



Dipartimento
di Impresa & Management

Cattedra Controllo di Gestione

Sistemi integrati di valutazione delle performance: Il caso Atac

Prof.ssa Adriana Rossi

RELATORE

Antonio Cetera - 246831

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	2
<i>L'importanza della valutazione delle performance: meccanismi e metodi di misurazione</i>	<i>2</i>
1.1 <i>Introduzione</i>	<i>2</i>
1.2 <i>La descrizione della strategia</i>	<i>2</i>
1.3 <i>La misurazione della strategia: la Balanced Scorecard</i>	<i>5</i>
1.4 <i>La gestione della strategia: Sistemi di Supply Chain Management</i>	<i>9</i>
1.5 <i>Strategia, rischio, performance</i>	<i>15</i>
CAPITOLO 2	20
<i>Il trasporto pubblico locale (TPL)</i>	<i>20</i>
2.1 <i>Introduzione</i>	<i>20</i>
2.2 <i>Il sistema di offerta</i>	<i>23</i>
2.3 <i>L'industria del TPL</i>	<i>25</i>
2.4 <i>L'impatto degli investimenti nel TPL</i>	<i>27</i>
2.5 <i>Performance economico-finanziaria delle aziende tra il 2016-2018</i>	<i>27</i>
CAPITOLO 3	31
<i>Il Caso Atac</i>	<i>31</i>
3.1 <i>Introduzione</i>	<i>31</i>
3.2 <i>Modello di Governance e Sistema di controllo interno di Atac S.p.A</i>	<i>34</i>
3.3 <i>Relazione sulla gestione aziendale</i>	<i>36</i>
3.4 <i>I rapporti con Roma Capitale</i>	<i>37</i>
3.5 <i>La crisi di Atac ed il Concordato Preventivo</i>	<i>39</i>
3.6 <i>Il risanamento di Atac</i>	<i>45</i>
3.7 <i>Gli impatti del Covid sul Piano di risanamento di Atac</i>	<i>48</i>
CONCLUSIONE	50
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	51
INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI	54
1. FIGURA 1	54
2. FIGURA 2	54

3.	FIGURA 3.....	54
4.	TABELLA 1.....	54
5.	FIGURA 4.....	54
6.	TABELLA 2.....	54
7.	FIGURA 5.....	54
8.	FIGURA 6.....	54
9.	FIGURA 7.....	54
10.	GRAFICO 1.....	54
11.	FIGURA 8.....	54
12.	GRAFICO 2.....	54
13.	GRAFICO 3.....	55
14.	GRAFICO 4.....	55
15.	GRAFICO 5.....	55
16.	GRAFICO 6.....	55
17.	GRAFICO 7.....	55
18.	GRAFICO 8.....	55
19.	GRAFICO 9.....	55
20.	FIGURA 9.....	55
21.	FIGURA 10.....	55
22.	FIGURA 11.....	55
23.	FIGURA 12.....	55
24.	FIGURA 13.....	55
25.	FIGURA 14.....	55

INTRODUZIONE

Il fine ultimo di questo elaborato consiste nel definire analiticamente le modalità tramite cui Atac S.p.A. usufruisce degli strumenti tradizionali di valutazione delle performance economico-finanziarie, con una particolare attenzione alla loro applicazione durante il periodo successivo alla stipulazione del concordato preventivo. Nel primo capitolo viene realizzata una panoramica generale sui diversi sistemi di valutazione delle performance, sulla base delle tre fasi di descrizione, misurazione e gestione della strategia, descrivendo quindi alcuni strumenti tipici: la mappa strategica, la “*Balanced Scorecard*”, e i sistemi di *Supply Chain Management*. Nel capitolo successivo l’elaborato si focalizza su un’analisi generalizzata del settore del Trasporto Pubblico Locale (TPL); nello specifico sono analizzati i seguenti aspetti: sistemi di offerta del servizio di trasporto, variabili microeconomiche e macroeconomiche che caratterizzano l’attività tipica del TPL, gli effetti degli investimenti pubblici nel settore specifico a livello nazionale, e una sintesi analitica finale delle imprese che operano nel settore del TPL dal 2016 al 2018. L’ultimo capitolo include una breve sintesi della società Atac S.p.A., incominciando dai suoi modelli di governance e controllo interno, concludendo con un’analisi qualitativa del concordato preventivo e dei suoi effetti valutabili tramite il piano concordatario, che hanno particolarmente scosso l’equilibrio aziendale. In ultimo, sono descritti gli effetti della recente crisi pandemica da Covid19 sull’andamento della società di trasporto pubblico della Capitale.

CAPITOLO 1

L'importanza della valutazione delle performance: meccanismi e metodi di misurazione

1.1 Introduzione

Le tendenze evolutive e le nuove esigenze richiedono al mercato di comunicare in modo diretto e trasparente le performance aziendali. Alla luce della pratica aziendale e degli studi relativi al raggiungimento degli obiettivi, è possibile notare come i sistemi tradizionali di misurazione delle performance presentino dei limiti, lacune e mancanze che andrebbero comprese e colmate.

La valutazione delle performance, contraddistinta dall'individuazione, dall'implementazione e dal monitoraggio delle strategie, rappresenta quindi, un elemento cardine per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni aziendali.

La teoria supportata da Robert Kaplan e David Norton, sostiene che l'esecuzione della strategia ed il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati, è dato dalla somma di tre componenti fondamentali:

- la descrizione della strategia;
- la misurazione della strategia;
- la gestione della strategia.

In modo particolare, per la terza componente, ad esempio, è strettamente necessaria la misurazione della strategia (seconda componente) che assume significato soltanto dopo aver effettuato un'accurata descrizione della strategia da perseguire (prima componente).

Volendo utilizzare altri termini, non si può gestire ciò che non è possibile misurare, e non si può misurare ciò che non è possibile descrivere.

1.2 La descrizione della strategia

Per la descrizione delle strategie aziendali e degli obiettivi operativi ad esse collegati, assume una rilevanza fondamentale la cosiddetta *mappa strategica* riportata nella figura 1, uno strumento di valutazione aziendale estremamente efficace, in grado di evidenziare lo stretto legame che sussiste tra gli obiettivi gestionali e gli indicatori di performance chiave (KPI) presenti nella *Balanced Scorecard*, e le attività che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati (*driver*).

Secondo Kaplan e Norton, la caratteristica principale di tutte le mappe strategiche è quella di rendere palese la direzione che l'azienda tende perseguire.

In modo particolare, quest'ultime, consentono di visualizzare la capacità dell'azienda di convertire i cosiddetti asset intangibili (capitale umano, capitale organizzativo, capitale informativo) in risultati tangibili, e di costituire un vero e proprio schema descrittivo che espliciti la creazione di valore nella prospettiva dei processi interni, e nella prospettiva di crescita con le relative relazioni causa-effetto. Il processo di definizione delle mappe strategiche ha inizio con una definizione chiara e dettagliata della strategia da perseguire per il raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari che caratterizzano la prospettiva finanziaria e degli azionisti.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi qui sopra riportati, rappresenta una vera e propria sintesi di tipo quantitativo-monetario della capacità dell'azienda di creare valore per tutti i suoi stakeholder.

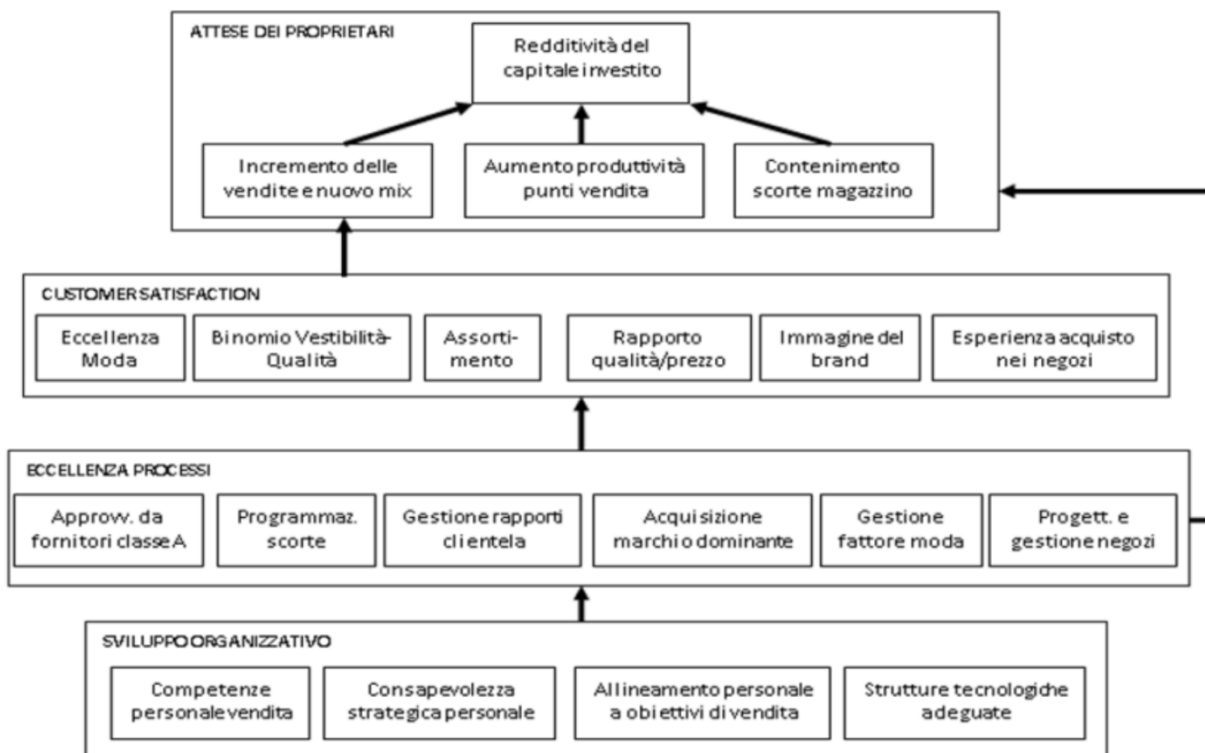


Figura 1.¹

Per comprendere le modalità con cui l'azienda intende creare valore, è necessario focalizzarsi su quattro macro-aree che racchiudono i processi interni e i temi strategici:

- PROCESSI GESTIONALI OPERATIVI;
- PROCESSI DI GESTIONE DEI RAPPORTI CON IL CLIENTE;

¹ Esempio di mappa strategica. Fonte: articolo "Finalità del Business Plan" a cura di Luigi Brusa. <https://www.studiozamprogn.com/finalita-del-business-plan/>

- PROCESSI DI INNOVAZIONE;
- PROCESSI DI ADERENZA A NORME ED ASPETTATIVE SOCIALI.

Il processo gestionale di tipo operativo ha inizio con l'individuazione della domanda di mercato che si traduce nella richiesta da parte del cliente di un determinato tipo di prodotto o servizio, e si conclude con il soddisfacimento di suddetto bisogno attraverso l'erogazione del servizio o dell'offerta del bene richiesto da parte dell'organizzazione.

A questo proposito, risulta opportuno tenere in considerazione alcuni aspetti legati all'efficienza, alla qualità ed alla puntualità del servizio offerto da parte dell'azienda, in modo da rendere la performance di quest'ultima il più efficace ed efficiente possibile tale da riuscire nel soddisfacimento dei bisogni della propria clientela.

Il processo di gestione dei rapporti con la clientela è quel sistema complesso di attività aziendali che mirano al raggiungimento del massimo grado di fidelizzazione con il cliente.

Risulta necessario quindi predisporre di un ottimo ed efficiente sistema informativo idoneo alla comprensione di tutte le esigenze dei propri consumatori, in modo da riuscire ad offrire un servizio o un prodotto perfettamente personalizzato ed a rispondere tempestivamente ad ipotetiche problematiche proposte, instaurando così un rapporto di fedeltà destinato a perdurare nel tempo.

Il processo di innovazione di una qualsiasi organizzazione è fondamentale ai fini del monitoraggio della propria capacità di creare valore nel lungo termine. Questo risulta articolato in due fasi:

1 FASE DI RICERCA DEL MERCATO;

2 FASE DELLA PROGETTAZIONE E DELLO SVILUPPO DI SERVIZI INNOVATIVI.

Mentre la prima è diretta all'identificazione delle caratteristiche del mercato di riferimento, attraverso l'individuazione della variabile dimensionale, e delle eventuali possibilità di sviluppo dello stesso in base alle preferenze espresse dai consumatori, la seconda prevede la realizzazione effettiva di beni o servizi creati ad hoc con caratteristiche peculiari al fine di implementare il più possibile la propria quota di mercato.

Infine, attraverso i processi di aderenza a norme e aspettative di tipo sociale, l'azienda deve essere in grado di riuscire a tutelare la propria immagine attuando un processo di gestione perfettamente in linea con le aspettative dei propri stakeholder. Per tale motivo sempre più spesso vengono posti al centro dell'attenzione generale tematiche che in precedenza erano riservate solo a pochi esperti, ad esempio i diritti degli azionisti di minoranza, la trasparenza, la sostenibilità, la responsabilità sociale

1.3 La misurazione della strategia: la Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* è lo strumento principale dei sistemi di programmazione, pianificazione e controllo. Infatti, un'azienda che vuole effettivamente controllare i meccanismi e i legami tra i diversi aspetti che la compongono, dovrebbe utilizzare uno strumento esaustivo che descriva in maniera specifica tale aspetti. Questo strumento di valutazione aziendale è in grado di facilitare la traduzione della missione e delle strategie aziendali, attraverso l'individuazione di alcuni indicatori di performance che costituiscono il cosiddetto "Cruscotto" aziendale. Tale strumento venne proposto nel 1992 da Kaplan e Norton in un'ottica di superamento dei limiti che caratterizzavano i sistemi tradizionali di valutazione delle *performance*. Questi ultimi risultavano troppo vincolati agli obiettivi di breve periodo di tipo economico-finanziario, trascurando spesso l'analisi e l'interpretazione dei risultati raggiunti nell'implementazione delle strategie aziendali.

