amministrazioni locali anche come strumento per adempiere agli obblighi imposti dalle direttive comunitarie sulla qualità dell'aria⁴¹.

⁴⁰ D.Lgs. 257/2016 in attuazione della Direttiva 2014/94/UE che regola la costruzione di infrastrutture per combustibili alternativi e di colonnine per la ricarica di veicoli elettrici.

⁴¹ Trasporto Pubblico Locale: Il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana; collaborazione ASSTRA con Unicredit dell'8 febbraio 2018.

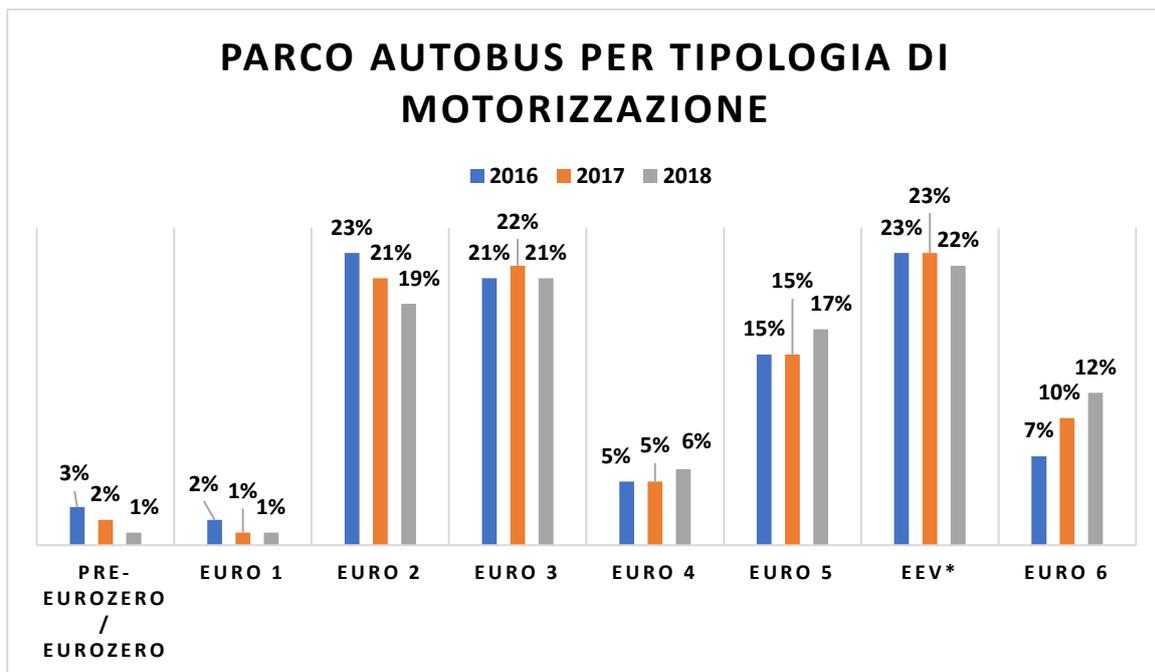


Fonte 17: ASSTRA_CDP: *Investire nel TPL, scenari e fabbisogni (febbraio 2019)*

Altro aspetto che influenza i livelli di emissione, e quindi la sostenibilità della flotta, è quello relativo alla composizione del parco autobus in relazione alle diverse tipologie di motorizzazione.

Osservando il grafico sottostante è possibile apprezzare una progressiva sostituzione dei mezzi più obsoleti, e quindi più inquinanti, con quelli più moderni con basse emissioni. Infatti, sono gli autobus immatricolati prima del 2004 (pre-Euro1, Euro1, Euro2 e Euro3) a far registrare i più alti valori di elementi contaminanti.

Sembrerebbe quindi volgere al termine questo processo di sostituzione dei mezzi in questione, considerando che il 1° gennaio 2019 è entrato in vigore il divieto di circolazione per gli autobus Euro 0.



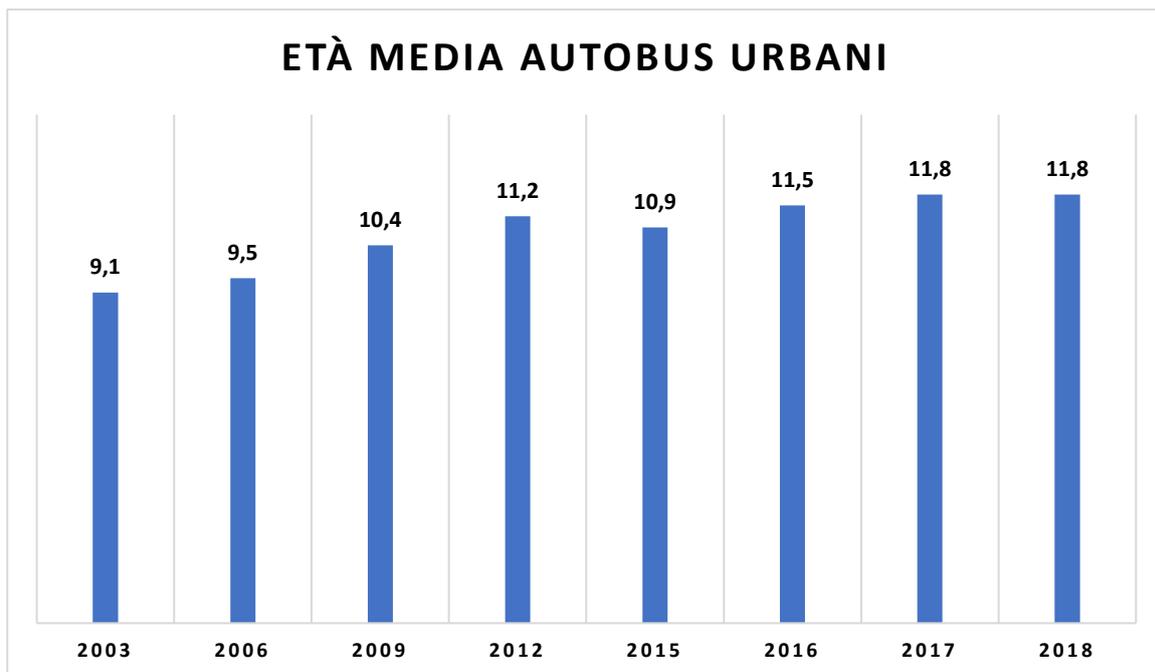
Fonte 18: ASSTRA_CDP: Investire nel TPL, scenari e fabbisogni (febbraio 2019)

L'ultimo aspetto che verrà analizzato è quello dell'anzianità del parco autobus: il sistema nazionale di trasporto pubblico su gomma si caratterizza per avere la flotta più vetusta d'Europa.

Esaminando i dati relativi ai soli autobus urbani, emerge chiaramente l'inarrestabile processo di invecchiamento della flotta, iniziato ormai quasi vent'anni fa. Nel dettaglio, il parco mezzi al quale si fa riferimento ha raggiunto, nel 2018, un'età media di 11,8 anni a fronte di una media europea che si attestava intorno ai 7 anni.

Bisogna anche considerare le conseguenze più dirette di questa obsolescenza, infatti un'elevata età media dei bus porta inevitabilmente all'incremento del numero e dei costi degli interventi di manutenzione. Si stima che l'attività di manutenzione di un autobus di 15 anni costi 6 volte di più di quella di un autobus nuovo⁴². Inoltre, a conferma di quanto detto in precedenza, un parco mezzi più vecchio produce inevitabilmente dei livelli di inquinamento più alti.

⁴² ASSTRA_IFEL_IntesaSanpaolo 2018



Fonte 19: ASSTRA_CDP: Investire nel TPL, scenari e fabbisogni (febbraio 2019)

2.5 L'equilibrio tra domanda e offerta: il Load Factor

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di far emergere come l'andamento della domanda e dell'offerta influenzino il giudizio sulla qualità dei servizi di trasporto pubblico locale e, allo stesso tempo, come questi due aspetti viaggino di pari passo e presentino una forte interdipendenza l'uno con l'altro.

In base ai dati riportati nel Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti (CNIT 2019), nel 2017 sia la domanda, in maniera più accentuata, che l'offerta, hanno sperimentato una contrazione che ammontava rispettivamente al 2,2% e allo 0,9%.

Il procedimento di valutazione circa l'adeguatezza dell'offerta di TPL può essere effettuato esaminando il coefficiente di occupazione dei mezzi di trasporto, espresso dal rapporto tra domanda e offerta. L'indice al quale si è fatto riferimento è conosciuto come "Load Factor", che sintetizza il numero di passeggeri trasportati sui chilometri di servizio percorsi; in formula è dato dal rapporto tra passeggeri-km e posti-km, in riferimento alle diverse tipologie di trasporto.

Nel corso degli anni il valore del load factor ha sperimentato una crescita progressiva, il picco si è verificato nel 2010 dove ha sfiorato la soglia del 20%; complessivamente tra il 2005 e il 2018 è stato registrato un incremento del 5,6%. La crescita registrata dal suddetto indicatore trae le sue origini negli effetti bilanciati che domanda e offerta hanno avuto nel corso degli anni, infatti mentre la domanda cresceva (+2,6%), l'offerta si contraeva per un valore circa pari al 3%.

Sebbene risulti in leggero aumento, il livello raggiunto è ancora lontano da quello che potrebbe essere interpretato come un valore accettabile. Come è possibile osservare nella tabella sottostante, ad oggi il load factor fatica a raggiungere il 20%, quest'ultimo dato dimostra come oltre i 4/5 dell'offerta di trasporto pubblico locale resti inutilizzata; tutto ciò si traduce inevitabilmente in importante spreco a livello monetario e in una contestuale perdita di efficienza.

Per comprendere al meglio ogni aspetto che compone questo indice, è bene entrare nel dettaglio ed analizzare l'andamento dei dati delle singole modalità di trasporto:

- **Autobus Urbani:** senza dubbio rappresenta la tipologia di mezzo che ha sperimentato la crescita più significativa in relazione al load factor (22,6%). Le ragioni di questa dinamica non sono da ricercare in un aumento della domanda, che anzi è diminuita, ma in una forte contrazione dell'offerta di oltre il 20%.
- **Metropolitana:** il load factor riferito a questo vettore è quello che è stato soggetto alla riduzione più significativa -32%, tuttavia se si osserva il solo andamento della domanda emerge una crescita di circa il 10%. Ciò che ha azzerato gli effetti della domanda, incentivando la contrazione del load factor, è stata l'esorbitante crescita dell'offerta che ha raggiunto il valore del 61%.
- **Tram:** per quanto riguarda quest'ultima tipologia di trasporto, evidenziamo innanzitutto una crescita del load factor del 17%, sempre tra il 2005 e il 2018. A differenza di quello che si era verificato relativamente agli autobus, in questo caso le ragioni sono da ricercarsi proprio nell'incremento della domanda che, crescendo di oltre il 35% ha surclassato gli effetti negativi dell'aumento dell'offerta.

I dati appena esposti dimostrano che in Italia è presente un livello di offerta notevolmente superiore a quello della domanda di TPL. Tuttavia, questa dinamica risulta in contrasto con la convinzione generale di scarsità dell'offerta di trasporto pubblico e con l'immaginario comune che vede un sovraffollamento dei mezzi di trasporto.

L'attenzione, quindi, deve essere spostata verso una riorganizzazione delle modalità di erogazione del servizio, piuttosto che in un incremento quantitativo dell'offerta che risulterebbe superfluo e inefficace. Il vero problema sta nel gestire gli ingenti flussi di domanda che si concentrano in determinati luoghi (stazioni metro; capolinea autobus) e in periodi ristretti di tempo, come ad esempio negli orari che coincidono con gli spostamenti da e verso il luogo di lavoro/studio. Tutto ciò genera dei picchi di domanda difficilmente gestibili tramite l'attuale distribuzione dell'offerta.

Tabella 8: Andamento della domanda e dell'offerta di TPL: il Load Factor

		2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autobus Urbani	Passeggeri-km	11.625	12.085	11.022	11.196	10.950	11.020	11.594	11.221
	Posti-km	71.663	68.456	61.987	62.701	60.130	58.691	56.933	56.420
	<i>Load Factor</i>	16,22%	19,04%	17,78%	17,86%	18,21%	18,78%	20,36%	19,89%
Metro	Passeggeri-km	4.982	5.948	5.356	5.388	5.527	5.388	5.562	5.461
	Posti-km	19.169	22.126	27.831	27.703	33.018	32.954	31.417	30.862
	<i>Load Factor</i>	25,99%	26,88%	19,24%	19,45%	16,74%	16,35%	17,70%	17,69%
Tram	Passeggeri-km	1.103	1.207	1.307	1.344	1.379	1.435	1.466	1.493
	Posti-km	5.374	5.931	8.077	7.806	8.207	6.213	6.152	6.222
	<i>Load Factor</i>	20,52%	20,35%	16,18%	17,22%	16,80%	23,10%	23,83%	24,00%
Totale TPL Italia	Passeggeri-km	17.710	19.240	17.685	17.928	17.856	17.843	18.622	18.175
	Posti-km	96.206	96.513	97.895	98.210	101.355	97.858	94.502	93.504
	<i>Load Factor</i>	18,41%	19,94%	18,07%	18,25%	17,62%	18,23%	19,71%	19,44%

Fonte 20: Rielaborazione dell'autore su dati CNIT 2019

2.6 Il finanziamento del settore: le risorse a disposizione delle imprese di TPL

Il tema del finanziamento è uno degli aspetti più delicati, e allo stesso tempo complicati, che caratterizzano le imprese del TPL italiano. Per comprendere chiaramente come funzioni il sistema finanziario di questo particolare settore, bisogna partire dall'analisi delle principali voci di ricavo delle società che erogano i servizi di trasporto pubblico locale.

Storicamente questo settore si è sempre contraddistinto per essere fortemente sussidiato; infatti, oltre il 50% dei ricavi delle aziende di TPL deriva da compensazioni pubbliche, in particolare da quelle in conto esercizio erogate per garantire il corretto svolgimento delle attività. Le compensazioni economiche da parte dello Stato trovano la loro ragione di esistere nella necessità di fornire un sostegno finanziario a quelle imprese in capo alle quali ricade l'onere di svolgere servizi socialmente indispensabili, che altrimenti non svolgerebbero data la mancanza di convenienza a livello commerciale. Per capire meglio questo ultimo concetto si rimanda alla lettura del primo capitolo, dove è stato spiegato il significato di "obbligo di servizio".

La seconda voce per rilevanza è rappresentata dai ricavi da traffico, ovvero dalle tariffe. Quest'ultime continuano a non raggiungere quei livelli che permettano alle società di coprire i costi operativi e, perciò, contribuiscano ad incrementare ancora di più l'importanza che assumono i contributi pubblici. Inoltre, l'attività di determinazione delle tariffe persiste nel rappresentare

un'esclusiva del decisore pubblico. Tutto ciò deresponsabilizza i gestori del servizio, che vedono ridurre la loro autonomia decisionale e comprimono i loro margini di manovra sul lato dei ricavi.

Per concludere troviamo la voce "altri ricavi" che comprende gli introiti derivanti da servizi complementari al TPL (pubblicità; affitti; etc..) o commerciali (parcheggi; granturismo), e i contributi in conto capitale che rappresentano quei sussidi erogati con finalità di investimento. Quest'ultima voce, sebbene attualmente non sia rilevante, in prospettiva potrebbe porsi come una delle leve tramite cui le aziende possano incrementare la marginalità e, di conseguenza, la propria autonomia.

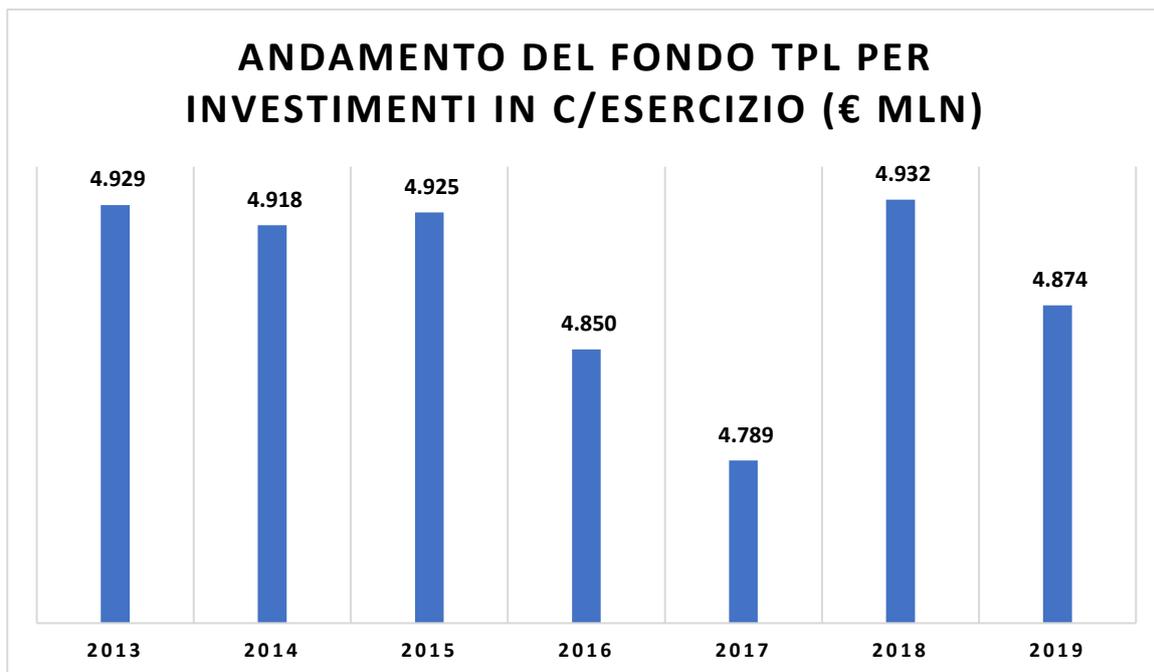
2.6.1 Le risorse pubbliche: contributi in conto esercizio e in conto capitale

Nel corso del paragrafo 1.4 è stata ampiamente analizzata l'evoluzione del tema dei finanziamenti pubblici. Tuttavia, ciò che risulta opportuno sottolineare in questa sezione è il peso specifico che assumono questi sussidi statali nei bilanci delle società affidatarie, su cui ricade l'onere di fornitura del servizio di trasporto.

La principale fonte di finanziamento pubblico è rappresentata, come riportato nel primo capitolo, dal Fondo Nazionale Trasporti (FNT), all'interno del quale confluiscono praticamente tutte le risorse a disposizione del settore; a questo, si aggiungono le risorse predisposte dalle singole Regioni. Nel 2018, l'importo complessivo erogato dal FNT è stato di 4.931.320.862 euro, quanto ai criteri di ripartizione del fondo si è cercato di alleggerire la disomogeneità territoriale: la zona che ne ha beneficiato maggiormente è il Nord-Ovest (31,27% delle risorse), a seguire troviamo il Mezzogiorno (28,39%).

Nello stesso anno le Regioni hanno erogato 3.043.180.217 ad integrazione del FNT, che si traduce in una compartecipazione regionale alla copertura dell'intero fabbisogno finanziario di circa il 38%.

Dopo anni di eccessiva variabilità riguardo l'importo e le tempistiche di erogazione dei finanziamenti pubblici, nel 2017 è stato stabilizzato l'ammontare stanziato dal FNT, garantendo così una maggiore affidabilità alla componente più significativa della provvista finanziaria delle imprese di TPL. Il rafforzamento dei contributi in conto capitale e la stabilizzazione delle risorse del FNT in un'ottica di lungo periodo, hanno posto le basi per la trasformazione del settore, permettendo la predisposizione di un programma di spesa pluriennale.



Fonte 21: Elaborazione dell'autore su dati ASSTRA

Ovviamente la percentuale del fondo messa a disposizione del TPL non corrisponde all'importo complessivo. Quest'ultimo viene ripartito per diverse tipologie di servizio:

- Trasporto su ferro;
- Trasporto pubblico locale;
- Trasporto per vie d'acqua;
- Altre modalità di trasporto.

Osservando i dati disponibili sul portale della Ragioneria Generale dello Stato (OpenBDAP) del 2018, emerge chiaramente come il TPL (su gomma, tranviario, autofilotraviario, metropolitano e funicolare) assorba la quota maggiore della spesa in conto esercizio (circa il 58%), seppure con alcune differenze in ambito territoriale.

Nel corso del primo capitolo, è stata già sottolineata l'importanza del criterio di ripartizione del fondo basato sul sistema dei costi standard, il quale svolge una duplice funzione: incremento dell'equità allocativa rispetto alle risorse disponibili e miglioramento del sistema di TPL attraverso l'efficiamento dei costi interni di gestione.

Ciò che è emerso dall'analisi dell'offerta, è sicuramente la necessità di effettuare consistenti investimenti per il rinnovo del parco mezzi e per il potenziamento della rete infrastrutturale; nonché per la riorganizzazione di tutto il sistema di trasporto pubblico, che al momento presenta numerose inefficienze. Purtroppo, fino ad oggi le risorse destinate alla spesa in conto capitale per la mobilità, sono state insufficienti e discontinue. Tutto questo ha spinto gli enti locali e le aziende affidatarie dei

servizi di trasporto pubblico a concentrarsi sul contenimento della spesa, e a non considerare strategie di investimento che prevedano ingenti esborsi iniziali a fronte di notevoli miglioramenti che si verificherebbero nel lungo periodo.

Attualmente, considerando il complesso delle risorse stanziare a livello nazionale dalle normative vigenti⁴³ e quelle elargite dall'Unione Europea, è stata raggiunta l'incredibile cifra di 22,7 miliardi di euro. Questo esorbitante ammontare, risulta opportunamente suddiviso per differenti aree di intervento e lungo un orizzonte temporale pluriennale con scadenze predefinite. I criteri di ripartizione ai quali si è fatto riferimento sono i seguenti⁴⁴:

- Circa 2,4 miliardi di euro per il rinnovo parco treni con un orizzonte temporale compreso tra il 2017 e il 2022;
- Ben 13,6 miliardi di euro tra il 2018 e il 2025 per le infrastrutture metropolitane, tranviarie e per il trasporto rapido di massa;
- 372 milioni destinati al rinnovamento della flotta navale impiegata per il trasporto pubblico locale (vaporetti a Venezia), da utilizzare tra il 2017 e il 2033;
- 6,7 miliardi tra il 2018 e il 2033 per l'acquisto di nuovi autobus, diesel nuova generazione, metano CNG ed elettrici con le rispettive infrastrutture di supporto (colonnine per le ricariche).

La speranza è che queste risorse vengano ulteriormente integrate con nuovi interventi legislativi, che sostengano e alimentino un settore che necessita una drastica inversione di marcia.

Di seguito, una lista degli interventi normativi e dei piani di sviluppo statali che hanno contribuito a costituire questo patrimonio destinato a rinnovare l'intero settore del TPL italiano:

- Legge di bilancio 2016, che si riferisce principalmente al rinnovo del parco autobus;
- Fondo di Sviluppo e Coesione, con particolare focus sul rinnovo degli autobus e dei treni, e con l'obiettivo principale di rimuovere gli squilibri economici e sociali;
- Fondo per gli investimenti e lo sviluppo infrastrutturale del paese, che ha destinato principalmente risorse per il rinnovo del materiale rotabile;
- Disposizione del DEF 2015 e del DEF 2017, in relazione agli investimenti per le metropolitane;
- Piano Strategico Nazionale per la Mobilità Sostenibile (PSNMS), che predispone contributi statali per il rinnovo del parco mezzi di ogni tipologia di trasporto, funzionali al miglioramento della qualità dell'aria ed in generale della sostenibilità ambientale;

⁴³ Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti-Osservatorio Nazionale del Trasporto Pubblico Locale: Relazione annuale al parlamento.

⁴⁴ CDP-Luci e ombre della mobilità urbana in Italia: ripartire dal trasporto pubblico

- Bisogna anche considerare i contributi forniti dall'Unione Europea, come i Fondi Strutturali e d'Investimento Europei (SIE) o il Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici (FEIS) che possono essere utilizzati per finanziare i progetti di mobilità sostenibile. Inoltre, l'Ue mette a disposizione programmi e strumenti finanziari come Horizon 2020 e la Connecting Europe Facility (CEF).

All'interno di uno studio effettuato nell'aprile del 2019, Cassa depositi e prestiti ha tentato di ipotizzare gli impatti dei suddetti investimenti sull'intero sistema economico. Le ipotesi sono state basate sul periodo di tempo che va dal 2019 al 2023. In base alle stime effettuate, è possibile generare un valore aggiunto pari a circa 4,3 miliardi di euro l'anno (0,2% del PIL) per un totale di 110.000 ULA (Unità di lavoro a tempo pieno) annue (0,5% dell'occupazione nazionale)⁴⁵.

2.6.2 Le tariffe e i ricavi da traffico

Si è già discusso sulla posizione secondaria che occupano i ricavi da traffico all'interno dei bilanci delle società di TPL. Malgrado ciò, le tariffe vengono da sempre viste come il vero strumento in grado di innescare l'inversione di marcia che, nel settore del TPL, si aspetta ormai da un ventennio.

In genere, le strategie di prezzo rappresentano una delle leve gestionali più significative per un'azienda. Sfortunatamente la politica tariffaria è stabilita dalle amministrazioni pubbliche locali, perciò il management non può utilizzare questa leva per raggiungere l'equilibrio economico aziendale.

La tariffa possiede alcune peculiarità che gli permettono di svolgere contemporaneamente diverse funzioni. Oltre ad essere uno strumento a disposizione del management, esse incidono fortemente sulle dinamiche della domanda e possono essere utilizzate per innescare dei processi di rimodulazione di questa. Un'ulteriore qualità è sicuramente quella dell'incentivazione al raggiungimento dell'efficienza, è stato dimostrato che le imprese più redditizie sono anche quelle che beneficiano di minori contributi pubblici. Continuando ad insistere sul tema dell'efficienza, è bene ricordare che tra gli obiettivi del Decreto Burlando (c.f.r. Cap. I) c'era anche quello di una valorizzazione della leva tariffaria. In particolare, il decreto in questione mirava ad ottenere un valore del 35% dal rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi, che avrebbe conferito alle imprese una maggiore autonomia.

⁴⁵ CDP-Luci e ombre della mobilità urbana in Italia: ripartire dal trasporto pubblico

Infine, la tariffa può essere vista anche come uno strumento funzionale all'implementazione di alcune politiche economiche. Ad esempio, riuscirebbe a svolgere la funzione di riequilibratrice sociale se venisse differenziata per fasce di reddito.

Dal confronto con il resto degli stati membri, emerge chiaramente come il livello delle tariffe italiane sia tra i più bassi in Europa. Questa particolare condizione di economicità impatta direttamente sulla regolarità e sulla qualità del servizio reso alla collettività.

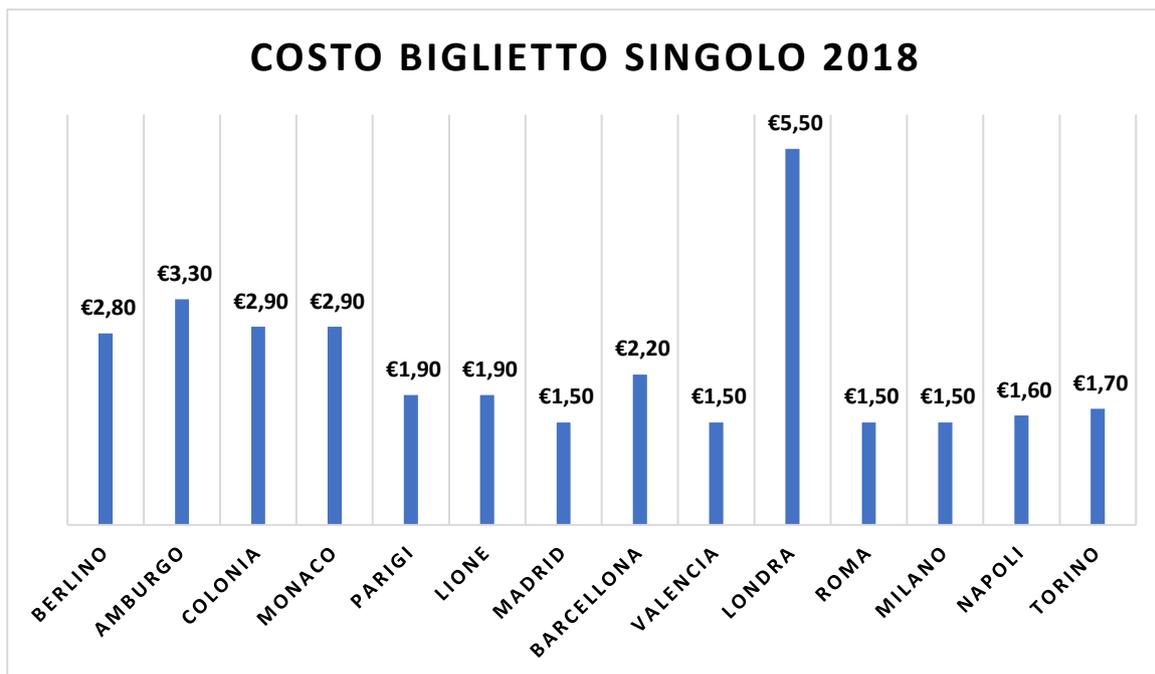
Altro aspetto che caratterizza il processo di determinazione del livello delle tariffe, è la particolare considerazione che viene rivolta ad aspetti di tipo sociale-redistributivo, piuttosto che a quelli economici o di redditività aziendale. Infatti, in Italia le tariffe sono tra le più basse del vecchio continente sia dal punto di vista nominale che da quello reale, ovvero in relazione al reddito disponibile.

Confrontando i dati forniti da ASSTRA⁴⁶ sul costo di un biglietto singolo in alcune delle maggiori città d'Europa, i concetti appena esposti vengono trovati confermati. Come si può apprezzare dal grafico sottostante, il prezzo medio in Italia (media di Roma, Milano, Torino, Napoli) si aggira intorno ad 1,6 euro. Se invece ci si concentra sul territorio spagnolo, è possibile osservare un leggero aumento con il costo medio di un biglietto singolo che sale a 1,75 euro circa. La media tedesca di 3 euro è pressoché pari al doppio di quella italiana, ma il vero primato è quello della città metropolitana di Londra che richiede la somma di 5,5 euro per l'acquisto di un singolo biglietto.

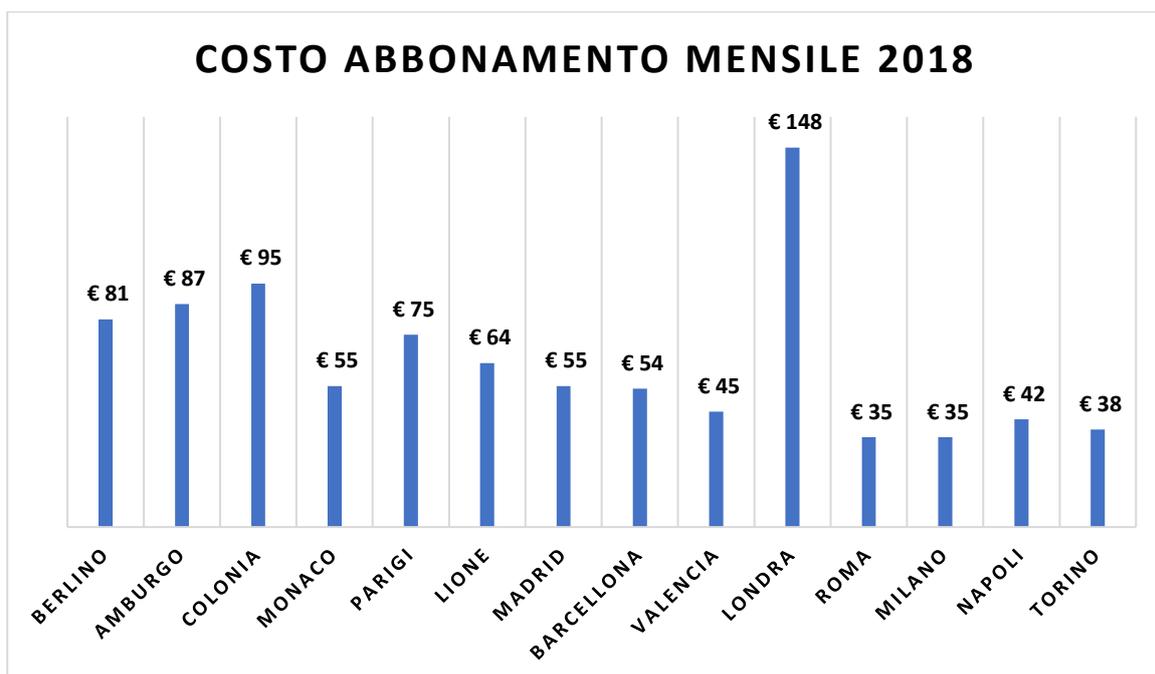
Bisogna però tenere a mente che i valori considerati si riferiscono solo ad alcune delle città europee e che, in ognuna delle nazioni oggetto di analisi, si registrano notevoli variazioni di prezzo a seconda della zona che viene presa in esame.

Anche in termini di abbonamento mensile le considerazioni non cambiano, Londra continua ad essere la più costosa con 148 euro e le città italiane si dimostrano sempre le più economiche. L'unica differenza rispetto ai dati sul biglietto singolo sta nella maggiore variabilità che si riscontra tra le diverse città, anche all'interno della stessa nazione.

⁴⁶ ASSTRA-Le aziende del TPL: alla ricerca della giusta rotta (2019)



Fonte 22: ASSTRA-Le aziende del TPL: alla ricerca della giusta rotta (2019)



Fonte 23: ASSTRA-Le aziende del TPL: alla ricerca della giusta rotta (2019)

Quanto al rapporto tra il costo medio dell'abbonamento mensile e il reddito medio a disposizione della popolazione, si evince come un cittadino italiano medio debba spendere solo l'1,6% del suo stipendio per usufruire dei servizi di trasporto pubblico. Allo stesso tempo nel Regno Unito questa

percentuale sale al 5,2%, mentre nel resto delle nazioni analizzate risulta equivalente e circa pari al 2,5%⁴⁷.

Analizzando la dinamica evolutiva che le tariffe hanno sperimentato nel tempo, si registra una forte crescita del costo medio del biglietto singolo a partire dal 2011, anno in cui ha avuto inizio il processo di contrazione dei sussidi statali. In risposta a questa riduzione dei contributi pubblici, le aziende di TPL hanno tentato di incrementare i loro ricavi ottenendo un rialzo delle tariffe (almeno quelle relative ai biglietti a tempo). Malgrado ciò, non è stato possibile compensare gli effetti negativi del taglio dei finanziamenti. Infatti, nonostante questo incremento tariffario, le entrate associate alla vendita di biglietti e abbonamenti generano attualmente solo il 30% dei ricavi totali.

Considerando le problematiche appena esposte e lo scarso sviluppo della voce “altri ricavi”, risulta evidente la necessità di modificare le scelte strategiche alla base del processo di determinazione del livello delle tariffe.

Il miglior indice capace di quantificare l'efficienza e l'efficacia dell'attività operativa delle aziende di TPL, è rappresentato dal richiamato rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi. Il grado di copertura dei costi operativi che un'azienda ottiene tramite le entrate relative alle tariffe, le consente di aumentare significativamente l'autonomia imprenditoriale e, allo stesso tempo, di rafforzare la sua posizione competitiva.

Grazie ai dati forniti all'interno delle indagini svolte da ASSTRA, è stato possibile osservare un notevole incremento dell'indice in questione. Tuttavia, non è stato ancora raggiunto il valore obiettivo del 35% prefissato nel 1997 dal D.lgs. n°422. La media nazionale nel 2017 è cresciuta fino al 33,3%, facendo registrare un incremento di oltre il 5% rispetto all'anno precedente. Nonostante ciò, la disomogeneità territoriale non accenna ad attenuarsi, nel Nord Italia il valore obiettivo è stato raggiunto ormai da più di un quinquennio, mentre nel Centro-Sud e nelle Isole la distanza è ancora notevole.

⁴⁷ Rielaborazione dati ASSTRA e Eurostat sul costo medio degli abbonamenti mensili e il reddito mensile medio nelle nazioni oggetto dell'analisi.

Tabella 9: Andamento rapporto Ricavi da Traffico/Costi Operativi (2012-2017)

		Italia	Nord- Est	Nord- Ovest	Centro	Sud e Isole
Rapporto	2012	29,5%	35,9%	34,7%	26,1%	18,5%
Ricavi da	2015	31,4%	38,2%	37,4%	27,1%	20,3%
Traffico/Costi	2016	31,6%	39,8%	37,7%	27,2%	19,9%
Operativi	2017	33,3%	43,1%	38,3%	28,6%	22,1%
	Var.%(2016-2017)	5,4%	8,3%	1,6%	5,2%	11,1%

Fonte 24: Elaborazione ASSTRA su dati da siti aziendali

Stando al parere degli esperti del settore, una possibile risposta alle problematiche esposte fino ad ora si potrebbe trovare con l'effettiva applicazione del meccanismo del "price cap" per la determinazione delle tariffe. Questo metodo, oltre a incentivare l'efficienza produttiva, consente di indicizzare l'andamento delle tariffe a quello dell'inflazione, così da ottimizzare le entrate.

2.7 Il sistema finanziario del TPL in Italia: i nuovi strumenti per gli investimenti

Nel corso dei paragrafi precedenti è stata ampiamente evidenziata la necessità di realizzare un consistente piano di investimenti, destinato al miglioramento e alla modernizzazione dell'intero settore del TPL italiano.

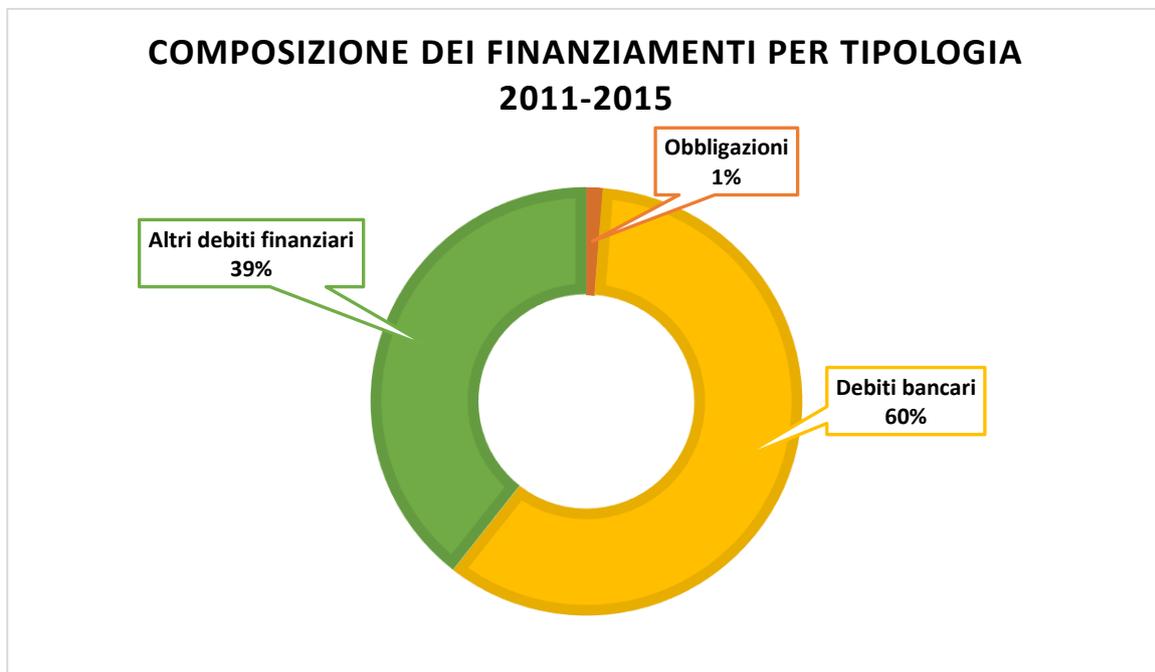
In particolare, con l'obiettivo di incrementare le performance del TPL, i punti cardine su cui si dovrebbe insistere maggiormente sono:

- Rinnovamento del parco autobus, cercando di orientare lo sviluppo nella direzione della "green mobility";
- Incrementare l'utilizzo e favorire l'inserimento di nuove tecnologie digitali e di sistemi intelligenti in grado di ottimizzare la gestione e l'operatività dell'intero settore;
- Potenziamento delle infrastrutture di rete, in particolare di quelle associate al trasporto rapido di massa come la metropolitana o le ferrovie urbane.

Osservando la composizione dei finanziamenti che caratterizzano i bilanci delle aziende di TPL in Italia, risulta evidente la posizione dominante dei prestiti bancari (circa il 60% del totale), che vengono elargiti per lo più sotto forma di mutui ipotecari.