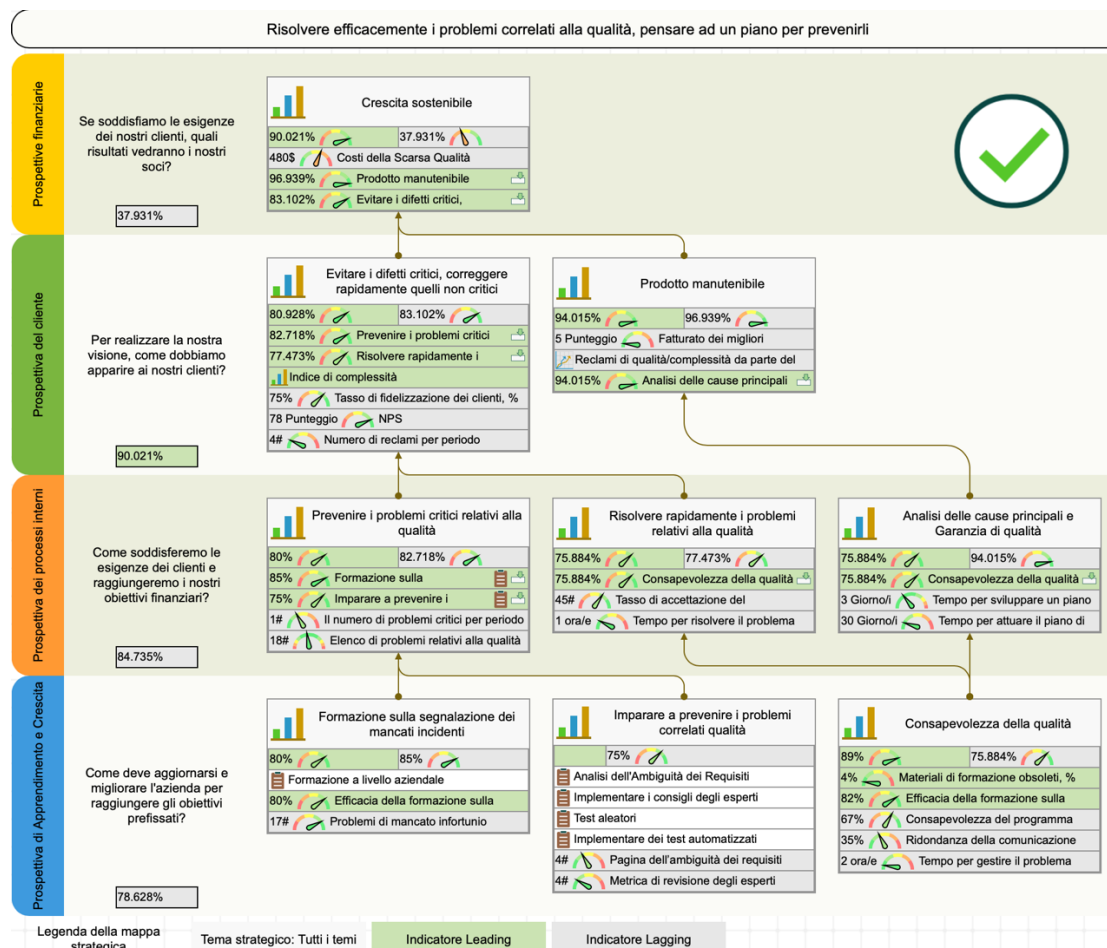


Figura 2.²

² Esempio di cruscotto aziendale. Fonte: articolo "KPI e Scorecard della qualità – Guida completa con esempi". <https://bscdesigner.com/it/kpi-qualita.htm>

Fra i principali limiti di misurazione delle performance ritroviamo:

- L'incapacità dell'azienda di assorbire a pieno il valore rilasciato dagli asset intangibili: un esempio potrebbe essere la mancata capacità di tutelare il know how dei propri dipendenti;
- L'incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento dei target strategici futuri;
- L'orientamento al breve periodo che sacrifica di conseguenza tutte quelle attività destinate alla creazione di valore nel lungo periodo;
- La mancata capacità di saper fornire le giuste informazioni e le giuste strategie ai propri dipendenti e al proprio management.

La *Balanced Scorecard* si basa su un insieme di indicatori e di obiettivi che fanno riferimento non solo alla prospettiva economico-finanziaria, ma anche a quella del cliente, dei processi interni e dell'apprendimento-crescita.

L'eterogeneità degli indicatori che costituiscono la *Balanced Scorecard*, è dettata dalla necessità di indagare sulle molteplici attività che caratterizzano le performance aziendali.

Attraverso questo strumento è possibile quindi monitorare le capacità delle singole divisioni o *business unit* di creare valore per i clienti, nonché l'effettiva valenza delle strategie messe in atto per il miglioramento di tutti quei fattori interni che condizionano l'effettiva *performance*.

Come precedentemente accennato, la struttura standard della *Balanced Scorecard* proposta da Kaplan e Norton si basa su quattro prospettive (finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita), ma essendo uno strumento di controllo di gestione, è possibile ampliare le prospettive da monitorare ai fini di una più efficace descrizione della strategia.

Ogni prospettiva deve considerare:

- Gli obiettivi strategici da perseguire;
- Le misure, ovvero gli indicatori di misurazione della prestazione;
- I target, ovvero quali valori quantitativi ci si propone di raggiungere per considerarsi soddisfatti della prestazione;
- Le iniziative, ovvero tutte quelle attività strategiche messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi.

Per la predisposizione di una prospettiva di tipo economico-finanziaria, è necessaria l'individuazione degli obiettivi e delle misure che permettono la misurazione del grado di soddisfazione di tutti gli stakeholder aziendali.

Gli obiettivi di natura economico-finanziaria sono strettamente correlati ai concetti di redditività, numero totale di vendite, riduzione dei costi, aumento del valore della produzione,....

È facilmente deducibile che nell'ambito delle strategie aziendali, tali obiettivi possano differire notevolmente ad ogni stadio del ciclo di vita di un'impresa.

A questo punto risulta opportuno identificare le tre fasi che caratterizzano il suddetto ciclo di vita:

- SVILUPPO;
- MANTENIMENTO;
- RACCOLTO.



Figura 3.³

Durante la prima fase, gli obiettivi economico finanziari si focalizzano principalmente sull'aumento delle vendite, porgendo una particolare attenzione agli ipotetici nuovi mercati e di conseguenza ai potenziali nuovi clienti. In questa circostanza il livello del costo di produzione aziendale deve essere sostenibile: l'azienda, infatti, a livello economico-finanziario deve pianificare la gestione del proprio debito al fine di perseguire *performance* efficienti.

Durante la fase di mantenimento il focus trasla invece sugli indicatori tradizionali di redditività con l'obiettivo di ottenere ritorni importanti sul capitale fornito dall'impresa.

³ Prospettive della *Balanced scorecard*. Fonte: articolo "*Balanced scorecard* – scheda di valutazione bilanciata" a cura di Marco Vezzoli.
<https://marcovezzoli.com/balanced-scorecard/>

Si prende in considerazione quindi la redditività degli investimenti (ROI), il reddito operativo, il risultato lordo industriale (EBITDA).

Infine, durante l'ultima fase (raccolto), gli obiettivi finanziari devono basarsi sul cash flow, ogni investimento deve potenzialmente essere in grado di retribuire all'azienda il proprio valore economico, il tutto nella maniera più sicura ed immediata possibile.

Come precedentemente accennato, tra le quattro prospettive della *Balanced Scorecard*, ritroviamo la misurazione del grado di soddisfazione della propria clientela (*customer satisfaction*).

A questo proposito, secondo Kaplan e Norton, è necessario tenere in considerazione il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la quota di mercato nel segmento prescelto, il tasso di difettosità dei prodotti.

La prospettiva della clientela, quindi, è in grado di fornire una panoramica generale sulla percezione dell'impresa da parte del consumatore, evidenziando quali sono i punti di forza e quali di debolezza.

La prospettiva dei processi interni dovrebbe invece, essere in grado di monitorare la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi processi produttivi che siano in grado di soddisfare tutte le esigenze dei consumatori tenendosi così in linea con gli ultimi *trend* di mercato.

In questo senso, gli indicatori maggiormente utilizzati dai vertici aziendali per il processo di monitoraggio sono i seguenti:

- Tempo di immissione dei nuovi prodotti nel mercato (time-to-market);
- Numero di nuovi processi implementati;
- Rapporto tra vendite di nuovi prodotti e spese in ricerca e sviluppo;
- Individuazione di eventuali azioni correttive.

È necessario quindi monitorare costantemente l'andamento dell'intera catena del valore attraverso tutte le tecniche di analisi dei processi aziendali che la letteratura mette a disposizione⁴. Fra queste meritano una particolare sottolineatura "*l'Activity Based Costing*", "*l'Activity Based Management*", il "*Business Process Reengineering*" ed il "*Total Quality Management*".

Infine, la quarta prospettiva individuata in letteratura (apprendimento e crescita), pone l'attenzione su tutti gli aspetti non tangibili che sono in grado di abilitare tutte le prospettive precedentemente citate.

Attraverso l'apprendimento e la crescita di un'organizzazione, si può quindi misurare il grado di soddisfazione dei dipendenti, le ore dedicate alla formazione del personale per il miglioramento delle competenze, e tutti gli altri indicatori che fanno riferimento al concetto di capitale umano e di capitale informativo.

1.4 La gestione della strategia: Sistemi di Supply Chain Management

È ormai assodato che per un'un'azienda, il raggiungimento del cosiddetto vantaggio competitivo, si realizza nel momento in cui l'organizzazione giunge al suo massimo grado di efficienza e competitività nella propria filiera di riferimento.

L'ambito di studi delle diverse forme di gestione e controllo delle relazioni intra ed inter-aziendali e delle differenti forme di collaborazione/cooperazione che si sono di conseguenza venute a creare, ha dato vita ad un vero e proprio campo di ricerca specifico conosciuto con il termine di "Supply Chain Management".

In principio, gli studi erano limitati esclusivamente alle tecniche di analisi della mera catena logistica, ma nel tempo, le tematiche analizzate sono aumentate, coinvolgendo così quelle dinamiche al di fuori dei confini aziendali.

Nel corso degli ultimi decenni, la struttura organizzativa delle aziende è andata via via modificandosi. Spesso le aziende si ritrovano nella situazione di dover gestire in maniera efficiente ed efficace le risorse scarse disponibili, dovendo così modificare la propria strategia ed i propri programmi di gestione in funzione delle esigenze del mercato di riferimento.

A prima vista, i cambiamenti facilmente identificabili sono quelli di tipo produttivo.

La radicale trasformazione dei processi produttivi è stata dettata dalla totale eterogeneità e complessità della domanda di mercato.

Gli studi dimostrano, che nell'ultimo decennio, le preferenze e le esigenze dei consumatori sono totalmente cambiate rispetto al passato e per questo motivo il produttore deve essere capace di realizzare prodotti o servizi su misura per ognuno di essi.

Tutti questi aspetti hanno certamente innalzato il grado di complessità nella gestione della catena integrante i vari soggetti coinvolti nella filiera produttiva.

Tale complessità caratterizza l'ambiente esterno in cui l'impresa opera, e "spinge" sempre di più le aziende a dover adottare modelli organizzativi di tipo ibrido, capaci di reagire repentinamente a qualsiasi cambiamento esterno.

La Tabella 1 sottostante riassume la storia evolutiva che ha caratterizzato la *Supply Chain*.

PERIODO	CARATTERISTICHE DELLA SC	ATTENZIONE DEL MANAGEMENT
ANNI '60	CATENA FRAMMENTATA. INGENTI MAGAZZINI.	ORIENTAMENTO ALLA VENDITA ESTERNA ED AL TRASPORTO DELLE MERCI.

ANNI '70 – PRIMI ANNI '80	CENTRALIZZAZIONE E INTEGRAZIONE DI MASSIMA TRA LOGISTICA IN ENTRATA, INTERNA E DI USCITA.	ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITÀ ALLA FUNZIONE AZIENDALE <<LOGISTICA>>. OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI. EFFICACIA DEL SERVIZIO AL CLIENTE.
ANNI '80 – PRIMI ANNI '90	INTEGRAZIONI DELLE FUNZIONI LOGISTICHE IN UN'UNICA DIREZIONE. GESTIONE LOGISTICA INTEGRATA.	PIANO LOGISTICO INTEGRATO. STRATEGIE DI SUPPLY CHAIN. INTEGRAZIONE DI FUNZIONI.
FINO AGLI ANNI 2000 CIRCA	ESTENSIONE DELLA CATENA AL DI FUORI DELLA SINGOLA AZIENDA. INTEGRAZIONE TRA SOGGETTI DELLA FILIERA.	STRATEGIE DI GESTIONE DELLA SC. CREAZIONE DI NETWORK E CO-OPERAZIONI. INTRODUZIONE DI SISTEMI INFORMATIVI E DI GESTIONE INTEGRATI. USO DI MISURE DI PERFORMANCE EVOLUTE.
I RECENTI ANNI	CRESCENTE INTEGRAZIONE. RETI INTERORGANIZZATIVE. IMPRESA VIRTUALE.	USO ESTESO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE. USO DI STRUMENTI DI SCM VOLTI A FAVORIRE LA GESTIONE <<VIRTUALE>> DELLE RETI.

Tabella 1.⁵

In altri termini, Sterman definisce la Supply Chain come: “*Un insieme di strutture e di processi che una data organizzazione utilizza al fine di consegnare un certo prodotto ad uno specifico cliente finale*”.

Lo stesso autore sottolinea come l'output finale del processo possa consistere in un bene materiale (es. un'auto), in una risorsa umana altamente qualificata (es. laureato), o anche in un bene non materiale (es. un servizio).

Bisogna quindi immaginare la *Supply Chain* come una serie di soggetti (fornitori, produttori, distributori e clienti) concatenati e da relativi processi (pianificazione, approvvigionamento, produzione/assemblaggio, consegna) di relazione tra di essi.

Per comprendere al meglio il processo che caratterizza la S.C, è possibile distinguere quest'ultima in:

- Supply Chain interna;

⁵ Storia evolutiva della Supply Chain. Fonte: C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, “Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienza, i fondamenti e le novità”.

- Supply Chain esterna.

La prima viene utilizzata per circoscrivere le problematiche di integrazione interna delle funzioni di business aziendale, mentre la seconda fuoriesce dai confini aziendali e considera tutta la filiera in modo integrato, comprendendo tutti i soggetti che condizionano direttamente ed indirettamente il processo di realizzazione del bene o del servizio.

Una seconda classificazione della S.C. prende in considerazione la struttura organizzativa della catena stessa, distinguendo il processo di produzione in: verticale (le attività coinvolte operano a diversi livelli della rete), o orizzontale (tutte le attività coinvolte operano al medesimo livello).

La letteratura prevede una terza ed ultima classificazione basata sul grado di equilibrio tra il potere di mercato del cliente e del fornitore, suddividendo la S.C. tra catene “dominanti del produttore”, catene “dominanti del consumatore”, e catene “contese”.

La scelta di adottare un processo produttivo, piuttosto che un altro, dipende esclusivamente dall’organizzazione, che, tenendo in considerazione tutte le dinamiche che caratterizzano l’ambiente in cui opera, deve orientare la sua scelta verso quel sistema produttivo in grado di garantire il massimo grado di soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti precedentemente citati.

Da un punto di vista strutturale, qualunque sia la tipologia di Supply Chain adottata, ed indipendentemente dalla natura dell’output realizzato, è possibile analizzare la catena analizzando due macro-categorie di elementi:

- L’insieme stock e di flussi, che consente di rappresentare e gestire il processo di acquisizione di input dall’esterno, il processo di trasformazione/assemblaggio in prodotti o servizi, ed infine quello inerente alla collocazione sul mercato tramite la consegna/erogazione al cliente finale;
- L’insieme delle politiche di management che vengono adottate ed applicate al fine di rendere operativa la sequenza dei processi e delle azioni.

Per la sintesi grafica di una generica Supply Chain, utilizziamo la seguente tavola:

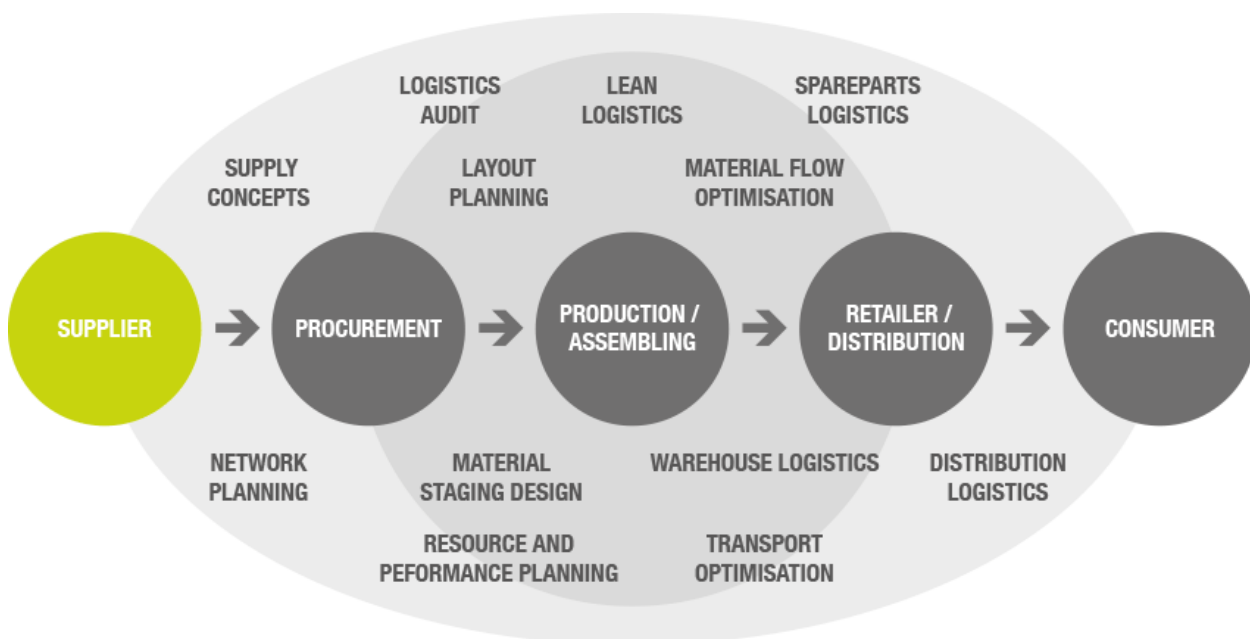


Figura 4.⁶

La Figura 4 rappresenta, in linea di massima, la tipica S.C. e racchiude non solo l'insieme delle variabili stock coinvolti nella catena, ma anche le diverse tipologie di flussi che permettono di intervenire in modo aumentativo o diminutivo su quegli stessi stock.

Come precedentemente accennato nella parte iniziale del capitolo, è ormai assodato che in una generica azienda viene svolto esclusivamente ciò che viene precedentemente misurato.

A tal proposito, per una corretta valutazione di quali siano gli effettivi vantaggi apportati dall'introduzione di un sistema di Supply Chain Management in azienda, risulta necessario poter misurare una serie di prestazioni inerenti al processo di S.C. .

Gli indicatori che devono essere presi in considerazione devono essere orientati ai processi e non alle singole funzioni.

Ricordiamo che i processi soggetti oggetto di analisi, devono essere quelli inerenti alla gestione della catena ed alle diverse tipologie di flussi, in modo da riuscire a rilevare le prestazioni inerenti alle principali macro-fasi del processo (pianificazione, approvvigionamento, fabbricazione/assemblaggio, consegna).

⁶ Schema generico di una Supply Chain. Fonte: articolo "Supply Chain Cos'è e come migliorarla con il Lean Management?", a cura di Make Group.
<https://www.make-consulting.it/supply-chain-lean-management>

Tali indicatori vengono conosciuti con il termine di “*Key Performance Indicators*” (KPIs) e contengono tutte le caratteristiche intrinseche dei generici indicatori di prestazione: oggettività, tempestività, precisione, comprensibilità, capacità di generare i comportamenti desiderati

Sulla base delle precedenti informazioni la scelta degli indicatori può dipendere dai seguenti fattori:

- La misurazione può essere sia di tipo qualitativo sia quantitativo;
- È possibile che sia necessario ricorrere all’uso di grandezze e misure sia di tipo economico-finanziario sia di natura non finanziaria;
- Le misure potrebbero essere di tipo strategico, tattico ed operativo, al fine di chiarire quale sia l’effettivo livello di management, responsabilità e controllo correlato a tali grandezze;
- Gli indicatori prescelti potrebbero essere classificati in base alla loro pertinenza rispetto ad una specifica attività relativa alla gestione della S.C. (*plan, source, make/assemble, deliver, return*)

SUPPLY CHAIN ACTIVITY / PROCESS	STRATEGIC	TACTICAL	OPERATIONAL
PLAN	Variances against budget (F) Order lead time (NF) Information processing Cost (F) Net profit Vs productivity ratio (F) Total supply chain cycle time (NF) Total cash flow time (NF) Product development cycle time (NF) Rate of return on investment (F)	Customer query time (F & NF) Product development Cycle time (NF) Accuracy of forecasting techniques (NF) Planning process cycle time (NF) Human resource productivity (NF)	Order entry methods (NF) Human resource productivity (NF)
SOURCE	Buyer-Supplier partnership level (F & NF) Level of Supplier’s defect free deliveries (NF)	Supplier delivery performance (NF) Supplier lead time against industry norms (NF)	Efficiency of purchase order cycle time (NF) Supplier pricing against market (F) Supplier rejection rate (F & NF)

		<p>Efficiency of cash flow method</p> <p>Supplier assistance in solving technical problems (NF)</p> <p>Supplier cost saving initiatives (F)</p> <p>Supplier booking in procedures (NF)</p>	
MAKE / ASSEMBLE	<p>Range of products and services (NF)</p>	<p>Percentage of defects (NF)</p> <p>Cost per operation hours (F)</p> <p>Capacity utilization (NF)</p>	<p>Percentage of defects (NF)</p> <p>Cost per operation hours (F)</p> <p>Human resource productivity index</p>
DELIVER	<p>Flexibility of service System to meet customer needs (NF)</p> <p>Effectiveness of enterprise distribution planning schedule (NF)</p> <p>Delivery lead time (NF)</p> <p>Delivery performance (F & NF)</p>	<p>Flexibility of service System to meet customer needs (NF)</p> <p>Effectiveness of enterprise distribution planning schedule (NF)</p> <p>Effectiveness of delivery invoice methods (NF)</p> <p>Percentage of finished goods in transit (NF)</p> <p>Delivery reliability performance (F)</p> <p>Responsiveness to urgent deliveries (NF)</p>	<p>Quality of delivered goods (NF)</p> <p>On time delivery of goods (NF)</p> <p>Effectiveness of deliver invoice methods (NF)</p> <p>Number of faultless delivery notes invoiced (NF)</p> <p>Percentage of urgent deliveries (NF)</p> <p>Information richness in carrying Out delivery (NF)</p> <p>Delivery reliability performance (F)</p> <p>Information calTying Cost (F & NF)</p> <p>Quality of delivery docementation (NF)</p>

			Frequency of deliver (NF) Driver reliability for performance (NF) Achievement of defect free deliveries (NF)
RETURN	% od defective products (NF) % of MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) products (NF) % of excess products (NF)		% od defective products (NF) % of MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) products (NF) % of excess products (NF)

Tabella 2.⁷

1.5 Strategia, rischio, performance

Prima di avviarcì verso le conclusioni del primo capitolo, è necessario analizzare un ulteriore aspetto, divenuto ormai rilevante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Sia in ambito accademico che nella prassi aziendale è ormai pienamente condiviso che il cosiddetto *risk management* è divenuto parte integrante del generale management strategico, nella piena consapevolezza che tutti i processi decisionali ai vari livelli organizzativi dovrebbero basarsi sull'identificazione e valutazione del rischio.

A livello aziendale, il rischio non deve assumere esclusivamente una connotazione meramente negativa, ma dovrebbe invece rappresentare un'opportunità per il miglioramento della stessa.

In questo senso il *risk management* potrebbe essere definito come un vero e proprio processo che risulta funzionale a massimizzare i benefici derivanti dall'insorgere di specifici avvenimenti in ambito aziendale o nel contesto in cui l'organizzazione stessa opera, in modo da garantire il mantenimento e il miglioramento di un determinato livello di performance.

Metaforicamente parlando, il rischio e la performance rappresentano le due facce della stessa medaglia.

A partire dall'emanazione dell'*Enterprise Risk Management*, le associazioni internazionali e gli organismi professionali hanno ampiamente provveduto a realizzare una serie di linea guida, modelli

⁷ Indicatori relativi alla Supply Chain. Fonte: C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, "Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienza, i fondamenti e le novità".

e *best practices* con l'obiettivo di fornire alle imprese degli strumenti che integrano la gestione del rischio alla pianificazione strategica ed alla misurazione delle performance.

È ormai consolidata l'idea che suddetti strumenti si fondano sul principio che il *risk management* debba essere alla base dei processi decisionali in stretta relazione con la fase di definizione e di implementazione della strategia aziendale.

Gli strumenti tipicamente usati sono: la *Strategic Risk Map*, i *Key Risk Indicators*, la *Balanced Scorecard*.

A livello pratico, nel corso degli ultimi decenni, si è assistito ad una rivisitazione delle competenze e funzioni dei responsabili del controllo di gestione ai vari livelli organizzativi.

Se prima l'implementazione dei principi di "*enterprise-wide view*" rappresentava per la maggior parte delle organizzazioni soltanto un'operazione di facciata, realizzata più per motivi di compliance e legittimazione che per una vera volontà, nei tempi più recenti si è effettivamente avvertita la necessità di integrare strategia, rischio e performance a causa delle forti istanze istituzionali verso modelli di gestione aziendale maggiormente sostenibili.

Il rischio si traduce quindi, in una vera e propria variabile di sistema derivante dalle interconnessioni tra l'azienda e gli altri attori che costituiscono l'ambiente in cui vivono.

L'IR framework, ad esempio, uno strumento di gestione interna ideato dall'*International Integrated Reporting Council* nel 2013, evidenzia il forte livello di integrazione che sussiste tra strategia, rischio e performance, proiettato alla creazione di valore sostenibile, sottolineando che suddetta integrazione è sostenuta principalmente dai processi di gestione del rischio.

La funzione principale svolta da un report integrato deve essere quella di fornire una comunicazione sintetica di come la strategia, la governance, le performance e le prospettive dell'organizzazione, consentono di creare valore nel breve e nel medio-lungo termine.

La principale caratteristica che distingue un report integrato da tutte le altre forme di rendicontazione di tipo economico-finanziaria, è proprio l'accezione che viene data al concetto di valore in merito al quale l'azienda deve fornire informazioni.

All'interno del Framework, ad esempio, viene fatto esplicito riferimento al fatto che il report integrato rappresenta più di una semplice somma di informazioni riportate in altre forme di rendicontazione aziendale. Il valore aggiunto viene garantito dal rispetto del principio della connettività che rappresenta uno dei punti fondamentali dell'IR.

Secondo l'IIRC, il valore creato all'interno dell'organizzazione risulta fortemente influenzato dalle condizioni che caratterizzano l'ambiente esterno, dalle relazioni che intercorrono tra l'azienda e gli altri attori del sistema ed infine dalla disponibilità, accessibilità e qualità delle risorse a cui essa può attingere.

A tal proposito, è opportuno sottolineare che la creazione di valore, così come la sua distruzione o trasformazione, si manifesta negli effetti derivanti dall'attività di coordinamento dei cosiddetti capitali (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale), che rappresentano effettivamente le generali risorse da cui un'azienda attinge per realizzare il proprio business.

L'intero processo di creazione di valore si realizza attraverso il modello di business aziendale, identificato come il sistema con cui l'azienda esegue il processo di trasformazione degli input che riceve dall'ambiente esterno sotto forma di capitali in output e *outcomes*, con lo scopo di realizzare gli obiettivi prefissati.

Volendolo ribadire, con il termine "output" intendiamo tutti quei beni o servizi che l'azienda decide di immettere sul mercato, mentre con "*outcomes*" si fa riferimento ai risultati chiave ottenuti dall'azienda in termini di capitale, inclusi i risultati interni ed esterni sia positivi che negativi.

È da intendere quindi che per la valutazione delle performance delle aziende bisogna considerare sia il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sia gli effetti rilevanti dell'attività svolta sui diversi capitali.

Pur nascendo come strumento di rendicontazione finalizzato all'esterno, sulla base di tali considerazioni, il report integrato rappresenta anche un potenziale strumento di management. Dalle modalità di costruzione di suddetto strumento, si comprende al meglio la necessità che avvertono le aziende di enfatizzare la diffusione interna di un nuovo pensiero conosciuto con il termine tecnico di "*integrated thinking*".

È essenziale, dunque, che un'organizzazione sia capace di considerare tutte le relazioni e le interdipendenze che sussistono tra i vari fattori e le risorse che incidono durante il processo di creazione di valore in modo da poter effettuare le proprie scelte sulla base di tali considerazioni.

La necessità di avere costantemente a disposizione informazioni di tipo trasversale impone alle organizzazioni la disposizione di un sistema informativo perfettamente integrato in grado di supportare i processi di reporting sia interni che esterni.

L'integrazione può essere favorita dalle modalità con cui si realizzano i processi di gestione del rischio. Queste ultime dovrebbero essere capaci di fornire informazioni in merito alle opportunità e ai rischi specifici dell'organizzazione, inclusi quelli correlati alla disponibilità, qualità, accessibilità dei capitali.

Essendo la creazione di valore il nuovo oggetto sociale che giustifica l'esistenza stessa di una qualsiasi organizzazione, quest'ultimo deve essere preservato e tutelato. L'attenzione, quindi, non è più semplicemente alle mere opportunità di crescita che l'azienda coglie sul mercato, ma anche a

quelli che sono i potenziali rischi sistemici o di network che caratterizzano l'ambiente esterno in cui si opera.

Tutto questo ci viene confermato anche dall'IIRC, che nel suo Framework, ha chiaramente esplicitato l'importanza di identificare i rischi, le opportunità e gli *outcomes* associati a specifici stakeholder, che per loro natura influenzano direttamente ed indirettamente l'operato aziendale.

Per ciascuno di questi aspetti, dunque, l'azienda dovrebbe essere in grado di valutare lo specifico grado di importanza a seconda degli effetti provocati sulla creazione del valore. La valutazione deve avvenire tenendo conto di fattori quantitativi e qualitativi, delle prospettive finanziarie, operative, strategiche dell'area coinvolta e del periodo temporale preso in riferimento.

Coerentemente con la strategia di business, assume un ruolo fondamentale, un'ulteriore analisi conosciuta con il termine di "analisi di materialità". Trattasi di uno strumento funzionale all'identificazione degli aspetti più rilevanti di tipo aziendale, non solo per l'organizzazione, ma anche per tutti i suoi principali stakeholder, siano essi più influenzati dalle scelte strategiche aziendali, oppure in grado di influire sulla capacità dell'organizzazione stessa di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Di conseguenza, proprio per le dirette implicazioni che il processo di determinazione della materialità ha per l'intero management aziendale oltre che per la comunicazione verso l'esterno, sono proprio i processi di valutazione del rischio che interrelati con le attività di pianificazione e controllo, possono contribuire all'effettiva comprensione delle performance aziendali di tipo integrato proponendosi come trasversali rispetto a tutti gli altri processi organizzativi.

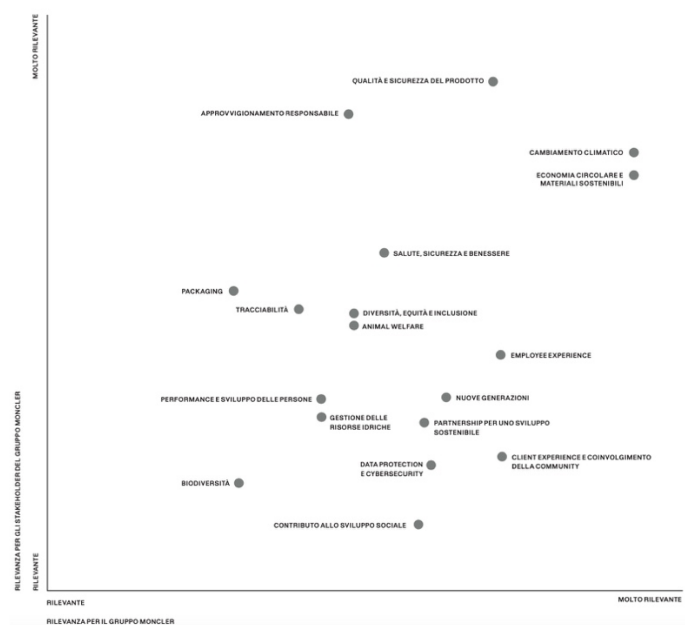


Figura 5.⁸

⁸ Esempio grafico di una generica matrice di materialità. Fonte: Monclergroup. (n.d.) <https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/strategia/matrici-di-materialita>

Il principio della connettività inoltre rimarca l'importanza della forte interazione tra ambiente interno, esterno, strategia, allocazione delle risorse, modello di business e prospettive future dell'organizzazione. L'azienda deve quindi riportare in maniera integrata le key-performance indicators e le key-risk indicators, in modo da avere una chiara fotografia di quelli che sono gli elementi più significativi che caratterizzano il proprio

business, e dei bisogni e degli interessi specifici dei suoi stakeholders.