Su un totale di oltre 15 miliardi di euro di finanziamenti ricevuti tra il 2011 e il 2015, quasi il 40% viene ricompreso nella categoria "altri debiti finanziari"; all'interno della quale si possono

trovare prestiti infra-company o finanziamenti concessi direttamente dai soci. Il ricorso all'emissione di obbligazioni, per l'approvvigionamento monetario funzionale alla realizzazione degli investimenti, risulta scarsamente utilizzato (1,2%).



Fonte 25: ASSTRA_Unicredit- Trasporto pubblico locale: Il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana 8 febbraio 2018

I “nuovi” strumenti di finanziamento per gli investimenti possono essere suddivisi in quattro macrocategorie:

- Corporate finance: probabilmente rappresenta la categoria più classica, all'interno della quale vengono inserite le linee di credito con il sistema bancario. Questa tipologia di strumento è adatta per intervenire su tutti i punti cardine individuati in precedenza;
- Emissioni obbligazionarie: nel grafico sovrastante è stata evidenziata la carenza di utilizzo di questo metodo, tuttavia in questa sezione l'attenzione viene spostata sulla qualità innovativa degli strumenti finanziari. In relazione a quanto appena detto, vengono individuate due sottocategorie:
 - o Green Bond: le “obbligazioni verdi” vengono definite dall'ICMA (International Capital Market Association) all'interno della sezione relativa ai GBP (Green Bonds Principles) come: qualsiasi tipo di strumento obbligazionario i cui proventi vengono impiegati esclusivamente per finanziare in tutto o in parte, nuovi e/o preesistenti

progetti ambientali⁴⁸. La Borsa Italiana li tratta come semplici obbligazioni la cui emissione è legata a progetti che impattano positivamente sull'ambiente, come l'efficienza energetica, la produzione di energia da fonti pulite o l'uso sostenibile dei terreni. Negli ultimi anni questo nuovo strumento sta sperimentando una crescita straordinaria, soprattutto per quanto riguarda il settore dei trasporti che nel 2017 assorbiva oltre il 60% delle emissioni totali⁴⁹. Attualmente il mercato italiano è caratterizzato da una certa inesperienza riguardo questo argomento.

- Mini Bond: introdotti in Italia nel 2012, i Mini Bond rappresentano dei titoli obbligazionari con scadenza superiore a 3 anni e con importo massimo di 500 milioni di euro. La loro caratteristica principale è quella di permettere alle società non quotate di aprirsi al mercato dei capitali, e di ridurre la loro dipendenza dalle linee di credito bancarie. Stando ai dati pubblicati dal Politecnico di Milano⁵⁰, in Italia solo il 4% delle imprese emittenti opera nel settore dei trasporti, a conferma del fatto che non risulta essere un'opzione di finanziamento particolarmente considerata.
- Il Partenariato tra Pubblico e Privato (PPP): questo non è altro che uno strumento funzionale alla collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati, solitamente utilizzato per la realizzazione e/o fornitura di infrastrutture e servizi pubblici. Le condizioni attuali in cui versa la P.A. e le dinamiche che caratterizzano il mercato del TPL italiano, impongono un crescente utilizzo degli schemi di PPP per gli investimenti infrastrutturali. Anche per questo strumento vengono individuate due distinte sezioni che lo compongono:
 - Il Project Financing: per project financing si intende la tecnica con cui è possibile finanziare una data iniziativa economica o un progetto di investimento come un'opera infrastrutturale. Un'operazione di PF si realizza mediante la creazione di una SPV (Special Purpose Vehicle) la cui ragione sociale è rappresentata dalla costruzione di un progetto di investimento, mentre la remunerazione viene garantita dai cash flow generati dall'opera. Da uno studio condotto da Deloitte, in collaborazione con l'Università Luiss Guido Carli di Roma, è emerso come il project financing sia la tecnica finanziaria più diffusa proprio per la realizzazione di infrastrutture di trasporto. Lo stesso non può dirsi per il mercato italiano, dove tra il 2004 e il 2016

⁴⁸ ICMA: I principi dei Green Bond 2018

⁴⁹ Fonte: Climate Bonds Initiative-The state of the market 2017.

⁵⁰ Politecnico di Milano-Osservatorio Mini-Bond: 5° Report italiano sui Mini-Bond 2019.

sono state realizzate in PF solo 7 opere collegate al trasporto urbano, su un totale di 34⁵¹.

- Project Bond: introdotti nel nostro ordinamento nel 2012, essi rappresentano “obbligazioni di scopo”, ovvero titoli di debito collegati alla realizzazione di un’opera infrastrutturale o all’erogazione di un servizio di pubblica utilità. Il loro rimborso è legato alla capacità di generare ricavi che il progetto stesso possiede. In Italia, l’utilizzo di questo strumento di finanziamento stenta a decollare, tra il 2000 e il 2016 sono state realizzate tramite PB solo 11 operazioni con un’emissione complessiva di 3,2 miliardi di euro; di queste solo 3 sono collegate al settore dei trasporti e in particolare solo 1 nell’ambito del TPL (Metro5 di Milano)⁵².
- Leasing: in qualsiasi forma lo si consideri, operativo o finanziario, il leasing rappresenta uno strumento flessibile e di facile applicazione grazie ai brevi tempi di istruttoria. La sua finalità principale è quella di realizzare investimenti in diverse tipologie di beni, mobili e immobili. Facendo ricorso al leasing, le imprese di TPL potrebbero innescare un processo di rinnovo del parco mezzi con nuovi autobus che diventerebbero immediatamente disponibili, ma che verrebbero riscattati in un secondo momento, in modo tale da non appesantire ulteriormente i bilanci aziendali. Un ulteriore vantaggio associato all’utilizzo del leasing è la possibilità di usufruire di importanti benefici fiscali come il “super ammortamento”. Tuttavia, questo strumento risulta ancora poco diffuso a causa delle complessità che emergono nelle procedure di gara⁵³.

2.8 Il futuro della mobilità: tra innovazione e sostenibilità

Il settore della mobilità urbana sta sperimentando profondi mutamenti, innescati dalle nuove tendenze che si stanno sviluppando in tutto il mondo e che guideranno l’evoluzione nei prossimi anni.

Queste dinamiche di trasformazione stanno generando significativi cambiamenti anche dal punto di vista demografico e socioeconomico, influenzando le caratteristiche strutturali delle comunità e gli stili di vita degli individui.

Il processo di urbanizzazione che si sta registrando in tutto il mondo sembrerebbe ormai inarrestabile. Le città aumentano in numero e in dimensioni, diversificando la nazionalità dei propri

⁵¹ Deloitte_LUISS-Gli investimenti in infrastrutture di trasporto: scelte di finanziamento e spunti di riflessione dai progetti recentemente sviluppati in Italia.

⁵² Deloitte_LUISS-Gli investimenti in infrastrutture di trasporto: scelte di finanziamento e spunti di riflessione dai progetti recentemente sviluppati in Italia.

⁵³ ASSTRA_Unicredit-Trasporto pubblico locale: il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana (8 febbraio 2018)

abitanti e acquisendo un ruolo sempre più centrale nella vita economica dei Paesi. Attualmente oltre il 55% della popolazione mondiale vive nelle città, questa proporzione è destinata ad aumentare significativamente fino a raggiungere il valore del 68% entro il 2050. In Italia la percentuale di popolazione residente nelle aree urbane si attesta intorno al 70%, la proiezione al 2050 mostra come questo valore crescerà oltre l'80%⁵⁴.

Le previsioni appena esposte, che indicano una forte espansione demografica concentrata nelle metropoli, stanno incrementando le esigenze di mobilità urbana e, allo stesso tempo, stanno spingendo i governi delle diverse nazioni a migliorare la qualità della vita in queste zone. Questi fenomeni impongono un cambiamento nelle policy e nei sistemi di pianificazione urbana, che si stanno indirizzando verso la promozione di una mobilità sostenibile, integrata e digitale; tutto nell'ottica di sviluppo delle "Smart Cities" del futuro.

Per "Smart City" si intende un territorio, ovvero una città, dove l'efficienza delle infrastrutture e dei servizi tradizionali viene implementata tramite l'utilizzo di tecnologie digitali e di telecomunicazione. In questo modo è possibile generare maggiori benefici per gli abitanti e per il sistema di business che si struttura all'interno della zona in questione. Una "città intelligente" va oltre lo sfruttamento dell'ICT (Information Communication Technologies), al suo interno le nuove tecnologie (IoT; ICT; Data Analysis; etc...) vengono sfruttate in maniera integrata per migliorare la qualità della vita e tutti gli aspetti dell'offerta pubblica, tra cui i servizi e le reti di trasporto.

I più importanti trend che caratterizzeranno il futuro della mobilità urbana sono:

- Centralità dell'utilizzatore, ovvero aumento del controllo di cui potrà disporre il singolo viaggiatore. Per la prima volta nella storia i passeggeri hanno più informazioni degli operatori. Al centro dell'ecosistema del TPL si posiziona il consumatore, che può essere un passeggero, un turista o più semplicemente un cittadino. Questi sta modificando le sue abitudini e le sue esigenze, i cambiamenti apportati dall'era digitale e tutte le innovazioni tecnologiche introdotte (smartphone, traffico dati in tempo reale, etc...) hanno incrementato la sua consapevolezza e, oggi, gli hanno fornito la possibilità di avere accesso ad una moltitudine di informazioni in tempo reale e ad una pluralità di offerte di trasporto anche molto diverse tra loro. Tutto questo ha fatto sì che il passeggero assumesse un ruolo centrale nell'ecosistema del TPL, aumentando gradualmente il potere nelle sue mani. Attualmente, il consumatore tipo risulta essere sempre connesso, vuole ottimizzare i tempi e aumentare la qualità degli spostamenti quotidiani; al tempo stesso vive in città che stanno diventando sempre più intelligenti e soddisfano le sue esigenze di integrazione facendo particolare attenzione al tema della sostenibilità. Le tecnologie di trasporto del futuro non stanno

⁵⁴ World Urbanization Prospects Nazioni Unite 2018

rendendo il viaggio solamente più veloce, ma anche più sicuro, più accessibile, più confortevole; riducendo per giunta i livelli di inquinamento presenti nelle nostre città (ambientale ed acustico). In un futuro non molto lontano, trasformeranno la mobilità in un servizio integrato e disponibile per tutti. Le prospettive attuali indicano che il trasporto privato subirà una forte contrazione, infatti nel resto del mondo si registra un forte aumento dell'utilizzo dei trasporti pubblici specialmente nella Y generation;

- **Sostenibilità:** Con il termine “green mobility” si intende una mobilità sostenibile, ovvero un sistema in grado di diminuire gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dai mezzi di trasporto. Nei prossimi anni, la mobilità sostenibile fungerà da guida nei processi decisionali dei policy maker per l'attività di pianificazione e organizzazione dei trasporti urbani⁵⁵. La green mobility impone investimenti per il rinnovo parco mezzi, come abbiamo visto verranno privilegiate le fonti di trazione ibride, elettriche o a metano; si prevede inoltre un maggior focus sullo sviluppo di progetti relativi alla sharing mobility;
- **Digitale:** con gli utenti che diventano sempre più attivi sarà necessario sviluppare dei sistemi di trasporto intelligenti, ovvero delle piattaforme digitali con cui i viaggiatori possano interagire, acquistando biglietti e potendo disporre di informazioni sulle tempistiche, nonché sui percorsi migliori. In questo campo si assisterà anche ad un'esponentiale dematerializzazione dei biglietti e ad una contestuale digitalizzazione dei metodi di pagamento;
- **Integrato:** Le reti di trasporto diventeranno integrate e intelligenti, saranno in grado di comprendere la domanda, misurare le performance e monitorare lo stato delle infrastrutture fisse. Verrà inoltre favorita l'intermodalità tra mezzi di trasporto.

2.9 La digitalizzazione nel settore del Trasporto Pubblico Locale

La rivoluzione digitale che si sta sviluppando in questi anni ha ormai influenzato tutti i settori, alcuni di questi hanno subito solo qualche modifica, altri sono stati completamente stravolti. Ovviamente anche il TPL è stato interessato dall'ondata di digitalizzazione che ha investito praticamente ogni angolo della terra. Appare scontato affermare che la trasformazione digitale del settore delle infrastrutture, dei trasporti e della mobilità, sia un fenomeno ineludibile. I benefici che questa porterà impatteranno sull'intera comunità, i “Policy Maker” potranno e dovranno solo accompagnare tale fenomeno.

⁵⁵ ASSTRA_Unicredit-Trasporto Pubblico Locale: il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana.

Il focus sulla digitalizzazione dei servizi di trasporto assumerà un peso decisivo nelle strategie industriali e nei modelli di business degli operatori del settore, influenzando anche i progetti infrastrutturali del territorio (smart infrastructures)⁵⁶. Questo processo rappresenta un fattore ad alta rilevanza strategica per il TPL, in grado di giocare un ruolo fondamentale per la competitività delle imprese, le quali avranno la possibilità di ridisegnare i propri modelli di business in chiave digitale, riuscendo così a conquistare quote di mercato.

Le opportunità più significative che possono essere ricondotte ad un incremento della digitalizzazione sono⁵⁷:

- Ottimizzazione dei processi aziendali;
- Incremento della produttività per l'esercizio e la manutenzione;
- Incremento della soddisfazione del cliente, che sta assumendo un ruolo sempre più centrale in questo settore;
- Maggiore semplicità nell'utilizzo del mezzo pubblico;
- Favorire l'integrazione dei servizi.

A tal proposito, il Governo italiano sta portando avanti il progetto "Smart Road", il cui obiettivo è racchiuso nella creazione di impianti stradali dotati di piattaforme di osservazione, monitoraggio e previsione del traffico, con un'interdipendenza tra infrastrutture digitali e veicoli di nuova generazione.

Lo sviluppo di nuove piattaforme digitali risulta essere una tematica piuttosto attuale. In tutto il mondo si sta osservando una rapida diffusione di questi strumenti che risultano funzionali alla creazione di una mobilità integrata e condivisa, con l'obiettivo di aumentare la qualità e la semplicità dell'esperienza di viaggio. Le funzioni principali svolte da queste piattaforme, che il più delle volte si traducono in un'applicazione, sono:

- *La funzione aggregatrice*: un nuovo trend è rappresentato dalla nascita dei cosiddetti "aggregator", ovvero aggregatori di prodotti digitali che convogliano in uno stesso ambiente offerta e domanda di trasporto. In questo modo il consumatore si relaziona con un singolo business (la piattaforma), ma allo stesso tempo entra in contatto con una moltitudine di offerte diverse. Queste condizioni contribuiscono a rendere il sistema di offerta molto più flessibile, integrando opportunità di spostamento già esistenti. All'interno di questa funzione può essere ricondotta anche quella di pianificazione degli spostamenti. Tuttavia, bisogna fare attenzione a limitare il raggio d'azione ai soli mezzi pubblici, poiché sul mercato sono presenti molti

⁵⁶ ASSTRA_Unicredit-Trasporto Pubblico Locale: il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana.

⁵⁷ 14° Convegno Nazionale ASSTRA-"Le piattaforme digitali nel Trasporto Pubblico Locale" febbraio 2018

prodotti sostituiti che pianificano gli spostamenti di una persona integrando offerte di trasporto diverse, pubbliche e private (Google maps; Moovit).

- *Funzione commerciale:* gli operatori possono sfruttare lo strumento delle piattaforme, per collezionare dati sulle abitudini di consumo del cliente e capire come quest'ultimo interagisce con l'offerta, in modo tale da strutturare un database di profili della clientela che permettano una customizzazione del servizio offerto.
- *Funzione di E-ticketing e validazione biglietto:* probabilmente questa funzione ad oggi risulta essere la più applicata. Nell'era digitale, il biglietto cartaceo appartiene al passato. Questa dinamica di dematerializzazione dei biglietti si sta intensificando fortemente nel settore dei trasporti, non solo nell'industria aeronautica dove ormai si è consolidata, ma anche nell'ambito del TPL. I cambiamenti esponenziali che si stanno manifestando grazie al pagamento digitale, stanno trasformando il modo in cui i passeggeri interpretano gli spostamenti, ad esempio questi non devono più decidere in anticipo la destinazione. Con il passare del tempo diverse società stanno sviluppando nuovi metodi di pagamento elettronico, una su tutte è Apple con l'applicazione Apple Pay. Ciò sottolinea ulteriormente quanto sia importante per gli operatori, predisporre delle piattaforme digitali che accettino le diverse forme di pagamento. Stando ad alcune stime effettuate da Deloitte, entro la fine del 2020, in Inghilterra, circa il 90% delle transazioni per i servizi di trasporto non prevederà l'utilizzo del ticket cartaceo. Altro esempio di applicazione di nuove tecnologie digitali è quello che si sta sperimentando nel TPL romano con il servizio "Tap&Go", quest'ultimo consiste nella possibilità di pagare il biglietto direttamente con la propria carta (credito; debito; prepagata) tramite dei lettori contactless apposti sui tornelli di alcune stazioni metro. Quanto alla validazione del biglietto, in tutta Europa ma soprattutto nelle zone settentrionali, ormai da diverso tempo il titolo di viaggio viene conferito al passeggero in formato elettronico, ovviamente anche l'annessa obliterazione avviene tramite la scansione di un codice a barre o di un QR Code.

2.10 L'integrazione della mobilità: intermodalità dei mezzi di trasporto

Quando si parla di mobilità integrata, è opinione diffusa che si faccia riferimento solamente all'attività di combinazione dei diversi mezzi di trasporto (auto; bus; metro; bici; etc...). Tuttavia, le "best practices" che si sono sviluppate sul tema della gestione degli spostamenti urbani, evidenziano la necessità di un approccio di governance integrato.

Inoltre, una mobilità integrata non richiede solo investimenti per incrementare l'intermodalità dei mezzi di trasporto, ma anche per il coordinamento delle politiche urbanistiche e la progettazione delle infrastrutture.

L'attenzione rivolta ai servizi pubblici integrati sta modificando gli attuali paradigmi della politica dei trasporti⁵⁸.

In un mondo sempre più connesso, il potenziale di crescita di una rete di trasporto è direttamente proporzionale ai livelli di connessione che si sviluppano al suo interno. Per i Policy Maker di tutto il mondo, la chiave per migliorare il sistema di trasporto urbano è rappresentata dall'integrazione; allo stesso tempo, le esperienze internazionali mostrano che per semplificare gli spostamenti è necessario sviluppare quanti più collegamenti possibili tra i diversi nodi della rete di trasporto, in modo tale da eliminare tutte le barriere che emergono nel passaggio da una modalità all'altra.

Le sinergie che si creano dall'interconnessione tra le nuove tecnologie e lo sfruttamento dei dati, consentono la creazione di sistemi intelligenti che possano rispondere in tempo reale alla domanda dei viaggiatori, prevedendo anche eventuali interruzioni del servizio.

Per chiarire quanto appena esposto, riportiamo le parole di Susan Zielinski, dell'University of Michigan, che risultano illuminanti: “i servizi di trasporto non si riducono all'attività di spostamento di una persona dal punto A al punto B. Piuttosto, il TPL può essere visto come un sistema di sistemi, che unisce modalità, servizi, tecnologie e progetti nel miglior modo possibile, così da poter raggiungere lo scopo voluto”.

L'osservatorio del Trasporto Pubblico Locale italiano ha implementato una banca dati contenente informazioni relative ai servizi di TPL rispetto: alle norme vigenti, ai flussi finanziari e ai comportamenti dell'utenza. Inoltre, si avvale di un sistema informativo utilizzato per monitorare l'andamento del settore. Nata nel 2015, la Piattaforma Web ha come obiettivo primario quello di rappresentare il principale strumento di supporto per la raccolta dei dati di produzione ed economico-finanziari relativi al TPL. A partire dal 2017 questa piattaforma si è resa accessibile, oltre che per l'osservatorio, anche per i referenti degli enti committenti (Regioni, Provincie e Comuni), in modo tale da rendere più agevole la comunicazione e la collaborazione per la strutturazione delle politiche urbanistiche, fornendo un supporto concreto all'attività di governo del settore⁵⁹.

Da diversi anni alcuni organi governativi stanno valutando la possibilità di una concreta applicazione del paradigma dell'Internet of Things (IoT), attraverso il quale si otterrebbe un monitoraggio strutturale delle infrastrutture di trasporto fisse e mobili. In questo modo sarebbe

⁵⁸ ASSTRA_Unicredit-Trasporto Pubblico Locale: il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana.

⁵⁹ Osservatorio nazionali sulle politiche del Trasporto Pubblico Locale: Relazione al Parlamento- anno 2017

possibile non solo ottimizzare gli interventi di manutenzione e quindi efficientare la spesa pubblica, ma anche monitorare e gestire i livelli di traffico.

2.10.1 La sharing mobility in Italia

La sharing mobility non può essere descritta come un semplice settore, o una particolare sezione dell'offerta di mobilità di un Paese, piuttosto rappresenta un fenomeno socioeconomico che sta profondamente rivoluzionando l'industria del trasporto urbano.

Analizzando l'impatto sulla domanda di mobilità, si osserva una graduale trasformazione delle abitudini e della psicologia dei consumatori. Quest'ultimi tendono a privilegiare l'accesso temporaneo ai servizi di trasporto piuttosto che utilizzare il proprio mezzo. Il consumatore risulta attratto da questa nuova tipologia di offerta, che oltre a presentare alcuni aspetti che attualmente corrispondono a quelli maggiormente richiesti sul mercato, soddisfa l'esigenza dell'accessibilità su richiesta (servizio on-demand), ovvero consente all'utente di utilizzare il servizio solo nel momento in cui lo necessita. Il servizio in questione risulta molto più flessibile di quello offerto dai mezzi pubblici, poiché non possiede vincoli di tragitto o di tempistiche. Inoltre, l'utilizzo dei servizi di mobilità condivisa comporta un notevole risparmio di denaro: l'utente paga in base al tempo di utilizzo (pay-per-use), non sostenendo né costi fissi né investimenti iniziali.

Spostando l'attenzione sul lato dell'offerta, questo fenomeno consiste nell'affermazione e diffusione di servizi di mobilità che utilizzano tecnologie digitali per facilitare la condivisione di veicoli e/o tragitti realizzando servizi scalabili, interattivi e più efficienti⁶⁰. Infatti, la sharing mobility fa leva sulle piattaforme digitali, rendendo la tecnologia un supporto indispensabile.

Di seguito, analizzando le grandezze fondamentali del mercato italiano, verrà fornita una rappresentazione della situazione attuale basata sui dati forniti dall'Osservatorio Nazionale sharing mobility⁶¹.

Tra il 2015 e il 2018 il totale dei servizi di mobilità condivisa è aumentato mediamente del 12% l'anno, dopo la crescita esponenziale registrata nel biennio 2015-2016 si assiste ad un calo fisiologico. Il totale dei servizi sparsi sul territorio nel 2017 era di 357, in un solo anno se ne sono aggiunti altri 14 toccando quota 363, ben 102 servizi in più rispetto al 2015.

Dal punto di vista geografico continua la supremazia del Nord rispetto al Centro-Sud, su un totale di 271 comuni che offrono servizi di mobilità condivisa, circa il 60% si localizza nelle aree settentrionali.

⁶⁰ Osservatorio Nazionale sharing mobility.

⁶¹ Osservatorio Nazionale sharing mobility: 3° Rapporto Nazionale sulla sharing mobility.

La crescita più significativa è quella che si riferisce al numero di utenti che, al 31 dicembre del 2018, ha raggiunto l'incredibile cifra di 5,2 milioni di utilizzatori, facendo registrare una crescita del 24% rispetto all'anno precedente. Questo significa che sempre più italiani soddisfano le loro esigenze di spostamento tramite l'utilizzo di servizi di mobilità condivisa. A conferma di quanto appena detto, anche il numero di tragitti ha fatto registrare una tendenza positiva: +26% tra 2017 e 2018 con circa 35 milioni di viaggi, che rappresentano più del doppio di quelli effettuati nel 2015.

Spostando l'attenzione sull'aspetto qualitativo di questa nuova componente dell'offerta, bisogna considerare il contributo che essa sta fornendo in termini di sostenibilità ambientale dei trasporti. Già nel 2017 il 27% del parco mezzi a disposizione degli utenti era ad alimentazione elettrica, in un solo anno si è registrata una crescita di 16 punti percentuali dovuta all'exploit dei servizi di scooter sharing elettrici (+500%).

Di seguito verrà fornita una breve spiegazione dei diversi servizi per la mobilità condivisa che sono stati presi in considerazione:

- *Carsharing*: il numero totale di iscritti ai servizi di Carsharing in Italia ha sfiorato i 2 milioni nel 2018, di cui il 90% si riferisce ai servizi di “free-floating”, ovvero a quella modalità a flusso libero, che permette di iniziare e terminare il noleggio del mezzo in un qualsiasi punto all'interno della zona coperta dal servizio. Complessivamente, nel 2018 sono stati percorsi 90 milioni di chilometri. Anche il tasso di rotazione giornaliero dei veicoli, che indica il numero medio di noleggi associato ad un'auto, è passato da 4 nel 2017 a 5 nel 2018. La consistenza della flotta complessiva continua a crescere arrivando a 7.961 auto, di cui solo il 27% sono elettriche. I primi tre operatori di Carsharing presenti in Italia in termini di numerosità della flotta sono:
 - Enjoy: con 2.410 veicoli di cui lo 0% ad alimentazione elettrica.
 - Car2go: 2.156 macchine tutte alimentate a benzina.
 - Share'ngo: con 1.480 macchine 100% elettriche.

- *Bikesharing*: diversi operatori hanno provato ad entrare in questo mercato, purtroppo gran parte di essi ha fallito. Tra il 2017 e il 2018 molti servizi sono stati chiusi, generando una riduzione del numero di bici a disposizione di oltre il 9%; ad oggi si contano 35.800 biciclette lungo tutto il territorio nazionale. Il numero di comuni che offrono questo tipo di servizio è in leggero aumento, 10 alla fine del 2018, uno in più rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda la distribuzione geografica la diffusione si concentra principalmente al Nord, con l'eccezione di Firenze che occupa il primo posto nella classifica di offerta di veicoli per abitante (più di 10 ogni 1000 abitanti).

- *Scootersharing*: il 2018 è stato l'anno dell'exploit dello scootersharing, in un solo anno il numero di iscritti è cresciuto di circa 120.000 unità, passando da 50.000 nel 2017 a oltre 170.000 alla fine del 2018. Anche la consistenza della flotta mezzi è cresciuta, quadruplicando il numero di veicoli che al 31 dicembre 2018 ha raggiunto le 2.240 unità. La distribuzione territoriale risulta limitata a tre grandi città: Milano con 5 operatori e 10 motorini ogni 10.000 abitanti; Roma con due servizi e 2,5 motorini ogni 10.000 abitanti; ed infine Torino con un solo servizio e meno di due veicoli ogni 10.000 abitanti.
- *Aggregatori e Journey Planners*: per journey planner si intende uno strumento che assiste gli utenti nella ricerca del percorso migliore per un determinato spostamento, in un certo momento della giornata. Questi strumenti confrontano più soluzioni di viaggio, eventualmente integrando diverse modalità per raggiungere la soluzione più efficiente. Il numero di città in cui sono accessibili questi tipi di servizi è cresciuto di 4 unità arrivando a 47 capoluoghi nel 2018.

2.11 Le caratteristiche dei principali operatori del TPL italiano: un'analisi per indici

Nei paragrafi precedenti è stata svolta un'analisi settoriale sulla base di diversi macro-dati. Nelle prossime righe, l'attenzione verrà spostata su alcuni dei principali indicatori economico-finanziari che permettono di valutare le performance delle aziende.

L'indagine proposta, si basa sui dati forniti dal Report nazionale pubblicato da Monitor-SPL, che si sviluppa sul censimento di 614 gestori, per un'incidenza campionaria del 66% che dimostra l'affidabilità delle statistiche e la fedeltà rappresentativa del campione.

Le aziende del trasporto pubblico locale - in base agli ultimi dati disponibili forniti in apertura del presente capitolo - ammontano a circa 930 unità ed impiegano oltre 124.000 addetti.

Oltre il 90% di queste aziende eroga un servizio di trasporto collettivo su gomma, non è una novità che solo l'1,5% dei gestori si occupi soltanto di trasporto su ferro, considerando che gran parte di questo servizio viene offerto da Trenitalia S.p.a.

Guardando alla distribuzione territoriale, quasi il 60% delle imprese del campione opera nel Meridione; poco più del 16% erogano servizi al Centro Italia; il restante 24% si localizza nelle zone settentrionali, con il 14% per il Nord-Ovest e il 10% per il Nord-Est.

La struttura di questo settore risulta fortemente frammentata anche rispetto ai servizi pubblici locali, la caratteristica distintiva delle imprese del TPL è la piccola dimensione:

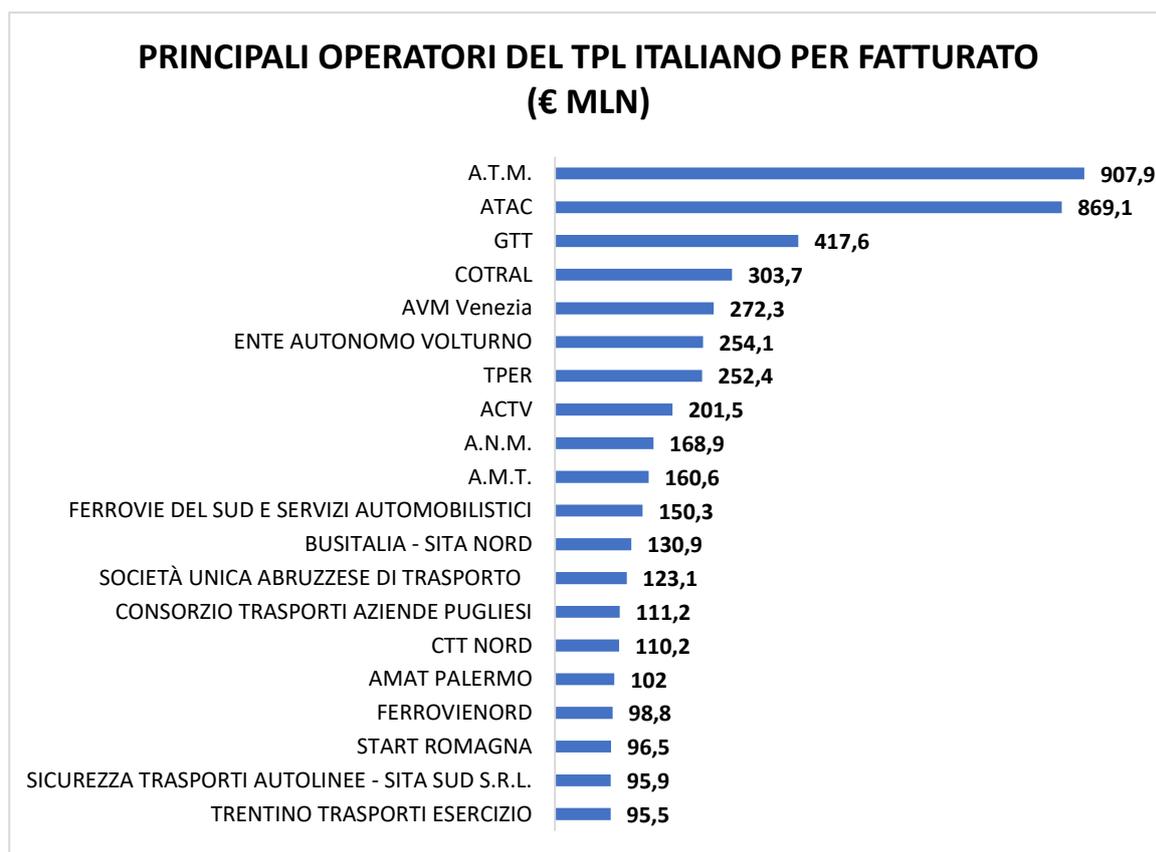
- I primi 20 operatori generano più del 52% del fatturato nazionale.
- Oltre la metà delle imprese possiede meno di 50 dipendenti, produce un fatturato complessivo inferiore a 40 milioni e presenta un valore del totale dell'attivo che non supera i 20 milioni.
- La struttura produttiva si caratterizza per la dimensione locale degli operatori, quasi tutti svolgono il loro servizio in una sola città, senza provare ad ampliare il loro raggio d'azione.

La caratteristica della piccola dimensione è confermata anche da aspetti di governance, come la forma giuridica che assumono le imprese.

I dati mostrano una significativa prevalenza di S.r.l. (67%), solo il 27% di S.p.a., e il restante 6% composto da società consortili o cooperative.

Nel grafico sottostante è possibile osservare la classifica dei primi venti operatori per valore della produzione, ovvero per fatturato. I top player, che valgono circa il 20% del settore, sono rappresentati dalle aziende che operano nelle maggiori città italiane: Roma, Milano e Torino, rispettivamente al 2°, 1° e 3° posto.

Inoltre, anche dal punto di vista delle quote di mercato, calcolate in base al valore del fatturato totale di un campione rappresentativo di imprese, troviamo Roma e Milano che sfiorano il 10%, seguono GTT (Torino) con il 4,5% e la Compagnia Trasporti Laziali (COTRAL) con il 3,3%, il resto degli operatori ha una quota di mercato inferiore al 3% e nella maggioranza dei casi questa oscilla tra 1% e 2%.



Fonte 26: CDP su dati ASSTRA, Unicredit 2018

La struttura dei costi delle aziende del trasporto pubblico locale si compone delle medesime caratteristiche di quei settori ad alta intensità di lavoro. La principale componente di costo del conto economico è quella del lavoro. Il TPL, paragonato ad altri servizi pubblici, è uno di quelli con il più elevato costo per il personale. Infatti, quest'ultimo assorbe circa il 50% dei costi totali delle aziende di TPL.

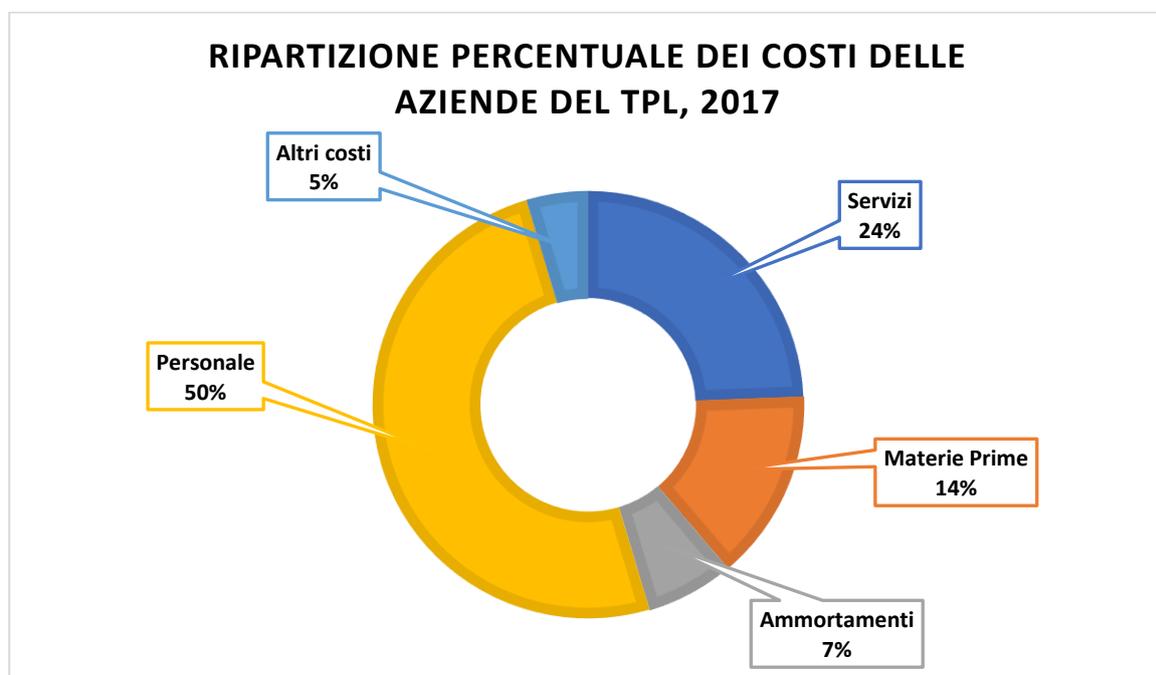
A partire dal 2009, a causa della riduzione dei contributi pubblici è iniziato il processo di ristrutturazione del comparto, i costi del personale hanno iniziato lievemente a contrarsi. Tuttavia, questa dinamica non è stata accompagnata da una proporzionale diminuzione del numero di addetti, portando così ad un incremento del livello medio del costo. La spiegazione a questa circostanza è da ricercarsi nell'organico della forza lavoro delle aziende del TPL italiano. Infatti, ultimamente si è verificata una riduzione del numero di autisti con un contestuale incremento di personale amministrativo, tipicamente più costoso del personale di guida.

Il costo delle materie prime raggiunge livelli poco superiori al 14%, l'incidenza di questa voce risulta in leggero calo rispetto agli scorsi anni, nel passato recente il livello minimo è stato raggiunto nel 2016, quando il costo del carburante era basso. Risulta evidente come questa particolare voce non sia direttamente influenzabile dalle strategie dell'azienda, ma dipenda dall'andamento del prezzo del

gasolio. È opportuno ribadire l'importanza che ricopre una politica di rinnovo del parco mezzi, le imprese che hanno rimodulato le loro flotte acquistando mezzi elettrici e/o ad alimentazione alternativa (CNG), non hanno risentito particolarmente della variabilità del prezzo del diesel.

Parallelamente al costo delle materie prime si riscontra una riduzione dei costi per servizi, che nel 2017 rappresentano il 24,4%. Sebbene abbiano fatto registrare una diminuzione nel triennio 2015-2017, nell'ultimo decennio sono aumentati di oltre quattro punti percentuali.

Per quanto riguarda gli ammortamenti, questi hanno sperimentato una flessione significativa iniziata a seguito della crisi del 2008. All'inizio del decennio appena concluso la loro incidenza si attestava intorno al 10%, ad oggi, nonostante il valore risulti stabile da un paio di anni, lo stesso fatica a raggiungere il 7%. Le dinamiche che hanno interessato il peso degli ammortamenti sul totale dei costi, evidenzia le evidenti difficoltà delle imprese nel realizzare investimenti.



Fonte 27: ASSTRA-Le aziende del TPL: alla ricerca della giusta rotta (2019)

2.12 La performance economico-finanziaria del settore

In questa sezione verranno inizialmente analizzati alcuni indici finanziari che caratterizzano le imprese del TPL italiano, successivamente l'attenzione verrà rivolta verso gli indici di redditività.

In particolare, verrà esaminato il rapporto “Debito/EBITDA”⁶² che rappresenta un indicatore di solvibilità e fornisce un’indicazione sulla capacità dell’impresa di ripagare le proprie posizioni debitorie attraverso la cassa generata dalla gestione operativa, quest’ultima al netto dei relativi costi.

Il rapporto “Debito/Mezzi Propri” (D/E), che rappresenta la cosiddetta leva finanziaria, esprime il rapporto tra l’indebitamento finanziario netto e i mezzi propri dell’impresa. Tramite questo indicatore si riesce a valutare il grado di autonomia finanziaria, rispetto alle fonti di finanziamento esterne. Secondo gli analisti, il suo valore “normale” dovrebbe oscillare tra 0,5 e 1; superata l’unità questo indice comunica l’innalzamento dei livelli di rischio finanziario. Una leva finanziaria elevata porta all’incremento del rischio di insolvenza e di conseguenza dell’onerosità del debito. Allo stesso modo quando il quoziente di indebitamento raggiunge valori inferiori a 0,5, sebbene ci si trovi in una condizione di autonomia finanziaria estremamente forte, è consigliabile ricorrere all’utilizzo di strumenti di debito per finanziare la crescita e per non innalzare eccessivamente il costo medio ponderato del capitale (WACC).

Infine, verrà osservato l’indice di indipendenza finanziaria, che rappresenta un indicatore di struttura delle fonti, ovvero di solidità dello stato patrimoniale dell’azienda. Il range di valori che manifesta un equilibrio strutturale significativo è compreso tra 0,56 e 0,66; al di sotto ci troviamo in condizioni di squilibrio per cui l’azienda possiede pochi mezzi propri; se l’indice raggiunge valori superiori a 0,66, ma comunque inferiori a 1, mantiene una struttura equilibrata e funzionale allo sviluppo; se viene raggiunto il valore massimo di 1, significa che l’azienda utilizza solo mezzi propri.

Si specifica che i dati che seguiranno non tengono in considerazione le posizioni debitorie riconducibili ai rapporti commerciali instaurati, ad esempio, con i fornitori. Il settore del TPL, come facilmente deducibile, è caratterizzato da importanti rapporti commerciali che spesso assumono un peso specifico importante sul totale dei debiti delle aziende.