Come emerso nel corso della trattazione, il risk management non è solo di proprietà degli specialisti del rischio, ma deve esserlo anche per i responsabili delle attività di pianificazione e controllo delle organizzazioni stesse, che devono prima contribuire significativamente alla gestione del rischio fornendo informazioni ed analisi integrate, e di conseguenza influenzare le decisioni strategiche ed operative che impattano direttamente sulla catena di creazione di valore.

CAPITOLO 2

Il trasporto pubblico locale (TPL)

2.1 Introduzione

Il trasporto pubblico locale (TPL) rappresenta l'elemento cardine della mobilità nelle aree urbane, luogo nella quale ritroviamo più del 70% della popolazione europea.

L'importanza rivestita dal TPL è insita negli impatti di estremo rilievo in termini di sviluppo e competitività dell'economia nazionale; basti pensare che il trasporto pubblico così come tutti gli altri servizi pubblici locali, hanno contribuito e continuano tutt'ora a sostenere il processo di urbanizzazione che interessa le maggiori economie mondiali.

Seguire tutte le dinamiche inerenti al processo di urbanizzazione così come quelle riferite alla crescita demografica, risulta essere il punto chiave: si prevede che entro il 2050, circa l'81% della popolazione europea (in Italia il 78%) risiederà in aree urbane, di conseguenza il bacino di domanda potenziale subirà un notevole incremento positivo.

La domanda di mobilità italiana negli ultimi anni ha subito notevoli cambiamenti. Tale cambiamento è stato dettato in particolare da un aumento della mobilità di tipo non sistematico (mobilità occasionale, mobilità per servizi, mobilità per svago, mobilità per commissioni personali), a discapito della cosiddetta mobilità pendolare (spostamenti per lavoro-studio).

Dal 2012 al 2019 il tasso di mobilità della popolazione italiana è cresciuto in maniera ininterrotta, fatta eccezione per l'anno 2018 il cui tasso percentuale si riassetta su livelli più vicini al 2016 (circa l'85%), dopo la fortissima impennata del 2017.

Risulta opportuno sottolineare che l'incremento nell'utilizzo del trasporto pubblico locale in Italia è piuttosto contenuto in quanto quest'ultimo viene ancora considerato dalla popolazione italiana come bene di tipo inferiore.

La principale causa è ravvisabile nella presenza di un bene perfettamente sostituto quale "l'auto" che rappresenta di gran lunga il mezzo di spostamento più utilizzato con una percentuale pari al 58,6%.

È facilmente deducibile che, fatta salva quella quota di domanda che per ragioni di reddito o altri vincoli si ritrova impossibilitata nell'orientare la propria scelta verso il mezzo pubblico piuttosto che

quello privato, la rimanente percentuale di popolazione continua a preferire lo spostamento privato (ad un aumento percentuale del reddito individuale, corrisponde una diminuzione percentuale della domanda di trasporto pubblico).

La qualità percepita del trasporto pubblico locale influenza negativamente, senza alcun dubbio, il ricorso alla suddetta modalità per gli spostamenti di tipo urbano.

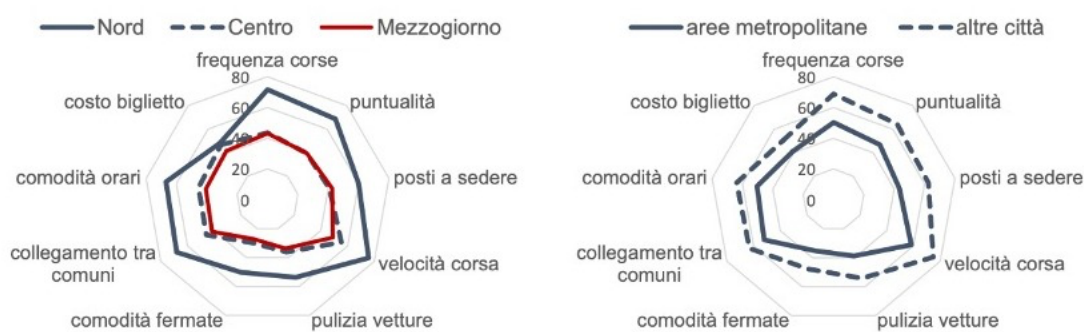
Le motivazioni a riguardo sono molteplici e possono variare dal costo del biglietto, dalla puntualità delle corse, dalla comodità degli orari, dalla pulizia delle vetture, dalla velocità delle corse e così a seguire.

Sia il Centro sia il Mezzogiorno italiano si caratterizzano per livelli di soddisfazione significativamente inferiori a quelli delle regioni settentrionali per tutti gli aspetti considerati.

Tra le regioni i livelli di soddisfazione più bassi si registrano in Lazio, Campania e Sicilia.

La conferma del ritardo del Mezzogiorno rispetto ai territori del Settentrione viene fornita da ulteriori indicatori di tipo quantitativo e qualitativo riportati nella figura 7. La densità dell'offerta in rapporto alla popolazione, misurata dall'indicatore "Numero di posti per chilometro quadrato", è significativamente più alta nei capoluoghi di provincia del Nord Italia rispetto alla media dei capoluoghi di provincia del Sud.

Per quanto concerne invece il numero di posti per passeggero per chilometro quadrato, suddetto indicatore è nettamente superiore nelle regioni meridionali, a conferma di un minore livello di domanda potenziale.



Fonte: elaborazioni degli autori su dati dell'indagine sugli "Aspetti della vita quotidiana" dell'ISTAT. I dati si riferiscono al 2019.

Figura 6.9

⁹ Soddisfazione per diversi aspetti del servizio di TPL. Fonte: elaborazioni degli autori su dati dell'indagine sugli "Aspetti della vita quotidiana" dell'ISTAT. I dati si riferiscono al 2019.

La situazione sembra però cambiare nel momento in cui si fuoriesce dai confini nazionali. Le differenze di tipo culturale e abitudinario con le altre principali capitali europee stravolgono notevolmente le percentuali riportate nel grafico qui sotto riportato.

Nelle più moderne e all'avanguardia città europee (con alti coefficienti di ricchezza prodotta), l'utilizzo del mezzo privato infatti sta lasciando spazio a modalità alternative di mobilità.

Questa scelta è dettata da nuove esigenze e da una spiccata attenzione alla qualità della vita (fattori di benessere), cui corrisponde ovviamente un'offerta idonea ed efficiente a favorire spostamenti più ecologici.

Secondo un'indagine condotta dalla Commissione Europea nel 2019 su un campione di circa 80 città europee, la qualità percepita del TPL risulta, in maniera più che significativa, inferiore rispetto a quella delle altre principali economie coinvolte (figura 6).

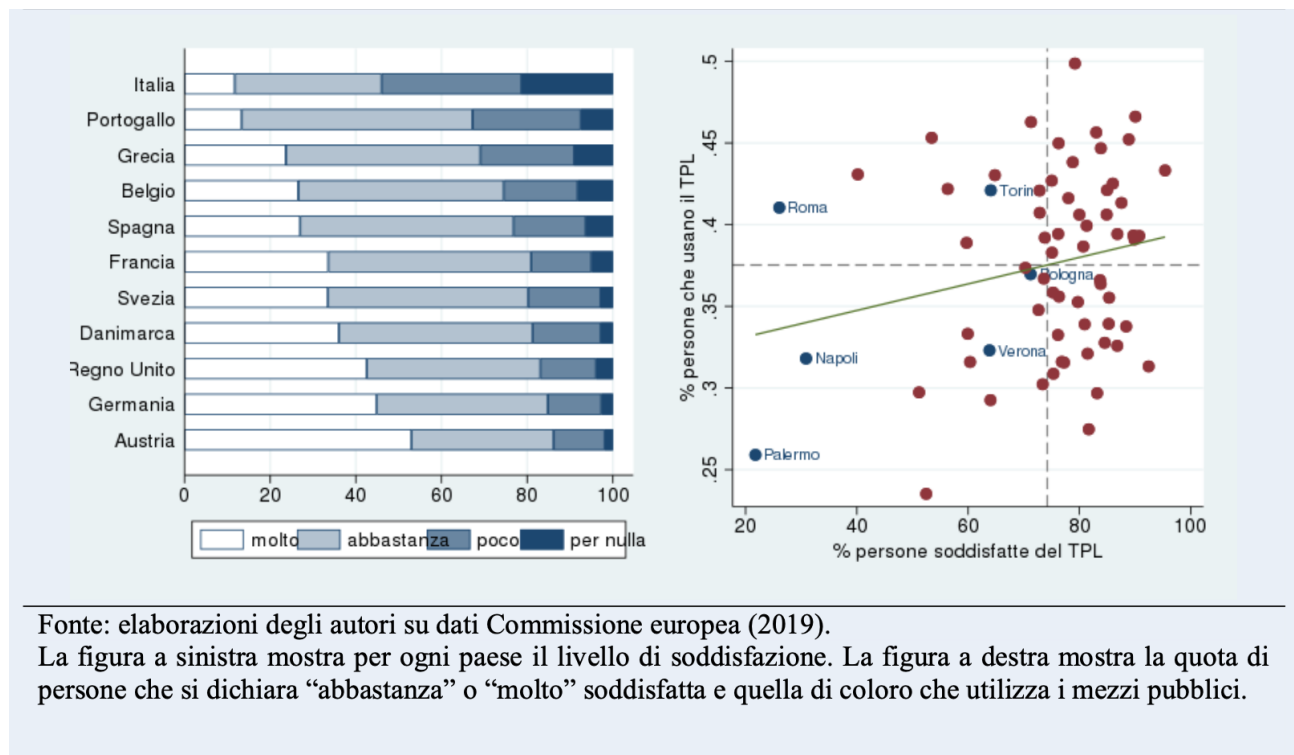


Figura 7.¹⁰

¹⁰ Grafici di valutazione della qualità del TPL. Fonte: elaborazioni degli autori su dati Commissione europea (2019).

2.2 Il sistema di offerta

L'offerta di trasporto pubblico in Italia risulta prevalentemente incentrata sul sistema della gomma a discapito del trasporto su ferro le cui infrastrutture risultano ancora non adeguate a garantire un servizio efficiente ed efficace.

Nonostante i numerosi provvedimenti e progetti individuabili all'interno dei nuovi Piani Urbani per la Mobilità Sostenibile che propongono una ampia e radicale rimodulazione del servizio di trasporto pubblico ed hanno alla base la definizione di azioni orientate all'integrazione con l'assetto e gli sviluppi urbanistici e territoriali, il processo generale di orientamento della domanda verso il trasporto collettivo di "qualità" risulta ancora troppo rallentato.

L'Italia è uno dei pochi principali Paesi Europei la cui domanda verso il trasporto su gomma supera in percentuale il trasporto su ferro e impianti fissi (Trasporto qualitativamente superiore)

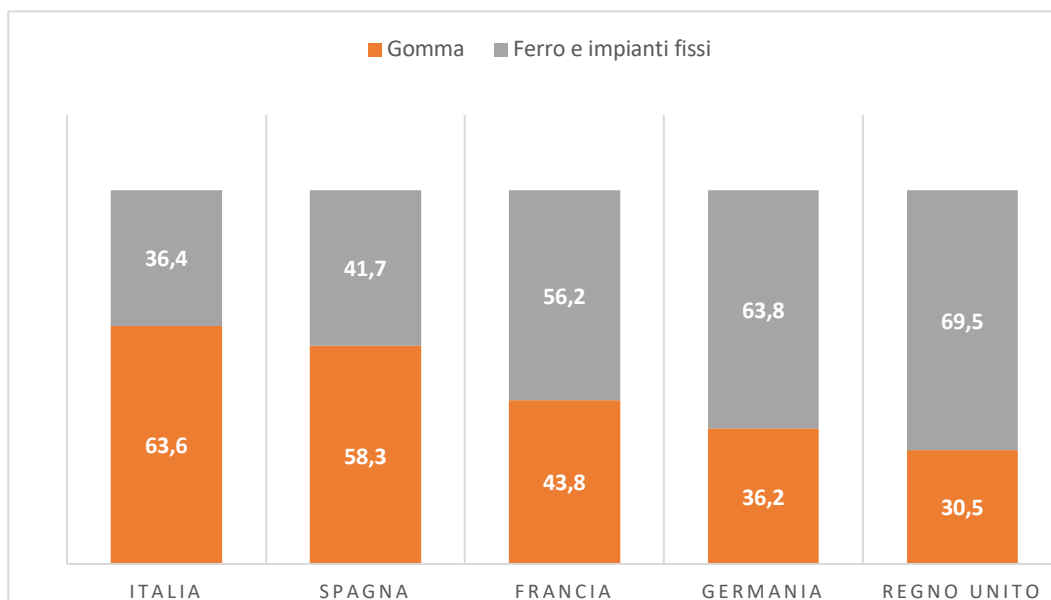


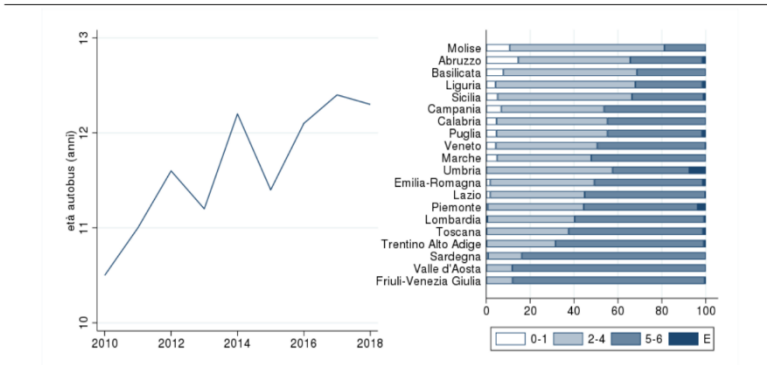
Grafico 1.¹¹

Uno dei principali problemi che in Italia coinvolge il trasporto su gomma riguarda le caratteristiche del "parco autobus".

Secondo una recente indagine condotta da ASSTRA, (associazione datoriale di tipo nazionale, delle aziende di trasporto pubblico locale in Italia, sia di proprietà degli enti locali che private), in collaborazione con CDP, la condizione del parco mezzi italiano continua a caratterizzarsi per un'età media molto elevata (12,3 anni nel 2018) rispetto agli standard europei (circa 7 anni).

¹¹ Percentuali di mezzi della TPL per diversi Paesi europei. Il grafico è frutto di un'elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

Figura 2. Et  media e classificazione ambientale degli autobus



Fonte: elaborazioni degli autori su dati dell'ASSTRA (2019) e del Piano Strategico Nazionale della Mobilit  Sostenibile. Le classi ambientali si riferiscono a Euro 0-1, Euro 2-4, Euro 5-6 ed Elettrico, rispettivamente.

Tale aspetto assume una notevole rilevanza in termini di conseguenze dirette sui costi di manutenzione e di livelli di emissioni; basti pensare che un autobus di circa 15 anni presenta

Figura 8.¹²

un costo di manutenzione 6 volte superiore rispetto ad un autobus di nuova immatricolazione che presenta inoltre percentuale di emissioni drasticamente inferiori rispetto al primo.

Nonostante si evidenzi una progressiva sostituzione dei mezzi obsoleti con i nuovi mezzi a bassa emissione, il peso di questi ultimi nel complessivo continua a essere ancora poco rilevante in termini percentuali. I mezzi urbani ad alimentazione diesel pesano per il 71% del parco, percentuale che aumenta notevolmente se si prendesse in considerazione il parco di tipo extraurbano (99%)

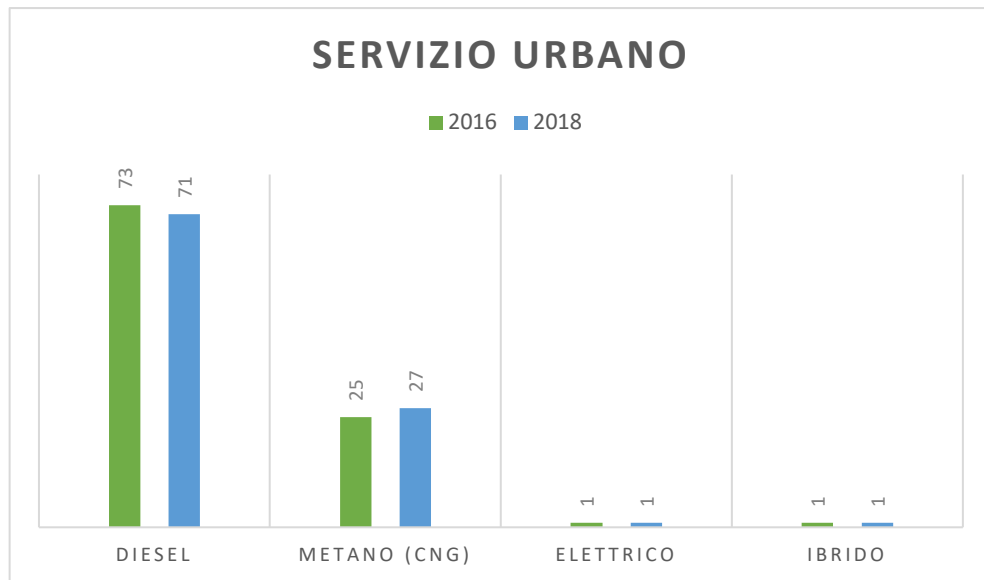


Grafico 2.¹³

¹² Et  media e classificazione ambientale degli autobus. Fonte: elaborazione degli autori su dati dell'ASSTRA (2019) e del Piano Strategico Nazionale della Mobilit  Sostenibile.

¹³ Percentuali di mezzi in base alla tipologia di propulsione (Servizio Urbano). Il grafico   frutto di un'elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

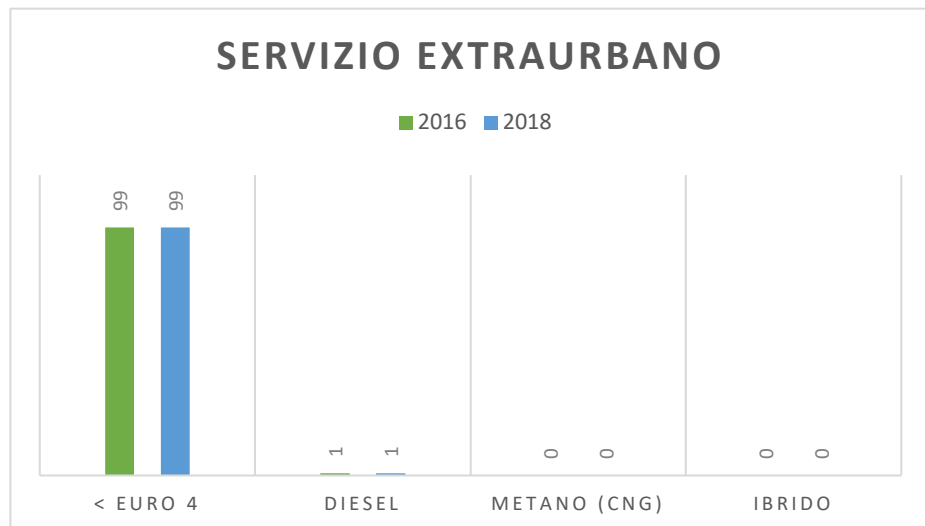


Grafico 3.¹⁴

Le debolezze evidenziate all'interno del sistema di offerta italiano, determinano di conseguenza un servizio di mobilità completamente inefficiente, caratterizzato da elevati costi di gestione a discapito della collettività e notevoli danni di tipo qualitativo e quantitativo.

Fra principali contraccolpi di tipo qualitativo ambientale ritroviamo la CONGESTIONE (tempo perso nel traffico e incidentalità), l'INQUINAMENTO AMBIENTALE (nel 2018 i limiti giornalieri di emissione CO₂ e altri gas climalteranti sono stati superati in 55 capoluoghi di provincia), e l'USO IMPROPRIO DEL SUOLO PUBBLICO.

2.3 *L'industria del TPL*

Con un fatturato superiore ai 12 miliardi di euro, il TPL italiano, pur rientrando nelle prime quattro posizioni in Europa per dimensione economica, risulta essere ancora troppo distante dai numeri dei Paesi Europei che la precedono che presentano invece un fatturato superiore ai 20 miliardi.

La Germania, ad esempio, primo Paese per fatturato, conta circa 28,1 Miliardi di euro, seguono la Francia con un fatturato di poco inferiore ai 27 miliardi, ed infine Regno Unito con 23,3 miliardi.

L'evidente differenza che sussiste tra l'Italia e gli altri tre principali Paesi Europei è dovuta proprio ad una minore qualità dell'offerta che risulta essere quindi totalmente inefficace per attare volumi crescenti di traffico.

¹⁴ Percentuali di mezzi in base alla tipologia di propulsione (Servizio Extra-urbano). Il grafico è frutto di un'elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

Il mercato del TPL italiano conta all'incirca 930 aziende, per lo più a partecipazione pubblica e 124 mila addetti.

L'83% del mercato in termini di percorrenza viene rappresentato da aziende partecipate da amministrazioni regionali o locali. Queste ultime trasportano circa il 90% dei passeggeri, impiegando l'87% degli addetti e producendo l'85% del fatturato dell'intero comparto.

Fra i "top player" che rappresentano il 20 % del mercato ritroviamo alle prime due posizioni, le aziende che gestiscono il trasporto pubblico nelle città di Milano (A.T.M) e Roma (ATAC), con un fatturato che si aggira intorno ai 980 milioni per la prima, 940 milioni per la seconda.

La variabile dimensionale influisce in maniera più che significativa sull'efficienza delle aziende e sulla conseguente capacità di fare investimenti.

Suddetta capacità di investimento risulta ampiamente vincolata dalle entrate aziendali che risultano essere costituite per il 55% da compensazioni pubbliche.

È facilmente deducibile che il settore pubblico locale risulta ancora troppo vincolato dalle compensazioni pubbliche che influenzano in maniera diretta ed indiretta l'operato aziendale; le decisioni tariffarie, ad esempio, non sono di competenza aziendale ma vengono invece stabilite dall'amministrazione pubblica di competenza.

L'Italia ancora una volta rientra tra i principali Paesi Europei per dipendenza da contributi pubblici, seconda dopo la Francia, seguono Germania, Spagna e Regno Unito.

Il confronto tra i valori tariffari di alcune grandi città europee conferma che il tariffario italiano è uno fra i più bassi d'Europa per tale motivazione, è facilmente comprensibile come la voce "altri ricavi" derivante dall'operatività aziendale, rappresenti una componente del tutto trascurabile nel conto economico delle aziende italiane che operano nel TPL.

A tal proposito l'indicatore costituito dai ricavi da traffico e i costi operativi di gestione (RICAVI DA TRAFFICO/COSTI OPERATIVI), rappresenta un ottimo parametro per comprendere al meglio il timido impatto che il numeratore ha sui generali introiti aziendali e soprattutto per valutare la natura imprenditoriale dell'azienda stessa.

Il dato medio delle aziende di TPL italiane risulta essere pari al 33,3% nel 2017, dato nettamente inferiore rispetto agli introiti da compensazione pubbliche (55%).

È utile sottolineare che questo dato si stia proiettando, anche se in maniera del tutto lenta, verso le previsioni normative grazie ai provvedimenti presi sia in materia di rimodulazione dei ricavi da tariffa, sia sull'efficienza dei costi del servizio.

2.4 *L'impatto degli investimenti nel TPL*

Le risorse stanziolate dalle attuali normative vigenti per il TPL italiano destinate al rinnovo parco mezzi, al materiale ferroviario, alle infrastrutture e alle flotte navali adibite al trasporto locale, determinano un impatto positivo sull'intero sistema economico.

Suddette risorse ammontano a circa 22 miliardi di euro e risultano così suddivise:

- 6,3 miliardi di euro destinati tra il 2018 e il 2033 all'acquisto di nuovi autobus diesel, a metano ed elettrici con le relative infrastrutture di supporto;
- 2,4 miliardi di euro sono destinati tra il 2017 e il 2022 per il rinnovo del parco treni;
- 372 milioni di euro destinati tra il 2017 e il 2033 per la flotta navale adibita al trasporto pubblico locale;
- 13,6 miliardi di euro sono invece destinati alle infrastrutture di tipo metropolitano e per il trasporto rapido di massa.

Come evidenziato, le risorse risultano distribuite su un orizzonte pluriennale, in modo da garantire una costante crescita al settore e ci si aspetta che queste ultime saranno nel tempo incrementate come già avvenuto negli anni precedenti (ex FONDO INVESTIMENTI) in modo da riuscire a generare impatti significativi in termini di valore aggiunto e occupazione.

Qual ora le risorse individuate venissero interamente collocate e spese, si stima che tale investimento nel quinquennio 2019-2023, pari a circa 2,8 miliardi di euro, genererebbe un valore aggiunto addizionale di circa 4,3 miliardi all'anno (circa lo 0,2% del PIL), ed un totale di unità di lavoro aggiuntive pari a circa 110 mila annue (circa lo 0,5% dell'occupazione totale).

2.5 *Performance economico-finanziaria delle aziende tra il 2016-2018*

L'indagine proposta dalla Direzione Studi e Ricerca di Intesa San Paolo del 2020, che prende in esame i bilanci relativi agli esercizi del triennio 2016-2018, fornisce una panoramica piuttosto accurata dello status di salute delle imprese, focalizzando l'attenzione sia sugli aspetti di tipo economico, sia su quelli di tipo finanziario e patrimoniale.

Il campione utilizzato utilizza le informazioni di un campione chiuso di 120 società che si occupano di trasporto pubblico locale.

Lo studio dimostra che le società esaminate hanno realizzato nell'anno 2018, un valore della produzione pari a circa 8,1 miliardi di euro. Nel valore della produzione vengono inclusi i ricavi netti

(7,5 miliardi di euro), e i ricavi che provengono dalla stipulazione dei contratti con gli Enti territoriali e altre forme di sussidio pubblico. Per i proventi invece vengono considerati sia i ricavi derivanti da servizi tipici di Trasporto Pubblico Locale, sia quelli derivanti da attività diverse come ad esempio la manutenzione, la sosta, il servizio scuolabus.

Tra il 2016 ed il 2018, il valore della produzione mostra una relativa staticità a livello generale; le imprese meglio performanti risultano essere quelle concentrate prevalentemente nelle regioni del Centro-Nord Italia e di medio-grande dimensione.

Il costo del lavoro invece, sempre per lo stesso triennio di riferimento, si riduce nella maggior parte delle imprese: il valore mediano del costo del lavoro passa dal 49,7% nel 2016, al 49% nel 2018.

L'indagine ha dimostrato un'ulteriore peculiarità in riferimento ai flussi d'investimento.

Nel 2018 infatti, si realizza la tanto attesa ripresa delle iniziative di investimento destinante al miglioramento delle flotte autobus, delle infrastrutture e dei mezzi su ferro.

Fino all'anno precedente, l'entità dei flussi di investimento, risultavano non adeguati alle effettive necessità di rinnovo delle reti e del materiale rotabile, nonostante la disponibilità di risorse stanziato. Per quanto concerne la propensione all'investimento, quest'ultima risulta collegata alla variabile dimensionale secondo una proporzionalità diretta: all'aumentare del livello dimensionale della società, aumenta la propensione all'investimento.

Gli investimenti sul valore della produzione risultano, infatti, molto elevati ed in forte accelerazione per le imprese medio-grandi, contenuti per quelle con dimensioni ridotte. Stando ai dati del 2018, la percentuale del capitale investito rispetto al valore della produzione ammontava a circa l'11% nelle imprese medio grandi, il 6% in quelle più piccole.

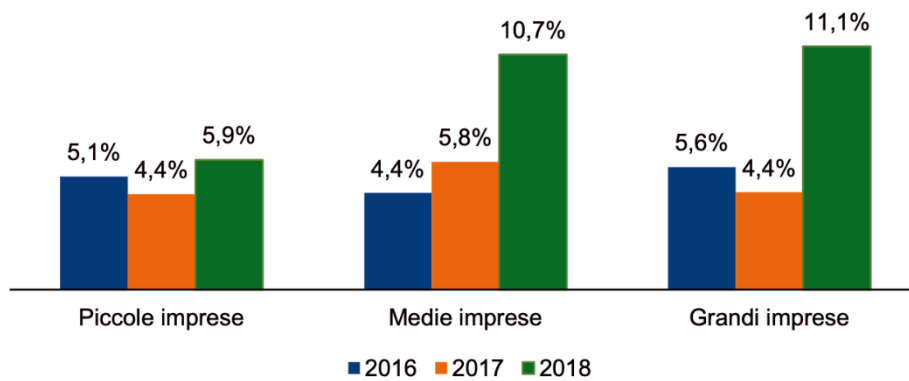
Dal punto di vista dell'indebitamento, lo studio dimostra che per le 120 imprese prese in considerazione, l'ammontare nel 2018 era di circa 2,5 miliardi di euro.

Il debito complessivo si concentra prevalentemente nelle prime sei imprese dimensionalmente più grandi. Queste ultime presentano un valore di indebitamento superiore ai 100 milioni di euro e detengono circa il 62% dei 2,5 miliardi complessivi e solo il 35% del valore della produzione.

Da un punto di vista generale, è possibile quindi affermare che la dinamica del debito è stabile: i dati di bilancio evidenziano che per più di un quarto delle aziende l'indebitamento cresce, mentre per la rimanente maggioranza, il debito risulta notevolmente diminuito.

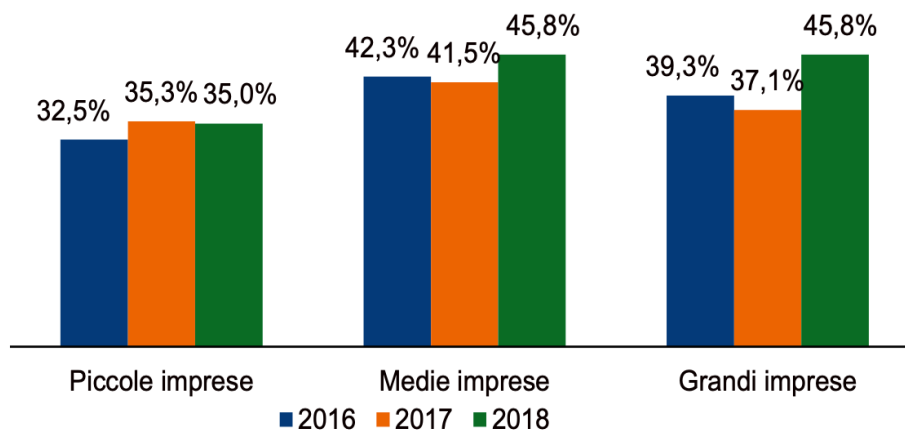
L'elevato valore della leva finanziaria per suddetta categoria di imprese, si traduce in una maggiore capacità di realizzare investimenti.