Tabella 10: Alcuni Indici Finanziari

	Debt/EBITDA	Debt/Equity	Indice di ind. Finanz.
Media settore	1,8	0,77	0,32

Fonte 28: Rielaborazione Monitor-SPL su dati Aida-Bureau Van Dijk

Osservando la tabella sovrastante, emerge chiaramente la difficoltà delle imprese presenti sul territorio nazionale di estinguere le posizioni debitorie utilizzando la cassa generata dalla gestione operativa. Il rapporto D/E restituisce valori equilibrati, al di sotto dell’unità ma comunque all’interno

⁶² Questo indice rappresenta il rapporto tra il totale delle passività (debiti a breve e a lungo termine) al numeratore, e al denominatore il MOL (somma tra risultato operativo e totale ammortamenti e svalutazioni).

di un range definito normale. L'indice di indipendenza finanziaria mostra una limitata autonomia finanziaria.

Dopo aver fornito una breve rappresentazione riguardo le condizioni di solidità e solvibilità in cui versano le imprese del settore, è il momento di spostare l'attenzione sull'analisi dei principali indici di redditività.

Il primo indicatore preso in esame, per rappresentare la situazione reddituale delle aziende di TPL, è il rapporto "EBITDA/Vendite". Quest'ultimo viene anche chiamato margine sulle vendite poiché misura la profittabilità lorda delle vendite, ovvero la percentuale di profitto generato attraverso la gestione operativa. L'analisi della redditività passa per altri indicatori tra cui: il ROE⁶³, che permette di misurare la produttività del capitale proprio e quindi il potere di attrazione di capitale di rischio che possiede la società; il ROI⁶⁴, che fornisce informazioni circa la redditività del capitale investito nell'area operativa; e infine il ROS⁶⁵, che esprime la redditività delle vendite, ovvero il tasso di assorbimento dei ricavi da parte dei costi operativi.

Tabella 11: I principali indici di redditività

	EBITDA/Vendite	ROE	ROI	ROS
Media settore	10,9%	6,1%	7,8%	4,2%

Fonte 29: Rielaborazione Monitor-SPL su dati Aida-Bureau Van Dijk

I valori presenti nella tabella sovrastante devono essere associati ai livelli di rischio che ciascuna società presenta. Ad esempio, una società che offre un ROE del 6% potrebbe sembrare un ottimo profilo di investimento, tuttavia questa conclusione potrebbe non risultare veritiera se venissero presi in considerazione altri aspetti che caratterizzano il profilo societario preso in esame.

In conclusione, risulta opportuno evidenziare che gli indicatori esaminati fino ad ora si riferiscono a dei valori medi, e la variabilità di questi può diventare più o meno intensa a seconda della dimensione delle imprese che compongono il campione preso in esame.

⁶³ Return on Equity: si ottiene dal rapporto tra l'utile d'esercizio, a lordo o al netto delle imposte sul reddito, e il valore dei mezzi propri

⁶⁴ Return on Investment: si ottiene dal rapporto tra il margine operativo netto e il valore degli investimenti di natura operativa.

⁶⁵ Return on Sales: rappresentato dalla percentuale di ricavi che si trasformano in utile operativo.

CAPITOLO 3

Realtà a confronto: Roma-ATAC; Milano-ATM; Torino-GTT

3.1 Introduzione all'analisi aziendale

Nel corso del seguente capitolo verranno prese in esame tre differenti società, che gestiscono i servizi di trasporto pubblico locale in alcune delle città metropolitane più importanti della nazione. In particolare, verranno esaminati i profili aziendali e i rispettivi bilanci di:

- ATAC, gestore del TPL capitolino;
- ATM, a cui è affidata la gestione dei servizi di TPL nel capoluogo lombardo;
- GTT, che opera all'interno del territorio della città di Torino.

La struttura dell'analisi si compone di una prima parte di carattere descrittivo, tramite la quale verranno fornite informazioni sull'evoluzione storica dei suddetti soggetti. Per completare l'operazione di inquadramento del profilo societario, l'attenzione si sposterà sui numeri chiave che caratterizzano i business delle tre realtà oggetto di analisi, ovvero su quelli che vengono definiti "highlights operativi" e sui loro modelli di governance.

La parte centrale della presente sezione dell'elaborato è rappresentata dall'attività di analisi aziendale, composta dall'analisi finanziaria per indici e dall'analisi della redditività. Il primo obiettivo che ci si pone è quello di esprimere un giudizio sullo "stato di salute" dell'impresa. Successivamente, sulla base dei risultati e delle performance storiche ottenute dall'azienda in esame, si mira a prevedere l'evoluzione futura della gestione.

Questo tipo di analisi esamina la gestione dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale, misurandone i livelli di solvibilità e le performance reddituali, in un'ottica di comparazione bidimensionale: nel tempo e nello spazio.

Essa si compone di quattro fasi fondamentali:

- Raccolta delle informazioni;
- Analisi ed interpretazione delle informazioni;
- Calcolo degli indicatori di gestione;
- Interpretazione degli indici.

Infine, dopo aver ripercorso le suddette fasi per ogni società presa in esame, verrà dedicato un intero paragrafo alla comparazione dei dati ottenuti.

3.2 Il trasporto pubblico locale nel territorio capitolino: l'evoluzione storica di ATAC

I servizi di TPL all'interno della città metropolitana di Roma Capitale vengono erogati dall'Agenzia del Trasporto Autoferrotranviario del Comune di Roma (ATAC), che gestisce ogni tipologia di mobilità collettiva: mezzi di superficie, metropolitane e ferrovie urbane, oltre ad un insieme di parcheggi di interscambio e di sosta tariffata.

La storia di ATAC può essere suddivisa in tre periodi principali, il primo ha inizio agli albori del secolo scorso quando nel 1909, nasce a Roma l'Azienda Autonoma Tranviaria Municipale (AATM), che con il passare del tempo cambierà nome svariate volte. A pochi anni dalla sua nascita cambiò nome in Azienda Tranvie Municipali (ATM) e subito dopo, nel 1911, inaugurò la prima tratta commerciale che andava, tramite la linea III, da piazza Colonna al quartiere di Santa Croce in Gerusalemme. Un altro evento significativo si verificò nel 1924, quando venne inaugurata la ferrovia che collegava il territorio urbano con il lido di Roma. La conclusione del primo periodo coincide con la fine del governatorato e il conseguente ritorno della città allo status di comune. L'8 agosto del 1944 quella che veniva chiamata ATAG (Azienda Tranvie e Autobus del Governatorato) si trasforma in ATAC.

I primi anni della seconda fase sono caratterizzati dall'attività di ricostruzione della rete e del parco rotabile, necessaria a seguito della fine della Seconda guerra mondiale. Dopo un primo quinquennio di difficoltà, nel 1955 terminano i lavori per la realizzazione della "Metropolitana di Roma": la linea B che collega la stazione di Termini con il quartiere EUR. A seguito di questa importantissima innovazione si verifica un lungo periodo di stallo, durante il quale si assiste allo sviluppo della rete auto-filoviaria a discapito di quella tranviaria. A distanza di venticinque anni dall'attivazione della prima linea metro, vengono ultimati i lavori di costruzione della seconda: la linea A che collega Ottaviano a Cinecittà. Dopo di che, nel corso dell'ultimo ventennio del secolo scorso, l'attenzione si sposta sul miglioramento delle linee metropolitane già realizzate: nel 1990 viene attivato un nuovo tratto della linea B tra Termini e Rebibbia, mentre nel 1999 viene realizzata un'estensione della linea A da Ottaviano a Battistini.

L'ultimo periodo è quello che si sviluppa nel corso del nuovo millennio. In particolare, nel 2004 il comune di Roma cede il servizio di trasporto pubblico di superficie all'azienda Trambus S.p.A., mentre quello metropolitano viene dato in gestione alla società Met.Ro.; ciononostante, ATAC

continuava a rimanere proprietaria delle infrastrutture. Dopo soli sei anni, le due aziende sopracitate vengono inglobate facendo in modo che ATAC divenga il principale operatore del TPL capitolino. Nel corso del quinquennio successivo (2010-2015), prima entra in servizio la nuova tratta della linea B1 Bologna-Conca d'oro, successivamente a giugno 2015 viene attivata la nuova linea C, la prima metropolitana "driverless" della capitale. In seguito a quest'ultimo evento, gli unici episodi degni di nota sono: il ricorso per Concordato preventivo depositato alla fine del 2017 e ammesso nell'anno successivo, e l'inaugurazione del nuovo tratto della linea C che si estende fino a San Giovanni.

Per concludere, il 25 settembre del 2019 l'Assemblea dei soci ha approvato il bilancio 2018, che per la prima volta nella storia ha fatto registrare un risultato positivo pari a 839.558,00 €.

3.3 I numeri chiave di ATAC S.p.A.⁶⁶

Tra le più grandi aziende di trasporti d'Europa, ATAC eroga i suoi servizi lungo una superficie territoriale di 2.200 kmq, trasportando oltre 880 milioni di passeggeri, grazie al lavoro svolto da 11.261 dipendenti.

In particolare, i servizi di trasporto pubblico locale possono essere distinti in tre categorie:

- Quelli svolti in superficie: in questa categoria ricadono i mezzi gommati, come bus, filobus e tram. Osservando le tabelle seguenti risulta evidente come questa categoria sia quella quantitativamente più significativa, con oltre 80 milioni di vetture-km (dieci volte quelli della metropolitana). Il trasporto pubblico di superficie svolto nel territorio capitolino è dominato dagli autobus, ben 239 linee su un totale di 247, con 1.912 mezzi utilizzati per effettuare i diversi tragitti. Il numero di linee tranviarie ammonta a sole sei unità, la causa di questo valore così esiguo è da ricercarsi nel processo di sviluppo della rete auto-filoviaria e il contestuale smantellamento di quella tranviaria, avvenuto nel secondo dopoguerra. Infine, ATAC dispone di 75 filobus che percorrono solo due linee.
- La metropolitana: attualmente la città di Roma dispone di sole tre linee di metropolitana che si estendono per 59,4 milioni di chilometri. Il parco mezzi si compone di 96 treni per un totale di 8.182.692 treni-km.
- La ferrovia metropolitana: per quanto riguarda il trasporto pubblico ferroviario urbano ed extraurbano, ATAC risulta concessionaria di tre linee che vengono sfruttate da 60 treni. La lunghezza delle linee è pari a 46,2 km per le tratte urbane e a circa il doppio per quelle extraurbane. I treni-km complessivi ammontano a 3.674.572 unità.

⁶⁶ www.atac.roma.it

Tabella 12: Il trasporto pubblico in superficie

Linee	247
Bus	239
Tram	6
Filobus	2
Lunghezza rete	1.852 km
Fermate	6.438
Parco mezzi	2.151
Bus	1.912
Tram	164
Filobus	75
Vetture-km	82.370.995

Tabella 13; Il trasporto pubblico - Metropolitana

Linee	3
Lunghezza linee	59,4 km
Treni	96
Treni-km	8.182.692

Tabella 14: Il trasporto pubblico - Ferrovia metropolitana

Linee	3
Lunghezza linee – tratta urbana	46,2 km
Lunghezza linee – tratta extraurbana	89,39 km
Treni	60
Treni-km – complessivi	3.674.572

Dal punto di vista quantitativo l'offerta di TPL erogata da ATAC può essere valutata osservando il parametro "Vetture-km", tuttavia questo indicatore costituisce il dato in base al quale vengono definiti i corrispettivi da riconoscere al gestore. Per descrivere al meglio la dimensione del servizio, è preferibile considerare il numero di posti-km che compongono l'offerta di TPL. Nel 2018 i servizi di trasporto pubblico di superficie forniti da ATAC hanno offerto quasi 11 miliardi di posti-km, 1

miliardo dei quali prodotti da Tram e Filobus. Altri 7,4 miliardi sono stati generati dal servizio metropolitano, che negli ultimi anni sta sperimentando dei buoni tassi di crescita⁶⁷.

Ulteriore aspetto che influenza significativamente qualsiasi processo di valutazione dell'offerta, è rappresentato dal tasso di soddisfazione della clientela. Esaminando la relazione ACOS, svolta sui dati incrociati di RSM e ATAC, tra il 2017 e il 2018 il CSI (Customer Satisfaction Index) ha fatto registrare un incremento del 19%, raggiungendo un valore di 69/100 che indica un livello più che accettabile.

3.4 Modello di governance e struttura organizzativa

ATAC S.p.A. opera sotto forma di società per azioni - con capitale interamente di proprietà comunale - come organismo "in house" del socio unico Roma Capitale.

Il modello di governance su cui si basa, viene definito all'interno del "Codice di Corporate Governance". Con il concetto di governance si identificano l'insieme di regole, principi, meccanismi, linee guida e relazioni che disciplinano la gestione di un'impresa, e che caratterizzano il sistema di amministrazione e controllo scelto dall'organo assembleare.

Il sistema adottato da ATAC è quello che viene definito "tradizionale", basato sulla presenza di due organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale.

Il primo organo che va a comporre la compagine societaria è rappresentato dall'assemblea dei soci, a tale proposito ricordiamo che la società in questione è a socio unico. Il funzionamento di quest'organo viene disciplinato dalle disposizioni presenti nel Codice civile, anche le sue competenze sono regolamentate dalla legge e dallo Statuto societario.

Il secondo organo è quello amministrativo, composto da un presidente e da una pluralità di amministratori che vanno a formare il CdA.

Consiglio di Amministrazione (in carica dal 2 agosto 2017):

- Presidente: Paolo Simioni, che ricopre anche il ruolo di Direttore Generale
- Consigliere: Cristiano Ceresatto
- Consigliere: Angela Sansonetti

L'attività di controllo interno è svolta dal Collegio sindacale, con funzioni circoscritte al controllo sull'amministrazione.

⁶⁷ Rapporto 2019 dell'Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali di Roma Capitale

Collegio Sindacale (in carica dal 2 agosto 2017)

- Presidente: Eugenio D'Amico
- Sindaco effettivo: Giovanni Palomba
- Sindaco effettivo: Valeria Fazi
- Sindaco supplente: Giovanni Rossi
- Sindaco supplente: Fiorella Pezzetti

Società di revisione (revisore legale dei conti anni 2017-2018-2019)

- KPMG S.p.A.

La struttura organizzativa di ATAC è rappresentata dall'organigramma, che ne descrive missione, ruoli e responsabilità all'interno della società. Lo strumento in questione, oltre ad illustrare la macrostruttura societaria, viene approvato dal CdA attraverso la diffusione di un apposito Ordine di Servizio che si basa su alcuni criteri⁶⁸:

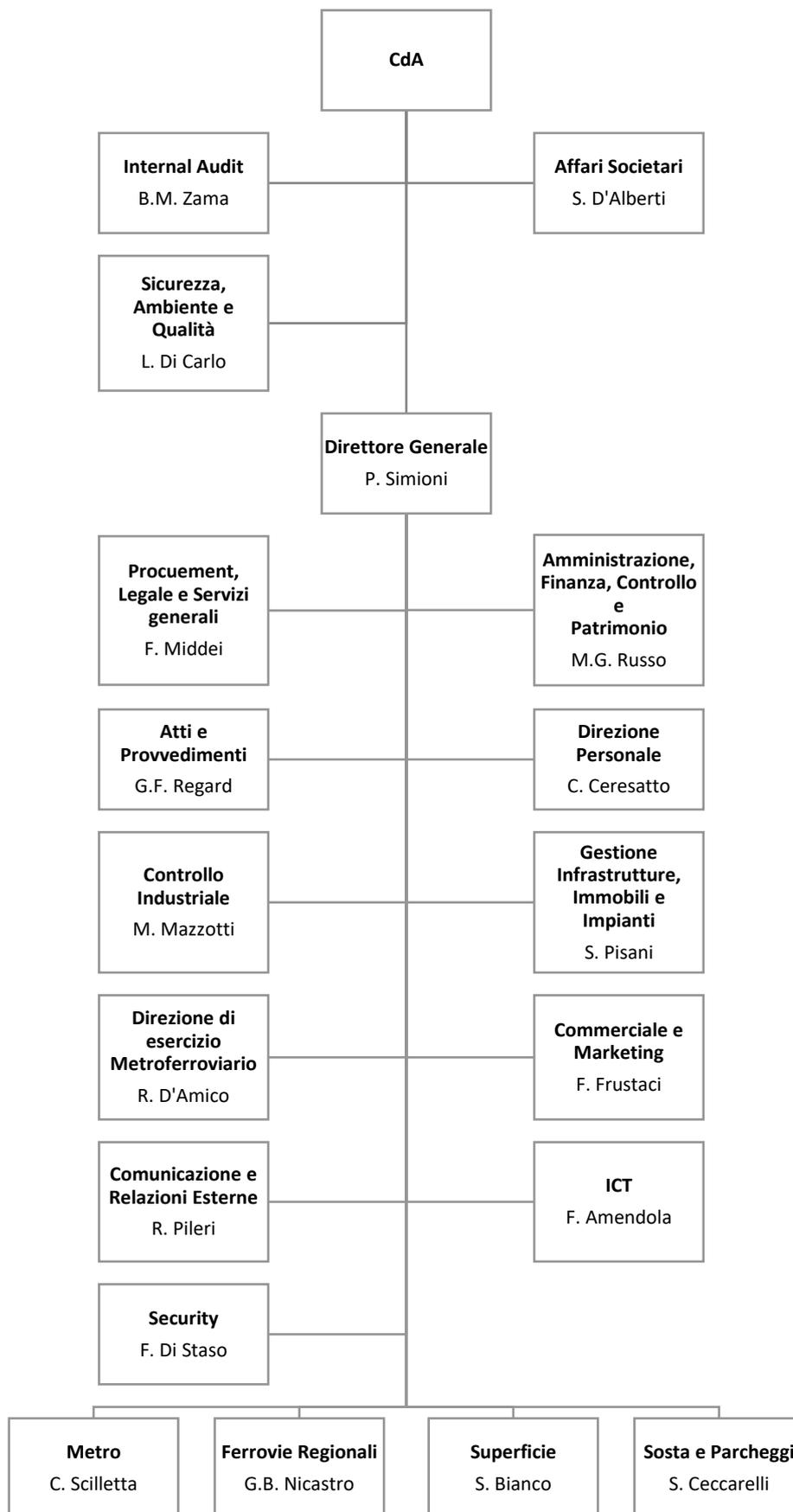
- Netta distinzione tra le diverse funzioni, come quelle operative, di controllo o quelle relative ai servizi;
- Esplicitazione delle responsabilità e precisazione dei rapporti gerarchici in essere;
- Ottimizzazione delle competenze specialistiche di business.

Osservando la tabella sottostante, risulta evidente come la configurazione della struttura organizzativa utilizzata sia quella funzionale. Il principale vantaggio di questa struttura è rappresentato dalla possibilità di raggiungere elevati livelli di efficienza, collegati alla forte specializzazione che si realizza all'interno delle singole unità operative. Per contro, lo svantaggio principale è la mancanza di collaborazione, ovvero la difficoltà nel perseguire obiettivi comuni a più funzioni.

La struttura Internal Audit svolge un ruolo di particolare rilevanza, dato che a questa è stato assegnato il compito di incrementare ed efficientare i sistemi di controllo interno della società.

⁶⁸ www.atac.roma.it - "Codice di Corporate Governance"

Tabella 15: Organigramma macrostruttura di primo livello ATAC S.p.A. (26/06/2019)



3.5 L'analisi di bilancio di ATAC S.p.A.

Tra le diverse società prese in esame, ATAC rappresenta quella che versa nelle peggiori condizioni economiche e operative. Infatti, ricordiamo che il 25 giugno 2019, la Sezione Fallimentare del tribunale di Roma ha accolto la richiesta di concordato preventivo n. 89/17 di ATAC S.p.A., rigettando le opposizioni dei creditori. Con l'omologa sono state stabilite adeguate misure e regole, finalizzate ad assicurare una concreta tutela preventiva della massa di creditori⁶⁹.

I risultati dell'analisi, oltre ad evidenziare le condizioni drammatiche dei conti della società, risultano per molti versi di difficile interpretazione.

Bisogna tenere in considerazione la particolare natura di queste società che possiedono la caratteristica di avere una partecipazione pubblica integrale, e molto spesso svolgono i loro servizi sulla base di contratti di affidamento pluriennali.

Il primo valore su cui qualunque individuo si basa per esprimere un giudizio su una società, è sicuramente il risultato netto. Per quanto questo valore racchiuda in sé una sorta di riassunto dell'andamento societario, al fine di giungere ad una valutazione quanto più dettagliata e specifica, è necessario contestualizzare il dato in questione e comprendere le movimentazioni e le decisioni che hanno portato all'ottenimento di tale risultato.

Come riportato in precedenza il bilancio 2018 della società di proprietà del Comune di Roma, per la prima volta nella sua storia ha prodotto un utile d'esercizio. Sebbene il risultato netto sia stato esiguo - soli 839.558,00 € a fronte di un capitale investito di quasi un miliardo e mezzo di euro - rappresenta comunque una pietra miliare nella storia economica di questa società.

Infatti, nel corso degli esercizi precedenti i bilanci hanno sempre riportato dei risultati negativi, tuttavia nell'ultimo triennio si era verificata un'inversione di marcia che lasciava presagire un miglioramento dei conti: nel 2016 la perdita superava i 212 milioni di euro, dopo solo 12 mesi si era ridotta di quasi 100 milioni, il risultato netto del bilancio 2017 registrava una perdita del valore di 120.189.710 €.

Osservando i dati appena forniti risulta evidente l'incredibile miglioramento dei risultati, le cause di questa dinamica non sono da ricercare nelle variazioni del valore della produzione, che ha subito anzi una leggera contrazione di 3 milioni (-0,3%), ma in tutte le altre aree del Conto Economico: in particolare nella significativa riduzione dei costi (-10%) e nelle movimentazioni avvenute all'interno della sezione "proventi e oneri finanziari".

La macroclasse "A" del conto economico, che racchiude gli elementi che compongono il Valore della Produzione, negli ultimi due anni è passata da poco più di 938 milioni di euro nel 2017 a 935

⁶⁹ Bilancio d'esercizio al 31/12/2018 di ATAC S.p.A., "Relazione sulla Gestione".

milioni nel 2018, perdendo oltre 3 milioni. Analizzandone le componenti è possibile osservare un incremento di quasi 18 milioni dei “Ricavi delle vendite e delle prestazioni”.

Quest’ultima voce, con un valore di circa 847 milioni, pesa per il 90,6% sul valore complessivo della produzione. Gran parte del suo ammontare è attribuibile ai contratti di servizio, che nel 2018 erano pari a 552,3 milioni di euro (85% provenienti dal Comune di Roma e il resto dalla Regione), i restanti 295 milioni sono stati prodotti da titoli di viaggio, dalle sanzioni per evasione tariffaria e dai ricavi dei parcheggi. In particolare, i ricavi da contratto di servizio sono aumentati di circa 8 milioni di euro tra il 2017 e il 2018, mentre l’incremento che più di tutti ha rappresentato un punto di svolta nella composizione dei ricavi di ATAC è quello dei titoli di viaggio, che ha generato un aumento dei ricavi approssimativamente pari a 7 milioni di euro. La quantità di biglietti venduti nel 2018 è aumentata di 2.518.001 unità, tutto questo è stato possibile anche grazie alle politiche, poste in atto negli anni precedenti, volte a contrastare l’evasione tariffaria.

Ciò che ha portato alla riduzione del valore della macroclasse sono state le movimentazioni interne alla voce “Altri ricavi e proventi”, che rappresenta il 9,4% del totale della produzione. Quest’ultima ha fatto registrare una variazione negativa di oltre 20 milioni di euro, generata da una significativa riduzione dei contributi pubblici (-5,7 milioni) e dalla caduta delle sopravvenienze attive e delle insussistenze passive (-15 milioni).

La causa principale dell’aumento esponenziale del risultato d’esercizio avvenuto negli ultimi anni è da ricercarsi nelle movimentazioni che hanno interessato le componenti dei Costi della produzione, riducendo quest’ultimi di 108.601.181 €.

La voce che ha fatto registrare la contrazione più significativa, ben 63 milioni di euro, è quella degli “Accantonamenti per rischi”. Attraverso un processo di rivalutazione dei rischi connessi alle probabili soccombenze, è stato reso possibile un importante abbattimento dell’ammontare degli accantonamenti, alleggerendo in maniera rilevante i costi della produzione.

Più di 18 milioni sono stati recuperati tramite le variazioni delle rimanenze di materie prime che sono diminuite del 122%.

Altra riduzione degna di nota è quella interna alla voce “Ammortamenti e svalutazioni”. Infatti, è anche grazie all’interruzione della lunga e copiosa serie di svalutazioni delle immobilizzazioni e dei crediti, iniziata nel 2015, che è stato possibile raggiungere un utile d’esercizio.

L’ultima macroclasse del Conto Economico in cui si è verificata una variazione alquanto anomala è quella dei “Proventi e Oneri finanziari”. In un solo anno si è passati da valore negativo di oltre 16 milioni di euro, quasi tutti riferiti ai debiti verso imprese sottoposte al controllo della controllante, ad un valore leggermente superiore a 100.000 €. Questa dinamica trova la sua giustificazione nell’Art.

55 della Legge Fallimentare, che sospende il corso degli interessi convenzionali o legali a meno che i crediti non siano garantiti da pegno o privilegio.

3.5.1 L'analisi finanziaria per indici

L'analisi finanziaria è quell'attività che serve a esprimere un giudizio sulla gestione economica, finanziaria e patrimoniale di un'azienda. Essa può essere preventiva, quando viene effettuata con l'obiettivo di prevedere gli sviluppi futuri di una società, ovvero consuntiva qualora ci si limiti a valutare i dati di bilancio a posteriori.

In generale la situazione finanziaria intesa in senso dinamico, prende forma sulla base delle relazioni che si instaurano in un determinato arco temporale tra le entrate monetarie, ovvero le risorse monetarie a disposizione di una società, e le uscite monetarie a cui essa deve fare fronte.

Il processo di analisi si basa su alcuni step fondamentali, i più importanti sono sicuramente:

- Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo criteri finanziari;
- Calcolo ed interpretazione degli indici.

Gli schemi civilistici dello stato patrimoniale e del conto economico risultano inadatti per la determinazione degli indicatori che permettono di valutare lo stato di salute di un'impresa. È per questo motivo che l'operazione che scandisce l'inizio del processo analisi è la riclassificazione dei due principali documenti di bilancio (SP e CE).

All'interno del prospetto finanziario dello stato patrimoniale, le attività e le passività vengono distinte in base al loro profilo finanziario. Infatti, le operazioni di gestione possono essere ricondotte a quattro aree, che risultano concatenate a livello temporale⁷⁰:

- 1) Fase del finanziamento: in cui vi è un innesto di liquidità, quindi il capitale viene definito monetario;
- 2) Fase dell'impiego: in questa fase i finanziamenti ricevuti vengono utilizzati per l'acquisto dei fattori della produzione, trasformando così il capitale monetario in capitale tecnico;
- 3) Fase della produzione: il capitale tecnico viene consumato per realizzare la produzione e si trasforma in capitale commerciale;
- 4) Fase della vendita: il capitale investito viene recuperato e torna alla forma originale, ovvero quella monetaria.

⁷⁰ Si veda F. Di Lazzaro, *Analisi aziendale: metodi e strumenti*, Giappichelli, 2015, p.103 ss.

La riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale divide gli impieghi (attività) e le fonti (passività). In particolare, le prime sono distinte in base alla velocità di circolazione; le seconde in base al tempo di estinzione. In questo modo diviene possibile comprendere la correlazione tra la velocità di trasformazione (alta o bassa) degli impieghi e l'epoca di esigibilità delle fonti (a breve o non a breve).

Per quanto riguarda il secondo step fondamentale, ovvero quello del calcolo degli indici, ricordiamo che l'intero procedimento ha come obiettivo la valutazione della solvibilità aziendale, intesa come la capacità di bilanciare i flussi finanziari in entrata con quelli in uscita. Essa si compone di due dimensioni:

- Liquidità: equilibrio tra entrate e uscite monetarie di breve periodo;
- Solidità: stesse relazioni, ma in ottica di lungo periodo.

Al fine di rendere più comprensibile la successiva spiegazione dei vari indicatori di bilancio, di seguito viene riportato lo schema di stato patrimoniale riclassificato con il metodo finanziario.

STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO” DI ATAC S.p.A.

IMPIEGHI €		
	31/12/2018	31/12/2017
Attivo fisso	854.598.190,00	917.535.638,00
<i>Immobilizzazioni Immateriali</i>	26.824.399,00	26.453.777,00
<i>Immobilizzazioni Materiali</i>	811.812.770,00	871.349.897,00
<i>Immobilizzazioni Finanziarie</i>	15.961.021,00	19.731.964,00
Attivo Circolante	614.938.335,00	568.790.263,00
<i>Magazzino</i>	147.017.536,00	143.697.641,00
<i>Liquidità Differita</i>	375.650.990,00	361.899.573,00
<i>Liquidità Immediata</i>	92.269.809,00	63.193.049,00
Capitale Investito	1.469.536.525,00	1.486.325.900,00

FONTI €		
	<i>31/12/2018</i>	<i>31/12/2017</i>
Mezzi Propri	(169.805.539,00)	(170.645.097,00)
<i>Capitale Sociale</i>	179.519.299,00	179.519.299,00
<i>Riserve e utili</i>	(349.324.838,00)	(350.164.396,00)
Passività Consolidate	261.197.167,00	295.818.994,00
Passività Correnti	1.378.144.897,00	1.361.152.003,00
Capitale di Finanziamento	1.469.536.525,00	1.486.325.900,00

Dopo aver fornito un'ampia spiegazione delle fasi del processo di riclassificazione finanziaria è il momento di procedere con il commento delle analisi svolte sui dati di bilancio di ATAC S.p.A.

Analisi di solidità patrimoniale

L'obiettivo di questa analisi è quello di valutare la capacità dell'impresa, ovvero del suo assetto patrimoniale, di mantenere una condizione di equilibrio finanziario di medio-lungo termine, riuscendo anche ad assorbire eventuali eventi negativi che possano generare delle temporanee situazioni di squilibrio.

Il primo livello di questa analisi osserva la correlazione tra fonti e impieghi durevoli. Si cerca di capire quanta parte dell'attivo fisso viene coperta, ovvero finanziata dalle fonti di medio-lungo termine.

La prima criticità che si manifesta è la condizione di negatività dei mezzi propri, -170 milioni di euro in entrambi gli anni di analisi. Non a caso ATAC ha in corso una procedura fallimentare di concordato preventivo. Sebbene il capitale sociale ammonti a quasi 180 milioni, le perdite pregresse portate a nuovo sono pressoché doppie rispetto alle componenti positive del patrimonio netto.

Al fine di valutare il grado di autocopertura dell'attivo fisso utilizzeremo il "margine primario di struttura", dato dalla differenza tra Mezzi Propri e Attivo Fisso. Il valore che troviamo è di difficile interpretazione poiché, essendo il primo elemento negativo, risulta che: il tasso di autocopertura è negativo, l'attivo fisso viene finanziato con altri tipi di fonti; mentre il margine primario di struttura raggiunge l'incredibile valore di - 1.024.403.729,00 €. Se anche non si prendesse in considerazione l'insieme dei mezzi propri ma ci si soffermasse al solo capitale sociale, questo riuscirebbe a coprire solo il 21% dell'attivo fisso.

Il secondo indicatore che verrà preso in esame è il "quoziente secondario di struttura", questo misura il grado di copertura che viene fornito dal passivo permanente, ovvero la somma dei mezzi propri e del passivo consolidato, all'attivo fisso. Il valore dell'indice nel 2018 si attestava intorno allo

0,11 perdendo 3 punti base rispetto all'anno precedente, il cui più alto valore trovava giustificazione in un ammontare di passività consolidate superiore del 12%.

Il giudizio su questo primo livello di analisi non può che essere negativo. La società versa in condizioni di elevata vulnerabilità, gli indicatori di solidità sono pressoché nulli, il rischio di insolvenza è molto elevato, inoltre si registrano pessimi livelli di autonomia e di conseguenza una crescita che risulta strettamente correlata alla capacità di ottenere nuove posizioni debitorie, ovvero di aprire nuove linee di credito. Allo stesso tempo, si sviluppa una condizione di impossibilità nel fronteggiare i debiti in scadenza con i cash flow da ammortamento⁷¹.

Per concludere evidenziamo che ATAC S.p.A. attualmente si trova in una significativa condizione di squilibrio finanziario, trovandosi costretta a coprire gli impieghi di lungo periodo con le passività correnti. Tuttavia, la diversa natura di questi ultimi due elementi fa sì che questa situazione possa essere sostenuta solo temporaneamente. Un equilibrio che presenti queste condizioni temporali non è infatti sostenibile. Il giudizio, almeno in questo primo livello di analisi, è rimasto invariato nei due periodi presi in considerazione.

La società si trova in quello che viene definito “punto di non ritorno”: deve invertire la rotta senza margine d'errore, altrimenti la procedura di concordato preventivo attualmente in corso si trasformerà in breve tempo in una procedura di liquidazione.

Analisi di solidità			
1° Livello: Correlazione Fonti e Impieghi durevoli			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Quoziente primario di struttura</i>	(0,20)	(0,19)	<i>MP/AF</i>
<i>Margine primario di struttura</i>	(1.024.403.729,00)	(1.088.180.735,00)	<i>MP - AF</i>
<i>Quoziente secondario di struttura</i>	0,11	0,14	<i>(MP+PC)/AF</i>
<i>Margine secondario di struttura</i>	(763.206.562,00)	(792.361.741,00)	<i>(MP+PC) - AF</i>

Il secondo livello dell'analisi di solidità si basa sulla struttura degli investimenti. A seconda della composizione del capitale investito, l'azienda acquisisce diverse capacità per rispondere ai mutamenti del contesto competitivo.

In questa fase bisogna capire il peso specifico di ogni componente dell'attivo fisso e dell'attivo circolante, in modo tale da poter comprendere la percentuale di impieghi a lento recupero monetario e di quelli con un'alta velocità di conversione; si parlerà quindi di elasticità e rigidità degli impieghi.

⁷¹ Si definisce cash flow da ammortamento quel flusso di liquidità che viene generato a causa della natura degli ammortamenti, i quali rappresentano dei costi a cui non è associata un'uscita monetaria. Perciò si viene a creare un flusso di cassa positivo che quantifica la conversione del capitale tecnico in capitale monetario.

Osservando la tabella sottostante è possibile apprezzare il processo di innalzamento dei livelli di elasticità, l'indice di rigidità si è ridotto di quattro punti base. Il rapporto che meglio esprime questo processo di riduzione è il "Quoziente di rigidità degli impieghi". Durante il periodo d'analisi il suo andamento risulta fortemente decrescente, si è passati da un valore di 1,61 ad uno di 1,39. Infatti, mentre il valore dell'attivo fisso si riduceva di quasi 63 milioni di euro (-7%), l'attivo circolante faceva registrare un + 8,11%, un aumento di oltre 46 milioni.

La classe degli impieghi di breve durata è composta da tre diversi elementi, ognuno con una differente velocità di conversione monetaria. È indubbio che la liquidità immediata rappresenti la sottovoce all'interno della quale troviamo tutte quelle poste che sono assimilabili alle disponibilità monetarie vere e proprie (cassa, depositi bancari e postali, equivalenti di cassa...). Dopodiché troviamo la liquidità differita, nella quale vengono ricomprese tutte le attività con scadenza inferiore ai dodici mesi. Attraverso l'indice di liquidità totale è possibile calcolare l'incidenza delle poste "liquide" sul totale del capitale investito. ATAC nel 2018 presentava un valore pari a 0,32, ciò significa che un terzo del capitale investito risulta prontamente liquidabile, ovvero convertibile in capitale monetario. Infine, la componente meno liquida di tutto l'attivo circolante è rappresentata dal magazzino. Anche a causa della natura della società in esame, la quale fornisce servizi e non produce beni, l'incidenza del magazzino sul capitale investito è pari al 10%, questo valore risulta stabile a partire addirittura dal 2014.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura degli investimenti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Indice di rigidità del capitale investito</i>	0,58	0,62	<i>AF/CI</i>
<i>Indice di elasticità del capitale investito</i>	0,42	0,38	<i>AC/CI</i>
<i>Quoziente di rigidità degli impieghi</i>	1,39	1,61	<i>AF/AC</i>
<i>Quoziente di elasticità degli impieghi</i>	0,72	0,62	<i>AC/AF</i>
<i>Indice di incidenza del Magazzino</i>	0,10	0,10	<i>M/CI</i>
<i>Indice di liquidità totale</i>	0,32	0,29	<i>(LD+LI)/CI</i>
<i>Indice di liquidità immediata</i>	0,06	0,04	<i>LI/CI</i>

L'analisi di solidità si conclude con lo studio della composizione delle fonti. Pur trattandosi di un nuovo tipo di analisi, non si può parlare di un terzo livello; anche in questo caso il livello di dettaglio si ferma al secondo.

Il modo in cui una società struttura i finanziamenti, influisce su due differenti tipologie di rischio: il rischio di insolvenza e quello di autonomia finanziaria. Il procedimento analitico prende il via con il calcolo degli indici di composizione del passivo. Questi si ottengono rapportando ogni componente

delle fonti con il capitale di finanziamento. Il primo indice che viene preso in considerazione è quello di autonomia finanziaria, esso misura il peso specifico che ricoprono i mezzi propri sul totale del capitale finanziato. Nel periodo in esame questo valore risulta stabile, tuttavia anche in questo caso la negatività dei mezzi propri conduce ad un valore di difficile interpretazione. Come fatto in precedenza, isoleremo il valore del capitale sociale e lo rapporteremo al totale delle fonti, trovando così un indice sostitutivo che esprima la percentuale di capitale di finanziamento di proprietà dell'azienda. Procedendo nei calcoli, è possibile osservare che il valore di questo nuovo indice si attesta, in entrambi gli anni di analisi, intorno al 12%.

L'informazione opposta viene fornita dall'indice di dipendenza finanziaria, che viene poi suddiviso nei due indici sottostanti che esprimono la proporzione con cui le passività consolidate e quelle correnti partecipano al finanziamento degli impieghi.

Osservando i dati, emerge chiaramente l'eccessivo sbilanciamento verso le fonti di finanziamento a breve. Inoltre, l'indice di indebitamento corrente risulta in crescita nel 2018, passando da un valore di 0,92 ad uno di 0,94.

Per sottolineare ulteriormente l'incredibile quantità di passività correnti, basta osservare che il valore di queste ammonta a più di cinque volte quello delle passività consolidate.

Infine, il quoziente di indebitamento complessivo assume un valore negativo pari a -9,6 di difficile interpretazione.

Anche quest'ultimo livello di analisi dimostra la poca solidità di ATAC, che versa in condizioni di elevata dipendenza finanziaria e necessiterebbe di un'urgente ricapitalizzazione abbinata ad una contemporanea riduzione del capitale di terzi.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura delle Fonti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Indice di autonomia finanziaria</i>	(0,12)	(0,11)	<i>MP/CI</i>
<i>Indice di dipendenza finanziaria</i>	1,12	1,11	<i>(PC+PB)/CI</i>
<i>Indice di indebitamento consolidato</i>	0,18	0,20	<i>PC/CI</i>
<i>Indice di indebitamento corrente</i>	0,94	0,92	<i>PB/CI</i>
<i>Quoziente di indebitamento complessivo</i>	(9,65)	(9,71)	<i>(PC+PB)/MP</i>
<i>Quoziente di indebitamento finanziario consolidato</i>	(0,71)	(0,73)	<i>(PCf)/MP</i>

L'analisi di Liquidità

L'obiettivo di questa nuova analisi è di valutare la capacità aziendale nel mantenere l'equilibrio monetario di breve periodo, ovvero di capire se la società riuscirà a coprire le uscite programmate a breve termine con entrate monetarie che presentino le stesse caratteristiche temporali.

Anche in questo caso il procedimento di valutazione si basa su due livelli, ognuno dei quali utilizza differenti strumenti.

Il primo livello mette in relazione i valori dell'attivo circolante con quelli della liquidità e delle passività correnti.

L'indice di Current Ratio che troviamo nella tabella sottostante mostra come, in entrambi i periodi di analisi, la disponibilità di capitale monetario di breve periodo non sia stato sufficiente a garantire il rimborso delle passività correnti. Bisogna però riconoscere un leggero miglioramento nel 2018, il quoziente di disponibilità è aumentato di tre punti percentuali. Quest'ultimo è un indice molto importante e il suo valore dovrebbe essere superiore all'unità. Quando ciò non accade, come nel caso di ATAC, gli squilibri finanziari si manifestano inizialmente nel ritardo dei pagamenti, fino ad arrivare all'impossibilità di onerare i debiti.

Le stesse classi di valori che permettono di calcolare il current ratio vengo utilizzate per ottenere il margine di disponibilità, ai più noto come "attivo circolante netto". Questo indicatore misura, in valore assoluto, l'eccedenza dell'attivo circolante rispetto al passivo corrente. Tuttavia, come pronosticabile, sia nel 2017 che nel 2018 ci troviamo di fronte ad un "passivo circolante netto", che nonostante si sia ridotto di circa 30 milioni di euro ammonta a 763.206.562,00 €.

All'interno dell'attivo circolante troviamo il magazzino, che rappresenta la sottoclasse meno liquida. Al fine di verificare l'effettiva capacità di onorare i debiti a breve, viene preso in considerazione il quoziente primario di tesoreria, anche detto "acid test". La società in esame dimostra una crescente capacità di copertura delle passività a breve termine tramite la liquidità totale (+0,03). Allo stesso tempo, il valore assoluto della differenza tra liquidità totale e debiti a breve termine genera un deficit di tesoreria di circa 910 milioni di euro, con una riduzione di 26 milioni tra il 2017 e il 2018.

La capacità della società di garantire l'equilibrio economico di breve periodo affidandosi esclusivamente alla liquidità immediata, risulta alquanto scarsa. Il quoziente secondario di tesoreria ammonta a 0,07, due punti base in più rispetto all'anno precedente grazie ad un incremento di poco meno di 30 milioni della liquidità immediata.

Anche se le informazioni che racchiude sono prive di significato, nella tabella seguente è stato calcolato l'indice di dipendenza del magazzino. L'inutilità di questo indice è dovuta ad un quoziente di disponibilità (current ratio) inferiore ad uno, ciò significa che le passività correnti non vengono garantite neanche dall'aggregato "Magazzino + Tesoreria" che coincide con l'attivo circolante.

L'ultimo indicatore che troviamo è il coefficiente di bilanciamento finanziario, il suo valore dovrebbe variare tra più e meno uno. Il significato che viene attribuito a questo calcolo è pressoché

lo stesso del current ratio: il fatto che sia negativo e prossimo al valore -1, sta a significare che la società è in una condizione pessima e che si sta avvicinando ad una posizione di liquidità sfavorevole.

Per concludere, la vera criticità emersa dall'analisi di liquidità è la condizione per cui il finanziamento dell'attivo fisso viene realizzato tramite le passività correnti. Questo, per definizione porta ad uno squilibrio finanziario generato inevitabilmente dalla discrepanza tra le tempistiche di scadenza e conversione monetaria dei due elementi.

Analisi di Liquidità			
1° Livello: Le relazioni tra l'attivo circolante, la liquidità e le passività correnti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Current Ratio</i>	0,45	0,42	AC/PB
<i>Margine di disponibilità/ACN</i>	(763.206.562,00)	(792.361.740,00)	$AC - PB$
<i>Acid Test</i>	0,34	0,31	$(LI+LD)/PB$
<i>Margine primario di tesoreria</i>	(910.224.098,00)	(936.059.381,00)	$(LI+LD) - PB$
<i>Deficit di tesoreria</i>	910.224.098,00	936.059.381,00	$PB - (LI+LD)$
<i>Quoziente secondario di tesoreria</i>	0,07	0,05	LI/PB
<i>Margine secondario di tesoreria</i>	(1.285.875.088,00)	(1.297.958.954,00)	$LI - PB$
<i>Quoziente di dipendenza dal magazzino</i>	6,19	6,51	$(PB - LT)/M$
<i>Coefficiente di bilanciamento finanziario</i>	(0,93)	(0,91)	$(\alpha-\beta)/\max(\alpha;\beta)$
<i>Alfa</i>	615mln*1,6mld	569mln*1,6mln	$AC*PP$
<i>beta</i>	615mln*1,4mld	615mln*1,4mln	$AC*PB$

Il secondo livello di analisi va a colmare le lacune del primo e misura il ciclo finanziario delle operazioni correnti della gestione operativa. Quest'ultimo si basa sull'orizzonte temporale dell'intero esercizio successivo, durante il quale le entrate e le uscite monetarie potrebbero non essere sincronizzate. Inoltre, i quozienti e i margini calcolati in precedenza hanno il limite informativo di non riuscire a prevedere gli effetti futuri della gestione.

La durata del ciclo del circolante viene misurata mediante il calcolo di alcuni quozienti che analizzano la concatenazione temporale delle operazioni all'interno dei cicli gestionali correnti. Essa esprime il tempo medio che intercorre tra il momento dell'acquisto delle materie prime e quello dell'incasso dei ricavi ottenuti con la vendita dei prodotti.

La formula per calcolarlo è la seguente:

$$\text{Ciclo del circolante (gg)} = \text{Tempo di giacenza Magazzino (gg)} + \text{Tempo di giacenza Crediti commerciali (gg)} - \text{Tempo di giacenza Debiti commerciali (gg)}$$

Il ciclo del CCN di ATAC risulta negativo di ben 1119 giorni, 16 giorni in più rispetto al 2017. Un valore inferiore a zero indica la presenza di un'eccedenza da investire, poiché l'incasso dei crediti è precedente al pagamento dei debiti.

È bene precisare che un ciclo del circolante così significativo trova giustificazione nella natura pubblica della società. Se si osservano le componenti della formula risulta evidente che il tempo di giacenza dei debiti commerciali, ovvero il lasso temporale che intercorre tra la nascita e l'estinzione delle posizioni debitorie, non sarebbe riproducibile da nessun'altra realtà.

Queste eccedenze dovrebbero essere sfruttate in maniera più efficiente, cercando di creare un rendimento da investimento, e non essere utilizzate per tamponare i vari squilibri finanziari che richiederebbero invece degli interventi più strutturati.

Analisi di liquidità			
2° Livello: Il ciclo finanziario delle operazioni correnti della gestione operativa			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Ciclo del circolante (gg)</i>	-1.119	-1.103	//
<i>Indice di rotazione del Magazzino</i>	5,76	5,77	<i>Vendite/M</i>
<i>Tempo di giacenza Magazzino (gg)</i>	63	63	<i>(M/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Crediti Commerciali</i>	2,26	2,29	<i>Vendite/C.C</i>
<i>Tempo di giacenza Crediti Commerciali (gg)</i>	161	159	<i>(C.C/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Debiti commerciali</i>	0,22	0,23	<i>Acquisti/PB</i>
<i>Tempo di giacenza Debiti Commerciali (gg)</i>	1.344	1.325	<i>(PB/Acquisti)*365</i>

3.5.2 Riclassificazione del conto economico, indicatori di redditività e la PFN

Gli squilibri finanziari individuati dall'analisi finanziaria del bilancio, vengono riconfermati dal calcolo della posizione finanziaria netta (PFN).

Posizione Finanziaria Netta			
	31/12/2018	31/12/2017	Var%
<i>Crediti finanziari</i>	8.440.418,00	12.046.253,00	-29,93%
<i>Debiti finanziari</i>	120.739.213,00	120.135.204,00	0,50%
<i>Totale disponibilità liquide</i>	92.269.809,00	63.193.049,00	46,01%
PFN	(20.028.986,00)	(44.895.902,00)	55,39%

In effetti, sebbene si registri un notevole miglioramento tra un anno e l'altro (pari a circa 25 milioni di euro), la PFN di ATAC continua ad essere negativa, indi per cui risulta più opportuno

parlare di indebitamento finanziario netto. Quest'ultimo viene generato prevalentemente dal debito residuo del contratto di finanziamento del 2013.

Il drastico abbattimento dell'indice, avvenuto nel corso del biennio in esame, è dovuto ad una crescita significativa delle disponibilità liquide (+46%) e ad una contemporanea condizione di immutabilità dell'ammontare dei debiti finanziari. L'incremento delle disponibilità liquide è da ricondurre al processo di cristallizzazione dei debiti pregressi, conseguente l'avvio della procedura di concordato preventivo. La strada intrapresa da ATAC sembrerebbe quella corretta.

Al fine di fornire un'analisi quanto più dettagliata possibile del conto economico della società, e per evidenziare la composizione del risultato di periodo, si è provveduto ad una riclassificazione gestionale del documento di bilancio.

Questa riclassificazione, effettuata mediante il criterio della pertinenza gestionale, considera un conto economico a costi interni e costi esterni. I costi esterni sono quelli sostenuti per l'acquisto di fattori produttivi non preesistenti, al contrario quelli interni si riferiscono alle svalutazioni o ai processi di perdita del valore dei fattori strutturali come gli ammortamenti.

Grazie a questa distinzione è stato possibile ottenere il "Valore aggiunto" e il "Margine operativo Lordo", due voci che risultano alquanto significative dal punto di vista informativo.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO			
	31/12/2018	31/12/2017	Var. Assolute
Ricavi delle vendite	847.354.592,00	829.608.215,00	17.746.377,00
Altri ricavi e proventi	87.824.884,00	104.637.478,00	(16.812.594,00)
Valore della produzione operativa	935.179.476,00	934.245.693,00	933.783,00
(Costi esterni operativi)	(306.839.735,00)	(307.349.013,00)	509.278,00
Valore aggiunto	628.339.741,00	626.896.680,00	1.443.061,00
(Costi del personale)	(538.467.964,00)	(538.498.943,00)	30.979,00
MOL	89.871.777,00	88.397.737,00	1.474.040,00
(Ammortamenti e Accantonamenti)	(88.076.020,00)	(191.979.647,00)	103.903.627,00
Risultato Operativo	1.795.757,00	(103.581.910,00)	105.377.667,00
Proventi/(oneri) finanziari	135.887,00	(16.244.062,00)	16.379.949,00
Reddito Lordo	1.931.644,00	(119.825.972,00)	121.757.616,00
(Imposte sul reddito)	(1.092.086,00)	(363.739,00)	(728.347,00)
Reddito Netto	839.558,00	(120.189.711,00)	121.029.269,00

Innanzitutto, si registra un netto miglioramento della voce "ricavi delle vendite" (+2,15%), con una variazione assoluta positiva di quasi 18 milioni di euro; al contrario della voce "altri ricavi e proventi" che, con un crollo di oltre 16 punti percentuali, perde circa 17 milioni.

Nel complesso il valore della produzione operativa rimane invariato. Le prossime strategie della società dovranno tenere in considerazione questo dato e focalizzare l'attenzione sulla ricerca di metodi per incrementarne il valore.

Il valore dei costi operativi esterni si è ridotto di soli 510.000 €, al suo interno le variazioni più significative sono state: gli incrementi dei costi sostenuti per l'acquisto di materie prime e servizi (+17 milioni), e la riduzione delle variazioni di materie prime per 18 milioni di euro.

Una notizia positiva arriva dall'andamento del valore aggiunto che ha fatto registrare un incremento di circa 1.500.000 €. Il presente indicatore misura la capacità dell'azienda di creare valore, ovvero di accrescere quello dei fattori produttivi acquistati da terze parti. Allo stesso tempo esprime la parte di valore che, dopo aver sostenuto i costi esterni, può essere destinata alla remunerazione del capitale umano, del capitale tecnico (ammortamenti e svalutazioni), del capitale di credito (oneri finanziari), del capitale di rischio (dividendi e accantonamenti) e infine del settore pubblico tramite le imposte. Essendo caratterizzata da un processo produttivo che prevede un'alta intensità di capitale tecnico ed umano, ATAC può essere definita come impresa ad alto valore aggiunto. La percentuale di valore della produzione che si trasforma in valore aggiunto sfiora il 70% in entrambi i periodi di analisi.

Natura e ripartizione temporale del Valore Aggiunto		
	31/12/2018	31/12/2017
<i>Natura elevata (VA/VP)</i>	67%	67%
<i>CL/VAL</i>	0,86	0,86
<i>A&S/VAL</i>	0,14	0,31
<i>OF/VAL</i>	0,00	0,03
<i>UN/VAL</i>	0,00	//
<i>Imposte/VAL</i>	0,00	0,00

Lo schema sovrastante è utile per comprendere come il valore aggiunto viene ripartito nel tempo, ovvero quali sono le voci che pian piano lo assorbono, riducendolo fino al valore del reddito netto.

Nel 2018 la parte di valore aggiunto destinata alla remunerazione del capitale di credito, del capitale di rischio e del settore pubblico, ha un peso specifico trascurabile e approssimabile a zero. È il costo del lavoro ad assorbire la gran parte del valore aggiunto, in entrambi gli anni oltre l'85%. La voce che più di tutte ha fatto la differenza negli ultimi due esercizi è quella degli ammortamenti e delle svalutazioni. Quest'ultima può essere vista contemporaneamente come: la causa della perdita registrata nel 2017, e la spiegazione del risultato positivo dell'anno seguente. La sua capacità di assorbimento si è più che dimezzata nel corso di dodici mesi, la motivazione principale è associata alla riduzione di oltre 15 milioni delle svalutazioni sulle immobilizzazioni.

L'utilità del calcolo del valore aggiunto non si esaurisce nelle sole considerazioni appena riportate, ma si manifesta anche nella possibilità di ottenere alcuni indicatori di produttività:

Indicatori di produttività			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>N° medio di dipendenti</i>	11.286,00	11.507,00	//
<i>Indice di produttività economica</i>	0,74	0,76	VA/R
<i>Indice di produttività del personale</i>	55.674,26	54.479,59	VA/n.Dip
<i>Indice di produttività del costo del personale</i>	1,17	1,16	VA/CL

Il primo indice che è possibile osservare nella tabella sovrastante, non è altro che un indicatore di efficienza che comunica l'ottima capacità di contenimento dei costi esterni di ATAC.

L'indice di produttività del personale esprime la quota media di valore aggiunto attribuibile a ciascun dipendente. Tra i due esercizi in esame questo si è incrementato di oltre mille euro, mantenendo comunque ottimi valori in correlazione al costo medio per dipendente sostenuto dalla società.

L'ultimo indice fornisce informazioni relative al differenziale che si crea tra il valore aggiunto prodotto da ciascuna unità lavorativa e la quota di valore aggiunto destinata al pagamento dei loro stipendi.

Dopo aver sottratto il costo del personale al valore aggiunto si ottiene il margine operativo lordo (MOL). A differenza dell'utile operativo il MOL considera anche il valore degli ammortamenti. Il suo valore risulta positivo per 89,9 milioni, con un incremento di 1,5 milioni rispetto al 2017.

Una volta sottratti gli ammortamenti e le svalutazioni otteniamo il risultato operativo, ovvero il risultato della gestione caratteristica dell'impresa. L'incredibile abbattimento degli ammortamenti, meno 103 milioni tra il 2017 e il 2018, ha fatto sì che il risultato operativo dell'ultimo esercizio raggiungesse un valore positivo di quasi due milioni, a fronte di una perdita operativa che superava i 100 milioni di euro alla fine dell'esercizio precedente.

Un'inversione di tendenza si è manifestata anche nella sezione degli oneri e proventi finanziari. La procedura di concordato preventivo in atto ha permesso un abbattimento del valore degli interessi passivi verso fornitori per quasi 10 milioni, allo stesso tempo ha azzerato gli interessi passivi sui contratti di finanziamento che nel 2017 ammontavano a 4,8 milioni.

Tutte le evoluzioni e le movimentazioni che sono state esposte fino ad ora, hanno portato ATAC a depositare un bilancio in positivo per la prima volta nella sua storia.

Purtroppo, il susseguirsi di perdite prodotte negli anni passati e trasportate nel bagaglio attuale dei mezzi propri, rende negativo l'indice di redditività che più di tutti interessa gli stakeholders e la proprietà: il ROE.

Nel 2018 il valore di questo indice, nonostante un utile di quasi un milione di euro, si è attestato intorno al -0,5%. Nel 2017 la perdita è stata pari al 70% del patrimonio netto della società, questo evento così estremo ha dato il via alla procedura fallimentare.

Tuttavia, il ritorno sul capitale sociale, grazie all'utile dell'ultimo anno, per la prima volta riesce a raggiungere un valore leggermente superiore allo zero.

Il ROI misura il rendimento del capitale investito nell'area operativa. Osservando i dati presenti nella tabella sottostante, è possibile apprezzare un incremento del valore di oltre sette punti percentuali. Anche se nel 2018 ha raggiunto il valore di 0,12%, il ROI di ATAC non può essere considerato soddisfacente visto che il suo valore non supera quello del tasso di interesse medio sui finanziamenti; malgrado ciò, può essere visto come un buon punto di partenza per il rilancio della società.

Una delle componenti del ROI è l'indice che misura la redditività delle vendite (ROS), ovvero la percentuale di ricavi che si trasformano in utile operativo. Questo indice fornisce informazioni indirette anche sul tasso di assorbimento dei ricavi da parte dei costi operativi. Infatti, la sua formula può essere vista in due modi:

$$ROS = UO/R = 1 - (CV.Op./R + CF.Op./R)$$

Anche questo indicatore è cresciuto in maniera esponenziale nel periodo d'analisi, raggiungendo un valore doppio a quello del ROI. Il differenziale tra ROI e ROS è stato smorzato dalla seconda componente del ROI: il Capital Turn Over. Il CT esprime il numero di volte in cui, durante un esercizio, la società recupera tramite le vendite il capitale investito nella gestione operativa. Il suo valore è dato dal rapporto tra il valore delle vendite e quello del capitale investito operativo netto.

INDICI DI REDDITIVITÀ			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>ROE</i>	-0,49%	70,43%	<i>UN/MP</i>
<i>Rendimento sul capitale sociale</i>	0,47%	-66,95%	<i>UN/Cap.Soc.</i>
<i>ROI</i>	0,12%	-6,97%	<i>RO/CI</i>
<i>ROS</i>	0,21%	-12,49%	<i>RO/R</i>
<i>Capital Turn Over</i>	57,66%	55,82%	<i>V/CIION</i>
<i>EBITDA</i>	89.871.777,00	88.397.737,00	//
<i>EBIT</i>	1.795.757,00	(103.581.910,00)	//

3.6 Il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo: la storia di A.T.M.

L'Azienda Trasporti Milanese (ATM) eroga servizi di trasporto pubblico nel capoluogo lombardo e in 46 Comuni della Provincia, gestendo mezzi di superficie come autobus e tranvie, le linee ferroviarie e quelle della metropolitana.

La storia di ATM prende il via nel 1917, quando il Comune di Milano decise di sottrarre la gestione delle linee tranviarie all'allora affidatario Edison. Il nuovo gestore divenne l'Ufficio Tranviario Municipale, che successivamente venne trasformato in Azienda autonoma il 22 maggio del 1931 e prese il nome di Azienda Tranviaria Municipale (ATM).

Al pari di quanto è stato fatto con ATAC, anche l'evoluzione storica di ATM può essere suddivisa in tre periodi principali, con il primo periodo che come detto in precedenza inizia nel 1917.

Nel tre decenni successivi alla nascita della società, nella città di Milano si sperimenta un progressivo incremento del trasporto su gomma, sia urbano che extraurbano. La motivazione principale è rappresentata dalla necessità, sorta in seguito al termine della Prima guerra mondiale, di migliorare i servizi di trasporto lungo tutto il territorio nazionale, quindi anche nel milanese. In particolare, a partire dal 1933 la società avviò il servizio della rete filoviaria e, qualche anno dopo, prese in gestione i servizi di trasporto su autolinee interurbane.

L'inizio della seconda fase coincide con il periodo della ricostruzione post Seconda guerra mondiale, l'attenzione viene spostata sul potenziamento del trasporto su gomma per far fronte alle nuove esigenze di mobilità dettate dal boom economico. Nel 1957 hanno inizio i lavori di realizzazione della prima linea metropolitana (la linea rossa), successivamente inaugurata nel 1964. Essa prevedeva 21 stazioni che collegavano Lotto e Sesto Marelli. Passano solo cinque anni prima che i cittadini di Milano assistano alla nascita della seconda linea metropolitana, la linea verde. Quest'ultima risultava più corta della precedente e collegava la zona di Caiazzo con quella di Cascina Gobba. Nei primi anni '70 il TPL milanese è caratterizzato dall'utilizzo di nuovi mezzi di superficie aventi una capienza significativa e chiamati "Jumbotram". Questi venivano immessi sulle linee più

affollate, con l'obiettivo di migliorare lo scorrimento ed aumentare l'offerta di posti-km in quelle tratte dove la domanda di trasporto risultava di gran lunga superiore all'offerta.

Il terzo ed ultimo periodo inizia nel '90, quando apre all'esercizio la terza linea metropolitana (la gialla) e vengono prolungate le altre due. Nel 1999 la società diventa azienda speciale e cambia nuovamente la denominazione sociale, assumendo quella che resiste attualmente. Nel 2001 si trasforma in società per azioni e nel 2006 nasce il Gruppo ATM, che attualmente si compone di 14 società. A dimostrazione della straordinaria capacità manageriale del Gruppo, nel 2008 tramite la controllata Metro Service esso ottiene in affidamento la gestione di una delle metropolitane tecnologicamente più avanzate del mondo, quella di Copenaghen. Dall'inizio del 2013 ATM gestisce un'ulteriore linea metropolitana (la lilla) che al pari di quanto visto con la metro C di Roma, possiede la caratteristica di essere completamente automatizzata e senza conducente. Durante gli anni che hanno preceduto l'Expo del 2015, il sistema di servizi di trasporto pubblico di Milano ha intrapreso un percorso di ringiovanimento della flotta. ATM ha potenziato notevolmente l'intero servizio metropolitano che, nell'arco di sei mesi, è riuscito a trasportare circa 12.000.000 di passeggeri da e per il sito espositivo. L'ultimo evento degno di nota si è verificato nel 2017, quando ATM ha deciso di siglare il "Piano Full Electric" che prevede l'acquisto, fino al 2030, di soli mezzi elettrici, così da innescare un graduale processo di sostituzione degli autobus più obsoleti e inquinanti.

3.7 La società in numeri⁷²

L'Azienda Trasporti Milanese gestisce il trasporto pubblico nel capoluogo lombardo e in 95 comuni della Regione, servendo un territorio di 1.083 kmq con una popolazione residente di oltre 2,5 milioni di abitanti. Nel 2019 ha trasportato circa 789 milioni di passeggeri, percorrendo ben 156.793.080 chilometri. All'interno dell'azienda lavorano 9.800 dipendenti, collocati in 28 sedi aziendali ed organizzati in 120 differenti mansioni.

In particolare, il servizio si articola in quattro modalità di trasporto:

- Metropolitana: il servizio di trasporto metropolitano viene svolto servendosi di quattro linee di cui, nel corso del paragrafo precedente, ne è stata fornita una rappresentazione dell'evoluzione storica. Attualmente risulta in costruzione un'ulteriore linea (la blu, detta anche M4) e risulta in corso d'opera il prolungamento della linea rossa. La sua estensione di oltre 96 km non è seconda a quella di nessun'altra città italiana, mentre si posiziona al nono posto a confronto con quelle delle altre città dell'Unione europea. L'insieme dei suoi mezzi comprende 171 treni che formano un parco veicoli (motrici e carrozze) circa pari a 1030

⁷² www.atm.it

unità. Altro dato interessante è quello che esprime la distanza media delle stazioni, con una fermata ogni 850 metri. Inoltre, Atm, attraverso la società controllata Metro Service gestisce una parte fondamentale del trasporto pubblico di Copenaghen. In particolare, gli è stata affidata la gestione di una metropolitana completamente automatizzata, con una rete di 21 km che passa per 22 stazioni.

- **Autobus:** la rete automobilistica del TPL milanese si compone di 131 linee che si muovono lungo una rete che si estende per 1155,6 km. Sebbene il numero di linee sia quasi la metà di quelle attive a Roma, il parco veicoli di ATM presenta quasi 1.400 autobus con una media di quasi 11 mezzi per linea, contro quella della capitale di poco superiore a sette.
- **Tram:** la rete tranviaria rappresenta il fiore all'occhiello dell'offerta di trasporto pubblico erogata da ATM. L'estensione della rete è pari al doppio di quella della metropolitana e viene percorsa da ben 19 differenti linee. Il parco veicoli, composto da 493 unità, consente di mettere in circolazione 26 mezzi per ogni linea, così da ottimizzare il servizio e ridurre al minimo i tempi di attesa dei passeggeri.
- **Filobus:** è possibile affermare che la rete filoviaria risulti considerevolmente frammentata. Con un'estensione di circa 39 km e 4 linee, presenta una lunghezza media per linea di poco più di 9 km. Per di più, disponendo di una flotta di 137 veicoli risulta quantitativamente adeguata a garantire un servizio equo ed efficiente.

Tabella 16: La rete Metropolitana

Linee	4
Lunghezza linee	96,8 km
Treni	171
Parco Veicoli (motrici e carrozze)	1.029
Numero stazioni	113

Tabella 17: La rete Automobilistica

Linee	131
Lunghezza linee	1.155,6 km
Parco Veicoli	1.399

Tabella 18: La rete Tranviaria

Linee	19
Lunghezza linee	180,2 km
Treni	493

Tabella 19: La rete Filoviaria

Linee	4
Lunghezza linee	38,8 km
Treni	137

ATM gestisce anche: il servizio di bike sharing “BikeMi”, la metropolitana leggera che crea il collegamento con l’ospedale San Raffaele di Milano, la funicolare Como-Brunate, 23 parcheggi di interscambio e le aree di sosta a pagamento.

Osservando le tabelle sovrastanti emerge chiaramente come l’offerta di TPL erogata da ATM sia adeguata a livello quantitativo. Per comprendere al meglio la qualità del servizio offerto, riportiamo i risultati dell’ultima analisi sulla soddisfazione dei clienti che la società ha sottoposto ai suoi passeggeri. In base ai dati raccolti da questa indagine, il 94% dei passeggeri valuta soddisfacente il servizio di trasporto pubblico, assegnando un voto pari a 7,3 su un massimo di 10. Questi risultati sono anche i migliori che ATM abbia mai fatto registrare e confermano la tendenza di apprezzamento in costante crescita.

3.8 Il sistema di amministrazione e controllo e la struttura societaria

ATM è una società a totale controllo pubblico che dal 2017 ha acquisito anche lo status di Ente di Interesse Pubblico (EIP).

Il suo sistema di corporate governance, si costituisce di strumenti, relazioni, processi e sistemi aziendali che permettono di svolgere l’attività amministrativa e quella di controllo nel modo più corretto ed efficiente possibile. Perciò la società ha disegnato il proprio sistema di corporate governance con l’obiettivo principale di mantenere operativa e funzionale una struttura di governo societario, capace di realizzare e difendere il corretto equilibrio tra gestione e controllo.

Il sistema di amministrazione e controllo prescelto dalla società, coincide con quello tradizionale:

Consiglio di Amministrazione (in carica dal 30 marzo 2017):

- **Presidente:** Luca Bianchi
- **Consigliere:** Oliviero Baccelli

- Consigliere: Clara de Braud
- Consigliere: Elisabetta de Pistis
- Consigliere: Stefano Pareglio

Direttore Generale: Arrigo Giana

Collegio Sindacale (in carica dal 29 aprile 2016 e in corso di rinomina)

- Presidente: Stefano Poggi Longostrevi
- Sindaco effettivo: Gaetano Frigerio
- Sindaco effettivo: Maria Luisa Mosconi
- Sindaco supplente: Daniela Pasquarelli
- Sindaco supplente: Domenico Salerno

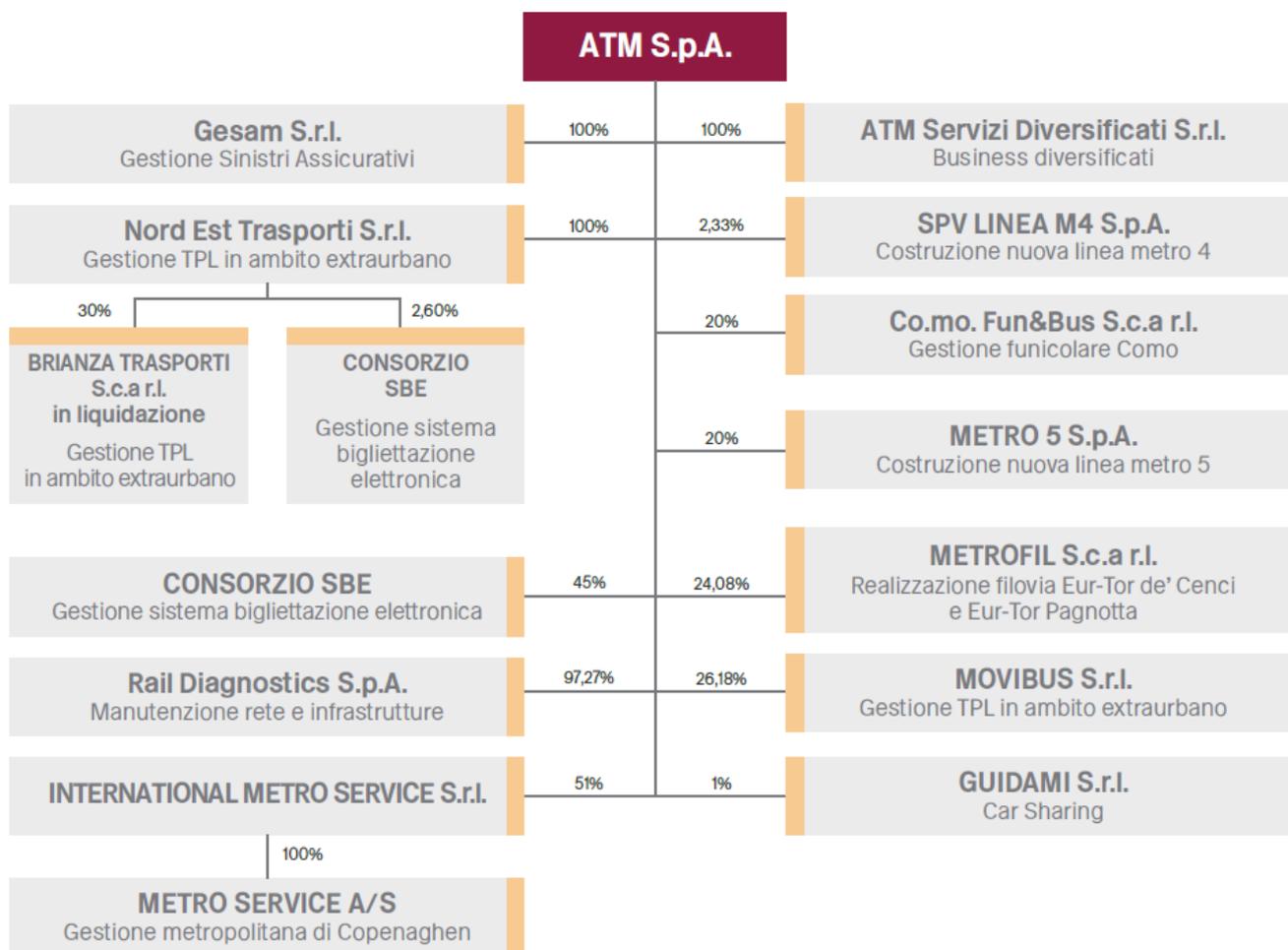
Società di revisione (scadenza incarico 2025)

- Deloitte & Touche S.p.A.

L'assetto societario, al 31 dicembre 2018, vede ATM S.p.A. come Capogruppo del "Gruppo Azienda Trasporti Milanese" ed esercita l'attività di direzione e coordinamento dell'insieme di società incluse nel perimetro di consolidamento.

Di seguito è possibile apprezzare la struttura del gruppo con tutte le società controllate e partecipate, distinte anche a seconda delle attività svolte:

Tabella 20: Assetto societario al 31 dicembre 2018



Osservando la figura sovrastante appare evidente la complessità strutturale del gruppo, all'interno del quale troviamo cinque società controllate che svolgono attività differenti.

Il governo societario di ATM si basa su tre pilastri fondamentali: il primo relativo ai principi guida definiti nel codice etico; il secondo si riferisce al modello di corporate governance adottato, che è stato illustrato precedentemente; l'ultimo pilastro si basa sul sistema di controllo interno e su quello di gestione dei rischi.

All'interno del Codice Etico, introdotto nel 2007 e aggiornato nel 2018, vengono esplicitati l'insieme di valori e le linee di comportamento che compongono l'identità societaria: trasparenza, correttezza, lealtà, eguaglianza e imparzialità sono solo alcuni dei principi guida. Oggigiorno la responsabilità sociale rappresenta uno dei fattori che influenza maggiormente le decisioni sulla logica organizzativa. Già a partire dal 2012 ATM ha conseguito la certificazione "SA8000", norma internazionale volta al miglioramento delle condizioni lavorative.

Il Gruppo ha preso una posizione forte anche nella lotta contro la corruzione. ATM S.p.A. in quanto società a partecipazione pubblica che ha emesso strumenti finanziari diversi dalle azioni in mercati regolamentati, ha deciso di adottare il modello anticorruzione e trasparenza (ACT)⁷³.

Come ultimo pilastro abbiamo il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR). Un sistema di questo genere consente la salvaguardia del patrimonio sociale, garantisce l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali ed assicura l'affidabilità e la correttezza delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato.

La direzione Audit e Controllo Interno, pur non essendo responsabile di nessuna area operativa e dipendendo gerarchicamente dal CdA, ha il compito di verificare l'operatività e l'idoneità del SCIGR attraverso un piano integrato di controllo approvato dal Consiglio di Amministrazione.

3.9 L'analisi del bilancio di ATM

Tutte le metodologie e i procedimenti che sono state utilizzati per analizzare il bilancio di ATAC S.p.A., verranno riproposti nel corso dei seguenti paragrafi in relazione al bilancio di ATM. L'obiettivo resta quello di esprimere un giudizio sullo stato di salute economico-finanziaria della società che gestisce i servizi di trasporto pubblico locale all'interno della città metropolitana di Milano.

Tra il 2017 e il 2018 i conti di ATM sono stati oggetto di un importante processo di rivalutazione che ha interessato tutte le attività a disposizione della società. Particolare attenzione è stata posta sulla ridefinizione della vita utile delle immobilizzazioni, provvedendo anche alla verifica di eventuali riduzioni di valore delle stesse. Inoltre, sono stati effettuati dei cambiamenti significativi nei criteri di valutazione, al fine di facilitare la comparabilità dei bilanci nel tempo.

L'Azienda Trasporti Milanese, dopo aver riportato una perdita di 9 milioni di euro nel bilancio relativo all'esercizio 2016, ha sempre raggiunto ottimi livelli di utile. Tuttavia, nel corso degli ultimi anni l'ammontare dei redditi prodotti ha fatto registrare una notevole variabilità. Nel 2017 l'utile netto si attestava intorno ai 12,6 milioni, dopo soli 12 mesi il valore si è ridotto oltre l'80% fermandosi a 2,4 milioni.

Le motivazioni che hanno portato alla creazione di questo gap di valore, sono in gran parte riconducibili agli effetti prodotti dall'imposizione fiscale. Nel bilancio d'esercizio 2017, ATM ha beneficiato del rilascio del "Fondo rischi fiscali" per un importo di circa 20 milioni, a seguito della definizione di un contenzioso con l'amministrazione tributaria.

⁷³ www.atm.it: "Archivio Società Trasparente"

Bisogna anche considerare l'evento che più di tutti ha fatto sì che i valori dei ricavi e dei costi venissero stravolti: l'operazione di fusione per incorporazione tra ATM Servizi S.p.A. in ATM S.p.A., con effetti fiscali e contabili a partire dal 1° gennaio 2018. Oltre ai vari benefici operativi e strategici come la semplificazione della governance, la razionalizzazione industriale e il rafforzamento della posizione competitiva della società, la nascita di nuove sinergie ha ridotto notevolmente alcune componenti di costo.

A conferma di quanto appena riportato, il valore della macroclasse “ricavi e altri proventi operativi” ha sperimentato un incremento del 69%, con una variazione assoluta positiva di 356,7 milioni di euro. La voce che più di tutte ha contribuito a questo innalzamento è quella relativa ai ricavi della gestione caratteristica. Il 95% del valore di quest'ultimi è dato dai profitti del TPL, ovvero dai ricavi relativi ai corrispettivi dei contratti di servizio, che tra il 2017 e il 2018 hanno raddoppiato il loro valore. La restante parte si riferisce agli introiti relativi alla gestione della sosta, dei parcheggi e della rimozione. All'interno degli “altri ricavi” si registra un significativo incremento dei guadagni per servizi resi, associati principalmente ad attività di manutenzione su infrastrutture di proprietà comunale. Ottimi livelli di performance sono stati raggiunti dai proventi relativi all'attività di locazione dei locali commerciali che hanno triplicato il loro valore, passando da circa 2 milioni nel 2017 a oltre 6 nel 2018.

Se è vero che i ricavi hanno sperimentato una crescita esponenziale, è anche vero che i costi non sono stati da meno.

I “Costi per l'acquisto di beni e variazione delle rimanenze” sono diminuiti di dell'11%. Quelli per servizi, principalmente attribuibili all'attività di manutenzione ordinaria, sono rimasti pressoché stabili. La vera rivoluzione è quella associata ai “costi per benefici ai dipendenti”: la fusione per incorporazione ha generato un innalzamento dell'ammontare dei salari e degli stipendi della forza lavoro, dovuto all'inserimento di 6.339 nuove unità. L'ammontare del costo del lavoro si è più che triplicato in un solo anno, raggiungendo l'incredibile valore di 342,7 milioni a dispetto dei 101,6 del 2017.

Gli effetti positivi della crescita dei ricavi sono riusciti a sovrastare quelli negativi associati all'aumento dei costi. In questo modo il MOL (margine operativo lordo) ha visto crescere il suo valore di circa un terzo, passando da 78,5 milioni di euro a oltre 103.

La condizione di stabilità del valore degli ammortamenti e delle svalutazioni, ha fatto sì che la differenza che si era registrata tra i valori del MOL 2017-2018 venisse riportata nel valore dell'risultato operativo, che nel biennio in analisi è cresciuto di oltre 22 milioni.

Per quanto riguarda i proventi finanziari, l'aumento di circa un milione trova giustificazione nei dividendi ricevuti dalla società controllata “International Metro Service S.r.l.”.

Il processo di riclassificazione degli strumenti finanziari con annesso adeguamento al “fair value” degli stessi, effettuato ai sensi dell’IFRS 9, ha portato ad un significativo innalzamento del valore degli oneri finanziari.

Da un primo esame del conto economico di ATM emerge chiaramente la maggiore stabilità economico-finanziaria rispetto ad ATAC. Di seguito l’attività di analisi diventerà molto più dettagliata e specifica, in modo tale da poter apprezzare al meglio ogni punto di forza ed evidenziare eventuali punti deboli della società che gestisce i servizi di TPL nel capoluogo lombardo.

3.9.1 La valutazione della solvibilità aziendale

Ancora una volta il punto di partenza per esprimere un giudizio sullo stato di salute dell’impresa in termini di solvibilità, ovvero di capacità di rispondere agli impegni finanziari posti in essere in precedenza, sarà lo stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo finanziario.

Attraverso lo sfruttamento di questo schema e il calcolo di molteplici indicatori, che verranno utilizzati in maniera coordinata, sarà possibile valutare la misura in cui l’impresa riesce a mantenere le proprie condizioni di equilibrio economico e finanziario.

Le motivazioni che spiegano le diverse funzionalità della riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale, e le quattro fasi fondamentali dell’analisi di bilancio, non saranno riproposte poiché già evidenziate ampiamente nel corso dei paragrafi precedenti. Il processo di analisi prenderà forma strutturandosi sulle due dimensioni della solvibilità: la liquidità e la solidità.

A seguire lo schema dello stato patrimoniale finanziario di ATM S.p.A., suddiviso in impieghi e fonti, che non presenta le criticità riscontrate in quello di ATAC (mezzi propri negativi).

STATO PATRIMONIALE “FINANZIARIO” DI ATM S.p.A.

IMPIEGHI €		
	31/12/2018	31/12/2017
Attivo fisso	1.373.910.483,00	1.575.725.616,00
<i>Immobilizzazioni Immateriali</i>	2.574.341,00	2.187.074,00
<i>Immobilizzazioni Materiali</i>	1.232.417.325,00	1.146.311.418,00
<i>Immobilizzazioni Finanziarie</i>	138.918.817,00	427.227.124,00
Attivo Circolante	814.310.905,00	430.457.201,00
<i>Magazzino</i>	80.255.932,00	76.217.287,00
<i>Liquidità Differita</i>	508.413.792,00	196.370.692,00
<i>Liquidità Immediata</i>	225.641.181,00	157.869.222,00
Capitale Investito	2.188.221.388,00	2.006.182.817,00

FONTI €		
	<i>31/12/2018</i>	<i>31/12/2017</i>
Mezzi Propri	1.179.962.932,00	1.109.477.893,00
<i>Capitale Sociale</i>	700.000.000,00	700.000.000,00
<i>Riserve e utili</i>	479.962.932,00	409.477.893,00
Passività Consolidate	564.770.580,00	440.301.350,00
Passività Correnti	443.487.876,00	456.403.574,00
Capitale di Finanziamento	2.188.221.388,00	2.006.182.817,00

Prima di procedere con l'analisi per indici, viene preso in esame l'andamento dei valori degli impieghi e delle fonti.