I dati sui flussi confermano la maggiore attenzione delle imprese più grandi ad investire nelle infrastrutture e nei mezzi di nuova generazione attraverso nuovi acquisti o manutenzioni di tipo straordinario che mirano all'implementazione del valore delle performance.



Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati di bilancio aziendali

Grafico 4.¹⁵

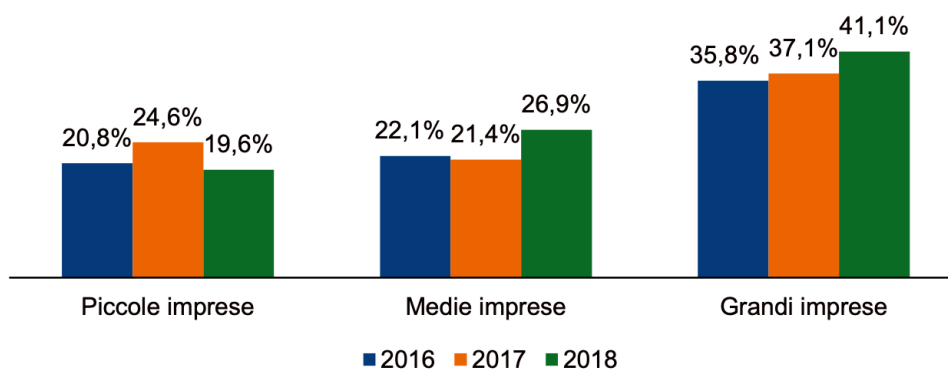


Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati di bilancio aziendali

Grafico 5.¹⁶

¹⁵ Investimenti materiali in percentuale del valore della produzione per dimensione, valori medi. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

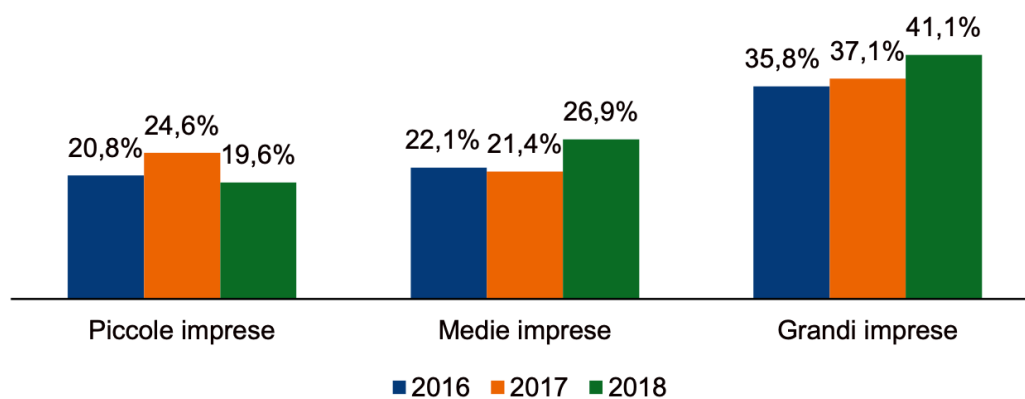
¹⁶ Immobilizzazioni materiali sul totale delle attività per dimensione, valori medi. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.



Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati di bilancio aziendali

Grafico 6.¹⁷

Focalizzando l'analisi a livello territoriale, emerge che ad effettuare il maggior numero di investimenti sono le imprese del Nord, seguono le imprese del Centro ed infine quelle del Sud. Le statistiche e i dati di bilancio tendono a confermare ancora una volta la debolezza del sistema di offerta meridionale sul fronte degli investimenti e mostrano l'effettivo divario territoriale che sussiste all'interno del territorio italiano. Le realtà industriali del Sud sono caratterizzate da strutture organizzative molto piccole e poco complesse che risultano spesso poco adatte a soddisfare le esigenze della domanda di mercato e molto impreparate nell'affrontare le dinamiche che caratterizzano l'ambiente esterno in cui operano.



Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati di bilancio aziendali

Grafico 7.¹⁸

¹⁷ Leva finanziaria per dimensione, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

¹⁸ Investimenti sul valore della produzione per area geografica, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

CAPITOLO 3

Il Caso Atac

3.1 Introduzione

Il seguente capitolo intende fornire un quadro generale e completo sulla situazione attuale di Atac S.p.A, l'azienda del trasporto pubblico di Roma che, oltre a rappresentare il primo operatore della mobilità urbana in Italia, risulta essere una delle realtà aziendali, a livello dimensionale, più grandi del Trasporto Pubblico Locale in Europa. Atac S.p.A. è il gestore di tutte le forme di mobilità collettiva dell'area metropolitana di Roma Capitale coprendo un territorio di circa 2200 Km²: metropolitane e ferrovie, mezzi di superficie, gestione dei parcheggi di scambio e della sosta tariffata su strada. Secondo quanto fissato dal D. Lgs n. 267/2000 art 113, ATAC S.p.A opera sotto forma di società per azioni, come organismo "in house" del socio unico Roma Capitale. Le società *in house* sono società di diritto privato solitamente costituite sotto forma di società di capitali che svolgono una funzione di braccio operativo di un ente pubblico, come una "articolazione" che agisce nel pieno interesse dell'ente statale stesso, il quale le controlla come se fossero proprie.

Per suddetto motivo, come previsto dagli articoli 2497, 2497 bis , 2497-ter del codice civile, Atac è soggetta alla fiscale attività di direzione e coordinamento da parte di Roma Capitale.

Secondo i dati aggiornati al 2020, con i suoi 11290 dipendenti, Atac rappresenta la prima azienda per personale e dipendenti, circa il 9,1% sul totale degli addetti in Italia, ed il 16% del totale passeggeri trasportati.

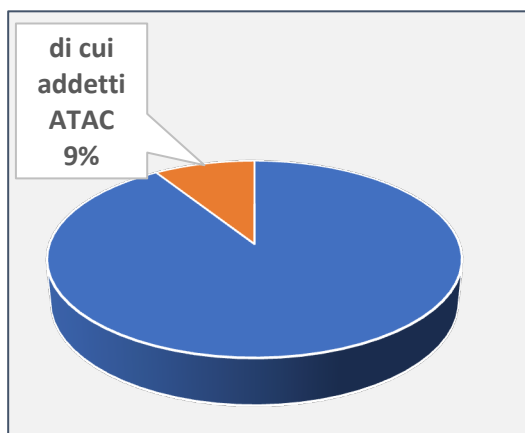


Grafico 8¹⁹.

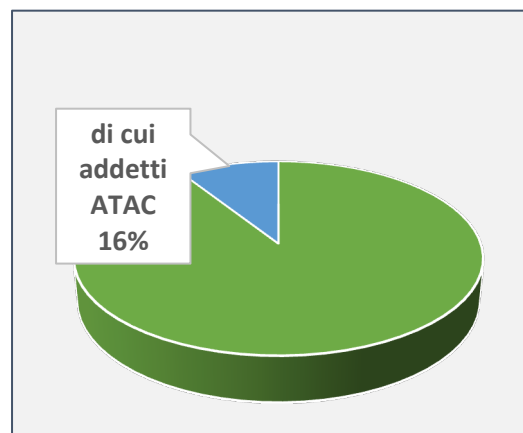


Grafico 9.²⁰

¹⁹ Numero addetti complessivi. Fonte: documenti ufficiali Atac.

²⁰ Totale passeggeri trasportati. Fonte: documenti ufficiali Atac.

Dal punto di vista organizzativo, Atac presenta una struttura prettamente divisionale.

Risulta suddivisa in quattro divisioni operative, ognuna con un proprio contratto di servizio personalizzato con l'Ente di competenza:

- Divisione superficie;
- Divisione metro;
- Divisione sosta e parcheggi;
- Divisione ferrovie.

Vi sono inoltre tre grandi Direzioni Centrali Trasversali:

- Direzione personale;
- Direzione acquisti (raccolge le informazioni in merito al fabbisogno economico delle 4 divisioni operative decentrate e gestisce autonomamente gli acquisti);
- Direzione commerciale (vendita biglietti, verificatori, biglietterie).

Accanto alle divisioni operative ed alle direzioni centrali, si affiancano tutte le altre funzioni ausiliarie ritenute comunque indispensabili ai fini della gestione aziendale che riportano tutte al CDA e al Direttore Generale.

Di seguito, nella figura 10., è raffigurato l'organigramma aziendale aggiornato al 25-03-2022.

ORGANIGRAMMA AZIENDALE

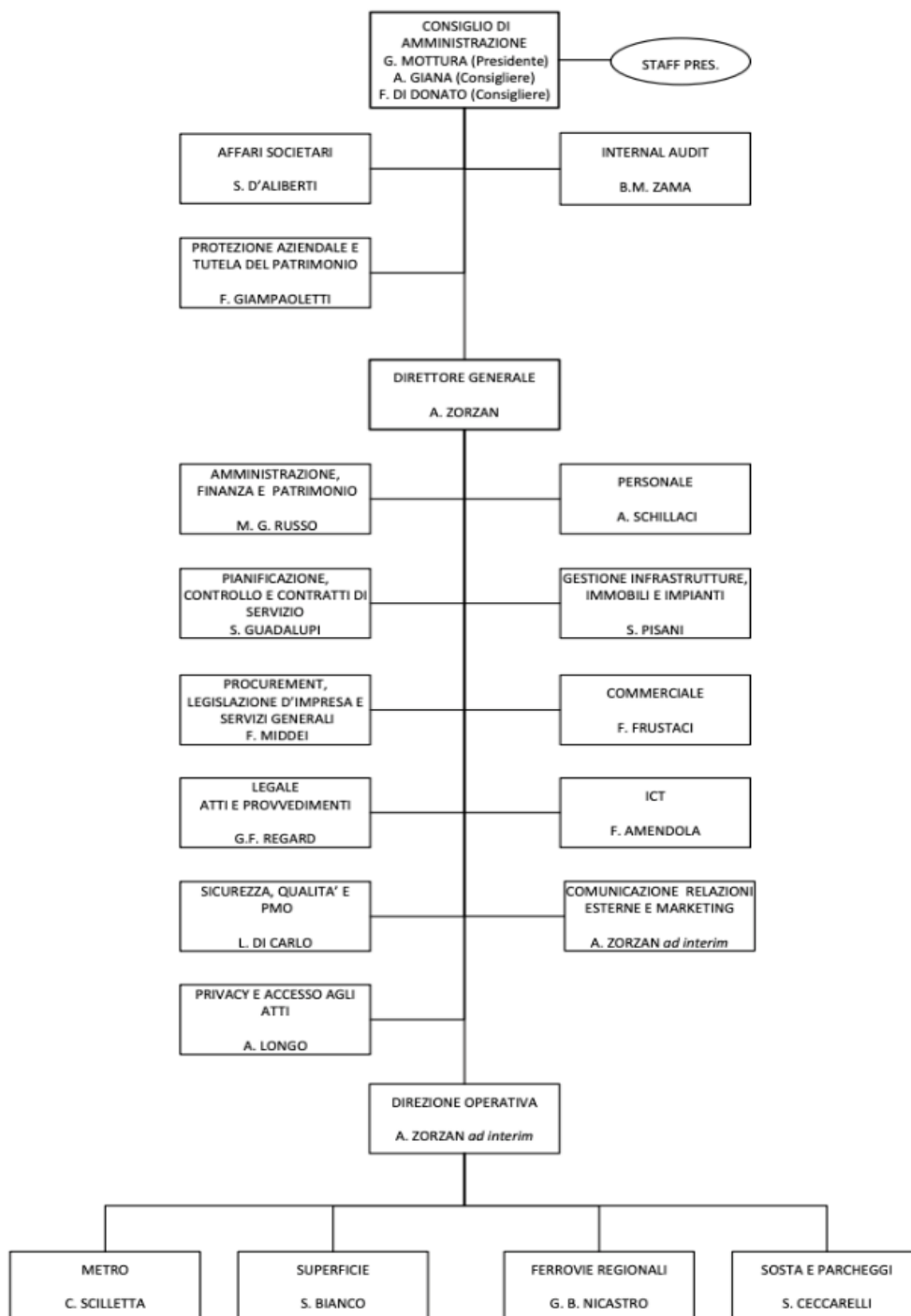


Figura 9.²¹

²¹ Organigramma Atac. Fonte: documenti ufficiali Atac.

3.2 *Modello di Governance e Sistema di controllo interno di Atac S.p.A*

La struttura di Corporate Governance della Società²², è articolata secondo il modello organizzativo descritto dal Codice di *Corporate Governance* approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.73 del 26 settembre 2005 e dalle successive modifiche dello Statuto Societario che si sono susseguite nel corso degli anni (l'ultima è stata approvata dall'Assemblea dei Soci il 23 maggio 2018).

Il modello di Governance di Atac risulta così articolato:

- **Assemblea dei soci:** ordinaria o straordinaria ai sensi di legge. Le attività di competenza vengono delineate all'interno dello Statuto Societario interno (determinazione di tutte le remunerazioni, costituzione della Società, acquisti alienazioni di immobili/impianti/aziende/rami di azienda, stipula dei contratti di finanziamento di qualsiasi genere/specie/importo...). La convocazione dell'assemblea viene attuata dal Presidente del Consiglio di Amministrazione mediante un avviso comunicato ai soci inviato almeno otto giorni prima della data di convocazione;
- **Organo Amministrativo:** come previsto dall'art 16 dello Statuto societario, l'amministrazione della Società spetta ad un amministratore unico ovvero ad un CDA composto da 3 o 5 membri. Al 25/03/2022 il CDA risulta costituito da un Presidente (Giovanni Mottura) e da due consiglieri (Francesca di Donato e Arrigo Giana), il secondo dei quali dotato di deleghe alle strategie aziendali. L'organo amministrativo svolge l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società, potendo quindi compiere tutti gli atti ritenuti opportuni ai fini del conseguimento dell'oggetto sociale salvo quelli espressamente riservati all'Assemblea. Il Consiglio ha concesso ampia delega alla gestione ordinaria, in termini di risorse umane, mezzi, infrastrutture alla figura di un Direttore generale (Alberto Zorzan).
- **Collegio sindacale:** svolge l'attività di controllo interno, e di garante della legalità dell'amministrazione. È costituito da due Sindaci effettivi (Patrizia Riva, Carmine Ruggiero) ed un Presidente (Francesco Fallacara), oltre due sindaci supplenti, che agiscono in piena autonomia ed indipendenza nei confronti degli azionisti che li hanno eletti;
- **Società di revisione:** il controllo contabile di Atac S.p.A. viene affidato ad una società di revisione individuata mediante procedura di gara pubblica. Attualmente il revisore legale dei conti è PWC.

Per quanto concerne il Sistema di Controllo interno, quest'ultimo prevede il coinvolgimento di dei seguenti soggetti e funzioni aziendali:

²² Fonte: Relazione sul Governo Societario Anno 2020

- Organo amministrativo;
- Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- Collegio Sindacale e società di revisione (PWC);
- Organismo di Vigilanza;
- Responsabile della prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza;
- Risk Management;
- Internal Audit;
- Sicurezza, Ambiente e Qualità.

L' Internal Audit svolge una funzione di fondamentale importanza durante il processo di verifica e valutazione del Sistema di Controllo Interno (SCI).