Sul lato impieghi troviamo un attivo fisso che perde oltre 200 milioni, in gran parte attribuibili alla svalutazione delle immobilizzazioni finanziarie che hanno visto ridurre di quasi il 70% il loro valore. Questo perché gli strumenti finanziari, precedentemente classificati come "available for sale" e iscritti nelle attività non correnti, trovano ora esposizione nelle sole attività correnti, in coerenza con il modello di gestione delle attività finanziarie adottato dalla società. A dimostrazione di quanto appena detto, il valore delle attività finanziarie correnti ricomprese all'interno della liquidità differita (AC), ha fatto registrare una crescita esponenziale che ha bilanciato la riduzione dell'attivo fisso. Gli incrementi della liquidità immediata sono stati causati dalla già citata operazione di fusione.

Nel complesso il capitale investito ha subito una variazione positiva pari al 9% rispetto al dato del 2017.

L'evoluzione delle fonti si è dimostrata molto più lineare, le uniche due variazioni degne di nota sono state:

- Un incremento delle riserve per 70 milioni;
- L'intensificazione delle passività consolidate di oltre il 28%.

Analisi della solidità patrimoniale

L'obiettivo di questa sezione sarà quello di capire se l'impresa, tramite la strutturazione del proprio patrimonio, è in grado di mantenere una condizione di equilibrio finanziario tra le entrate e le uscite monetarie di medio-lungo periodo. Un assetto patrimoniale solido garantisce l'assorbimento di eventuali effetti negativi generati da temporanee situazioni di disequilibrio. Tutto dipende dal modo in cui vengono finanziate le immobilizzazioni e dal grado di indebitamento dell'impresa.

Il punto di partenza sarà lo studio delle relazioni che intercorrono tra le fonti di finanziamento e l'attivo fisso, che coincide con il primo livello dell'analisi di solidità patrimoniale.

Il primo indice considerato è il quoziente primario di struttura, conosciuto anche come quoziente di autocopertura dell'attivo fisso. I valori indicano che ATM riesce a finanziare oltre l'85% delle immobilizzazioni facendo affidamento alle sole risorse finanziarie di sua proprietà, ovvero i mezzi propri. Nel biennio in esame il quoziente è cresciuto di ben 16 punti percentuali, la motivazione non è da ricercarsi in un aumento dei mezzi propri, bensì in una forte riduzione del valore delle immobilizzazioni dovuta, come detto, ai processi di rivalutazione delle stesse.

Un rapporto così elevato manifesta una grande autonomia dell'impresa, sia in termini di crescita che in termini di indipendenza finanziaria verso le terze parti, ciò riduce il rischio di insolvenza. Tutto questo contribuisce alla creazione delle condizioni ottimali per il continuo reintegro delle immobilizzazioni, attraverso il reinvestimento del cash flow da ammortamento. Non si rende necessario il rifinanziamento esterno degli investimenti reintegrativi, per i quali non occorre negoziare nuove forme di copertura finanziaria.

Il margine primario di struttura, a differenza del quoziente, mostra l'ammontare di attivo fisso che non trova copertura nei mezzi propri e che di conseguenza dovrà essere sostenuto mediante diverse fonti di finanziamento (passivo consolidato). Nel 2018 questo valore si è ridotto quasi del 60%.

Il secondo ed ultimo indice dell'analisi di primo livello è il quoziente secondario di struttura, che misura la capacità dell'impresa di sostenere l'ammontare dell'attivo fisso mediante le passività permanenti. Mentre nel 2017 si registrava un 2% di attivo fisso che non trovava copertura nelle fonti di finanziamento a lunga scadenza, nel 2018 il valore del quoziente di copertura dell'attivo fisso ha raggiunto il valore di 1,27, incrementando il profilo di solidità finanziaria dell'impresa. La società deve fare attenzione perché si trova in una di quelle situazioni definite "border line". La crescita del quoziente secondario di struttura oltre un certo limite determina una solidità eccessiva che potrebbe andare ad intaccare la redditività. Per solidità eccessiva si fa riferimento alla condizione di maggiore onerosità del passivo consolidato rispetto al passivo corrente.

Attraverso il margine è invece possibile apprezzare l'eccedenza delle fonti permanenti rispetto all'attivo fisso, oppure, come nel caso del bilancio d'esercizio 2017, il deficit che misura la quota di passività correnti destinata al finanziamento dell'attivo fisso.

Il giudizio che è possibile esprimere a seguito di questo primo livello di analisi, disegna un profilo societario con un eccellente grado di solvibilità, una più che discreta solidità patrimoniale e degli ottimi livelli di autonomia che predispongono le basi per un processo di crescita indipendente dal finanziamento delle terze parti.

Analisi di solidità			
1° Livello: Correlazione Fonti e Impieghi durevoli			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Quoziente primario di struttura</i>	0,86	0,70	<i>MP/AF</i>
<i>Margine primario di struttura</i>	(193.947.551,00)	(466.247.723,00)	<i>MP - AF</i>
<i>Quoziente secondario di struttura</i>	1,27	0,98	<i>(MP+PC)/AF</i>
<i>Margine secondario di struttura</i>	370.823.029,00	(25.946.373,00)	<i>(MP+PC) - AF</i>

Il primo livello di analisi mette in correlazione le fonti e gli impieghi durevoli, al contrario il secondo livello di analisi si compone di due sottogruppi: uno approfondisce la struttura degli investimenti, l'altro quella dei finanziamenti.

La composizione del capitale investito influenza la capacità di adattamento dell'impresa alle variazioni dell'ambiente esterno. Maggiore sarà il peso degli investimenti a lento recupero, minore sarà la flessibilità dell'impresa. Viceversa, gli investimenti il cui ciclo di riconversione monetaria risulterà breve, conferiranno un'elasticità maggiore alla struttura del capitale investito.

I primi due indici che si trovano nella tabella sottostante, ciascuno complementare all'altro, mettono in correlazione l'ammontare dell'attivo circolante e dell'attivo fisso con il totale degli impieghi. La forte contrazione delle attività immobilizzate e il contemporaneo incremento delle attività a rapida conversione monetaria, avvenuto tra i due esercizi in esame, ha fatto sì che l'impresa diventasse molto più elastica. Ulteriori informazioni possono essere ricavate dal grado di incidenza di ciascuna sottoclasse dell'attivo circolante sul totale degli impieghi. Quella del magazzino è rimasta invariata, così come quella della liquidità immediata che è aumentata di solo due punti base. La causa che ha innescato l'innalzamento dei livelli di flessibilità degli investimenti viene chiaramente attribuita al peso specifico assunto dalla liquidità differita. Quest'ultima informazione si evince dal notevole aumento dell'indice di liquidità totale che, sebbene consideri al suo interno anche la liquidità immediata, è stato chiaramente influenzato dall'andamento dell'altra componente.

Il magazzino, che rappresenta la sottoclasse con il ciclo di riconversione monetaria meno rapido, ha un peso specifico solo del 4% ed è anche la componente meno significativa dell'attivo circolante.

I quozienti di rigidità e di elasticità degli impieghi rappresentano una via alternativa per esprimere le stesse informazioni dei primi due indici. Tuttavia, rappresentano il valore di una classe come multiplo o frazione dell'altra. Da notare che il quoziente di rigidità degli impieghi si è più che dimezzato in un solo anno, nel 2017 il valore dell'attivo fisso era oltre il triplo di quello dell'attivo circolante.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura degli investimenti			
	<i>31/12/2018</i>	<i>31/12/2017</i>	<i>Formule</i>
<i>Indice di rigidità del capitale investito</i>	0,63	0,79	<i>AF/CI</i>
<i>Indice di elasticità del capitale investito</i>	0,37	0,21	<i>AC/CI</i>
<i>Quoziente di rigidità degli impieghi</i>	1,69	3,66	<i>AF/AC</i>
<i>Quoziente di elasticità degli impieghi</i>	0,59	0,27	<i>AC/AF</i>
<i>Indice di incidenza del Magazzino</i>	0,04	0,04	<i>M/CI</i>
<i>Indice di liquidità totale</i>	0,34	0,18	<i>(LD+LI)/CI</i>
<i>Indice di liquidità immediata</i>	0,10	0,08	<i>LI/CI</i>

È il momento di spostare l'attenzione sullo studio della composizione delle fonti, che completa il pacchetto di conoscenze funzionali all'interpretazione dei quozienti di struttura.

Il procedimento sarà lo stesso che è stato utilizzato per analizzare la struttura degli investimenti, verranno perciò rapportate al valore del capitale di finanziamento le diverse tipologie di fonti.

Quest'ulteriore analisi consente di comprendere meglio le motivazioni alla base delle scelte di finanziamento.

Osservando l'andamento dei dati riportati all'interno della tabella sottostante non si evidenziano particolari variazioni. Nel biennio in esame la struttura delle fonti è rimasta pressoché invariata, l'incremento di 182 milioni del capitale di finanziamento è stato ripartito equamente tra le diverse aree.

L'indice di autonomia finanziaria si è ridotto del 2,5%, tuttavia nel 2018 il valore dei mezzi propri continua a rappresentare oltre il 50% delle fonti di finanziamento. Quest'ultime presentano una composizione bilanciata in maniera ottimale, che porta ad una condizione di autonomia decisionale ed operativa che lascia ampi spazi di manovra al management della società. Il totale del capitale di finanziamento, il cui approvvigionamento è riconducibile all'apertura di posizioni debitorie verso terze parti, ammonta al 46% del totale. Questo valore viene rappresentato dall'indice di indebitamento che a sua volta può essere scomposto in due componenti.

In particolare, concentrandosi sulle passività consolidate emerge come queste rappresentino solo il 26% del totale ed il loro valore sia pari alla metà di quello dei mezzi propri.

L'indice di indebitamento corrente ha subito una contrazione di tre punti percentuali, attestandosi intorno al 20% ed evidenziando una struttura dei finanziamenti che sta riducendo l'ammontare delle sue componenti prontamente liquidabili.

Il quoziente di indebitamento complessivo rappresenta un altro modo di leggere gli indici di composizione del passivo, e misura l'intensità del debito associata a ciascuna unità di capitale finanziata con i mezzi propri. Anche in questo caso il valore risulta in crescita rispetto a quello

dell'esercizio precedente, tuttavia si parla di una crescita ordinaria che non ha stravolto le fondamenta del capitale di finanziamento della società. Il valore di 0,85 è associato ad una situazione di normalità, dovuta ad una equilibrata combinazione delle fonti. In questi casi non vengono raccomandate particolari azioni da intraprendere, bisogna controllare che il valore del quoziente rimanga costante, la miglior strategia risulta essere quella del mantenimento.

Il quoziente di indebitamento finanziario prende in considerazione le componenti del passivo consolidato che per natura e scadenza sono destinate al finanziamento dell'attivo fisso. In questo modo vengono eliminate dal calcolo, tutte le componenti che possono essere ricondotto a delle posizioni debitorie non funzionali al finanziamento delle attività immobilizzate. La causa dell'incredibile incremento di questo indice, verificatosi tra il 2017 e il 2018, viene prevalentemente attribuita all'operazione di fusione per incorporazione, tramite la quale ATM ha inserito nel suo bilancio tutte le posizioni debitorie della controparte oggetto della fusione.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura delle Fonti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Indice di autonomia finanziaria</i>	0,54	0,55	MP/CI
<i>Indice di dipendenza finanziaria</i>	0,46	0,45	$(PC+PB)/CI$
<i>Indice di indebitamento consolidato</i>	0,26	0,22	PC/CI
<i>Indice di indebitamento corrente</i>	0,20	0,23	PB/CI
<i>Quoziente di indebitamento complessivo</i>	0,85	0,81	$(PC+PB)/MP$
<i>Quoziente di indebitamento finanziario consolidato</i>	0,18	0,04	$(PCf)/MP$

Analisi di Liquidità

Il punto di arrivo di questa analisi sarà quello di riuscire a comprendere la misura in cui la struttura del patrimonio aziendale, consenta il mantenimento dell'equilibrio tra le entrate e le uscite monetarie di breve periodo dell'impresa.

Anche in questo caso il procedimento si struttura su due livelli: il primo, che volge l'attenzione alle relazioni tra le attività e le passività a breve, è realizzato mediante il calcolo di margini e quozienti che ne analizzano la correlazione temporale; il secondo fornisce invece informazioni sulla velocità di rinnovo dei valori derivanti dalle operazioni interne ai cicli gestionali correnti.

L'analisi inizia con il calcolo del primo indicatore: il quoziente di disponibilità, conosciuto anche come current ratio. Quest'ultimo può essere visto come una sorta di quoziente primario di struttura del breve periodo. La sua funzionalità principale è quella di valutare se i flussi monetari derivanti dall'eventuale liquidazione degli investimenti correnti, siano in grado di provvedere alla copertura quantitativa delle passività che presentano le stesse caratteristiche temporali.

Osservando la tabella sottostante, nel biennio in esame è possibile apprezzare una crescita dell'indice in questione che sfiora il 100%. La riclassificazione degli strumenti finanziari ha fatto sì che il valore dell'attivo circolante aumentasse del 90%, scatenando un effetto traino sul current ratio.

Il giudizio su questo indice non può che essere eccellente, la società si trova in una condizione per cui le proprie disponibilità liquide di breve periodo eccedono di gran lunga le passività correnti. In valore assoluto, il differenziale positivo tra i due elementi coincide con l'attivo circolante netto. Nel caso in cui il differenziale risulti negativo, si può parlare di deficit di disponibilità, come nel caso del bilancio relativo all'esercizio 2017.

L'attivo circolante comprende al suo interno il magazzino, che rappresenta la sottoclasse più incerta in relazione alle tempistiche della sua liquidabilità. L'acid test risolve questo dilemma, misurando la capacità dell'impresa di far fronte alle scadenze delle passività di breve termine utilizzando solo le componenti più prontamente liquidabili degli investimenti correnti. I valori del quoziente secondario di tesoreria non modificano le informazioni fornite dal quoziente primario, al contrario rafforzano il giudizio positivo sulle condizioni di liquidità in cui versa l'impresa.

Comparando i valori dei due esercizi, emerge chiaramente un netto miglioramento di questa capacità. ATM è passata da un deficit di tesoreria di 102,1 milioni di euro ad un margine primario di tesoreria di oltre 290 milioni. Quanto appena detto dimostra una dipendenza dal magazzino pressoché nulla nel 2018, ma discreta nel 2017.

Al fine di aggiungere un ulteriore livello di dettaglio, vengono messi in contrapposizione i valori della liquidità immediata con quelli delle passività correnti. Il quoziente che ne scaturisce viene chiamato "quoziente secondario di tesoreria": nel 2018 l'impresa era in grado di coprire il 51% dell'ammontare del passivo corrente, utilizzando solo le componenti immediatamente liquidabili dell'attivo circolante; nel 2017 la capacità non superava il 35%.

L'ultimo indice facente parte del primo livello di analisi della liquidità è il coefficiente di bilanciamento finanziario. Il valore di questo indice ci fornisce informazioni riguardo agli sviluppi futuri della posizione di liquidità dell'impresa. Infatti, già nel 2017 il valore molto alto del coefficiente lasciava presagire un miglioramento delle condizioni di liquidità della società.

A seguito di questo primo livello di analisi, non si può fare altro che esprimere un giudizio più che positivo sulle condizioni in cui versa la società. Tuttavia, bisogna tenere in considerazione che molti valori sono stati stravolti dalle rivalutazioni avvenute tra un anno e l'altro, e che il secondo livello di analisi potrebbe incrinare il profilo delineato fino ad ora.

Analisi di Liquidità			
1° Livello: Le relazioni tra l'attivo circolante, la liquidità e le passività correnti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Current Ratio</i>	1,84	0,94	AC/PB
<i>Margine di disponibilità/ACN</i>	370.823.029,00	(25.946.373,00)	$AC - PB$
<i>Acid Test</i>	1,66	0,78	$(LI+LD)/PB$
<i>Margine primario di tesoreria</i>	290.567.097,00	//	$(LI+LD) - PB$
<i>Deficit di tesoreria</i>	//	102.163.660,00	$PB - (LI+LD)$
<i>Quoziente secondario di tesoreria</i>	0,51	0,35	LI/PB
<i>Margine (deficit) secondario di tesoreria</i>	(217.846.695,00)	(298.534.352,00)	$LI - PB$
<i>Quoziente di dipendenza dal magazzino</i>	//	1,34	$(PB - LT)/M$
<i>Coefficiente di bilanciamento finanziario</i>	0,75	0,71	$(\alpha-\beta)/\max(\alpha;\beta)$
<i>alfa</i>	814mln*1mld	430mln*896mln	$AC*PP$
<i>beta</i>	814mln*443mld	430mln*456mln	$AC*PB$

L'equilibrio finanziario di breve periodo è tanto più facile da raggiungere, quanto più veloce è il processo di monetizzazione degli investimenti correnti rispetto alla velocità di estinzione delle passività correnti.

Gli strumenti utilizzati per questo secondo livello di analisi della liquidità, saranno i quozienti di concatenazione temporale del magazzino, dei crediti e dei debiti commerciali. Grazie a questi indicatori, sarà possibile stimare il tempo medio che trascorre tra le uscite e le entrate monetarie generate dai cicli operativi.

Per quanto riguarda il magazzino, la sua velocità di rotazione si è notevolmente intensificata. Nel 2018 il tempo medio di giacenza delle sue componenti è stato di soli 39 giorni a fronte dei 61 dell'anno precedente.

I crediti commerciali sono la categoria che ha sperimentato la variazione più significativa, subendo un rallentamento nei tempi di incasso di ben 93 giorni, portando il tempo medio di giacenza a raggiungere il valore di 250 giorni (circa 8 mesi).

Altra nota negativa sta nel tempo medio di estinzione dei debiti commerciali che si è accorciato di poco più di un mese, passando dai 576 giorni del 2017 ai 542 dell'anno seguente.

Di conseguenza il ciclo del circolante, la cui formula viene riportata di seguito, ha subito una contrazione di 107 giorni.

Ciclo del circolante (gg) = Tempo di giacenza Magazzino (gg) + Tempo di giacenza Crediti commerciali (gg) - Tempo di giacenza Debiti commerciali (gg)

Il valore negativo di 252 rappresenta il lasso temporale durante il quale la società ha modo di investire l'ammontare dei crediti commerciali incassati. Così facendo è possibile creare un plusvalore, ovvero un rendimento, prima che queste somme vengano utilizzate per l'estinzione delle posizioni debitorie in scadenza. In altre parole, in questo caso i cicli della gestione operativa vengono utilizzati per il finanziamento aziendale.

Analisi di liquidità			
2° Livello: Il ciclo finanziario delle operazioni correnti della gestione operativa			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Ciclo del circolante (gg)</i>	-252	-359	//
<i>Indice di rotazione del Magazzino</i>	9,26	6,01	<i>Vendite/M</i>
<i>Tempo di giacenza Magazzino (gg)</i>	39	61	<i>(M/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Crediti Commerciali</i>	1,46	2,33	<i>Vendite/C.C</i>
<i>Tempo di giacenza Crediti Commerciali (gg)</i>	250	157	<i>(C.C/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Debiti commerciali</i>	0,67	0,63	<i>Acquisti/PB</i>
<i>Tempo di giacenza Debiti Commerciali (gg)</i>	542	576	<i>(PB/Acquisti)*365</i>

3.9.2 La PFN, gli indicatori di redditività e alcune misure della produttività

Lo schema di calcolo della posizione finanziaria netta evidenzia una variabilità incredibile nei valori delle attività e delle passività finanziarie, osservabile solo tramite suddivisione delle voci di breve e lungo periodo. A livello complessivo si registra un aumento della PFN pari all'85%, concentrandosi sui valori di lungo periodo si riporta una posizione finanziaria netta positiva di 46,8 milioni nel 2017 e un indebitamento finanziario netto pari a 284,7 milioni nel 2018. La variazione dei valori nel breve periodo è stata altrettanto significativa, nonostante ciò il segno della PFN è rimasto positivo.

La causa principale di questa variabilità così elevata è da ricercarsi nelle operazioni di riclassificazione delle attività finanziarie implementate dalla società. In particolare, in base alle nuove metodologie seguite dall'impresa, gran parte delle attività finanziarie che venivano considerate non correnti hanno subito un cambio di destinazione trasformandosi in correnti.

Posizione Finanziaria Netta a Breve e a Lungo			
	31/12/2018	31/12/2017	Var%
<i>Disponibilità liquide</i>	225.641.181,00	157.869.222,00	42,93%
<i>Attività finanziarie di breve periodo</i>	255.527.937,00	20.667.563,00	1136,37%
<i>Passivo finanziario di breve periodo</i>	24.648.401,00	132.335.376,00	-81,37%
PFN a Breve	456.520.717,00	46.201.409,00	888,11%
<i>Attività finanziarie di lungo periodo</i>	22.978.430,00	304.823.975,00	-92,46%
<i>Passivo finanziario di lungo periodo</i>	307.697.350,00	257.960.103,00	19,28%
PFN a Lungo	(284.718.920,00)	46.863.872,00	-707,54%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	171.801.797,00	93.065.281,00	84,60%

Il punto di partenza per calcolare i livelli di redditività raggiunti da ATM, è la riclassificazione gestionale del conto economico a costi interni e costi esterni. L'utilità di questo tipo di riclassificazione non si esaurisce nella valutazione della redditività aziendale, ma è funzionale anche all'individuazione di alcuni indicatori, come il valore aggiunto, che vengono sfruttati per stimare i livelli di produttività della società.

Il commento sull'andamento delle componenti dei ricavi di ATM è stato già svolto all'interno del paragrafo 3.9, in questa sezione l'attenzione verrà spostata solo su alcuni margini, in particolare sul valore aggiunto.

L'ammontare dei costi esterni operativi, ovvero i costi sostenuti per l'acquisto di tutti quei fattori non preesistenti e necessari allo svolgimento dell'attività economica, è rimasto stabile. Infatti, con l'operazione di fusione ATM ha fatto attenzione a non duplicare le componenti di costo.

Il differenziale di Valore aggiunto che si registra tra un anno e l'altro, è prevalentemente riconducibile alle variazioni dei ricavi operativi. In entrambi gli esercizi il suo ammontare si è dimostrato sufficiente alla remunerazione del capitale umano, del capitale tecnico, del capitale di credito, del capitale rischio e dello Stato.

Interpretando questo margine dall'alto verso il basso del conto economico, è possibile evidenziare l'eccedenza del prodotto d'esercizio sui costi esterni.

Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad un 'impresa ad alto valore aggiunto, ovvero il cui sistema produttivo è basato su un'alta intensità di capitale umano e di capitale tecnico.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO			
	31/12/2018	31/12/2017	Var. Assolute
Ricavi delle vendite	743.215.608,00	457.914.194,00	285.301.414,00
Altri ricavi e proventi	129.685.295,00	58.283.462,00	71.401.833,00
Valore della produzione operativa	872.900.903,00	516.197.656,00	356.703.247,00
(Costi esterni operativi)	(298.886.603,00)	(289.243.964,00)	(9.642.639,00)
Valore aggiunto	574.014.300,00	226.953.692,00	347.060.608,00
(Costi del personale)	(470.955.017,00)	(148.405.485,00)	(322.549.532,00)
MOL	103.059.283,00	78.548.207,00	24.511.076,00
(Ammortamenti e Accantonamenti)	(86.459.781,00)	(84.108.979,00)	(2.350.802,00)
Risultato Operativo	16.599.502,00	(5.560.772,00)	22.160.274,00
Proventi/(oneri) finanziari	(6.230.955,00)	2.533.423,00	(8.764.378,00)
Reddito Lordo	10.368.547,00	(3.027.349,00)	13.395.896,00
(Imposte sul reddito)	(8.029.227,00)	15.625.067,00	(23.654.294,00)
Reddito Netto	2.339.320,00	12.597.718,00	(10.258.398,00)

Per stabilire l'effettiva natura ad alto valore aggiunto di un'impresa, è necessario misurare quanta parte del valore della produzione si trasforma in valore aggiunto. Nei due anni oggetto di analisi questo rapporto è variato significativamente, riproducendo gli effetti dell'incremento del valore della produzione. L'aumento è stato di circa il 50%, con la quotazione dell'indice che è passata da 0,44 a 0,66.

L'analisi della ripartizione temporale del valore aggiunto, consente di valutare il grado di assorbimento che le diverse forme di capitale producono tramite l'ottenimento della remunerazione.

Non è una sorpresa che quello prodotto dal capitale umano sia aumentato, infatti in precedenza sono stata riportate le informazioni sull'incremento della forza lavoro che ha portato all'innalzamento del costo del personale. Ad oggi, quest'ultimo costo assorbe oltre l'80% del valore aggiunto. A conferma del fatto che si tratti di un'impresa ad alto valore aggiunto, la seconda voce per peso specifico è rappresentata da "ammortamenti e svalutazioni" che ha subito una forte contrazione. Questa riduzione è dovuta alla rivalutazione di numerose immobilizzazioni materiali e al ricalcolo della vita utile residua dell'insieme delle immobilizzazioni.

Natura e ripartizione temporale del Valore Aggiunto		
	31/12/2018	31/12/2017
<i>Natura elevata (VA/VP)</i>	66%	44%
<i>CL/VAL</i>	0,82	0,65
<i>A&S/VAL</i>	0,15	0,37
<i>OF/VAL</i>	0,01	0,01
<i>UN/VAL</i>	0,00	0,06
<i>Imposte/VAL</i>	0,01	0,07

Il margine del valore aggiunto può essere sfruttato per ottenere alcuni indicatori.

In particolare, è possibile misurare il livello di produttività economica, che misura la capacità di contenimento dei costi esterni ed esprime la percentuale di ricavi operativi che non viene erosa dai costi esterni, trasformandosi in valore aggiunto. Nel 2018, grazie alla stabilità dei costi esterni e all'incremento dei ricavi operativi generato dalla fusione, questo indice è migliorato notevolmente.

Gli altri aspetti della produttività insistono sulla forza lavoro. Il numero medio di dipendenti è la voce che ha subito maggiormente gli effetti della fusione con ATM Servizi S.p.A., incrementando il personale di 4.754 unità, gran parte delle quali riferite agli autoferrotranvieri.

L'indice di produttività del personale esprime il valore aggiunto medio associato a ciascuna unità di personale. Esso si è ridotto di oltre 5.000 €, l'aumento del VAL non è riuscito a coprire il parallelo incremento della forza lavoro.

Nel 2018 ogni dipendente è costato in media 62.452 €; il valore aggiunto medio per ciascuna unità di spesa relativa ai dipendenti, rappresentato dall'indice di produttività del costo del personale, ha subito un abbattimento pari a 0,31.

Indicatori di produttività			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>N° medio di dipendenti</i>	7.541	2.787	//
<i>Indice di produttività economica</i>	0,77	0,50	VA/R
<i>Indice di produttività del personale</i>	76.119,12	81.432,97	VA/n.Dip
<i>Indice di produttività del costo del personale</i>	1,22	1,53	VA/CL

Viene di seguito riportata una breve analisi di redditività, svolta mediante il calcolo di alcuni tra i più importanti indicatori. La metodologia utilizzata si basa sulla contrapposizione tra un determinato livello di reddito e l'ammontare di capitale che ha concorso al suo ottenimento.

Il primo indice che è stato calcolato è il ROE (Return on Equity), letteralmente ritorno sul capitale proprio, esso misura il rendimento generato tramite l'investimento del capitale fornito dagli azionisti. Nel biennio in esame questo indice ha subito una contrazione notevole, tuttavia il valore registrato nel 2017 risulta ingannevole. Infatti, il raggiungimento di quel determinato livello di rendimento è stato reso possibile dal rilascio del fondo rischi fiscali, avvenuto in seguito alla definizione del contenzioso con l'amministrazione tributaria. Osservando lo schema di conto economico riclassificato, è possibile apprezzare il valore positivo della voce riferita alle imposte d'esercizio che ha permesso di produrre un utile altrimenti irrealizzabile. Perciò, un ROE pari allo 0,2% rappresenta un risultato tutto sommato accettabile, il comune di Milano in qualità di proprietario del 100% del capitale sociale, può dunque ritenersi soddisfatto.

Un altro indice di redditività molto più specifico si identifica nel ROI (Return on Investment), che misura la capacità dell'impresa di far fruttare il capitale investito nell'area operativa. Il suo valore dipende dalla quantità di capitale investito per ogni unità di ricavo e dalla capacità di contenimento dei costi operativi. Il suo andamento nel periodo in esame ha fatto registrare un'impennata repentina, in un solo anno si è passati da un valore negativo dello 0,28% ad uno positivo pari a 0,76%, tutto grazie all'incremento del margine operativo lordo (MOL) prodotto da un più che proporzionale aumento dei ricavi operativi.

Particolarmente interessante risulta l'andamento della redditività delle vendite, misurata tramite il ROS (Return on Sales). Nel corso dell'analisi sono state più volte riportate informazioni circa l'aumento esponenziale dei ricavi operativi, riconducibile all'operazione di fusione effettuata tra ATM S.p.A. e ATM Servizi S.p.A. Il valore di 2,23% raggiunto nel 2018, presenta uno scarto di 3 punti percentuali rispetto a quello dell'anno precedente.

Il ROS, insieme al Capital Turnover, rappresenta una delle componenti del ROI, inoltre esso fornisce delle informazioni riguardo la parte di ricavi che viene assorbita dai costi operativi. Una delle metodologie di calcolo del ROS presuppone la presenza dei valori dei costi fissi e dei costi variabili operativi:

$$ROS = UO/R = 1 - (CV.Op./R + CF.Op./R)$$

In questo modo risulta evidente come la riduzione dell'incidenza dei costi operativi riesca ad indurre un incremento dei margini.

Il Capital Turnover misura la capacità del capitale investito dall'impresa di trasformarsi in ricavi di vendita. Anche quest'ultimo indice presenta un andamento crescente che, unito alla forte crescita del ROS, ha incrementato la redditività del capitale investito (ROI).

INDICI DI REDDITIVITÀ			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>ROE</i>	0,20%	1,14%	<i>UN/MP</i>
<i>ROI</i>	0,76%	-0,28%	<i>RO/CI</i>
<i>ROS</i>	2,23%	-1,21%	<i>RO/R</i>
<i>Capital Turn Over</i>	33,96%	22,83%	<i>V/CI</i>
<i>EBITDA</i>	103.059.283,00	78.548.207,00	//
<i>EBIT</i>	16.599.502,00	(5.560.772,00)	//

3.10 Il trasporto pubblico a Torino: da ATM a GTT

La storia del trasporto pubblico locale nel capoluogo piemontese ha inizio, come in tutti i territori considerati fino ad ora, agli albori del secolo scorso con la nascita nel 1906 dell’Azienda Torinese di Mobilità. La costituzione di ATM risultò funzionale alla municipalizzazione del servizio di trasporto e fu conseguente alla delibera comunale che imponeva il riscatto della rete tranviaria della Società Elettricità Alta Italia. In riferimento alla data di costituzione, è bene ricordare che la vera e propria attività operativa iniziò alla fine dell’anno successivo, nel novembre 1907.

L’obiettivo primario del consiglio comunale era quello di eliminare la condizione di duopolio - instaurata tra le due concessionarie dell’epoca, la “Belga” (Società Generale dei Tramways) e la “Torinese” (Anonima Torinese di Tramways e ferrovie Economiche) - che si era consolidata nel settore del trasporto pubblico.

Nei primi anni di vita, l’Azienda provò a redigere un piano d’azione atto a migliorare le infrastrutture necessarie allo svolgimento dei servizi di mobilità collettiva. Nel difficile periodo compreso tra l’inizio della Prima guerra mondiale e il primo dopoguerra (1915-1921) non sono stati registrati particolari eventi degni di nota: ATM si limitò a garantire l’ordinaria gestione del servizio, senza provvedere ad effettuare significativi interventi di sviluppo della rete. A partire dal 1922 il Consiglio Comunale percepì la necessità di innescare un processo di razionalizzazione e unificazione della rete di trasporto. Fu così che proprio in quegli anni ATM acquistò le linee urbane, gli immobili e tutto il materiale rotabile degli altri due operatori del mercato: la Belga e la Torinese. Dopodiché, fino alla Seconda guerra mondiale, l’attenzione venne spostata principalmente sullo sviluppo delle infrastrutture stradali e sull’incremento della flotta dei mezzi gommati.

Durante il secondo dopoguerra la priorità era ricostruire: le infrastrutture della città erano state rase al suolo dai bombardamenti alleati, il parco rotabile era ridotto al minimo e l’azienda necessitava di una rivoluzione interna che consentisse di affrontare un futuro altamente incerto.

Finalmente arrivano gli anni ’60, gli anni del boom economico, quelli in cui il tasso di motorizzazione privato sale a ritmi crescenti, facendo nascere un nuovo concorrente per le imprese di trasporto pubblico. In questo periodo prende il via il tanto atteso processo di ristrutturazione organica della società: nel 1963, acquisisce alcune linee intercomunali fino ad allora gestite dalla SATTI (Società per Azioni Torinese Trasporti Intercomunali), altro operatore del mercato; nel ’70 introduce il meccanismo della riscossione meccanizzata delle tariffe, inizialmente su una sola linea poi su tutte le altre; nel ’77 ATM ottiene dal Consorzio Torino-Rivoli altre tratte alquanto redditizie e allo stesso tempo strategiche poiché collegavano la zona Nord-Ovest della città.

Alla fine del vecchio millennio ATM acquisì lo stato di azienda speciale ed infine si trasformò in società per azioni.

Nel 2003 nasce il Gruppo Torinese Trasporti (GTT), generato dalla fusione tra ATM, la principale società che gestiva il trasporto pubblico del capoluogo piemontese, e SATTI, la società a cui nel '98 era stato affidato l'incarico di progettazione, realizzazione e gestione della metropolitana. L'obiettivo del gruppo è fin da subito quello di raggiungere una posizione dominante sul mercato, incentrando la propria offerta su caratteri qualitativi e di competitività economica. Il 4 febbraio del 2006 viene finalmente inaugurata la linea 1 della metropolitana di Torino, la prima metropolitana completamente automatizzata che avesse mai operato sul territorio nazionale. Da questo momento in poi, gran parte delle risorse a disposizione vennero canalizzate verso l'ammodernamento e il miglioramento della linea metropolitana, fino a quando nel 2011 viene ultimato l'ultimo prolungamento Sud da Porta Nuova a Lingotto.

Nonostante alcuni problemi finanziari manifestatesi negli ultimi anni, ad oggi GTT sembrerebbe essersi ripresa ed aver iniziato un percorso di crescita che lascia presagire un futuro incentrato verso l'innovazione e la sostenibilità.

Nel 2018 sono stati consolidati alcuni importanti progetti avviati nel corso dell'anno precedente:

- Aumento della velocità commerciale dei servizi;
- Applicazione del "Nuovo modello di servizio", con l'obiettivo di incrementare l'attrattività della rete di TPL;
- Ampliamento della rete di autobus elettrici.

3.11 I dati industriali di GTT nel 2018⁷⁴

I servizi di trasporto pubblico locale svolti all'interno del territorio di Torino vengono gestiti da GTT che, connotato da forti caratteristiche di intermodalità, opera a livello urbano, suburbano e su tutte le ferrovie dell'area metropolitana.

I servizi erogati dal Gruppo vengono sfruttati ogni giorno da 640.000 persone circa, inoltre l'offerta presenta buoni livelli di capillarità, servendo Torino ed altri 26 comuni interni alla prima cintura e molti altri esterni. Infatti, il totale dei comuni serviti ammonta a 268 e la base clienti in termini di popolazione servita è di oltre 2,5 milioni. La forza lavoro complessivamente utilizzata è stata di 4.462 unità nel 2018, di cui quasi il 50% sono conducenti di linea (2.137).

L'attività di trasporto pubblico del Gruppo Torinese Trasporti viene svolta mediante quattro differenti modalità:

- Metropolitana: come riportato nel corso del precedente paragrafo la linea 1 della metropolitana torinese è entrata in funzione nel 2006. È completamente automatica e

⁷⁴ Bilancio d'esercizio GTT al 31/12/2018

driverless, si basa sul sistema VAL ed è stata la prima esperienza di questo tipo a livello nazionale. Si compone di veicoli leggeri e durante il suo processo di costruzione è stato perseguito l'obiettivo di ridurre al minimo i tempi d'attesa e di adattare il servizio in base alle esigenze delle diverse fasce orarie. La rete si estende per 12,5 km e, in media, viene percorsa in 23 minuti circa, passando per ben 21 stazioni. Il parco rotabile circolante è composto da 58 vetture per 9,8 milioni di vetture-km.

- **Autobus:** la rete di superficie automobilistica di Torino e degli altri 26 comuni interni alla prima cintura, viene battuta da 88 linee che dispongono di oltre 1.000 mezzi (più di 11 mezzi per linea), per una lunghezza complessiva della rete di 1.167 km. Il servizio notturno "Night Buster" è molto efficiente e viene servito da dieci linee, con una frequenza delle corse di una ogni ora. Come è possibile apprezzare dalla nelle tabelle sottostanti, il numero di vetture-km collegate al trasporto automobilistico è di 34,53 milioni.
- **Tram:** La rete tranviaria attiva nel comune di Torino si estende per 200 km, su cui si muove un parco rotabile composto da 219 Tram di cui 23 mezzi storici. Il numero di linee a disposizione dei passeggeri è di otto, con una lunghezza media di 25 km l'una. L'indice di vetture-km ammonta a 5,6 milioni.
- **Ferrovie urbane:** GTT possiede in concessione la gestione della linea ferroviaria SFMA (Torino – Aeroporto – Ceres), per un'estensione totale di circa 80 km di rete. Il servizio ferroviario metropolitano, a differenza di quello che accade in altre città, risulta intensamente sfruttato e si compone di 8 linee che servono 93 stazioni. Il parco Treni presenta 40 unità e il numero di treni-km è di 1,2 milioni.

Tabella 21: La rete Metropolitana

Linee	1
Lunghezza linee	12,5 km
N° Treni	58
Treni-km	9,8 milioni
Numero stazioni	21

Tabella 22: La rete Automobilistica

Linee	88
Lunghezza linee	1.167 km
N° Bus	1.002
Vetture-km	34,53 milioni

Tabella 23: La rete Tranviaria

Linee	8
Lunghezza linee	200 km
N° Tram	219
Vetture-km	5,6 milioni

Tabella 24: La rete Ferroviaria Urbana

Linee	8
Lunghezza linee	80 km
N° Treni	40
Treni-km	1,2 milioni
Numero stazioni	93

A partire dal 1996 il Gruppo gestisce anche il business dei parcheggi a pagamento, sia su strada che in infrastruttura. Il totale dei posti auto gestiti ammonta a circa 55.300, di cui 7.000 si riferiscono agli stalli interni alle infrastrutture e i restanti ai parcheggi su strada (le classiche strisce blu).

Oltre a quelli appena esposti, GTT gestisce altri business tra cui: i servizi turistici come la navigazione panoramica sul Po, o le due motrici tranviarie che eseguono un tour della città con la possibilità di ristorazione interna; il servizio di bike sharing denominato “TOBike”, operativo dal 2010; la gestione della segnaletica per la mobilità del Comune di Torino.

Per quanto riguarda il grado di soddisfazione dei passeggeri, stando ai dati pubblicati dall’Agenzia per i Servizi Pubblici Locali del Comune di Torino, il capoluogo piemontese viaggia a ritmi ottimi. Nel complesso i passeggeri si ritengono più che soddisfatti dei servizi di cui dispongono, conferendo una votazione media pari a circa 7/10⁷⁵.

⁷⁵ Osservatorio del Nord-Ovest, Università di Torino: “Customer Satisfaction dei servizi comunali”.

3.12 Assetto proprietario e governance

Al pari delle altre metropoli oggetto di analisi, anche GTT è una società a completa partecipazione pubblica. Il 100% del suo capitale è nelle mani della Città Metropolitana di Torino che, nello specifico, lo detiene tramite la propria finanziaria F.C.T. Holding S.p.A.

GTT svolge le sue attività affidandosi ad un sistema di gestione, che si compone di un insieme di regole e risorse, attraverso cui il gruppo pianifica ed attua i processi che consentono la gestione degli obiettivi aziendali attraverso il miglioramento delle prestazioni in termini di efficacia ed efficienza⁷⁶.

Per quanto riguarda il sistema di amministrazione e controllo adottato, quello tradizionale, GTT non si discosta dalle scelte effettuate dalle altre società comparabili che operano sul territorio nazionale. La composizione dei tre organi societari è la seguente:

Consiglio di Amministrazione (nominato l'11/09/2018, in carica fino al 2020):

- Presidente: Paolo Golzio
- Consigliere: Giovanni Foti, che svolge la funzione di Amministratore Delegato
- Consigliere: Silvia Cornaglia

Collegio Sindacale (nominato l'07/12/2016, in attesa di essere riconfermato)

- Presidente: Giuseppe Chiappero
- Sindaco effettivo: Giuseppe Robasto
- Sindaco effettivo: Mariarosa Schembari
- Sindaco supplente: Federico Caloja
- Sindaco supplente: Andrea Caretti

Società di revisione (scadenza incarico: approvazione bilancio 2019)

- PricewaterhouseCoopers S.p.A.

La composizione del gruppo si presenta molto diversificata, con alcune società controllate ed altre con partecipazioni inferiori a quelle di controllo. Attualmente è in corso un procedimento di ristrutturazione delle partecipazioni, effettuato mediante alcune operazioni di dismissione e liquidazione di partecipate ritenute non più in linea con le strategie societarie.

⁷⁶ Bilancio d'esercizio GTT al 31/12/2018 – pagina 87.

Società controllate:

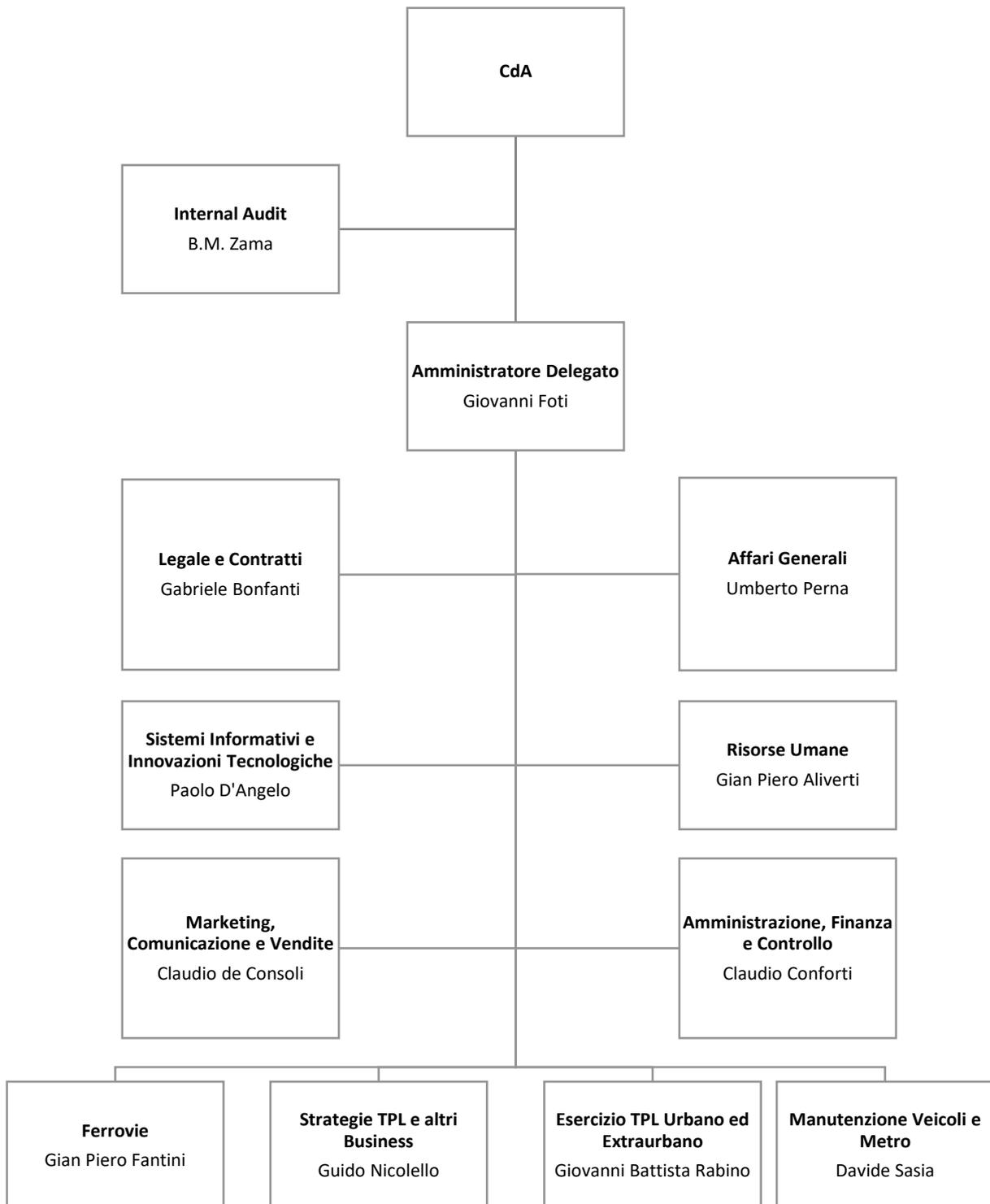
- CA.NOVA S.p.A. (59,34%)
- Meccanica Moretta S.r.l. in liquidazione (100%)
- Car City Club S.r.l. in liquidazione (67%)

Società Partecipate:

- EXTRA.TO. S.c.a.r.l. (38,05%)
- 5T S.r.l. (35%)
- Bus Company S.r.l. (30%)
- NOS – Nord Ovest Servizi S.p.A. (15%)
- TPL Linea S.r.l. (12,24%)
- SCAT – Società Consortile Alessandrina Trasporti S.r.l. (5,84%)

Di seguito viene rappresentato l'attuale organigramma della società, tramite il quale risulta maggiormente comprensibile la ripartizione gerarchica interna al gruppo.

Tabella 25: Organigramma GTT



La funzione di Internal Audit ricopre un ruolo strategico e di notevole importanza, la sua mission è quella di assicurare lo svolgimento delle attività di assurance finalizzate alla verifica dell'efficienza dei processi. Inoltre, la strategicità del ruolo viene rimarcata dall'attività di controllo generale che questa funzione ha il compito di svolgere.

A partire dal 2011 il gruppo si è dotato di un Codice Unico di Comportamento. I destinatari di questo codice sono, a livello generale, tutte le persone che interagiscono con esso; quindi anche i Terzi che non svolgono attività in nome o per conto della società (fornitori e clienti). I veri destinatari del codice, ovvero coloro su cui ricade l'obbligo di rispettarne le disposizioni sono: i soggetti apicali, i dipendenti e qualsiasi soggetto che operi sotto la direzione o il controllo della società stessa. L'ultima parte del codice si concentra sulla prevenzione della corruzione. In questa sezione GTT redige, con cadenza triennale, una mappatura delle aree aziendali e dei processi ritenuti a rischio. Inoltre, il CdA nomina il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, a cui verranno indirizzati tutti i flussi di informazioni attinenti ad eventuali violazioni del codice.

3.13 L'analisi di bilancio del Gruppo Trasporti Torinese

Il processo di analisi aziendale della società che gestisce i servizi di trasporto pubblico locale nella città di Torino, verrà svolto mediante le stesse procedure utilizzate per le altre due società prese in esame.

Le motivazioni alla base delle metodologie di calcolo e la spiegazione dell'utilità delle procedure d'analisi, sono state ampiamente esposte nel corso dei paragrafi precedenti. Perciò, senza fornire descrizioni che creerebbero una condizione di ridondanza degli argomenti trattati, nel presente paragrafo l'incontro con i dati di bilancio sarà molto più diretto.

Osservando la dinamica che ha avuto l'ammontare del reddito netto nel corso degli ultimi anni, è possibile apprezzare un miglioramento costante del risultato d'esercizio. In effetti, l'utile netto di circa mezzo milione di euro prodotto nel 2018, rappresenta il punto d'arrivo di un processo di riduzione delle perdite iniziato oltre 3 anni prima. Basti pensare che nel 2016 il bilancio di GTT aveva fatto registrare risultati negativi per oltre 66 milioni, alla fine dell'esercizio successivo il valore degli stessi si era pressoché dimezzato e, infine, nel 2018 le perdite sono state convertite in utili.

La causa di queste notevoli variazioni, anche questa volta è attribuibile ad operazioni straordinarie come quella di fusione messa in atto da ATM, o la procedura di concordato preventivo di ATAC. In questo caso è frutto della predisposizione del Piano Industriale 2018-2021, nonché delle scelte strategiche e delle operazioni commerciali implementate da GTT.

Per affrontare la crisi innescata dai risultati negativi pregressi, il gruppo ha predisposto un piano industriale sottoposto alle valutazioni esterne di Deloitte S.p.A.

Il piano in questione si costituiva di un'articolata manovra per la copertura del fabbisogno finanziario e di una serie di interventi volti alla regolarizzazione degli incassi e dei pagamenti correnti. L'insieme degli accordi stabiliti ha fatto sì che la società ottenesse finanziamenti non correnti per euro 108,3 milioni⁷⁷.

La macroclasse che ha sperimentato la crescita più significativa è quella del valore della produzione (+32,1 milioni): con la voce ricavi delle vendite e delle prestazioni che presenta un delta percentuale del +20% tra il 2017 e il 2018. In particolare, i proventi del traffico ammontano nel 2018 a 108,9 milioni (+1,6% rispetto al 2017). La manovra di modifica del sistema tariffario, implementata nel secondo semestre dell'esercizio 2018, ha portato anche ad un incremento delle vendite dei titoli di viaggio. Allo stesso tempo i ricavi della sosta continuano la loro crescita ormai inesorabile, facendo registrare un + 23%. Inoltre, la quota di contributi in conto investimenti è aumentata di ben 2,2 milioni; crescono anche le compensazioni economiche che raggiungono i 186,7 milioni di euro contro i 186,3 del 2017.

Al contrario, i costi della produzione sono aumentati solamente dello 0,2%. Il processo di efficientamento della spesa ha manifestato i suoi effetti in maniera particolare sui costi per il personale, che si sono ridotti di quasi sei milioni. La contrazione dei costi per il personale è associata alla diminuzione quantitativa della forza lavoro (-101 unità).

Il valore degli ammortamenti, delle svalutazioni e di tutte le altre componenti di costo, è rimasto stabile fatta eccezione per gli accantonamenti per rischi, che sono passati da un valore di 242.000 € ad oltre 4,8 milioni nel 2018, principalmente a causa delle sanzioni e degli interessi sul tardivo versamento dell'IRPEF e dell'IVA 2017.

Il saldo della gestione finanziaria si mantiene negativo per oltre 3 milioni di euro, sebbene abbia fatto registrare un miglioramento del 25% rispetto al 2017.

Per quanto riguarda le rettifiche di valore delle attività finanziarie, l'ammontare di -881.555 € è interamente riconducibile alla svalutazione della partecipazione Ca.Nova S.p.A. e Meccanica Moretta.

In generale i valori riscontrati al termine dell'esercizio 2018 non sono risultati difformi da quelli previsti dal Piano Industriale, ad eccezione di un differenziale positivo di circa 5 milioni di euro nel valore della produzione.

Di seguito verrà proposta l'analisi finanziaria della società, svolta sulla base degli schemi di bilancio opportunamente riclassificati, e tramite il calcolo di una serie di indici fondamentali che racchiudono informazioni rilevanti.

⁷⁷ Relazione sulla gestione, Bilancio GTT al 31/12/2018.

3.13.1 Il grado di solvibilità del Gruppo Trasporti Torinese: un'analisi per indici

L'analisi finanziaria della situazione patrimoniale di una società, funzionale alla valutazione della solvibilità aziendale, prende il via con la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il metodo finanziario. Per solvibilità si intende la capacità dell'impresa di far fronte alle scadenze delle sue obbligazioni monetarie, ovvero delle posizioni debitorie a suo carico, tramite la monetizzazione delle sue attività.

La riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale consente di abbattere i vincoli e le inefficienze derivanti dall'impostazione civilistica, favorendo un punto di vista maggiormente "analitico-aziendalista". Con questo tipo di schema, che evidenzia la correlazione tra investimenti e fonti di finanziamento, la costruzione di aggregati di più ampio livello informativo risulta molto più agevole.

Per i motivi appena illustrati, è bene riportare lo schema di stato patrimoniale di GTT riclassificato secondo il metodo finanziario.

STATO PATRIMONIALE "FINANZIARIO" DI GTT

IMPIEGHI €		
	31/12/2018	31/12/2017
Attivo fisso	449.115.640,00	491.500.602,00
<i>Immobilizzazioni Immateriali</i>	9.569.356,00	12.726.419,00
<i>Immobilizzazioni Materiali</i>	387.126.586,00	415.799.088,00
<i>Immobilizzazioni Finanziarie</i>	52.419.698,00	62.975.095,00
Attivo Circolante	217.185.454,00	246.053.244,00
<i>Magazzino</i>	29.824.280,00	30.987.063,00
<i>Liquidità Differita</i>	185.896.553,00	214.297.518,00
<i>Liquidità Immediata</i>	1.464.621,00	768.663,00
Capitale Investito	666.301.095,00	737.553.846,00

FONTI €		
	<i>31/12/2018</i>	<i>31/12/2017</i>
Mezzi Propri	95.603.689,00	79.905.771,00
<i>Capitale Sociale</i>	76.006.664,00	76.006.664,00
<i>Riserve e utili</i>	19.597.025,00	3.899.107,00
Passività Consolidate	192.284.222,00	219.151.916,00
Passività Correnti	378.413.184,00	438.496.159,00
Capitale di Finanziamento	666.301.095,00	737.553.846,00

Osservando i dati presenti nelle tabelle sovrastanti, emerge chiaramente il crollo di circa il 9% del capitale investito e, ovviamente, del capitale di finanziamento.

In riferimento al lato impieghi si evidenzia una riduzione dell'attivo fisso di oltre 42 milioni di euro, principalmente attribuita alla contrazione delle immobilizzazioni materiali (-29 €/mln). La variazione di quest'ultime, avvenuta nel corso dell'ultimo anno, è in gran parte dovuta all'effetto degli ammortamenti ed alla messa in esercizio di 18 autobus elettrici. Anche le immobilizzazioni finanziarie, principalmente formate da partecipazioni, hanno subito un'importante contrazione che gli ha fatto perdere 10,5 milioni di euro, in parte riconducibile alla liquidazione delle stesse, in parte alle svalutazioni.

La perdita di valore dell'attivo circolante ha influito per circa il 40% sulla riduzione del capitale investito. Il differenziale di 28,8 milioni di euro, registrato tra il 2017 e il 2018, risulta interamente attribuibile alle variazioni della liquidità differita. Uno dei crediti più importanti dal punto di vista monetario, quello verso l'Agenzia della Mobilità Piemontese, si è decrementato notevolmente rispetto al 2017 a seguito dell'incasso di circa 38 milioni nel corso del 2018. Anche l'ammontare degli interessi attivi nei confronti degli enti controllanti si è ridotto di circa dieci milioni. Il resto delle componenti ha seguito un trend positivo che ha smorzato gli effetti negativi dei due eventi appena esposti.

Spostando l'attenzione sulle fonti di finanziamento, è possibile apprezzare una crescita dei mezzi propri che risulta in controtendenza con l'andamento generale delle macroclassi dello stato patrimoniale finanziario.

In particolare, non essendosi movimentata l'area del capitale sociale, la colpa di questo incremento non può che essere attribuita al differenziale di oltre 32 milioni che si è venuto a creare tra la perdita d'esercizio 2017 e l'utile d'esercizio 2018. Infatti, il valore delle riserve a seguito delle previsioni contenute nel Piano Industriale 2017-2021, si è ridotto per 15,2 €/mln.

Le passività consolidate hanno subito un decremento non indifferente. Su una riduzione di quasi 27 milioni, circa un terzo è associata alle movimentazioni del fondo TFR, una buona parte ai debiti verso le banche, e più della metà alla perdita di valore dei debiti verso enti controllanti. In riferimento a quest'ultima posta, si riporta che il saldo al 31 dicembre 2018 è composto da partite scadute il cui ammontare si è ridotto per effetto dell'attualizzazione pari a 18 milioni sulla contropartita "altre riserve".

Infine, non è possibile evitare di commentare le variazioni delle passività correnti, crollate di oltre 60 milioni di euro da un anno all'altro. L'influenza più significativa viene ricondotta alla dinamica dei debiti verso fornitori, che nel biennio in esame sono diminuiti di 32,5 milioni. La tensione finanziaria che ha vissuto l'impresa negli ultimi anni, unita ai problemi di incasso dagli enti, ha fatto sì che GTT accumulasse un rilevante scaduto verso fornitori; tuttavia, sono stati concordati dei piani di rientro che ne hanno innescato il processo di riduzione. Inoltre, per effetto degli incassi derivanti dalla transazione tra GTT e l'Agenzia della Mobilità Piemontese, la società ha potuto procedere al rimborso graduale di parte dello scaduto⁷⁸. Le ulteriori movimentazioni che hanno portato alla riduzione delle passività correnti, risultano equamente distribuite tra le altre componenti come: riduzione dei debiti verso banche, o verso altri finanziatori.

L'analisi della solidità patrimoniale

La valutazione della solidità patrimoniale di un'impresa rappresenta il punto di partenza del percorso che conduce alla misurazione del rischio che l'azienda non riesca a rispettare i propri impegni di pagamento. Allo stesso tempo la solidità rappresenta una delle due dimensioni della solvibilità e misura le relazioni tra i flussi monetari di medio-lungo periodo.

La fase iniziale di questa analisi ha come obiettivo quello di comprendere la struttura del patrimonio aziendale rapportando l'ammontare delle attività immobilizzate con quello delle fonti di finanziamento di lungo periodo, in modo tale da esprimere un giudizio circa il grado di sostenibilità finanziaria che intercorre tra le due aree.

Il quoziente primario di struttura esprime il livello di autocopertura dell'attivo fisso, in altre parole esprime la capacità dell'impresa di sostenere gli investimenti di lungo periodo tramite le fonti di finanziamento di sua proprietà, ovvero tramite i mezzi propri. Sebbene questo indice abbia incrementato il proprio valore di oltre il 30%, alla fine del 2018 il tasso di autocopertura di GTT non supera lo 0,21 dell'attivo fisso. Il margine primario di struttura, ovvero il differenziale che intercorre tra le due componenti del quoziente, ammonta a 353.511,951 € e dovrà trovare copertura tramite fonti di finanziamento alternative.

⁷⁸ Nota Integrativa, Bilancio GTT al 31/12/2018.

Date queste prime condizioni, risulta evidente come le strategie di crescita dell'impresa siano condizionate e limitate alla capacità di reinddebitamento. Inoltre, l'impossibilità di impiegare la liquidità da ammortamento per il rinnovo delle immobilizzazioni, considerando che questa viene destinata al rimborso del finanziamento, intensifica la necessità di aprire nuove posizioni debitorie.

Attraverso il quoziente secondario di struttura è possibile misurare l'effettiva capacità dell'impresa di sostenere gli investimenti di lungo periodo utilizzando fonti di finanziamento a lunga scadenza. L'indice in questione mette in contrapposizione il passivo permanente con l'attivo fisso, rivelando l'ammontare delle fonti di finanziamento durevoli per ciascuna unità di capitale degli investimenti non correnti. Anche in questo caso si registra una crescita di tre punti percentuali, la quale non riesce però a far raggiungere un livello di copertura accettabile. GTT continua ad avere uno scompenso finanziario di lungo periodo di oltre 161 milioni, che dovrà obbligatoriamente essere sostenuto mediante il ricorso alle passività correnti. Quest'ultima dinamica rappresenta una condizione di deficit delle fonti permanenti rispetto all'attivo fisso.

L'insufficienza delle fonti durevoli impone alla società di coprire il deficit di struttura tramite finanziamenti correnti, ciò compromette l'equilibrio finanziario di breve periodo. Per comprendere meglio il sovradimensionamento delle passività correnti rispetto all'attivo circolante, si rende necessaria l'analisi di liquidità.

I giudizi di valore sui quozienti di struttura riportati fino ad ora, evidenziano l'eccessiva dipendenza della società nei confronti dei terzi finanziatori, sottolineando inoltre un livello di solidità più che insufficiente. La società versa in condizioni di elevata vulnerabilità finanziaria, il rischio di insolvenza raggiunge livelli altissimi.

Analisi di solidità			
1° Livello: Correlazione Fonti e Impieghi durevoli			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Quoziente primario di struttura</i>	0,21	0,16	MP/AF
<i>Margine primario di struttura</i>	(353.511.951,00)	(411.594.831,00)	$MP - AF$
<i>Quoziente secondario di struttura</i>	0,64	0,61	$(MP+PC)/AF$
<i>Margine secondario di struttura</i>	(161.227.729,00)	(192.442.915,00)	$(MP+PC) - AF$

Il secondo livello di analisi approfondisce le informazioni ricavate tramite i quozienti e i margini di struttura, spostando l'attenzione sulla composizione degli impieghi e delle fonti.

Esaminando la struttura degli investimenti ci si accorge che GTT presenta un'eccessiva rigidità degli impieghi. Questa informazione si può ricavare sia dall'indice di rigidità del capitale investito, che dimostra come i due terzi di quest'ultimo siano costituiti da impieghi durevoli, sia dal quoziente

di rigidità degli impieghi che esprime il rapporto uno a due tra l'ammontare delle due componenti dell'attivo. La dinamica evolutiva di questi ultimi due indicatori riportati, verificatasi tra il 2017 e il 2018, sembrerebbe non aver intaccato la composizione degli impieghi; i rapporti sono rimasti costanti e di conseguenza gli investimenti della società risultano eccessivamente rigidi. Questa condizione di rigidità comporta una difficoltà di reazione ad eventuali scompensi finanziari dovuti a dei temporanei shock esogeni provenienti dall'ambiente esterno.

Gli indici e i quozienti di elasticità non sono altro che il reciproco di quelli di rigidità, per cui esaminandoli si giungerà alle medesime conclusioni: la composizione degli impieghi risulta troppo rigida e quindi poco elastica, ovvero poco flessibile.

Il rischio associato alla difficoltà di adattamento alle contingenze esterne viene troppo spesso sottovalutato. Un'elevata capacità di reazione e assorbimento delle conseguenze generate dagli scompensi finanziari può diventare una vera e propria base per l'ottenimento di un vantaggio competitivo non indifferente.

Gli ultimi tre indici della tabella sottostante analizzano la composizione dell'attivo circolante, quest'ultimo si struttura su tre livelli: magazzino, liquidità differita e liquidità immediata. La sottoclasse che incide maggiormente sul totale degli impieghi è quella della liquidità totale, che rappresenta il 28% del capitale investito e l'86% del capitale investito circolante. Tuttavia, osservando l'ultimo indice emerge che la liquidità totale è composta quasi interamente dalla liquidità differita, l'incidenza della liquidità immediata è assimilabile allo zero.

Nonostante le numerose movimentazioni che hanno interessato i conti della società, tutti gli indicatori di composizione degli investimenti non presentano cambiamento sostanziali, ciò significa che le variazioni non si sono concentrate in una sola area ma si sono diffuse lungo tutte le componenti dell'attivo, mantenendo inalterati i rapporti strutturali.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura degli investimenti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Indice di rigidità del capitale investito</i>	0,67	0,67	<i>AF/CI</i>
<i>Indice di elasticità del capitale investito</i>	0,33	0,33	<i>AC/CI</i>
<i>Quoziente di rigidità degli impieghi</i>	2,07	2,00	<i>AF/AC</i>
<i>Quoziente di elasticità degli impieghi</i>	0,48	0,50	<i>AC/AF</i>
<i>Indice di incidenza del Magazzino</i>	0,04	0,04	<i>M/CI</i>
<i>Indice di liquidità totale</i>	0,28	0,29	<i>(LD+LI)/CI</i>
<i>Indice di liquidità immediata</i>	0,00	0,00	<i>LI/CI</i>

Anche la composizione delle fonti risulta pressoché invariata, ad eccezione di alcuni rapporti che hanno fatto registrare dei lievi cambiamenti.

Si evidenzia un incremento del 32% dell'indice di autonomia finanziaria, che raggiunge nel 2018 il valore di 0,14, a fronte dello 0,11 dell'anno precedente. Questo indicatore esprime il peso specifico che assumono i mezzi propri sul totale delle fonti di finanziamento che, sebbene sia in crescita, non può essere ritenuto soddisfacente e comporta un'eccessiva dipendenza nei confronti dei terzi finanziatori.

Le informazioni circa il grado di dipendenza finanziaria vengono ottenute grazie al secondo indice, calcolato come il reciproco del primo. A conferma dell'esattezza dei dati sull'autonomia finanziaria, l'andamento di questo secondo indice risulta decrescente. Un valore così elevato non può essere ritenuto sostenibile nel lungo periodo, urge un intervento risolutivo.

L'indice di dipendenza finanziaria può essere scomposto e analizzato nelle sue due componenti: l'indebitamento consolidato e l'indebitamento corrente. L'andamento del primo nel corso del biennio è rimasto stabile, il passivo consolidato continua a coprire il 30% del capitale investito. Al contrario il secondo perde due punti percentuali, arrivando ad assumere un peso del 57% sul valore complessivo del capitale raccolto. Quest'ultimo valore conferma gli scompensi finanziari individuati, tramite l'analisi di primo livello, tra la correzione delle fonti e degli impieghi. La composizione delle fonti risulta inadeguata per la copertura dell'attivo, questo perché le passività correnti divengono esigibili prima che l'attivo fisso abbia completato il proprio ciclo di conversione monetaria.

Il quoziente di indebitamento complessivo misura l'intensità delle posizioni debitorie di breve e lungo periodo, rispetto a ciascuna unità di capitale finanziata tramite i mezzi propri.

Malgrado la notevole riduzione, l'ammontare del passivo permanente è pari a sei volte quello dei mezzi propri. Il valore di questo quoziente evidenzia una condizione di elevato rischio dovuta ad una quasi totale assenza di autonomia finanziaria, urge quindi la realizzazione di un intervento di ricapitalizzazione o di abbattimento del capitale di proprietà di terzi.

Analisi di solidità			
2° Livello: Struttura delle Fonti			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Indice di autonomia finanziaria</i>	0,14	0,11	MP/CI
<i>Indice di dipendenza finanziaria</i>	0,86	0,89	$(PC+PB)/CI$
<i>Indice di indebitamento consolidato</i>	0,29	0,30	PC/CI
<i>Indice di indebitamento corrente</i>	0,57	0,59	PB/CI
<i>Quoziente di indebitamento complessivo</i>	5,9	8,2	$(PC+PB)/MP$

L'analisi di Liquidità

L'analisi di liquidità si concentra sul mantenimento delle condizioni di equilibrio economico di breve periodo, ovvero in relazione alle poste che presentano un orizzonte temporale inferiore ai dodici mesi.

Anche questo tipo di analisi si struttura su due differenti livelli: quello della correlazione tra attivo circolante e passivo corrente, e quello della concatenazione temporale tra la fine del ciclo di conversione monetaria degli investimenti correnti e le scadenze delle posizioni debitorie in essere.

Il primo livello di analisi prende il via con il calcolo del quoziente di disponibilità, noto anche come Current Ratio, che verifica se il flusso monetario atteso dalla monetizzazione degli investimenti correnti e dalle disponibilità liquide, siano sufficienti al rimborso delle passività in scadenza nello stesso periodo. Il rapporto tra l'attivo circolante e il passivo corrente esprime in percentuale, quanta parte delle passività a breve termine trovi copertura nelle attività correnti. Per ovvi motivi il valore del current ratio deve essere superiore all'unità; se ciò non accade, come nel caso in analisi, la società si trova in una condizione per cui le disponibilità monetarie nel breve periodo non sono sufficienti al rimborso delle passività a scadenza breve.

GTT si trova in questa situazione ormai da qualche anno, come risulta dalla stagnazione dei valori della tabella sottostante. Tutto questo ha generato una condizione di tensione finanziaria manifestatasi nel ritardo dei pagamenti che ha caratterizzato l'operato del gruppo negli ultimi anni. Fortunatamente gli accordi stipulati con il Piano Industriale 2018-2021, hanno evitato che la società aggravasse la propria posizione fino ad arrivare all'incapacità di onorare i propri debiti.

Il valore assoluto delle passività che non trovano copertura nell'attivo circolante viene espresso da margine di disponibilità, che in questo caso è un deficit. Nonostante la società sia riuscita a ridurre il suo valore di oltre 30 milioni, nel 2018 il deficit si attestava intorno ai 161 milioni.

L'eccessiva quantità delle passività correnti rispetto all'ammontare dell'attivo circolante, trova spiegazione nello squilibrio strutturale tra le fonti di finanziamento di lungo periodo e i relativi investimenti immobilizzati. Il sovradimensionamento viene quindi giustificato dall'incapacità delle fonti durevoli di sostenere l'attivo fisso.

Tra le varie classi che compongono l'attivo circolante, il magazzino è sicuramente quella meno liquida. È utile perciò verificare la capacità di onorare i debiti a breve, attraverso la liquidità totale effettuando quello che viene definito "test acido". Il risultato di 0,5 del 2018 dimostra che le disponibilità monetarie e gli incassi dei crediti a breve coprono solo la metà delle posizioni debitorie di breve termine, il valore del magazzino non incide poi così tanto. Il quoziente secondario di tesoreria misura il tasso di estinzione delle passività correnti attraverso la sola liquidità immediata, il valore in entrambi gli anni è praticamente nullo.

Le informazioni che emergono dai quozienti di tesoreria vengono integrate dai relativi margini ottenuti dal differenziale dei valori delle stesse classi. Nei periodi d'analisi entrambi i margini assumono valori negativi, di conseguenza è più consono parlare di deficit di tesoreria primario e secondario.

In questo caso - considerando che il quoziente di disponibilità ha un valore inferiore ad uno e che il deficit di tesoreria non trova copertura nel magazzino - la misurazione del grado di dipendenza dal magazzino perde significato. Letteralmente il risultato del quoziente indica che GTT necessiterebbe di un valore del magazzino pari a 6 volte quello del 2018 per coprire il deficit di tesoreria.

Infine, è stato calcolato l'indice di baricentro finanziario (coefficiente di bilanciamento finanziario), un metodo alternativo per esprimere le stesse informazioni del current ratio. Tramite questo indicatore è possibile apprezzare il miglioramento della posizione di liquidità. Sebbene il valore si mantenga negativo, tra il 2017 e il 2018 si registra un miglioramento dell'indice del 25% a conferma del fatto che la strada intrapresa da GTT è quella giusta.

Analisi di Liquidità			
1° Livello: Le relazioni tra l'attivo circolante, la liquidità e le passività correnti			
	<i>31/12/2018</i>	<i>31/12/2017</i>	<i>Formule</i>
<i>Current Ratio</i>	0,57	0,56	<i>AC/PB</i>
<i>Margine di disponibilità/ACN</i>	(161.227.730,00)	(192.442.915,00)	<i>AC - PB</i>
<i>Acid Test</i>	0,50	0,49	<i>(LI+LD)/PB</i>
<i>Margine primario di tesoreria</i>	(191.052.010,00)	(223.429.978,00)	<i>(LI+LD) - PB</i>
<i>Deficit di tesoreria</i>	191.052.010,00	223.429.978,00	<i>PB - (LI+LD)</i>
<i>Quoziente secondario di tesoreria</i>	0,00	0,00	<i>LI/PB</i>
<i>Margine (deficit) secondario di tesoreria</i>	(376.948.563,00)	(437.727.496,00)	<i>LI - PB</i>
<i>Quoziente di dipendenza dal magazzino</i>	6,41	7,21	<i>(PB - LT)/M</i>
<i>Coefficiente di bilanciamento finanziario</i>	(0,24)	(0,32)	<i>(α-β)/max(α;β)</i>
<i>alfa</i>	217mln*570mln	246mln*657mln	<i>AC*PP</i>
<i>beta</i>	217mln*378mln	246mln*439mln	<i>AC*PB</i>

Dopo aver evidenziato la condizione di disequilibrio economico di breve periodo, non resta che valutare se questa situazione sfavorevole venga alleviata dalla sincronizzazione tra entrate e uscite monetarie.

Tramite la misurazione della durata del ciclo del circolante, è possibile evidenziare il lasso temporale che intercorre tra gli incassi e i pagamenti che hanno origine dai cicli operativi.

Per ottenere il tempo medio di conversione monetaria del capitale circolante, bisogna calcolare il tempo medio di giacenza delle sue componenti. Osservando la tabella sottostante, risulta evidente come tutte le tempistiche dei vari fattori abbiano subito una contrazione.

Il primo indice di rotazione in cui ci si imbatte è quello relativo al magazzino. La sua velocità di rotazione è aumentata, passando da 4,73 a 5,89, ciò significa che il magazzino si rinnova quasi sei volte l'anno. Le informazioni contenute nell'indice di rotazione vengono esplicitate e rappresentate in maniera più comprensibile dal tempo medio di giacenza, che riporta in giorni il tasso di rotazione. Perciò, se il rinnovo si verifica con una frequenza di sei volte l'anno, il tempo medio di giacenza è pari a 62 giorni.

La tempistica di incasso dei crediti nel 2017 era di circa un anno e mezzo, la società aveva degli evidenti problemi di riscossione. Nel 2018, anche grazie agli accordi stipulati tramite il Piano Industriale 2018-2021, il tempo che intercorre tra la vendita dei prodotti/servizi e l'incasso dei crediti si è ridotto di 148 giorni.

Per quanto riguarda i dati sui debiti commerciali, questi dimostrano il miglioramento della solvibilità dell'azienda. Fino alla stipula del richiamato Piano Industriale la società versava in una condizione di tensione finanziaria che generava un notevole ritardo dei pagamenti. A dimostrazione delle considerazioni appena esposte, il tempo medio di giacenza dei debiti commerciali ha subito un decremento di 157 giorni nel periodo in esame, comunicando un significativo miglioramento dell'affidabilità.

Il tempo medio che trascorre tra l'incasso anticipato dei ricavi e il pagamento delle forniture correnti, ovvero la durata del CCN, è di 313 giorni. Perciò, le disponibilità monetarie anticipate contribuiscono al finanziamento aziendale e possono essere utilizzate per ottenere un surplus di valore prima di consegnarle ai fornitori per l'estinzione dei debiti commerciali.

Analisi di liquidità			
2° Livello: Il ciclo finanziario delle operazioni correnti della gestione operativa			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>Ciclo del circolante (gg)</i>	-313	-306	//
<i>Indice di rotazione del Magazzino</i>	5,89	4,73	<i>Vendite/M</i>
<i>Tempo di giacenza Magazzino (gg)</i>	62	77	<i>(M/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Crediti Commerciali</i>	0,95	0,68	<i>Vendite/C.C</i>
<i>Tempo di giacenza Crediti Commerciali (gg)</i>	386	534	<i>(C.C/Vendite)*365</i>
<i>Indice di rotazione dei Debiti commerciali</i>	0,48	0,40	<i>Acquisti/PB</i>
<i>Tempo di giacenza Debiti Commerciali (gg)</i>	761	918	<i>(PB/Acquisti)*365</i>

3.13.2L'analisi del valore aggiunto, la PFN e i principali indicatori di redditività

La posizione finanziaria netta di GTT assume valori negativi in entrambi gli anni presi in considerazione, è preferibile perciò fare riferimento al concetto di indebitamento finanziario netto. Il procedimento di calcolo per giungere alla PFN si basa sulla differenza tra i debiti finanziari, le attività finanziarie di breve termine e le disponibilità liquide.

È utile rapportare il valore dell'esposizione finanziaria netta di GTT al suo Margine Operativo Lordo, in modo tale da riuscire a comprendere il numero di esercizi necessari all'estinzione dei debiti finanziari. Tra il 2017 e il 2018 questo rapporto è migliorato incredibilmente, se nel primo anno di analisi le prospettive erano di poter ripagare le passività finanziarie in 4,7 esercizi, dopo solo un anno la tempistica si era ridotta di oltre un terzo attestandosi a 1,6.

Sono i debiti finanziari a sperimentare le diminuzioni più significative, le motivazioni sono riconducibili all'estinzione del finanziamento verso l'istituto BNL e al rimborso delle rate dei mutui accesi per motrici tranviarie⁷⁹.

Complessivamente si registra un miglioramento accettabile della PFN del Gruppo Trasporti Torinese, gli effetti del Piano Industriale iniziano a manifestarsi.

Posizione Finanziaria Netta a Breve e a Lungo			
	31/12/2018	31/12/2017	Var%
<i>Disponibilità liquide</i>	1.465.000,00	769.000,00	90,51%
<i>Attività finanziarie di breve periodo</i>	13.201.000,00	9.423.000,00	40,09%
<i>Passività finanziarie di breve periodo</i>	80.020.000,00	92.268.000,00	-13,27%
PFN a Breve	(65.354.000,00)	(82.076.000,00)	20,03%
<i>Attività finanziarie di lungo periodo</i>	10.257.000,00	10.255.000,00	0,02%
<i>Passività finanziarie di lungo periodo</i>	30.097.000,00	38.180.000,00	-21,17%
PFN a Lungo	(19.840.000,00)	(27.925.000,00)	28,95%
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	(85.194.000,00)	(110.001.000,00)	22,55%

L'analisi della redditività dell'impresa prende il via con la riclassificazione gestionale del conto economico. La metodologia utilizzata segue una logica di individuazione dei costi interni e di quelli esterni. I primi si riferiscono a tutti quei fattori, come il lavoro o i beni strumentali, che erano presenti prima dell'attuazione della produzione; i secondi sono tutti quei costi che vengono sostenuti per l'acquisto dei fattori correnti per la produzione, come le materie prime e/o i servizi. L'utilità di questo tipo di riclassificazione non si esaurisce con la misurazione della redditività, grazie ai numerosi margini che vengono evidenziati diventa possibile anche la valutazione della produttività.

⁷⁹ Bilancio GTT al 31/12/2018: Nota Integrativa.

Nel corso del paragrafo 3.13 sono state esposte una serie di motivazioni che giustificano l'incredibile miglioramento del risultato d'esercizio. Inoltre, sono state spiegate tutte le movimentazioni a monte del reddito netto che hanno permesso il raggiungimento di questo risultato.

Lo schema di conto economico a costi interni ed esterni fa emergere due margini intermedi che precedono il risultato operativo e che non sono stati ancora trattati: il Valore aggiunto e il MOL.

Il margine operativo lordo è uno degli indicatori di redditività in cui ci si imbatte più frequentemente, esso evidenzia il reddito della gestione operativa di un'azienda al lordo del valore degli ammortamenti e delle svalutazioni. Oltre alle informazioni direttamente riconducibili al valore del MOL, è possibile utilizzare questo indicatore in combinazione con altri, come avvenuto nel rapporto con la PFN.

Il valore aggiunto misura l'incremento di valore rispetto ai costi sostenuti per l'acquisto dei fattori correnti della produzione (materie e servizi), generato attraverso le fasi di produzione e vendita.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO			
	31/12/2018	31/12/2017	Var. Assolute
Ricavi delle vendite	175.787.927,00	146.505.243,00	285.301.414,00
Altri ricavi e proventi	267.973.748,00	265.106.120,00	71.401.833,00
Valore della produzione operativa	443.761.675,00	411.611.363,00	356.703.247,00
(Costi esterni operativi)	(181.551.045,00)	(174.436.385,00)	(9.642.639,00)
Valore aggiunto	262.210.630,00	237.174.978,00	347.060.608,00
(Costi del personale)	(207.780.482,00)	(213.663.659,00)	(322.549.532,00)
MOL	54.430.148,00	23.511.319,00	24.511.076,00
(Ammortamenti e Accantonamenti)	(49.548.855,00)	(49.726.838,00)	(2.350.802,00)
Risultato Operativo	4.881.293,00	(26.215.519,00)	22.160.274,00
Proventi/(oneri) finanziari	(3.247.475,00)	(4.200.708,00)	(8.764.378,00)
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(881.555,00)	(1.674.461,00)	(8.764.378,00)
Reddito Lordo	752.263,00	(32.090.688,00)	13.395.896,00
(Imposte sul reddito)	(254.345,00)	(518.192,00)	(23.654.294,00)
Reddito Netto	497.918,00	(32.608.880,00)	(10.258.398,00)

L'analisi del valore aggiunto consente la misurazione della capacità di contenimento dei costi esterni dell'impresa e, allo stesso tempo, la quantificazione della remunerazione del capitale tecnico, della forza lavoro, del capitale di rischio, del capitale di credito e del settore pubblico.

Al pari di ATAC e ATM, anche GTT operando nel settore del trasporto pubblico locale si presenta come un'impresa ad alto valore aggiunto. La percentuale di valore della produzione che si trasforma in valore aggiunto sfiora il 60% in entrambi i periodi presi in esame, ciò comunica anche un discreto livello di assorbimento dei costi esterni.