In modo particolare questa struttura deve verificare le conformità del SCI, fornendo inoltre un supporto di tipo specialistico al vertice aziendale e al management al fine di promuovere un sistema gestionale di tipo efficiente ed efficace in termini di prevenzione e deterrenza delle frodi. Vengono verificate tutte le funzioni, le unità, i processi, i sistemi informatici aziendali, tenendo in considerazione l'efficacia e l'efficienza aziendale, l'affidabilità e la veridicità delle informazioni, il rispetto delle leggi-regolamenti-statuto-normative applicabili, la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Risulta opportuno sottolineare che il Responsabile della Struttura Internal Audit, così come tutto il personale della struttura, ha la possibilità di avere accesso diretto a tutti i tipi di informazione ritenute utile per lo svolgimento del proprio incarico.

Gli interventi vengono programmati in base ad un piano annuale, predisposto dal Responsabile di Internal Audit, che tiene in considerazione i criteri di rilevanza e di copertura dei rischi della Società.

I risultati di suddetti interventi, sia quelli previsti all'interno del Piano, sia quelli non presenti (*Call Audit*), vengono riportati all'interno di un Rapporto che viene in seguito inviato alla Responsabile di Struttura, al Presidente del consiglio e ad i suoi Consiglieri, ed infine al Direttore Generale.

3.3 *Relazione sulla gestione aziendale*

Prendendo in analisi l'ultima Relazione sulla gestione²³, allegata al bilancio di esercizio al 31 dicembre 2020 di Atac S.p.A, emerge che quest'ultima termina l'esercizio con una perdita pari a 22.084.457€, beneficiando dell'iscrizione di contributi di tipo pubblico pari a 65.178.156€ stanziati per fronteggiare il cospicuo crollo dei ricavi da titoli di viaggio a causa delle stringenti misure adottate dallo Stato per evitare il diffondersi della pandemia da Covid-19.

Il risultato di esercizio sconta inoltre ammortamenti per euro 64.173.342 a fronte dei 68.789.064€ scontati nell'anno precedente, svalutazioni delle immobilizzazioni per euro 4.835.749 (euro 7.945.820 nel 2019), accantonamenti ai fondi svalutazione crediti per euro 18.838.805 (3.587.860 nel 2019), accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri per euro 15.583.127 (di cui 9.830.000€ tra costi per il personale), ed infine imposte sul reddito per euro 677.264 (299.866€ nel 2019).

Questi dati, come precedentemente accennato, sono frutto dell'attuazione dei restrittivi provvedimenti della mobilità da parte dello Stato, necessari al contenimento ed al controllo della curva dei contagi da Covid-19.

Nel 2020, le vendite di titoli di viaggio hanno subito un decremento del circa 55%, passando da euro 394.790.790 nel 2019 a euro 178.628.133, mentre i ricavi da titoli di viaggio hanno subito rispetto al 2019 un decremento del 50,5% (euro 131.476.764 nel 2020, euro 265.580.703 nel 2019).

Risulta opportuno sottolineare che suddetti decrementi possono essere generalizzati all'intero comparto del TPL in tutte le sue varie modalità di trasporto collettivo. L'evidentissima e crescente contrazione della domanda è stata accompagnata da una conseguente e progressiva riduzione dell'offerta in termini di produzione chilometrica. Le aziende, tuttavia, sono state chiamate a garantire un determinato numero di corse e percorrenze, sicuramente inferiori rispetto al periodo antecedente alla crisi pandemica, ma comunque non commisurate al reale ed effettivo bisogno della domanda, motivo per il quale risultavano impossibilitate di conseguire economie di scala.

Ad inizio *lockdown*, il numero di accessi medi nei giorni feriali sulle tre linee metropolitane rilevato da Atac era pari a circa 40.000 passeggeri, a fronte degli 800.000 passeggeri nel periodo ante crisi, registrando così una flessione della domanda di mercato del 95%.

Come più volte accennato, è stato necessario un intervento diretto da parte dello Stato per fronteggiare lo squilibrio economico che aveva colpito tutte le aziende operanti nel settore del trasporto pubblico locale.

Grazie al "Decreto Rilancio", sono stati stanziati sul Fondo appositamente istituito presso il Ministero dei Trasporti, euro 500 milioni, successivamente incrementati di ulteriori euro 400 milioni

²³ Fonte: Relazione sulla Gestione Atac 2020

con l'art. 44 del D.L. n. 104/2020, per un totale complessivo di 1.290 milioni grazie all'aggiunta degli ultimi euro 390 milioni con l'introduzione dell'articolo 22-ter del D.L. n. 137/2020.

In aggiunta, la Legge n. 27 del 24 aprile del 2020, ha disposto che non possono essere applicate da parte dei committenti, decurtazioni di corrispettivo, sanzioni o penali, nei confronti dei gestori di trasporto pubblico locale-regionale e scolastico, in ragione delle minori corse effettuate dal periodo che va dal 23 febbraio 2020 sino al 31 dicembre 2020 (periodo emergenza COVID-19).

Grazie a tali disposizioni normative Atac S.p.A è risultata beneficiaria di euro 65.178.156 di contributi pubblici in conto esercizio, somma che ha permesso a quest'ultima di sopperire, seppure in maniera parziale, alle ingenti perdite causate dai mancati ricavi da traffico.

Nonostante le criticità affrontate nel 2020, piano concordatario da una parte, crisi pandemica dall'altra, le disponibilità liquide a fine esercizio ammontano ad euro 82 milioni, di cui euro 21,4 milioni immediatamente trasferiti sui conti correnti specifici specificamente dedicati alla procedura del Concordato Preventivo.

Di fronte a tali difficoltà, è stata necessaria una gestione molto complessa e straordinaria da parte dell'intera organizzazione con l'obiettivo di garantire il conseguimento degli obiettivi previsti dal Concordato.

3.4 I rapporti con Roma Capitale

Nell'introduzione del presente capitolo, si era introdotto il concetto di "affidamento in house", in modo particolare si era detto che Atac S.p.A era considerata il braccio operativo che opera nell'esclusivo interesse del suo azionista (Roma Capitale).

La scelta delle modalità di affidamento del servizio di trasporto pubblico locale, è disciplinata dal Regolamento Comunitario 1370/2007 ma risulta comunque rimessa alla valutazione discrezionale dell'Ente locale.

Suddetto Regolamento prevede due modalità di affidamento della gestione dei servizi:

- Affidamento mediante gara;
- Affidamento diretto a società cd. *in house*

La disciplina Europea risulta quindi integrata dal Testo Unico Società Pubbliche (TUSP) e dal Codice Appalti.

Il rapporto tra Comune di Roma e Atac viene disciplinato attraverso un "contratto di servizio", una tipologia di contratto atipico con scadenza determinata o non determinata, che tiene conto di due aspetti:

- Il rapporto tra ricavi da traffico e costo dei servizi deve essere pari al 35% (art. 19 comma 5 del D. Lgs. 422/199;

- È necessario prevedere per ciascuna modalità di trasporto dei costi standard (D.M n. 157/2018), ed inoltre, è necessaria l'esistenza di un ragionevole Utile (Reg. Com. n. 1370/2007).

Nel settore del Trasporto Pubblico Locale, i contratti di servizio vengono distinti in due tipologie differenziate fra loro in base al criterio della diversa assunzione dei rischi di impresa da parte del gestore. È possibile quindi identificare contratti di tipo “*net cost*”, in cui l'operatore di trasporto nel caso specifico assume sia il rischio industriale legato ai costi di produzione del servizio sia il rischio di natura commerciale correlato ai relativi incassi generati dai titoli di viaggio, in quanto si tiene in considerazione la quota di ricavi da traffico attesi ed incassati dal gestore stesso per determinare il corrispettivo che deve essere riconosciuto dall'Ente di competenza.

La seconda tipologia prende il nome di “*gross cost*”: in questo caso, il corrispettivo che viene riconosciuto dall'Ente di competenza viene esclusivamente definito in base ai costi complessivi necessari per la produzione del servizio nella misura concordata dalle due parti. I ricavi da titoli da viaggio, a differenza del caso precedente, vengono gestiti ed incassati esclusivamente dal soggetto affidante.

Per ritornare al caso specifico di Atac, l'attuale contratto stipulato con Roma Capitale, in vigore dal 1/08/2015 è di tipo *net cost*; quindi, sia il rischio industriale legato ai costi di produzione che quello commerciale relativo agli incassi dai titoli di viaggio sono in capo al gestore.

Il corrispettivo riconosciuto da Roma capitale è pari al 65% dei costi standard per chilometro distinti per modalità di trasporto gomma e ferro. Volendo scomporre suddetta percentuale, quest'ultima è data dal prodotto tra la quota di remunerazione standard prevista per un operatore efficiente moltiplicata per i LAS (livelli adeguati di servizio) che rappresentano invece la produzione programmata ottimale. Il rimanente 35% dei costi standard, dovendo essere invece coperto da Atac attraverso i ricavi della bigliettazione, espone quest'ultima al rischio da mercato.

ATAC S.p.A.	Dipartimenti Committenti	Oggetto	Durata	Deliberazione di affidamento
	Dip.to Mobilità e Trasporti	Proroga affidamento del servizio di trasporto pubblico locale, del servizio di gestione della rete delle rivendite e commerc. Dei titoli di viaggio e del servizio di esazione/controllo dei titoli di viaggio relativi alle linee della rete periferica esternalizzata	Dal 04/12/2019 al 03/12/2021	Con Delibera di Assemblea Capitolina n. 2 del 16/01/2018 è stata disposta la proroga, subordinata all'omologazione del concordato, del contratto di servizio approvato con Del. Giunta Capitolina n. 273/2015 per ulteriori due anni, dal 4 dicembre 2019 al 3 dicembre 2021, in linea con la durata del piano di concordato
		Affidamento dell' esercizio di servizi di trasporto pubblico locale e delle attività complementari ad ATAC S.p.A. di cui alla Delibera A.C. n. 47/2012	Dal 01/08/2015 al 03/12/2019	Contratto approvato con Delibera G.C. N. 184 del 04/08/2017
		Servizi complementari al trasporto pubblico locale, relativi alla gestione dei parcheggi di scambio e della sosta tariffata su strada, di competenza di Roma Capitale	Dal 01/01/2017 al 03/12/2019	Il CdS è stato approvato con Del.G.C. n.6 del 12/01/2018
Dip.to Risorse Economiche	Svolgimento dell'attività di supporto della U.O. Gestione delle entrate da contravv., in ordine al procedimento sanz. Del Cod. della Strada per gli ausiliari del traffico ad al contenz. Presso il Giudice di Pace	Dal 01/01/2017 al 31/03/2017 Dal 01/04/2017 al 30/09/2017	Contratto approvato con DELIBERA g.Cc. N.1 del 11/01/2017 per il periodo 01/01-31/03 - Contratto approvato con Delibera G.C. n. 181 del 04/082017 per il periodo 01/04 - 30/09	

Figura 10.²⁴

3.5 La crisi di Atac ed il Concordato Preventivo

La crisi di Atac può essere ripercorsa attraverso una serie di tappe che hanno origine nel gennaio del 2010, quando si è assistito ad una generale riorganizzazione dell'intero comparto del trasporto pubblico locale, a cui segue poi nel 2015 un disequilibrio gestionale solo in parte attenuato dal nuovo contratto di servizio stipulato con Roma Capitale nel 2015.

Il culmine della crisi viene raggiunto nel 2017 a causa di un eccessivo indebolimento di tipo economico-finanziario causato da una evidente carenza di liquidità, che ha condizionato le decisioni strategiche e le performance della Società tanto da mettere in discussione la stessa continuità aziendale.

L'esposizione mediatica del caso ha enfatizzato la percezione dei principali stakeholder, in modo particolare di fornitori e creditori, i quali preoccupati da un possibile ed imminente *default* societario si sono ritrovati al punto di voler avviare azioni esecutive per il recupero dei propri crediti, interrompendo perciò la fornitura di servizi ritenuti essenziali ai fini della quotidiana gestione aziendale.

²⁴ Rappresentazione grafica del Contratto di servizio Atac. Fonte: documenti ufficiali Atac.

I fattori che hanno contribuito maggiormente alla crisi finanziaria sono molteplici e soprattutto di diversa natura e possono essere individuati nel seguente elenco:

- Produzione inferiore rispetto ai livelli stabiliti dal contratto di servizio con l'ente pubblico di competenza (Roma Capitale);
- Mancati ricavi da contratto di servizio: la produzione inferiore rispetto a quanto dichiarato sul contratto di servizio ha generato un successivo disallineamento in termini di corrispettivo previsto.
- Margine industriale sproporzionato: nonostante le generali politiche di riduzione dei costi per forniture e servizi, l'azienda è risultata incapace di condurre efficacemente la gestione dei costi del personale che pesavano per il 63% sul valore complessivo della produzione.
- Parco mezzi obsoleto: nel 2017 il parco mezzi di Atac presentava un'età media di oltre 12 anni. Le cause sono ravvisabili nell'inesistenza di fondi pubblici destinati al rinnovo del parco mezzi di superficie e soprattutto dalla manca possibilità di autofinanziamento da parte dell'azienda stessa a causa della scarsa liquidità monetaria. Gli unici nuovi mezzi sono stati comperati in leasing e ciò ha gravato sul già elevato volume di debito.
- Svalutazione dei crediti: l'elemento che ha contribuito maggiormente alla crisi era riconducibile al mancato riconoscimento dei crediti attesi da Atac vantati nei confronti del suo unico azionista Roma Capitale e della Regione Lazio (su 1,4 miliardi di debito oltre 900 milioni). La maggior parte di suddetti crediti erano riferiti a forme di rimborso di extra costi non correttamente allocati nei contratti di servizio.
- Mancati ricavi da titoli di viaggio: l'insufficiente qualità del servizio offerto da Atac, causata da una elevata obsolescenza del parco mezzi e dall'assenza di una leva relativa alla determinazione del tariffario, ha generato una totale incapacità della Società di attrarre nuova domanda. Il tutto è inoltre accompagnato da un elevato livello di evasione tariffaria causato dalla mancanza di personale a bordo dei mezzi.

La crisi del 2017 ha richiesto un necessario provvedimento da parte dell'impresa che, sulla base della drammatica situazione economico-finanziaria, ha effettuato una attenta analisi delle possibili soluzioni da adottare per tentare di garantire la continuità aziendale.

Sulla base di suddette considerazioni, nell'analisi della società, si prospettava al Comune di Roma l'opportunità di aderire alla procedura di concordato preventivo (ex art. 161 Legge Fallimentare).

Il concordato preventivo è una tipologia di strumento con valenza giuridica che la legge mette a disposizione dell'impresa in crisi o in stato di insolvenza, in modo da evitare la dichiarazione di fallimento ed avviare la fase di liquidazione.

Trattasi di uno strumento ritenuto idoneo a garantire la continuità dell'azienda, a salvaguardare la struttura organizzativa ed i livelli occupazionali nell'ottica di risanamento, ed infine a tutelare gli interessi di tutte le tipologie di creditori.

Alla luce di diverse considerazioni, una fra tutte quella delle possibili conseguenze dovute all'ipotetico e potenziale fallimento aziendale (il fallimento avrebbe fatto venir meno le condizioni per l'affidamento diretto del servizio), il Socio Unico Roma Capitale ha fatto propria la proposta di soluzione della crisi aziendale prospettata dal Consiglio di Amministrazione di Atac.

Il 17 settembre del 2017 è stata depositata presso il Tribunale Civile di Roma, sez. Fallimentare, l'istanza per l'ammissione al Concordato Preventivo Prenotativo.

In seguito, vengono riportate le nove tappe fondamentali che hanno caratterizzato i due anni che vanno dall'istanza di ammissione alla procedura di concordato preventivo prenotativo, sino all'omologazione del 2019:

- 17.09.2017 Ricorso ex art.161 c. 6 LF;
- 27.09.2017 Il tribunale assegna un termine destinato ad essere prorogato per ulteriori 60 giorni;
- 26.01.2018 Presentazione del Piano e proposta concordataria;
- 21.03.2018 Richiesta di maggiori chiarimenti da parte del Tribunale;
- 30.05.2018 Deposito note esplicative e chiarimenti da parte di Atac;
- 27.07.2018 Decreto di apertura della procedura;
- 19.12.2018 Adunanza dei creditori;
- 27.03.2019 Udienza di omologa;
- 25.06.2019 Decreto di Omologa.