Osservando la tabella sottostante è possibile apprezzare una notevole riduzione del livello di assorbimento generato dal capitale umano, l'abbattimento del costo del lavoro ha prodotto un decremento di 11 punti percentuali tra il 2017 e il 2018. La quota di valore aggiunto destinata alla remunerazione del capitale tecnico, rappresentata dal rapporto "A&S/VAL", ha subito una leggera contrazione.

I due indicatori appena esposti confermano che GTT possiede le caratteristiche tipiche delle imprese ad alto valore aggiunto, nelle quali la produzione è ad alta intensità di capitale umano e di capitale tecnico.

Natura e ripartizione temporale del Valore Aggiunto		
	31/12/2018	31/12/2017
<i>Natura elevata (VA/VP)</i>	59%	58%
<i>CL/VAL</i>	0,79	0,90
<i>A&S/VAL</i>	0,19	0,21
<i>OF/VAL</i>	0,01	0,02
<i>UN/VAL</i>	0,00	(0,14)
<i>Imposte/VAL</i>	0,00	0,00

Il valore aggiunto può essere sfruttato anche per ottenere alcuni indicatori attraverso i quali è possibile valutare la produttività di un'impresa. Nel 2018 la forza lavoro media di GTT ha subito un alleggerimento di 166 unità, questa dinamica risulta in controtendenza con il generale aumento del numero medio di dipendenti verificatosi negli anni precedenti.

Tra i vari rapporti calcolati, l'indice di produttività economica è l'unico ad aver riportato un decremento, ciò comunica una perdita di efficienza nel contenimento dei costi esterni. Allo stesso tempo, la produttività del personale è aumentata di 7,3 migliaia di euro. Nel 2018 a ciascuna unità di forza lavoro vengono attribuiti 57.768,37 € di valore aggiunto.

Non sorprende l'incremento della produttività del costo del personale, l'efficientamento del costo del lavoro è stato analizzato sotto diversi punti di vista nel corso dell'analisi di bilancio di GTT.

Indicatori di produttività			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>N° medio di dipendenti</i>	4.539	4.705	//
<i>Indice di produttività economica</i>	1,49	1,62	VA/R
<i>Indice di produttività del personale</i>	57.768,37	50.409,13	VA/n.Dip
<i>Indice di produttività del costo del personale</i>	1,26	1,11	VA/CL

Per concludere l'analisi, verrà fornita un'attenta interpretazione dei principali indici di redditività, osservando la loro evoluzione nel tempo e la loro consistenza puntuale nel bilancio d'esercizio 2018.

Il primo indice che verrà preso in esame è il ROE, esso esplicita il rendimento che la società ha generato per ogni unità di capitale proprio disponibile. Osservando i valori raggiunti dal ROE nel biennio in esame, sembrerebbe di effettuare un confronto tra due diverse società. Dopo la perdita di oltre 30 milioni del 2017, che ha generato un ROE pari a -41%, la redditività del capitale proprio di GTT torna finalmente ad essere positiva, l'ultima volta era accaduto nel 2015.

Un ROE pari a 0,52% di norma non è un ottimo risultato ma, considerando le difficoltà affrontate dalla società e una media del settore che non si discosta notevolmente da questo valore, può essere ritenuto accettabile. Il giudizio positivo sul livello raggiunto da questo indicatore è influenzato anche dal pessimo risultato dell'anno precedente, in cui la società ha avuto a che fare con un'importante erosione dei mezzi propri.

Il secondo indicatore analizzato è il ROI che, oltre a misurare il rendimento del capitale investito nella gestione caratteristica, è una delle componenti del ROE. Al pari di quanto detto per il primo indice esaminato, il rendimento della gestione caratteristica torna ad essere maggiore di zero dopo anni di pessimi risultati. L'incremento è attribuito alla variazione percentuale pari al +120% del reddito operativo, elemento a cui viene rapportato il valore del capitale investito che invece ha subito una contrazione del 10%.

Il ROI può essere a sua volta determinato dalla moltiplicazione di due fattori:

- Il ROS (Return on Sales)
- Il Capital Turnover

Il primo, che si ottiene dal rapporto tra ricavi operativi e ricavi da vendita, esplicita l'ammontare di utile operativo che resta all'impresa per ogni unità di fatturato. Esso dipende dal livello delle vendite e da quello dei costi sostenuti. Come per tutti gli altri indici esposti fino ad ora, anche in questo caso il valore ha subito delle modificazioni drastiche nel corso del biennio preso in esame.

Il Capital Turnover rappresenta una misura della frequenza con cui un'impresa, nel corso dell'esercizio, recupera tramite le vendite l'ammontare del capitale investito nell'area operativa. La sua formula è data quindi dal rapporto tra ricavi di vendita e capitale investito operativo netto. Il valore di questo indice dipende contemporaneamente dalla profittabilità delle vendite, dalla dimensione quantitativa delle immobilizzazioni e dal livello degli investimenti in capitale circolante netto. Il fatto che il suo valore sia passato da circa il 20% ad oltre il 26% comunica un efficientamento degli investimenti.

INDICI DI REDDITIVITÀ			
	31/12/2018	31/12/2017	Formule
<i>ROE</i>	0,52%	-40,81%	<i>UN/MP</i>
<i>ROI</i>	0,73%	-3,55%	<i>RO/CIION</i>
<i>ROS</i>	2,78%	-17,89%	<i>RO/R</i>
<i>Capital Turn Over</i>	26,38%	19,86%	<i>V/CIION</i>
<i>EBITDA</i>	54.430.148,00	23.511.319,00	//
<i>EBIT</i>	4.881.293,00	(26.215.519,00)	//

3.14 Realtà a confronto

In quest'ultimo capitolo sono state analizzate tre differenti società operanti nel settore del trasporto pubblico locale. Sebbene svolgano la loro attività in alcune delle città metropolitane più grandi d'Italia, tra queste vi sono notevoli differenze che non si limitano ai soli aspetti economici.

Innanzitutto, si tratta di tre società con una notevole disparità dal punto di vista esperienziale: GTT, essendo nata nel 2003, è la più giovane; le altre due sono molto più longeve, avendo iniziato ad erogare i loro servizi intorno alla metà del secolo scorso.

Le maggiori affinità si riscontrano dal punto di vista organizzativo, tutte e tre le società adottano un modello di amministrazione e controllo tradizionale. Tuttavia, solo ATAC opera come società singola, le altre si posizionano all'interno di gruppi di società.

Anche la diversificazione territoriale rappresenta un elemento di diversità: ATAC risulta esclusivamente focalizzata nel territorio di Roma; GTT offre i suoi servizi in più di 25 comuni limitrofi al capoluogo piemontese; ATM, a seguito del successo della diversificazione territoriale che l'ha portata ad operare in ben 95 comuni interni alla Regione, ha optato per una strategia di internazionalizzazione, ampliando il suo raggio d'azione e ottenendo la gestione della metropolitana di Copenaghen.

Appare evidente l'impossibilità di un confronto statico tra queste tre diverse realtà, non ci si può limitare alla semplice comparazione degli indicatori di solvibilità o dei differenti livelli di redditività raggiunti. Bisogna contestualizzare le società e cercare di comprendere l'ordine di grandezza riferito a ciascuna di esse.

I migliori indicatori per comprendere la dimensione di questo tipo di società sono:

- Il numero di dipendenti;
- L'estensione della rete;
- Il fatturato;
- Il valore dell'attivo fisso.

Tabella 26: Principali indicatori dimensionali

	ATAC	ATM	GTT
Numero dipendenti	11.261	9.800	4.462
Lunghezza rete	2.047	1.470	1.459
Fatturato	935.179.476,00 €	872.900.903,00 €	443.761.675,00 €
Valore Attivo Fisso	854.598.190,00 €	1.373.910.483,00 €	449.115.640,00 €

Osservando la tabella sovrastante, la supremazia dimensionale di ATAC emerge chiaramente. La società romana si serve di una forza lavoro superiore del 15% rispetto a quella di ATM e pari a circa due volte e mezzo quella di GTT.

Per quanto riguarda la lunghezza della rete gestita, ATM e GTT presentano pressoché la stessa estensione, anche se l'azienda di trasporto milanese produce un fatturato pari al doppio di quello del gruppo torinese.

Le informazioni più particolari sono racchiuse nel valore dell'attivo fisso. Sebbene ATAC faccia registrare i livelli più alti dei primi tre indicatori, è ATM a presentare l'attivo fisso più significativo. È bene precisare che quest'ultimo valore risulta in linea con la classe dimensionale della società, sono le altre due realtà ad avere un attivo fisso sottodimensionato.

Altro elemento interessante che merita di essere riportato è la diversificazione delle tre società. Ognuna di esse presenta un portafoglio di business composto principalmente dall'attività di erogazione dei servizi di trasporto pubblico locale. Allo stesso tempo ciascuna società svolge delle attività alternative che risultano in qualche modo collegate al core business, ad esempio perché si sviluppano all'interno dello stesso settore. I business ai quali si sta facendo riferimento sono:

- La gestione dei parcheggi a pagamento su strada e dei parcheggi di scambio;
- Offerta di servizi di mobilità alternativa come la sharing mobility;
- Servizi turistici.

Il primo business alternativo è quello che comporta maggiori livelli di entrate. Tutte e tre le società sono affidatarie della gestione dei parcheggi di interscambio limitrofi alle stazioni della metro e dei parcheggi a pagamento su strada.

Le realtà in esame offrono sul mercato i loro prodotti di mobilità alternativa, ovvero di mobilità condivisa. Milano si presenta come leader del settore, poi è Roma ad avere l'offerta quantitativamente più significativa, anche se l'offerta pro capite di Torino è migliore. Per ulteriori informazioni riguardo i dati della sharing mobility si rimanda al paragrafo 2.10.1.

L'offerta di servizi turistici è molto differenziata, si parte dai classici giri panoramici fino ad arrivare all'attività di ristorazione interna ai tram storici che viene svolta da GTT.

Nel complesso è ATAC a fare registrare il ritardo più consistente sulla diversificazione, il suo portafoglio di business è troppo ancorato all'attività tradizionale.

Ogni società, qualunque sia il suo ambito di operatività, deve pianificare ed implementare delle strategie che rispondano al meglio alle contingenze esterne. Oggigiorno, le tendenze che guidano i processi di sviluppo sono rappresentate da concetti come: la sostenibilità, la digitalizzazione e lo sfruttamento delle tecnologie informatiche.

Tutti gli operatori del trasporto pubblico locale si stanno muovendo in questa direzione, anche lo Stato ha emanato delle linee guida che obbligano le società a incentrare il processo di rinnovamento del parco veicoli, favorendo quelli che utilizzano fonti di trazione rinnovabili.

Dal punto di vista della sostenibilità ATM si presenta come leader del settore, la sua posizione è stata rafforzata a dicembre 2017 con il lancio del piano "full electric", che porterà alla totale conversione elettrica della flotta su gomma entro il 2030. Per dimostrare l'impegno e la determinazione nel raggiungere questo incredibile obiettivo, la società nel 2018 ha bandito una gara per l'acquisto di 250 autobus elettrici, per un investimento di oltre 200 milioni di euro.

Anche se con notevole ritardo, anche ATAC e GTT stanno predisponendo una serie di interventi volti all'innalzamento dei livelli di sostenibilità del loro parco mezzi.

In tema di digitalizzazione tutte le società hanno in programma lo sviluppo di una piattaforma per l'efficientamento del servizio e l'incremento della soddisfazione dei loro passeggeri. Una delle esperienze di maggiore successo in ambito innovativo è quella sperimentata da ATAC con il servizio "Tap&Go", che consente di viaggiare utilizzando le carte di pagamento contactless direttamente al tornello della metropolitana. Oltre a migliorare l'offerta di trasporto, questa innovazione soddisfa anche esigenze di sostenibilità grazie alla dematerializzazione dei titoli di viaggio. Per comprendere il successo di questo nuovo servizio basta osservare che: tra settembre 2019 e febbraio 2020 sono stati registrati oltre 1,7 milioni di "tap" ai tornelli delle stazioni. In questo modo Roma è diventata l'unica città italiana ad offrire un servizio così innovativo, utile e particolare.

L'ultimo step del confronto si basa sulla comparazione dei dati emersi dalle analisi dei bilanci delle tre società in esame.

Innanzitutto, bisogna ricordare che si tratta di tre società che versano in condizioni di stabilità economica completamente differenti: agli estremi troviamo ATAC e ATM, GTT occupa una posizione intermedia.

ATAC opera in una generale situazione di squilibrio finanziario e strutturale. Il susseguirsi di perdite verificatesi negli ultimi anni hanno eroso il patrimonio netto della società che, nonostante un capitale sociale che attualmente sfiora i 180 milioni di euro, nel 2018 ha raggiunto un valore negativo pari a -169.805.539,00 €. L'impossibilità di garantire la continuità operativa dell'azienda ha fatto sì

che venisse presentata e accolta presso la sezione fallimentare del Tribunale di Roma, una proposta di concordato preventivo.

Al contrario ATM presenta un ammontare di patrimonio netto che supera ampiamente il miliardo di euro, con un capitale sociale di 700.000,00 €. Se è vero che i dati dell'azienda romana sono influenzati dalla procedura di concordato preventivo, è anche vero che molti dei valori all'interno dell'ultimo bilancio approvato di ATM hanno subito la notevole influenza dell'operazione di fusione per incorporazione tra ATM S.p.A. e ATM Servizi S.p.A.

GTT assume sempre una posizione intermedia infatti, sebbene il valore dei mezzi propri non sia diminuito negli ultimi anni, la società si è trovata a dover fronteggiare un susseguirsi di ingenti perdite che sono state coperte tramite lo sfruttamento della riserva di rivalutazione. Il risultato positivo raggiunto nell'ultimo anno e molte delle variazioni avvenute in alcune delle principali aree dei documenti di bilancio, sono frutto di una complessa attività di rivalutazione e riclassificazione avviata con la stipula del Piano Industriale 2018-2021.

Dal punto di vista della solidità non sorprende che il peggior risultato venga associato alla società romana.

ATAC finanzia il suo attivo fisso con un mix di fonti alquanto inusuale: non disponendo di mezzi propri non può fare altro che affidarsi alle passività consolidate, le quali però riescono a coprirne solo il 30%. La restante parte viene sostenuta tramite le passività correnti, creando degli importanti squilibri di tesoreria. Ciò accade perché le scadenze delle passività correnti sono antecedenti rispetto alla fine del ciclo di riconversione monetaria dell'attivo fisso. La struttura degli investimenti risulta accettabile, il buon bilanciamento tra elementi di lunga e breve durata non la rende né troppo rigida né troppo elastica. La totale assenza di fonti di proprietà della società, induce un'inevitabile condizione di eccessiva dipendenza finanziaria; i livelli di autonomia sono pressoché nulli.

La combinazione di fonti utilizzata da GTT per sostenere i suoi investimenti fissi è sicuramente migliore ma comunque non accettabile, considerando che più del 35% viene coperto tramite debiti correnti. Le conseguenze di questa errata correlazione tra fonti e impieghi durevoli sono le stesse alle quali si è fatto riferimento in precedenza. La struttura degli investimenti è sbilanciata verso una posizione di eccessiva rigidità che, tuttavia può essere giustificata dall'attività svolta, la quale richiede una significativa quantità di immobilizzazioni. Malgrado ciò, un valore dell'attivo fisso che supera il doppio di quello dell'attivo circolante, comporta una limitata capacità di reazione agli shock esogeni. La società torinese possiede un livello minimo di autonomia, ma il peso delle fonti di finanziamento esterne produce un'eccessiva dipendenza nei confronti dei terzi finanziatori.

Osservando i dati dell'Azienda Trasporti Milanese, non è assurdo affermare che questa possa rappresentare il benchmark dell'intero settore nazionale. Gli investimenti di lungo periodo vengono

coperti quasi interamente tramite i mezzi propri, questo conferisce all'impresa una notevole autonomia operativa, data anche dalla possibilità di reintegrare il capitale tecnico tramite il cash flow da ammortamento. Per garantire l'integrale copertura dell'attivo fisso, ATM necessita solo del 34% delle passività consolidate perciò la restante parte potrà essere sfruttata in altro modo. Nell'ultimo anno la società ha migliorato la struttura dei suoi investimenti, rendendola molto più elastica e funzionale all'adattamento. Dall'analisi della struttura delle fonti emerge un perfetto bilanciamento tra capitale proprio e passività permanenti, in questo modo la società mantiene un elevato grado di autonomia finanziaria, riuscendo allo stesso tempo a non fare affidamento esclusivamente alla propria capacità di autofinanziamento per implementare le sue strategie di crescita.

Spostando l'attenzione sulle condizioni di liquidità in cui versano le imprese, le conclusioni non cambiano.

ATAC continua a fare registrare i risultati peggiori, l'eccessivo ricorso all'indebitamento di breve periodo per finanziare gli investimenti immobilizzati, fa sì che l'insieme delle attività circolanti riesca a garantire meno del 50% delle passività correnti. La scarsa disponibilità di liquidità totale genera un deficit primario di tesoreria superiore a 900 milioni di euro. D'altro canto, la misurazione della durata del ciclo del circolante (-1119gg) manifesta l'estrema difficoltà di ATAC nel far fronte alle scadenze delle sue posizioni debitorie di breve periodo; la società è ad un passo dall'insolvenza.

Osservando i dati di GTT la situazione migliora leggermente, la conversione monetaria degli investimenti correnti riuscirebbe a fornire copertura solo al 57% delle passività correnti. La dipendenza dal magazzino è pressoché nulla, perciò la differenza tra il deficit di disponibilità e il deficit primario di tesoreria è di soli 30 milioni. La durata del circolante si è ridotta notevolmente nel 2018 (-313 gg) e le tempistiche di rimborso dei debiti commerciali sono state abbattute grazie agli accordi stipulati mediante il Piano Industriale 2018-2021.

I valori raggiunti dagli indicatori di liquidità di ATM, rafforzano il suo livello di solvibilità. Le disponibilità di liquidità generate dal processo di conversione monetaria degli investimenti di breve periodo ammontano a quasi il doppio del valore delle passività correnti. La dipendenza dal magazzino è nulla, la società ha un'eccedenza di liquidità totale rispetto ai debiti a breve di quasi 300 milioni. La sola liquidità immediata garantirebbe una copertura delle fonti di finanziamento correnti superiore al 50%. La durata del ciclo del circolante negativa di 252 giorni consente il reinvestimento delle somme generate dai cicli della gestione operativa e comunica un'ottima affidabilità.

Il confronto si conclude con la comparazione dei livelli di redditività raggiunti dalle tre società in esame. Innanzitutto, si tratta di imprese la cui attività operativa è caratterizzata da un'alta intensità di capitale tecnico e umano, e perciò vengono definiti ad elevato valore aggiunto. I più alti livelli di produttività economica, ovvero di capacità di contenimento dei costi esterni, sono associati a GTT; il

distacco tra ATAC e ATM è quasi inesistente. Al contrario, la produttività del personale fatta registrare da ATM surclassa quella degli altri operatori, con uno scarto superiore al 40% del valore.

L'indicatore di redditività che meglio racchiude tutte le informazioni è sicuramente il ROE. In riferimento a questo, è possibile affermare che nessuna società ha generato ottimi livelli di rendimento e che tutte hanno raggiunto pressoché gli stessi risultati.

A causa della sua particolare situazione (mezzi propri negativi) ATAC, nonostante abbia raggiunto per la prima volta nella sua storia un risultato positivo, produce un rendimento del -0,5%. I miglioramenti più evidenti si sono registrati sul fronte del rendimento del capitale investito nella gestione operativa (ROI) che, dopo il valore negativo del -7% generato nel 2017, è tornato a superare leggermente la soglia del rendimento nullo (+0,12%).

Al contrario la redditività del capitale proprio di ATM nel 2018 è crollata allo 0,2%, dopo aver raggiunto l'1,2% nell'anno precedente. Questo decremento così repentino può essere associato ad una fisiologica riduzione dovuta alla fusione messa in atto nel biennio in esame. Il passato recente di ATM lascia ben sperare, infatti negli anni scorsi la società ha sempre fatto registrare dei livelli di rendimento superiori all'1%. Anche in questo caso la redditività della gestione caratteristica torna ad essere maggiore di zero dopo il risultato negativo del 2017.

I risultati migliori sono stati prodotti da GTT, il suo ROE è passato da un valore negativo pari a -40,8% ad uno positivo di +0,52%. La causa di questo incremento è associata all'utile di quasi 500 mila euro ottenuto nel 2018. Il rendimento della gestione caratteristica ha addirittura superato il +0,7%.

In conclusione, sebbene le società prese in esame perseguano almeno formalmente finalità di lucro, la loro particolare condizione di essere integralmente a partecipazione pubblica e di svolgere un servizio collettivo, giustifica i bassi livelli di redditività. Questo non significa che attraverso una gestione oculata ed efficiente, che punti al costante miglioramento della qualità dei servizi offerti alla comunità, non si possano raggiungere ottimi risultati.

Conclusioni

Attraverso il presente elaborato si è voluto dimostrare come il settore del trasporto pubblico locale sia stato troppe volte ingiustamente screditato. Il bagaglio di preconcetti con il quale si è soliti approcciare questa particolare tematica, viene progressivamente alleggerito attraverso molteplici evidenze empiriche che risaltano i punti di forza del sistema.

Il primo obiettivo è stato quello di evidenziare il modo in cui gli interventi legislativi, che nel tempo hanno interessato questo settore, abbiano generato un quadro normativo che limita notevolmente l'autonomia degli operatori. A differenza di quanto avviene in altre realtà europee, le società italiane a cui viene affidata l'erogazione dei servizi di trasporto pubblico locale non beneficiano delle spinte derivanti dalla liberalizzazione del mercato. Anche l'Antitrust, attraverso un'indagine conoscitiva, ha dimostrato che l'assenza della concorrenza nel mercato ha generato pesanti pressioni sulla spesa pubblica, senza apportare benefici alla comunità cui viene rivolta l'offerta. Inoltre, il funzionamento dell'industria si basa su delle leggi alquanto datate, basti pensare che il principale riferimento normativo (Decreto Burlando) è stato introdotto nel 1997. I numerosi cambiamenti evolutivi avvenuti nell'ultimo ventennio, impongono la realizzazione di una rivoluzione legislativa che sia in grado di predisporre un sistema normativo più adatto al contesto economico e sociale nel quale viviamo. In altre parole, urge un ammodernamento del quadro normativo di riferimento.

La parte iniziale del secondo capitolo esplicita le caratteristiche dimensionali del settore, successivamente procede con l'analisi della domanda di mobilità che si dimostra in continua evoluzione. I passeggeri sono alla ricerca di servizi sempre più personalizzati, che rispondano alle loro nuove e modificate esigenze. Il tasso di motorizzazione, che rappresenta la principale proxy della domanda di mobilità privata, non accenna a diminuire, comprovando l'incapacità dell'offerta nel soddisfare i bisogni dei propri consumatori.

Altro aspetto interessante emerso dall'analisi della domanda di mobilità, è la volontà espressa dalla popolazione di disporre di mezzi di trasporto "ad hoc" per percorrere tragitti relativamente brevi. La principale soluzione individuata per risolvere tale problema sembra essere l'utilizzo dei servizi di sharing mobility, elemento a cui le società del TPL italiano dovrebbero dedicare maggiore attenzione.

L'analisi dell'offerta ha evidenziato un importante gap infrastrutturale del nostro Paese rispetto alle altre realtà europee. La dotazione di impianti fissi e di attrezzature mobili è inadeguata, obsoleta e insufficiente a garantire un servizio in grado di soddisfare le rinnovate esigenze dei passeggeri. Gli squilibri strutturali dell'offerta risultano amplificati nelle aree centro-meridionali, dove le caratteristiche qualitative e quantitative sono notevolmente inferiori. Questa disomogeneità

territoriale potrebbe essere bilanciata offrendo gli stessi servizi a prezzi inferiori, tuttavia ad oggi non sembra essere la strategia prescelta.

La causa principale delle inefficienze viene ricondotta ad un'offerta che risulta sovradimensionata rispetto alla domanda che spesso rimane però insoddisfatta. Questa dinamica emerge monitorando i dati sul Load Factor, che esprime il coefficiente di occupazione dei mezzi di trasporto. Attualmente in Italia vengono occupati solo il 20% dei posti-km offerti, questo significa che i 4/5 dell'offerta sono inutilizzati. Un paradosso che dimostra le gravi lacune esistenti nelle attività di programmazione e di pianificazione svolte dagli enti pubblici.

Il finanziamento del settore si basa principalmente su due tipi di entrate: i contributi pubblici e le tariffe. Quest'ultime occupano una posizione secondaria all'interno dei bilanci delle società di TPL, malgrado ciò le tariffe vengono da sempre viste come il vero strumento in grado di innescare l'inversione di marcia che in questo settore si aspetta ormai da un ventennio. Il livello medio delle tariffe praticate nelle città italiane è notevolmente inferiore a quello delle altre città europee. Anche se in parte può essere giustificato da un'offerta qualitativamente inferiore, è chiaro che il livello attuale non permette di creare un flusso monetario sufficiente al miglioramento del servizio.

Inoltre, restando in tema finanziamenti, all'interno dell'elaborato sono stati proposti una serie di moderni strumenti di finanziamento che potrebbero essere sfruttati per riuscire ad effettuare gli investimenti necessari al rinnovo infrastrutturale e l'ammodernamento del settore.

Proprio quest'ultimo aspetto sembra essere il perno attorno al quale dovrà ruotare la pianificazione degli enti pubblici e dei policy maker. In merito alla sostenibilità dei mezzi di trasporto l'Italia presenta un leggero ritardo, ma le strategie messe in atto dai vari operatori e quelle pianificate dalle Regioni lasciano ben sperare. La digitalizzazione del settore sembra essere l'innovazione che più di tutte sia in grado di apportare benefici concreti, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Al contrario, l'integrazione del sistema di offerta è fondamentale per raggiungere una migliore soddisfazione di una clientela che sta lentamente modificando le sue inclinazioni. Un aspetto molto interessante che è stato approfondito, correlato all'intermodalità dei mezzi di trasporto, è quello della sharing mobility. Questa nuova modalità di spostamento rappresenta qualcosa in più di una semplice innovazione, visto e considerato che sta rivoluzionando completamente la domanda di mobilità dei cittadini di tutto il mondo.

Nel corso dell'ultimo capitolo sono stati presi in esame i profili economici di tre dei maggiori operatori del TPL italiano. Attraverso un'attenta analisi di bilancio sono stati rilevati dei punti di forza inaspettati, ma anche delle criticità alquanto significative. La società che gestisce i servizi di trasporto pubblico nel capoluogo lombardo (ATM), si presenta come un vero e proprio benchmark per il resto delle società del nostro Paese. In realtà, la società milanese fa parte di un gruppo che da anni fa parlare

di sé anche oltre i confini del bel Paese. Il suo profilo di solidità sembrerebbe quasi perfetto, la sua redditività ottima, ma limitata dall'impossibilità di un'autonoma definizione dei livelli delle tariffe. Gli unici confronti che non riesce a sostenere sono quelli effettuati con altre società europee, operanti in un'ambiente completamente liberalizzato che offre opportunità di guadagno non paragonabili a quelle presenti nel mercato italiano.

Il Gruppo Trasporti Torinese, dopo un triennio di perdite quasi irrecuperabili, è tornato sulla retta via con la stipula del Piano Industriale 2018-2021. Gli equilibri strutturali e finanziari stanno ritornando su livelli accettabili, l'attenzione verso i macrotrend futuri sembrerebbe idonea a garantire la soddisfazione dei rinnovati bisogni dei consumatori e il miglioramento della propria posizione competitiva futura.

Le maggiori criticità sono emerse dall'analisi di ATAC, la prima società per dimensione nel settore del TPL italiano. Il susseguirsi di risultati negativi generati negli anni passati ha eroso il patrimonio netto della società fino a portarlo ad un valore negativo di circa -170.000.000 €. Questa condizione, unita a tutti gli squilibri finanziari emersi con l'analisi, ha fatto sì che il 25 giugno 2019 la Sezione Fallimentare del tribunale di Roma abbia accolto la richiesta di concordato preventivo n. 89/17 di ATAC S.p.A., rigettando le opposizioni dei creditori. Sebbene nel 2018, per la prima volta nella sua storia, la società romana abbia generato un utile, continua a viaggiare sul filo del rasoio, il fallimento è dietro l'angolo e non ci sono altri margini di errore.

Bibliografia e Sitografia

- Boscolo E., *Il finanziamento statale quale strumento incentivale: tentativi e resistenze nel settore del trasporto pubblico locale*, Rivista della regolazione dei mercati, 2015.
- Giupponi T. F., *Le frontiere del trasporto pubblico locale, tra competenze normative e situazioni giuridiche soggettive*. Università di Catania Press, 2016.
- Cabianca A., *Il trasporto pubblico locale nell'ambito della disciplina dei servizi pubblici. Quadro descrittivo e criticità*, Seminario Università Statale di Venezia, 2009.
- Zunarelli-Sipotra, *Sintesi del quadro normativo vigente in materia di trasporto pubblico locale*, 2014.
- Autorità di regolazione dei trasporti, *Schema di Analisi di impatto della regolazione*, Ufficio Affari economici, 2016.
- Michetti E., *La nozione di servizio pubblico e di servizio pubblico locale elaborata dalla giurisprudenza del Consiglio di Stato*, Banca dati G.A.R.I.-Gazzetta amministrativa della repubblica italiana, 2013.
- www.ec.europa.eu, Servizi di interesse generale.
- www.temi.camera.it, Camera dei deputati: temi dell'attività parlamentare XVII Legislatura, *Il trasporto pubblico locale*.
- www.temi.camera.it, Camera dei deputati: temi dell'attività parlamentare XVII Legislatura, *Resoconto stenografico dell'indagine conoscitiva sul finanziamento del TPL*, 2014.
- www.camera.it, *Schema di decreto legislativo recante "conferimento alle regioni ed agli enti locali delle funzioni e dei compiti, in materia di trasporto pubblico locale, in attuazione della delega di cui all'articolo 4 della legge 15 marzo 1997, n. 59"*.
- Tuzi F., *Trasporto pubblico locale*, Istituto di studi sui sistemi regionali federali e sulle autonomie, 2017.
- Ostengo L., *I servizi pubblici condivisi: il trasporto pubblico non di linea come "case study" del fenomeno*, Rivista giuridica: Il diritto amministrativo, 2016.
- Cabianca A. *le società del trasporto locale tra crisi economica, servizio pubblico e libertà d'impresa*, Dottorato di ricerca in istituzioni, mercati, diritti e tutele Università di Bologna, 2018.
- www.eur-lex.europa.eu, *Sintesi della legislazione dell'UE: Trasporti*.
- TCEE, www.eur-lex.europa.eu/legal-content
- www.amministrazioneincammino.luiss.it, Candido L. *Autonomie e diritto ai trasporti pubblici locali*, 2015.

- Iaione C., *La regolazione del trasporto pubblico locale. Bus e taxi alla fermata delle liberalizzazioni*, Jovene Editore, Napoli, 2008.
- Camera dei deputati XVIII Legislatura, Servizio studi, *Il trasporto pubblico locale*, 2020.
- www.mit.gov.it/temi/trasporti/trasporto-pubblico-locale.
- www.agens.it/informativa-alle-aziende/anno-2018.
- www.asstra.it
- ASSTRA-Cassa Depositi e Prestiti, *Investire nel TPL: scenari e fabbisogni*, 2019.
- Politecnico di Milano-School of Management, *Osservatorio Mini-Bond: 5° Report italiano sui Mini-Bond*, 2019.
- Osservatorio nazionale sulle politiche del trasporto pubblico locale, *Relazione annuale al Parlamento relativa al settore del trasporto pubblico locale nell'anno 2017 con l'approfondimento e l'analisi dei dati economico finanziari e trasportistici dell'esercizio 2016*.
- Deloitte-Luiss, *Gli investimenti in infrastrutture di trasporto. Scelte di finanziamento e spunti di riflessione dai progetti recentemente sviluppati in Italia*, Roma, 2018.
- Monitor-SPL "Progetto reOPEN SPL, *Assetti organizzativi e gestionali del trasporto pubblico locale. Report nazionale*, 2019.
- ISOFORT, *Indagine sugli assetti istituzionali e le competenze professionali degli enti titolari dei servizi del trasporto pubblico autofilotranviario*, Roma, 2019.
- www.sum4all.org, *Global mobility report 2017. Tracking sector performance*.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti 2017-2018*.
- AGENS-ANAV-ASSTRA-ISOFORT, *16° Rapporto sulla mobilità degli italiani*, Roma, 2019.
- Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali di Roma capitale, *Il trasporto pubblico a Roma. Sintesi dei principali indicatori del servizio*, Roma, 2018.
- Cassa Depositi e Prestiti Ricerca & Studi, *Luci e ombre della mobilità urbana in Italia: ripartire dal trasporto pubblico*, 2019.
- Usai V., *Il trasporto pubblico nelle capitali europee: un'analisi di benchmark*, Hermes, 2014.
- Piano Industriale 2016-2018 Seta, 2016.
- Cassa Depositi e Prestiti, *Mobilità Urbana. Il trasporto pubblico locale: il momento di ripartire*, 2013.
- Cassa Depositi e Prestiti, *Investire nel trasporto pubblico. Mezzi e reti per la mobilità*, 2017.
- ASSTRA-IFEL-Intesa Sanpaolo, *Le aziende di TPL: alla ricerca della giusta rotta*, 2019.

- Ministero dell'Economia e delle Finanze, Documento di economia e finanza 2019, *Strategie per una nuova politica della mobilità in Italia*.
- Deloitte, *Transport in the digital age. Disruptive trends for smart mobility*, 2015.
- Ciuffini M., *Fatti e numeri della sharing mobility italiana*, Osservatorio nazionale sharing mobility, Roma, 2018.
- Tomassi F., *Il trasporto pubblico locale: confronto tra Roma, Milano, Napoli e Torino*, Rivista di Economia e Politica dei Trasporti, 2018.
- ASSTRA-Unicredit, *Il ruolo della finanza nel cambio di marcia della mobilità urbana*, Roma, 2018.
- Di Lazzaro F., Musco G., *Analisi aziendale. Metodi e strumenti*, Giappichelli editore, Torino, 2015.
- www.atac.roma.it
- www.atm.it
- www.gtt.it

Ringraziamenti

Voglio iniziare ringraziando il mio relatore, il Professor Fabrizio Di Lazzaro, per avermi trasmesso la sua passione e la sua dedizione verso una materia che spero possa continuare a fare parte della mia vita lavorativa.

Ringrazio il Segretario Generale dell’Autorità di Regolazione dei Trasporti, il Dottor Guido Improta, per la sua estrema disponibilità e per avermi dato fiducia concedendomi l’incredibile opportunità di avere un confronto diretto con esperti del settore.

Un sentito ringraziamento va alla Dottoressa Ivana Paniccia, Direttrice dell’Autorità di Regolazione dei Trasporti, per avermi guidato e supportato nella fase più importante del mio percorso accademico fornendomi numerosi articoli e studi di settore, oltre che le sue preziosissime testimonianze dirette frutto della sua esperienza lavorativa.

Alla mia Famiglia, una Famiglia con la “F” maiuscola, dove nessuno viene lasciato indietro, dove l’amore e l’aiuto reciproco rappresentano il collante che tiene unito ogni elemento di questo gruppo di matti, perché infondo questo è ciò che siamo.

Ai miei zii, che da sempre sono come secondi genitori, quei genitori a cui non devi chiedere il permesso, quelli che ti concedono di essere chi vuoi, amandoti incondizionatamente.

Alle mie cugine, Elena ed Elisa, per me come sorelle minori a cui spero di aver dato il buon esempio (almeno in questi ultimi anni).

Ai miei cugini, Luca e Simone, che prima di essere parenti sono gli amici di una vita.

Come non ringraziare i miei amici, quelli con cui ho condiviso e condivido tutto, quelli delle prime esperienze e quelli delle ultime, quelli con cui brinderò tutta la notte. Grazie a voi sono riuscito a vivere questi anni con serenità e spensieratezza, per questo vi dico che avete più meriti di quelli che pensate di avere.

A Martina, la proprietaria del mio cuore, la donna che ogni giorno mi rende più felice e che mi stimola ad essere un uomo migliore. Senza ombra di dubbio la persona che mi ha aiutato maggiormente nella stesura della tesi. Grazie a lei ho scoperto aspetti della mia personalità che neanche io conoscevo. Il senso di amore puro, libero e incondizionato che provo nei tuoi confronti, mi sembra la sensazione più vera che io abbia mai sperimentato. Grazie per essere come sei, Ti amo. Ai miei nonni, che grazie alla loro esperienza e saggezza mi hanno insegnato quanto valga davvero la vita, trasmettendomi attraverso la loro guida i valori che ad oggi per me sono più importanti: amore, forza, determinazione, sacrificio e rispetto; e soprattutto grazie a loro ho imparato il significato più puro e profondo della parola “Famiglia”.

A mio fratello Andrea, il mio primo amico, quello più sincero, quello con cui ho condiviso ogni aspetto della mia vita, dai più belli ai più difficili. A lui devo molto, mi ha sempre sostenuto, aiutato e protetto come solo un fratello maggiore sa fare. È la persona su cui più di tutti faccio affidamento, quella che mi ha sempre spianato la strada e dai cui per molte cose prendo esempio. La consapevolezza che lui ci sarà sempre mi rende più forte. Il mio ringraziamento va anche a sua moglie Denise, che da qualche anno è entrata a far parte anche della mia vita.

Ai miei genitori, che nonostante abbiano avuto tutti i motivi per farlo non hanno mai smesso di credere in me. Prima o poi tutte le ansie e le preoccupazioni che vi ho causato dovevano pur essere ripagate, per ora tutto quello che ho da offrirvi è questa laurea. È grazie a voi se sono diventato l'uomo che sono. Non smetterò mai di ringraziarvi per tutto quello che mi avete dato, siete due genitori fantastici, a voi devo tutto.

Infine, ringrazio tutte le persone che mi sono state accanto contribuendo alla mia crescita personale, accompagnandomi non solo lungo il mio percorso universitario ma anche nella vita, ringrazio chi non c'è più ma avrebbe voluto esserci e anche chi ci sarà in futuro.

RIASSUNTO

Capitolo 1

All'interno del primo capitolo è stata effettuata una profonda analisi di tutti gli interventi legislativi, nazionali ed internazionali, che nel corso del tempo hanno contribuito alla creazione del quadro normativo che attualmente regola il settore del Trasporto Pubblico Locale (TPL) in Italia.

Prima di fornire una spiegazione esaustiva di cosa si intende per TPL, è stato contestualizzato l'argomento analizzando il concetto di servizio pubblico e, nello specifico, di servizio pubblico locale.

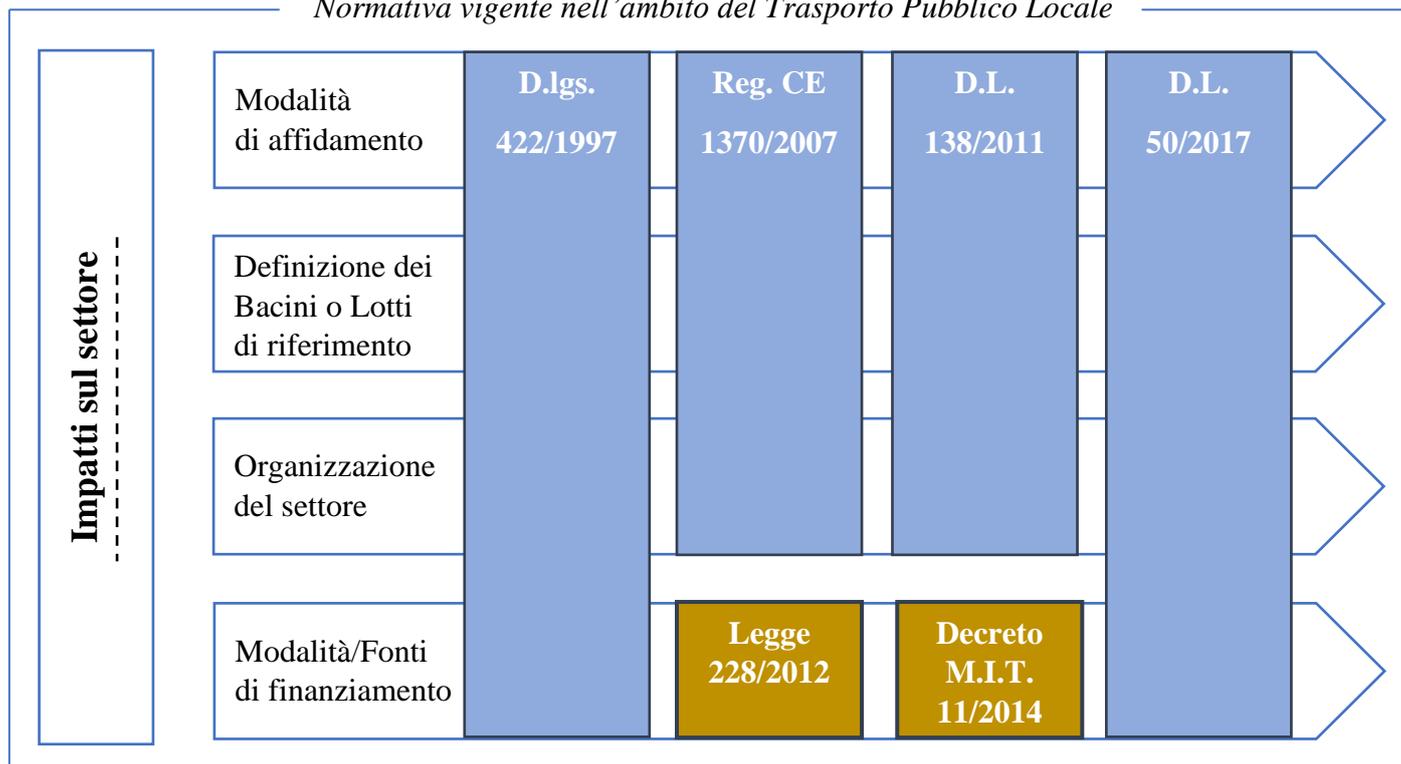
Una volta chiariti i confini del concetto di servizio pubblico, l'attenzione è stata rivolta alla definizione dell'argomento chiave di tutto l'elaborato: il Trasporto Pubblico Locale (TPL).

Il trasporto pubblico locale è composto dall'insieme delle diverse modalità di trasporto pubblico su scala locale in ambito cittadino, provinciale o regionale. Nello specifico, la prima ed unica definizione di trasporto pubblico locale fornita dalla giurisprudenza italiana, è contenuta in un decreto legislativo risalente al 1997 il quale stabilisce che: *“sono servizi pubblici di trasporto regionale e locale i servizi di trasporto di persone e merci, che non rientrano tra quelli di interesse nazionale tassativamente individuati dall'articolo 3; essi comprendono l'insieme dei sistemi di mobilità terrestri, marittimi, lagunari, lacuali, fluviali e aerei che operano in modo continuativo o periodico con itinerari, orari, frequenze e tariffe prestabilite, ad accesso generalizzato, nell'ambito di un territorio di dimensione normalmente regionale o infra-regionale”*.

Con questo decreto non si è data solo una definizione di TPL, ma è stato evidenziato anche l'aumento delle responsabilità e dei poteri delle Regioni in termini di indirizzo e programmazione del servizio di trasporto pubblico. La prima parte dell'enunciato soprariportato, limita l'autonomia regionale nella gestione di alcuni tipi di servizi di trasporto, nello specifico per quei servizi che hanno il carattere di interesse nazionale i quali vengono riportati nell'articolo 3 del medesimo decreto legislativo.

Come accennato in precedenza, il complesso insieme di leggi che costituisce il quadro normativo vigente è il frutto di un costante processo di aggiornamento, alimentato sia dalle influenze nazionali che da quelle europee. Senza ripercorrere tutte le tappe di questo processo evolutivo, riportiamo di seguito uno schema che facilita la comprensione delle diverse fonti legislative che regolano il settore.

Normativa vigente nell'ambito del Trasporto Pubblico Locale



Il Decreto Burlando rappresenta senza ombra di dubbio il principale punto di riferimento del quadro normativo nazionale. Il suo raggio d'azione non si limita alla sola ripartizione delle funzioni e dei poteri tra Stato e Regioni, ma incide su numerosi argomenti tra cui:

- L'introduzione dei "servizi minimi": ovvero quei servizi definiti come quantitativamente e qualitativamente sufficienti a soddisfare la domanda di mobilità dei cittadini e i cui costi vengono attribuiti al bilancio delle Regioni.
- La programmazione degli investimenti: gli investimenti vengono programmati sulla base di alcuni accordi stipulati tra il Ministero dei Trasporti e le Regioni (ed ogni altro ente suscettibile di coinvolgimento).
- Le modalità di affidamento: la vera rivoluzione attuata tramite il decreto Burlando è quella relativa alla liberalizzazione del settore. Questa è stata realizzata modificando il processo di affidamento del servizio, prevedendo una procedura di gara ad evidenza pubblica con contestuale stipulazione di un contratto di servizio pubblico, privilegiando così un sistema basato sulla concorrenza.

Insieme al decreto legislativo 422 del 1997, il regolamento (CE) 1370/2007 emanato dal Parlamento europeo il 23 ottobre del 2007, costituisce la più importante innovazione in materia, visto e considerato il notevole impatto che ha avuto nel settore del trasporto pubblico locale italiano.

Questo regolamento è intervenuto su diversi profili come:

- Le compensazioni degli obblighi del servizio di trasporto pubblico, assoggettando questi ultimi nella più ampia disciplina dei servizi di interesse economico generale (SIEG);
- Il contratto di servizio pubblico diventa il principale meccanismo per regolare il flusso delle compensazioni elargite dalle Autorità pubbliche, a beneficio degli operatori incaricati di erogare il servizio a fronte degli obblighi impostigli.
- Infine, tramite questo regolamento l'Unione Europea attuò un intervento diretto e funzionale all'imposizione della "gara" come modalità di affidamento principale. Ad oggi si contano circa cinque diversi tipi di modalità di affidamento.

Un argomento a cui è stata dedicata una trattazione separata è quello delle modalità di finanziamento del trasporto pubblico locale. Queste hanno vissuto un'evoluzione molto lunga e complicata: si è passati da un sistema che utilizzava risorse statali e regionali, ad uno che prevedeva la definizione di uno specifico Fondo Statale, ripartito sulla base del costo storico che le Regioni sostengono per il settore e in base al livello di raggiungimento di definiti obiettivi di efficienza.

Capitolo 2

Quello del TPL è chiaramente un settore molto particolare, non solo perché trattandosi di un servizio pubblico è soggetto ad una specifica disciplina, ma proprio per la sua strategicità e per il ruolo di assoluta rilevanza che ricopre in termini di competitività e sviluppo dell'intera economia nazionale.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi del settore del trasporto pubblico locale italiano. La prima fase svolge una funzione di carattere introduttivo, attraverso una serie di dati chiave viene presentata una panoramica del settore. Successivamente vengono contrapposte le caratteristiche principali della domanda di mobilità con quelle del sistema di offerta, ottenendo così quello che viene definito Load Factor. L'analisi prosegue con la valutazione delle diverse tipologie di risorse di cui dispongono le varie società a cui viene affidata l'erogazione dei servizi di trasporto pubblico locale: principalmente contributi pubblici e sistema tariffario. Infine, viene rivolta una particolare attenzione alle nuove tendenze che stanno guidando l'evoluzione dell'intero settore, sia sul lato della domanda di mobilità, che su quello dell'offerta.

I dati chiave del settore

L'industria del trasporto pubblico locale e regionale che si sviluppa nel nostro Paese, è un settore economico che produce un fatturato complessivo, in termini di ricavi da traffico e contributi pubblici, di oltre 12 miliardi di euro. Grazie a questo valore la nostra nazione, si colloca al quarto posto nel confronto con il resto degli stati europei, rappresentando circa il 9% del fatturato totale EU28.

Il sistema delle aziende che operano nel settore del TPL italiano è composto da circa 930 operatori tradizionali che impiegano oltre 124.000 addetti. Le aziende partecipate da almeno un'amministrazione territoriale (regionale o locale) sebbene siano solo 112 (12% del totale), rappresentano quasi l'85% del mercato in termini di percorrenze, impiegano l'87% degli addetti, trasportano oltre il 90% dei passeggeri e producono l'85% del fatturato.

Questi ultimi dati mettono in evidenza l'ingente frammentazione del mercato, che risulta ancora più amplificata se si fa riferimento alle statistiche generate dai primi 20 operatori. Tuttavia, bisogna riconoscere che nell'ultimo decennio il numero di aziende a partecipazione pubblica si è notevolmente ridotto, passando da 160 nel 2010 a 112 nel 2019.

Nel complesso vengono offerti oltre 2 miliardi di chilometri vettura annui, grazie all'utilizzo di quasi 50.000 mezzi che permettono di trasportare la straordinaria cifra di 5,4 miliardi di passeggeri.

Numero Aziende	930
Numero addetti	124.300
Passeggeri trasportati	≈ 5,4 miliardi
Numero mezzi	Oltre 49.000
	≈ 1.9 miliardi di vetture-km
Chilometri percorsi	Oltre 220 milioni di treni-km
Giro d'affari	≈ 12 miliardi di euro

Le modalità più diffuse per lo svolgimento del servizio di TPL sono il trasporto su gomma urbano ed extraurbano (le cosiddette autolinee), le tranvie e la metropolitana; quest'ultime principalmente in ambito urbano. Molto meno frequenti sono le altre modalità come funivie, collegamenti fluviali e lacustri, che sono disponibili solo in alcune zone, a seconda delle caratteristiche morfologiche dei diversi territori.

Un altro aspetto degno di nota è sicuramente quello della distribuzione territoriale degli operatori. Vi sono una serie di informazioni che forniscono una spiegazione razionale al fenomeno della frammentazione del mercato a cui è stato fatto riferimento in precedenza.

Infatti, circa il 29% delle aziende offre il servizio nell'Italia settentrionale, il 17% nelle zone centrali, mentre il 54% delle aziende opera nell'Italia meridionale e nelle isole.

Tali statistiche evidenziano una diversa organizzazione del servizio nelle varie aree del Paese. Nel Nord e nel Centro il servizio viene gestito da imprese di medio-grande dimensione, che interagiscono con bacini di traffico più significativi e spesso gestiscono il servizio a livello provinciale o addirittura regionale.

Nel Sud e nelle Isole invece, si assiste ad una forte frammentazione del mercato, con la presenza di un ampio numero di imprese di piccola dimensione, spesso private e a gestione familiare che si occupano di bacini di traffico meno ampi.

Caratteristiche e tendenze della domanda di mobilità

Le nuove dinamiche della domanda di mobilità nel mondo dimostrano che l'uso dell'automobile sta lasciando spazio a modalità di trasporto alternative, soprattutto nelle metropoli più sviluppate che presentano alti coefficienti di ricchezza prodotta. Ad esempio, nelle più moderne città europee si è ormai affermata la pratica di favorire quelle modalità di spostamento che rispettino le esigenze di sostenibilità - ormai fondamentali in ogni Paese del mondo - e contribuiscano all'incentivazione di quelle più "attive" come l'utilizzo della bicicletta.

Grazie ai dati forniti dall'Osservatorio Audimob, è stato possibile analizzare l'andamento della domanda di mobilità nel nostro Paese. Quest'ultima, nel corso del decennio appena concluso è andata fortemente modificandosi, crescendo ininterrottamente tra il 2012 e il 2018 superando i livelli precrisi e toccando il suo picco massimo nel 2017, anno in cui ha raggiunto addirittura l'88,5%.

Allo stesso tempo, il numero medio degli spostamenti giornalieri della popolazione mobile ritorna al valore di 2,5 dopo la caduta verificatasi nel triennio precedente. Perciò il modello di mobilità della popolazione italiana attuale, si caratterizza per una maggiore "distribuzione". In altre parole, c'è un numero maggiore di persone che quotidianamente effettua spostamenti, ma con meno frequenza.

Tralasciando le varie oscillazioni che si sono susseguite negli anni, assimilabili a naturali movimenti ciclici, e al netto del picco verificatosi nel 2011, la domanda di mobilità del Paese risulta pressoché invariata.

Un'altra caratteristica molto significativa della domanda è rappresentata dalla lunghezza media degli spostamenti. Facendo affidamento agli ultimi dati disponibili (2018) questa sembrerebbe in leggero aumento, avendo raggiunto nell'ultimo periodo di analisi un valore di 11,3 km rispetto ai 10,6 km dell'anno precedente.

Oltretutto, a conferma dei ragionamenti che sono stati fatti fino ad ora, la mobilità di corto raggio (2-10 km) assorbe il 76,5% del totale degli spostamenti e quella di "prossimità" (< 2 km) oltre il 33%.

Per concludere, le statistiche appena esposte manifestano la necessità della popolazione di avere a disposizione dei mezzi di trasporto “ad hoc” per tragitti relativamente brevi, magari che aumentino la velocità media di circolazione così da rendere più efficiente l’intero sistema di mobilità del Paese. Una soluzione a tale problema sta emergendo grazie all’utilizzo di nuovi mezzi di trasporto funzionali nel percorrere brevi tragitti come bici, monopattini o scooter elettrici, per non parlare della generale tendenza verso lo sfruttamento della sharing mobility.

Anche i dati che si riferiscono al modello comportamentale della popolazione, manifestano una progressiva e graduale trasformazione delle abitudini e dei bisogni. Oggigiorno, il consumatore tipo predilige quelle offerte che vengono definite “on-demand”, ovvero su richiesta, vuole avere accesso al prodotto o al servizio di cui ha bisogno solo quando lo ritiene opportuno e in qualsiasi luogo egli si trovi. Allo stesso tempo, possiede una predisposizione verso l’utilizzo di dispositivi elettronici che gli possano permettere, ad esempio, di pagare in forma digitale il servizio di trasporto o anche solo di prenotarlo (si pensi, ancora una volta, alla sharing mobility).

La struttura dell’offerta

L’offerta di TPL di norma viene analizzata attraverso la misura della dotazione di impianti fissi e attrezzature mobili. I primi coincidono con le infrastrutture di rete di cui si serve il trasporto pubblico, vale a dire linee metropolitane, tranvie, filovie e reti ferroviarie; le attrezzature mobili, al contrario, sono composte dall’intero parco mezzi a disposizione del TPL, quindi da veicoli come gli autobus.

Come per ogni altro tipo di offerta presente sul mercato, il metodo di valutazione si basa su due diverse dimensioni: la prima si riferisce all’analisi del livello quantitativo dell’offerta, la seconda osserva le sue componenti qualitative.

Ad ogni modo, è possibile valutare la quantità di servizio offerto tenendo in considerazione le dotazioni di mezzi, fermate e linee; fermo restando che sotto questo punto di vista il miglior indicatore è rappresentato dal rapporto fra la produzione e la popolazione servita, ovvero “posti-km per abitante”.

Milano presenta l’offerta quantitativamente più significativa: con 20.680,8 milioni di posti-km prodotti dal trasporto pubblico locale si posiziona al primo posto. Poco al di sotto troviamo Roma con 20.540,6 milioni di posti-km. A seguire, con un notevole distacco, segnaliamo la posizione di Torino (6.145,0 milioni di posti-km). La composizione dell’offerta del capoluogo lombardo evidenzia come il primato non si esaurisca al livello complessivo. Infatti, Milano eroga la maggiore offerta in termini di posti-km per filobus, tram e metropolitana (rispettivamente 514; 2.681 e 13.655 milioni).

Il servizio offerto dalla metropolitana produce una discreta dotazione assoluta anche a Roma con 7.340,6 milioni di posti-km ed un peso specifico sull'offerta totale del 36%, e a Torino con 1.106,0 che corrispondono al 18% dell'offerta complessiva del comune.

Spostando l'attenzione su quello che in media rappresenta il mezzo di trasporto più utilizzato e quantitativamente più significativo, ovvero l'autobus, si nota immediatamente l'esorbitante cifra associata alla città metropolitana di Roma (12.260,0 milioni di posti-km). Quest'ultimo valore identifica quasi il 60% dell'offerta complessiva nel territorio capitolino.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, un ottimo indicatore che descrive la qualità dell'offerta di trasporto pubblico è quello della velocità commerciale. La velocità media del TPL, conosciuta anche come velocità commerciale, viene espressa in km/h e rappresenta il rapporto tra l'estensione dei percorsi serviti e i relativi tempi di percorrenza. Il suo valore dipende da molteplici fattori tra cui: la struttura urbanistica e le condizioni del manto stradale, il numero e la frequenza delle fermate, il livello di congestione delle reti utilizzate, e ogni altro fattore che sia in grado di produrre un'influenza significativa su una o più delle componenti dell'indice in questione.

I valori medi delle velocità commerciali associati alle principali modalità di trasporto sono: 28,7 km/h per la metropolitana, 19 km/h per autobus e filobus e 16,4 km/h per il tram.

L'equilibrio tra domanda e offerta: il Load Factor

In base ai dati riportati nel Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti (CNIT 2019), nel 2017 sia la domanda, in maniera più accentuata, che l'offerta, hanno sperimentato una contrazione che ammontava rispettivamente al 2,2% e allo 0,9%.

Il procedimento di valutazione circa l'adeguatezza dell'offerta di TPL può essere effettuato esaminando il coefficiente di occupazione dei mezzi di trasporto, espresso dal rapporto tra domanda e offerta. L'indice al quale si è fatto riferimento è conosciuto come "Load Factor", che sintetizza il numero di passeggeri trasportati sui chilometri di servizio percorsi; in formula è dato dal rapporto tra passeggeri-km e posti-km, in riferimento alle diverse tipologie di trasporto.

Nel corso degli anni il valore del load factor ha sperimentato una crescita progressiva, il picco si è verificato nel 2010 dove ha sfiorato la soglia del 20%; complessivamente tra il 2005 e il 2018 è stato registrato un incremento del 5,6%.

L'insieme dei dati dimostra che in Italia è presente un livello di offerta notevolmente superiore a quello della domanda di TPL. Oltre i 4/5 dell'offerta di trasporto pubblico locale resti inutilizzata; tutto ciò si traduce inevitabilmente in importante spreco a livello monetario e in una contestuale perdita di efficienza. Tuttavia, questa dinamica risulta in contrasto con la convinzione generale di

scarsità dell'offerta di trasporto pubblico e con l'immaginario comune che vede un sovraffollamento dei mezzi di trasporto.

L'attenzione, quindi, deve essere spostata verso una riorganizzazione delle modalità di erogazione del servizio, piuttosto che in un incremento quantitativo dell'offerta che risulterebbe superfluo e inefficace. Il vero problema sta nel gestire gli ingenti flussi di domanda che si concentrano in determinati luoghi (stazioni metro; capolinea autobus) e in periodi ristretti di tempo, come ad esempio negli orari che coincidono con gli spostamenti da e verso il luogo di lavoro/studio. Tutto ciò genera dei picchi di domanda difficilmente gestibili tramite l'attuale distribuzione dell'offerta.

Il finanziamento del settore

Storicamente questo settore si è sempre contraddistinto per essere fortemente sussidiato; infatti, oltre il 50% dei ricavi delle aziende di TPL deriva da compensazioni pubbliche, in particolare da quelle in conto esercizio erogate per garantire il corretto svolgimento delle attività. Le compensazioni economiche trovano la loro ragione di esistere, nella necessità di fornire un sostegno finanziario a quelle imprese in capo alle quali ricade l'onere di svolgere servizi socialmente indispensabili, che altrimenti non svolgerebbero data la mancanza di convenienza a livello commerciale. Ciò che è emerso dall'analisi dell'offerta, è sicuramente la necessità di effettuare consistenti investimenti per il rinnovo del parco mezzi e per il potenziamento della rete infrastrutturale; nonché per la riorganizzazione di tutto il sistema di trasporto pubblico, che al momento presenta numerose inefficienze. Purtroppo, fino ad oggi le risorse destinate alla spesa in conto capitale per la mobilità, sono state insufficienti e discontinue.

La seconda voce per rilevanza è rappresentata dai ricavi da traffico, ovvero dalle tariffe. Quest'ultime continuano a non raggiungere quei livelli che permettano alle società di coprire i costi operativi e, perciò, contribuiscono ad incrementare ancora di più l'importanza che assumono i contributi pubblici. Inoltre, l'attività di determinazione delle tariffe persiste nel rappresentare un'esclusiva del decisore pubblico. Tutto ciò deresponsabilizza i gestori del servizio, che vedono ridurre la loro autonomia decisionale e comprimono i loro margini di manovra sul lato dei ricavi.

Il miglior indice capace di quantificare l'efficienza e l'efficacia dell'attività operativa delle aziende di TPL, è rappresentato dal richiamato rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi. Il grado di copertura dei costi operativi che un'azienda ottiene tramite le entrate relative alle tariffe, le consente di aumentare significativamente l'autonomia imprenditoriale e, allo stesso tempo, di rafforzare la sua posizione competitiva.

Grazie ai dati forniti all'interno delle indagini svolte da ASSTRA, è stato possibile osservare un notevole incremento dell'indice in questione. Tuttavia, non è stato ancora raggiunto il valore obiettivo

del 35% prefissato nel 1997 dal D.lgs. n°422. La media nazionale nel 2017 è cresciuta fino al 33,3%, facendo registrare un incremento di oltre il 5% rispetto all'anno precedente.

Stando al parere degli esperti del settore l'effettiva applicazione del meccanismo del "price cap" per la determinazione delle tariffe potrebbe incentivare l'efficienza produttiva.

Una particolare attenzione è stata rivolta anche al sistema finanziario del TPL in Italia, con un approfondimento sui nuovi strumenti finanziari per gli investimenti.

Il futuro della mobilità

Il settore della mobilità urbana sta sperimentando profondi mutamenti, innescati dalle nuove tendenze che si stanno sviluppando in tutto il mondo e che guideranno l'evoluzione nei prossimi anni.

Il processo di urbanizzazione che si sta registrando in tutto il mondo sembrerebbe ormai inarrestabile. Le città aumentano in numero e in dimensioni, diversificando la nazionalità dei propri abitanti e acquisendo un ruolo sempre più centrale nella vita economica dei Paesi. Questi fenomeni impongono un cambiamento nelle policy e nei sistemi di pianificazione urbana, che si stanno indirizzando verso la promozione di una mobilità sostenibile, integrata e digitale; tutto nell'ottica di sviluppo delle "Smart Cities" del futuro.

Una "città intelligente" va oltre lo sfruttamento dell'ICT (Information Communication Technologies), al suo interno le nuove tecnologie (IoT; ICT; Data Analysis; etc...) vengono sfruttate in maniera integrata per migliorare la qualità della vita e tutti gli aspetti dell'offerta pubblica, tra cui i servizi e le reti di trasporto.

I più importanti trend che caratterizzeranno il futuro della mobilità urbana sono:

- Centralità dell'utilizzatore: ovvero aumento del controllo di cui potrà disporre il singolo viaggiatore. Per la prima volta nella storia i passeggeri hanno più informazioni degli operatori. Al centro dell'ecosistema del TPL si posiziona il consumatore, che può essere un passeggero, un turista o più semplicemente un cittadino che sta modificando le sue abitudini e le sue esigenze;
- Sostenibilità: nei prossimi anni la mobilità sostenibile fungerà da guida nei processi decisionali dei policy maker, per l'attività di pianificazione e organizzazione dei trasporti urbani. In merito alla sostenibilità dei mezzi di trasporto l'Italia presenta un leggero ritardo, ma le strategie messe in atto dai vari operatori e quelle pianificate dalle Regioni lasciano ben sperare.
- Digitalizzazione: questa sembra essere l'innovazione più di tutte in grado di apportare benefici concreti, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Con gli utenti che

diventano sempre più attivi sarà necessario sviluppare dei sistemi di trasporto intelligenti, ovvero delle piattaforme digitali con cui i viaggiatori possano interagire, acquistando biglietti e potendo disporre di informazioni sulle tempistiche, nonché sui percorsi migliori. In questo campo sta assistendo anche ad un'esponenziale dematerializzazione dei biglietti e ad una contestuale digitalizzazione dei metodi di pagamento;

- Integrazione: le reti di trasporto stanno diventando integrate e intelligenti, in grado di comprendere la domanda, misurare le performance e monitorare lo stato delle infrastrutture fisse. Una particolare attenzione viene inevitabilmente rivolta all'intermodalità tra mezzi di trasporto.

Un aspetto molto interessante che è stato approfondito, correlato all'intermodalità dei mezzi di trasporto, è quello della sharing mobility. Questa nuova modalità di spostamento rappresenta qualcosa in più di una semplice innovazione, visto e considerato che sta rivoluzionando completamente la domanda di mobilità dei cittadini di tutto il mondo.

Capitolo 3

Nel corso del seguente capitolo verranno prese in esame tre differenti società, che gestiscono i servizi di trasporto pubblico locale in alcune delle città metropolitane più importanti della nazione. In particolare, verranno esaminati i profili aziendali e i rispettivi bilanci di:

- ATAC, gestore del TPL capitolino;
- ATM, a cui è affidata la gestione dei servizi di TPL nel capoluogo lombardo;
- GTT, che opera all'interno del territorio della città di Torino.

Si tratta di tre società a completa partecipazione pubblica, che svolgono la loro attività sotto forma di società per azioni. La struttura dell'analisi si compone di una prima parte di carattere descrittivo, tramite la quale vengono fornite informazioni sull'evoluzione storica dei suddetti soggetti.

Si tratta di tre società con una notevole disparità dal punto di vista esperienziale: GTT, essendo nata nel 2003, è la più giovane; le altre due sono molto più longeve, avendo iniziato ad erogare i loro servizi intorno alla metà del secolo scorso.

Questo non significa che prima della loro costituzione non venissero erogati servizi di trasporto pubblico nei territori in questione, ma che il soggetto erogatore non coincideva con quello attuale ad esempio perché aveva una denominazione diversa.

Per completare l'operazione di inquadramento del profilo societario, l'attenzione è stata spostata sui numeri chiave che caratterizzano i business delle tre realtà oggetto di analisi, ovvero su quelli che vengono definiti "highlights operativi" e sui loro modelli di governance.

È proprio in relazione a quest'ultimo aspetto che sono state individuate delle affinità significative. Infatti, tutte e tre le società adottano un modello di amministrazione e controllo tradizionale. Tuttavia, solo ATAC opera come società singola, le altre si posizionano all'interno di gruppi di società che presentano una struttura alquanto complessa. Ad esempio, ATM si pone a capo di un gruppo composto da ben 15 società tra controllate e semplici partecipate.

Anche la diversificazione territoriale rappresenta un elemento di diversità: ATAC risulta esclusivamente focalizzata nel territorio di Roma; GTT offre i suoi servizi in più di 25 comuni limitrofi al capoluogo piemontese; ATM, a seguito del successo della diversificazione territoriale che l'ha portata ad operare in ben 95 comuni interni alla Regione, ha optato per una strategia di internazionalizzazione, ampliando il suo raggio d'azione e ottenendo la gestione della metropolitana di Copenaghen.

Appare evidente l'impossibilità di un confronto statico tra queste tre diverse realtà, non ci si può limitare alla semplice comparazione degli indicatori di solvibilità o dei differenti livelli di redditività raggiunti. Bisogna contestualizzare le società e cercare di comprendere l'ordine di grandezza riferito a ciascuna di esse.

I migliori indicatori per comprendere la dimensione di questo tipo di società sono:

- Il numero di dipendenti;
- L'estensione della rete;
- Il fatturato;
- Il valore dell'attivo fisso.

	ATAC	ATM	GTT
Numero dipendenti	11.261	9.800	4.462
Lunghezza rete	2.047	1.470	1.459
Fatturato	935.179.476,00 €	872.900.903,00 €	443.761.675,00 €
Valore Attivo Fisso	854.598.190,00 €	1.373.910.483,00 €	449.115.640,00 €

Osservando la tabella sovrastante, la supremazia dimensionale di ATAC emerge chiaramente. La società romana si serve di una forza lavoro superiore del 15% rispetto a quella di ATM e pari a circa due volte e mezzo quella di GTT.

Per quanto riguarda la lunghezza della rete gestita, ATM e GTT presentano pressoché la stessa estensione, anche se l'azienda di trasporto milanese produce un fatturato pari al doppio di quello del gruppo torinese.

Anche il dato sul fatturato conferma il primato di ATAC per quanto riguarda le caratteristiche dimensionali. Con oltre 935 milioni di euro supera il valore generato da ATM di oltre 60 milioni, essendo allo stesso tempo pari a più del doppio di quello di GTT.

Le informazioni più particolari sono racchiuse nel valore dell'attivo fisso. Sebbene ATAC faccia registrare i livelli più alti dei primi tre indicatori, è ATM a presentare l'attivo fisso più significativo. È bene precisare che quest'ultimo valore risulta in linea con la classe dimensionale della società, sono le altre due realtà ad avere un attivo fisso sottodimensionato.

Altro elemento interessante che merita di essere riportato è la diversificazione delle tre società. Ognuna di esse presenta un portafoglio di business composto principalmente dall'attività di erogazione dei servizi di trasporto pubblico locale. Allo stesso tempo ciascuna società svolge delle attività alternative che risultano in qualche modo collegate al core business, ad esempio perché si sviluppano all'interno dello stesso settore.

I business ai quali si sta facendo riferimento sono:

- La gestione dei parcheggi a pagamento su strada e dei parcheggi di scambio;
- Offerta di servizi di mobilità alternativa come la sharing mobility;
- Servizi turistici.

Il primo business alternativo è quello che comporta maggiori livelli di entrate. Tutte e tre le società sono affidatarie della gestione dei parcheggi di interscambio limitrofi alle stazioni della metro e dei parcheggi a pagamento su strada.

Le realtà in esame offrono sul mercato i loro prodotti di mobilità alternativa, ovvero di mobilità condivisa. Milano si presenta come leader del settore, poi è Roma ad avere l'offerta quantitativamente più significativa, anche se l'offerta pro capite di Torino è migliore. Ulteriori informazioni riguardo i dati della sharing mobility sono state trattate all'interno del paragrafo 2.10.1, all'intero del quale è stata svolta un'analisi approfondita di questo nuovo settore che risulta in forte espansione.

L'offerta di servizi turistici è molto differenziata, si parte dai classici giri panoramici fino ad arrivare all'attività di ristorazione interna ai tram storici che viene svolta da GTT.

Nel complesso è ATAC a fare registrare il ritardo più consistente sulla diversificazione, il suo portafoglio di business è troppo ancorato all'attività tradizionale.

Ogni società, qualunque sia il suo ambito di operatività, deve pianificare e implementare delle strategie che rispondano al meglio alle contingenze esterne. Oggigiorno, le tendenze che guidano i

processi di sviluppo sono rappresentate da concetti come: la sostenibilità, la digitalizzazione e lo sfruttamento delle tecnologie informatiche.

Tutti gli operatori del trasporto pubblico locale si stanno muovendo in questa direzione, anche lo Stato ha emanato delle linee guida che obbligano le società a incentrare il processo di rinnovamento del parco veicoli, favorendo quelli che utilizzano fonti di trazione rinnovabili.

Dal punto di vista della sostenibilità ATM si presenta come leader del settore, la sua posizione è stata rafforzata a dicembre 2017 con il lancio del piano “full electric”, che porterà alla totale conversione elettrica della flotta su gomma entro il 2030. Per dimostrare l’impegno e la determinazione nel raggiungere questo incredibile obiettivo, la società nel 2018 ha bandito una gara per l’acquisto di 250 autobus elettrici, per un investimento di oltre 200 milioni di euro.

Anche se con notevole ritardo, anche ATAC e GTT stanno predisponendo una serie di interventi volti all’innalzamento dei livelli di sostenibilità del loro parco mezzi.

In tema di digitalizzazione tutte le società hanno in programma lo sviluppo di una piattaforma per l’efficientamento del servizio e l’incremento della soddisfazione dei loro passeggeri. Una delle esperienze di maggiore successo in ambito innovativo è quella sperimentata da ATAC con il servizio “Tap&Go”, che consente di viaggiare utilizzando le carte di pagamento contactless direttamente al tornello della metropolitana.

Oltre a migliorare l’offerta di trasporto, questa innovazione soddisfa anche esigenze di sostenibilità grazie alla dematerializzazione dei titoli di viaggio. Per comprendere il successo di questo nuovo servizio basta osservare che: tra settembre 2019 e febbraio 2020 sono stati registrati oltre 1,7 milioni di “tap” ai tornelli delle stazioni. In questo modo Roma è diventata l’unica città italiana ad offrire un servizio così innovativo, utile e particolare.

L’ultimo step del confronto si basa sulla comparazione dei dati emersi dalle analisi dei bilanci delle tre società in esame.

Innanzitutto, bisogna ricordare che si tratta di tre società che versano in condizioni di stabilità economica completamente differenti: agli estremi troviamo ATAC e ATM, GTT occupa una posizione intermedia.

ATAC opera in una generale situazione di squilibrio finanziario e strutturale. Il susseguirsi di perdite verificatesi negli ultimi anni hanno eroso il patrimonio netto della società che, nonostante un capitale sociale che attualmente sfiora i 180 milioni di euro, nel 2018 ha raggiunto un valore negativo pari a -169.805.539,00 €. L’impossibilità di garantire la continuità operativa dell’azienda ha fatto sì che venisse presentata e accolta presso la sezione fallimentare del Tribunale di Roma, una proposta di concordato preventivo.

Al contrario ATM presenta un ammontare di patrimonio netto che supera ampiamente il miliardo di euro, con un capitale sociale di 700.000,00 €. Se è vero che i dati dell'azienda romana sono influenzati dalla procedura di concordato preventivo, è anche vero che molti dei valori all'interno dell'ultimo bilancio approvato di ATM hanno subito la notevole influenza dell'operazione di fusione per incorporazione tra ATM S.p.A. e ATM Servizi S.p.A.

GTT assume sempre una posizione intermedia infatti, sebbene il valore dei mezzi propri non sia diminuito negli ultimi anni, la società si è trovata a dover fronteggiare un susseguirsi di ingenti perdite che sono state coperte tramite lo sfruttamento della riserva di rivalutazione. Il risultato positivo raggiunto nell'ultimo anno e molte delle variazioni avvenute in alcune delle principali aree dei documenti di bilancio, sono frutto di una complessa attività di rivalutazione e riclassificazione avviata con la stipula del Piano Industriale 2018-2021.

Dal punto di vista della solidità non sorprende che il peggior risultato venga associato alla società romana.

ATAC finanzia il suo attivo fisso con un mix di fonti alquanto inusuale: non disponendo di mezzi propri non può fare altro che affidarsi alle passività consolidate, le quali però riescono a coprirne solo il 30%. La restante parte viene sostenuta tramite le passività correnti, creando degli importanti squilibri di tesoreria. Ciò accade perché le scadenze delle passività correnti sono antecedenti rispetto alla fine del ciclo di riconversione monetaria dell'attivo fisso. La struttura degli investimenti risulta accettabile, il buon bilanciamento tra elementi di lunga e breve durata non la rende né troppo rigida né troppo elastica. La totale assenza di fonti di proprietà della società, induce un'inevitabile condizione di eccessiva dipendenza finanziaria; i livelli di autonomia sono pressoché nulli.

La combinazione di fonti utilizzata da GTT per sostenere i suoi investimenti fissi è sicuramente migliore ma comunque non accettabile, considerando che più del 35% viene coperto tramite debiti correnti. Le conseguenze di questa errata correlazione tra fonti e impieghi durevoli sono le stesse alle quali si è fatto riferimento in precedenza. La struttura degli investimenti è sbilanciata verso una posizione di eccessiva rigidità che, tuttavia può essere giustificata dall'attività svolta, la quale richiede una significativa quantità di immobilizzazioni. Malgrado ciò, un valore dell'attivo fisso che supera il doppio di quello dell'attivo circolante, comporta una limitata capacità di reazione agli shock esogeni. La società torinese possiede un livello minimo di autonomia, ma il peso delle fonti di finanziamento esterne produce un'eccessiva dipendenza nei confronti dei terzi finanziatori.

Osservando i dati dell'Azienda Trasporti Milanese, non è assurdo affermare che questa possa rappresentare il benchmark dell'intero settore nazionale. Gli investimenti di lungo periodo vengono coperti quasi interamente tramite i mezzi propri, questo conferisce all'impresa una notevole autonomia operativa, data anche dalla possibilità di reintegrare il capitale tecnico tramite il cash flow

da ammortamento. Per garantire l'integrale copertura dell'attivo fisso, ATM necessita solo del 34% delle passività consolidate perciò la restante parte potrà essere sfruttata in altro modo. Nell'ultimo anno la società ha migliorato la struttura dei suoi investimenti, rendendola molto più elastica e funzionale all'adattamento. Dall'analisi della struttura delle fonti emerge un perfetto bilanciamento tra capitale proprio e passività permanenti, in questo modo la società mantiene un elevato grado di autonomia finanziaria, riuscendo allo stesso tempo a non fare affidamento esclusivamente alla propria capacità di autofinanziamento per implementare le sue strategie di crescita.

Spostando l'attenzione sulle condizioni di liquidità in cui versano le imprese, le conclusioni non cambiano.

ATAC continua a fare registrare i risultati peggiori, l'eccessivo ricorso all'indebitamento di breve periodo per finanziare gli investimenti immobilizzati, fa sì che l'insieme delle attività circolanti riesca a garantire meno del 50% delle passività correnti. La scarsa disponibilità di liquidità totale genera un deficit primario di tesoreria superiore a 900 milioni di euro. D'altro canto, la misurazione della durata del ciclo del circolante (-1119gg) manifesta l'estrema difficoltà di ATAC nel far fronte alle scadenze delle sue posizioni debitorie di breve periodo; la società è ad un passo dall'insolvenza.

Osservando i dati di GTT la situazione migliora leggermente, la conversione monetaria degli investimenti correnti riuscirebbe a fornire copertura solo al 57% delle passività correnti. La dipendenza dal magazzino è pressoché nulla, perciò la differenza tra il deficit di disponibilità e il deficit primario di tesoreria è di soli 30 milioni. La durata del circolante si è ridotta notevolmente nel 2018 (-313 gg) e le tempistiche di rimborso dei debiti commerciali sono state abbattute grazie agli accordi stipulati mediante il Piano Industriale 2018-2021.

I valori raggiunti dagli indicatori di liquidità di ATM, rafforzano il suo livello di solvibilità. Le disponibilità di liquidità generate dal processo di conversione monetaria degli investimenti di breve periodo ammontano a quasi il doppio del valore delle passività correnti. La dipendenza dal magazzino è nulla, la società ha un'eccedenza di liquidità totale rispetto ai debiti a breve di quasi 300 milioni. La sola liquidità immediata garantirebbe una copertura delle fonti di finanziamento correnti superiore al 50%. La durata del ciclo del circolante negativa di 252 giorni consente il reinvestimento delle somme generate dai cicli della gestione operativa e comunica un'ottima affidabilità.

Il confronto si conclude con la comparazione dei livelli di redditività raggiunti dalle tre società in esame. Innanzitutto, si tratta di imprese la cui attività operativa è caratterizzata da un'alta intensità di capitale tecnico e umano, e perciò vengono definiti ad elevato valore aggiunto. I più alti livelli di produttività economica, ovvero di capacità di contenimento dei costi esterni, sono associati a GTT; il distacco tra ATAC e ATM è quasi inesistente. Al contrario, la produttività del personale fatta registrare da ATM surclassa quella degli altri operatori, con uno scarto superiore al 40% del valore.

L'indicatore di redditività che meglio racchiude tutte le informazioni è sicuramente il ROE. In riferimento a questo, è possibile affermare che nessuna società ha generato ottimi livelli di rendimento e che tutte hanno raggiunto pressoché gli stessi risultati.

A causa della sua particolare situazione (mezzi propri negativi) ATAC, nonostante abbia raggiunto per la prima volta nella sua storia un risultato positivo, produce un rendimento del -0,5%. I miglioramenti più evidenti si sono registrati sul fronte del rendimento del capitale investito nella gestione operativa (ROI) che, dopo il valore negativo del -7% generato nel 2017, è tornato a superare leggermente la soglia del rendimento nullo (+0,12%).

Al contrario la redditività del capitale proprio di ATM nel 2018 è crollata allo 0,2%, dopo aver raggiunto l'1,2% nell'anno precedente. Questo decremento così repentino può essere associato ad una fisiologica riduzione dovuta alla fusione messa in atto nel biennio in esame. Il passato recente di ATM lascia ben sperare, infatti negli anni scorsi la società ha sempre fatto registrare dei livelli di rendimento superiori all'1%. Anche in questo caso la redditività della gestione caratteristica torna ad essere maggiore di zero dopo il risultato negativo del 2017.

I risultati migliori sono stati prodotti da GTT, il suo ROE è passato da un valore negativo pari a -40,8% ad uno positivo di +0,52%. La causa di questo incremento è associata all'utile di quasi 500 mila euro ottenuto nel 2018. Il rendimento della gestione caratteristica ha addirittura superato il +0,7%.

In conclusione, sebbene le società prese in esame perseguano almeno formalmente finalità di lucro, la loro particolare condizione di essere integralmente a partecipazione pubblica e di svolgere un servizio collettivo, giustifica i bassi livelli di redditività. Questo non significa che attraverso una gestione oculata ed efficiente, che punti al costante miglioramento della qualità dei servizi offerti alla comunità, non si possano raggiungere ottimi risultati.