La proposta concordataria presentata al Tribunale di Roma per la successiva approvazione da parte dei creditori è caratterizzata da quattro azioni attive di gestione:

- 1) Pagamento entro un anno dell'intero credito ai creditori privilegiati;
- 2) Pagamento entro tre anni del 31% dei crediti chirografari (essenzialmente crediti di natura commerciale);
- 3) Emissione in favore dei creditori chirografari, per il restante 69% di Strumenti Finanziari di Partecipazione (SFP);
- 4) Pagamento del credito di Roma Capitale subito dopo l'avvenuta soddisfazione degli SFP (dal 2036).

La proposta concordataria ha come obiettivo quello di garantire la continuità aziendale e di realizzare flussi di cassa di tipo straordinario. La prima è ritenuta un presupposto fondamentale ai fini della produzione di flussi di cassa necessari alla gestione ordinaria della Società, alla realizzazione degli investimenti in autofinanziamento, ma soprattutto al soddisfacimento dei creditori.

La realizzazione di flussi di cassa straordinaria deriverebbe dall'incasso dei crediti (principalmente da Roma Capitale) e dalla liquidazione degli immobili di tipo non strumentale.

Il piano concordatario di Atac si costruisce su 6 pilastri fondamentali, individuabili nell'incremento qualitativo dell'offerta e dei ricavi da Contratto di Servizio; nell'aumento qualitativo del servizio offerto; nel miglioramento del rapporto con l'utenza; nello sviluppo ricavi da mercato; nell'incremento dell'efficienza interna; nelle politiche del personale.

L'aumento qualitativo e quantitativo previsto dai primi due Pilastri, fa riferimento alla campagna di rinnovo del parco autobus, che ha come proprio obiettivo quello di abbattere l'età media del parco mezzi di circa 4 anni, passando così da una vetustà media di 12 anni ad una di 8 anni.

Tutto questo verrebbe reso possibile da un imponente piano che permetterebbe di recuperare il "gap" cumulato a causa dei mancati investimenti negli anni precedenti. Il Piano è caratterizzato da una procedura di noleggio di 38 autobus nel periodo 2019-2020 in modo da riuscire a garantire una maggiore disponibilità di vetture in attesa del rinnovo radicale del parco, e da un'immissione di 767 nuovi autobus, di cui 130 acquistati in autofinanziamento e i rimanenti 637 con usufrutto oneroso da Roma Capitale.

Le azioni combinate di rinnovo della flotta e di incremento di attività manutentiva hanno permesso una netta e sostanziale inversione della tendenza dei guasti della flotta.

Effettuare una costante manutenzione permette l'abbattimento dei costi di circa 6 volte; il costo di manutenzione di un mezzo obsoleto risulta 6 volte maggiore rispetto a quello di un mezzo di nuova generazione, e di diminuire notevolmente il numero di eventi di incidenti causati da incendi.

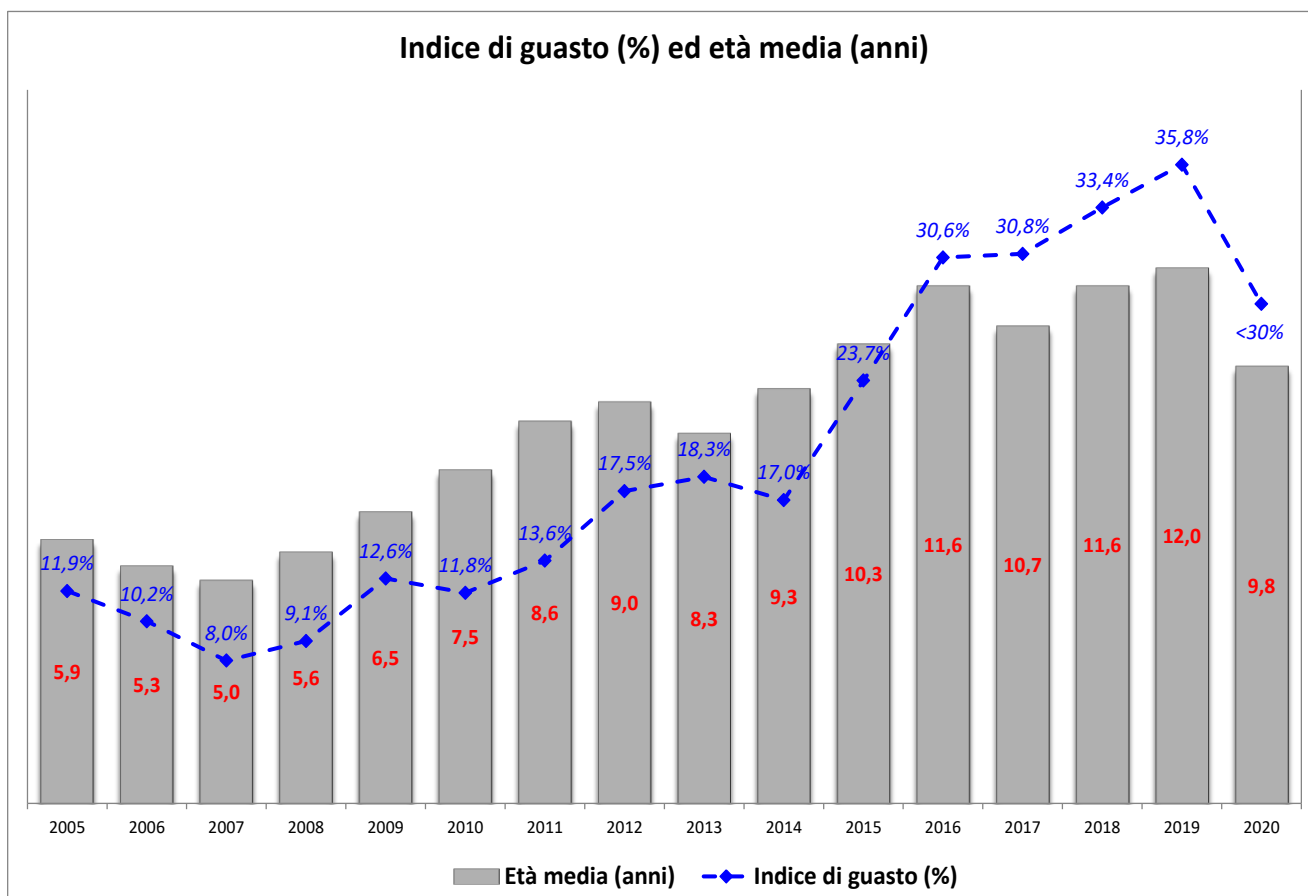


Figura 11.²⁵

“I rapporti con l’utenza”, citati nel terzo pilastro, fanno riferimento ai nuovi apparati e soluzioni digitalizzate da implementare ai fini del miglioramento del servizio offerto.

Si parla quindi di consentire alla propria clientela la possibilità di accelerare il processo di pagamento tramite carta di credito grazie all’impiego di nuovi POS sui tornelli Metro-ferroviari, di nuove macchine self-service per la vendita di titoli di viaggio e titoli di sosta, per la ricarica di titoli di viaggio, nuovi validatori per i mezzi di superficie ed infine nuove soluzioni di bigliettazione digitale. Suddetti incrementi di tipo qualitativo e quantitativo del servizio, sono risultati ottimali ai fini del generale miglioramento del servizio offerto tanto da determinare un incremento del 5,7% dei ricavi da bigliettazione nel periodo 2016-2019.

Un ulteriore elemento essenziale per il raggiungimento di tale risultato è stato costituito da un più rigido contrasto al fenomeno dell’evasione. Sono stati introdotti 250 verificatori rispetto ai 70 del 2016, incrementando così il volume di sanzioni erogate del 82,3% rispetto al 2016 (euro 229.300 nel 2019 contro euro 125.800 nel 2016).

²⁵ Indice di guasto ed Età media. Fonte: “Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac” – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Ricavi totali Metrebus e ricavi quota Atac
(mln. di euro, escl. agev. tariffarie)

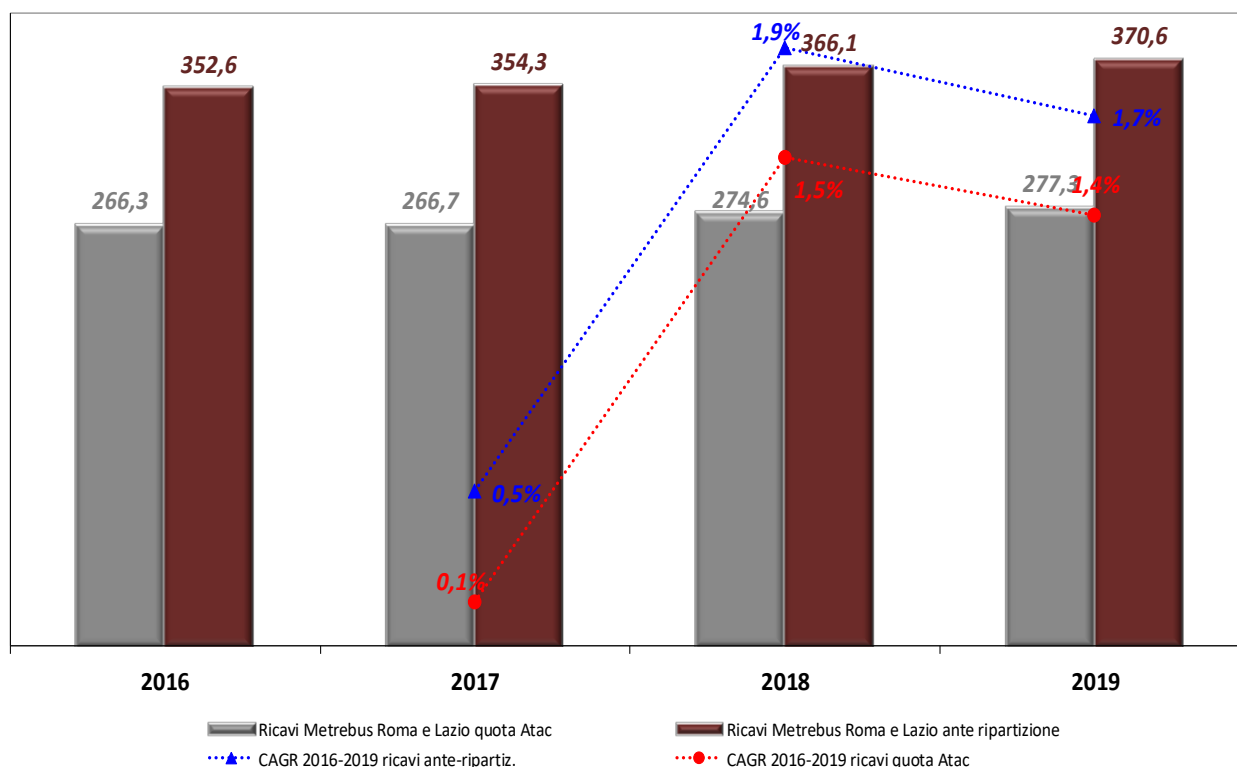


Figura 12.²⁶

Un ulteriore elemento che ha contribuito attivamente allo sviluppo dei ricavi è rappresentato dal cosiddetto *no core*, proiettato alla valorizzazione dello spazio infrastrutturale attraverso la concessione di spazio pubblicitario o in locazione.

Questo nuovo *concept* ha portato ad affiancare al business della pubblicità o della locazione l'opportunità di decoro delle stesse infrastrutture e di offerta di nuovi servizi alla clientela (*"Station Domination"*, *"In Tunnel Advertising"*).

Il quinto ed il sesto pilastro sono proiettati invece verso l'implementazione dell'efficienza interna riservando una particolare attenzione alle politiche del personale.

Dopo un'attenta analisi si era effettivamente compresa la necessità di un nuovo riassetto delle strutture organizzative con l'obiettivo di garantire una riallocazione di un numero sufficiente di risorse verso settori precedentemente trascurati (verifica evasione e vendita titoli di viaggio) e ritenuti invece fondamentali dalla nuova amministrazione in termini meramente economici.

L'obiettivo generale dell'ottimizzazione dell'impiego della forza lavoro è stato poi condiviso da parte dell'Amministrazione con le organizzazioni sindacali, con le quali la Società ha sottoscritto accordi

²⁶ Ricavi totali metrobus e ricavi quota Atac. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

aziendali che si muovevano esattamente nella direzione auspicata del recupero di produttività del personale.

3.6 Il risanamento di Atac

Per comprendere meglio il processo di risanamento dell'Azienda, è necessario svolgere un'analisi di tipo quantitativo, mettendo a confronto i dati storici di bilancio che caratterizzano gli esercizi 2016-2019 e calcolando quelli che comunemente vengono definiti come i principali indicatori di performance aziendale.

La situazione a giugno 2020 sembra essere perfettamente in linea con le aspettative del concordato. Atac fino a quel momento aveva pagato c.a. 110 milioni di euro in favore di 9400 creditori privilegiati, di cui 8840 dipendenti.

Rimane fermo l'impegno di corrispondere c.a. 168 milioni di euro ai c.a. 1250 creditori chirografari entro il termine del 24 dicembre 2022 (proroga di 6 mesi – art. 9 D.L n. 34/2020).

Come sottolineato dal Direttore Pianificazione e Controllo Atac²⁷, al fine di rispettare suddetto impegno, Atac sta provvedendo, come da piano concordatario, alla cessione di immobilizzazioni (beni immobili) in disuso o comunque ritenuti (all'atto della stesura del piano) non necessari ai fini della continuità della gestione aziendale.²⁸

Nonostante le diverse situazioni che hanno condizionato rigidamente le performance aziendali degli ultimi anni, Atac è comunque riuscita a chiudere il Bilancio di esercizio del 2018 con un utile di ca 800.000 euro. Nonostante si tratti di un risultato minimo rispetto alla dimensione e complessità aziendale, ciò che meraviglia è che tale risultato rappresenta la prima volta nella storia di Atac da quando è stata trasformata in Società per Azioni.

La tendenza positiva si riconferma anche nell'anno successivo (2019). Il già menzionato esercizio di bilancio si chiude con un utile di euro 7.600.000 che sottolinea la virtuosità del percorso di risanamento avviato.

²⁷ Dott. Stefano Guadalupi, intervistato dal candidato

²⁸ Fonte: intervista effettuata dal candidato

€/mln	BILANCIO 2016	BILANCIO 2017	BILANCIO 2018	BILANCIO 2019	Δ Bilancio 2019 Vs 2016	
Ricavi CDS	542,7	543,5	552,3	567,0	24,3	4,5%
Ricavi da Traffico	281,4	283,2	292,8	297,4	15,9	5,7%
Altri Ricavi	69,6	67,7	66,5	67,9	(1,7)	-2,4%
Valore Produzione	893,7	894,4	911,6	932,3	38,6	4,3%
Materiali	79,0	78,0	80,6	84,3	5,4	6,8%
Servizi ed altri	219,7	213,8	220,5	226,5	6,8	3,1%
Costo lavoro	538,8	537,4	538,5	537,9	(0,9)	-0,2%
Costi Operativi	837,5	829,2	839,6	848,7	11,2	1,3%
EBITDA	56,2	65,3	72,1	83,5	27,3	48,6%
% EBITDA/VP	6,3%	7,3%	7,9%	9,0%		
Ammti, Accti e Sval.ni	284,5	192,0	88,1	86,1	(198,4)	-69,7%
EBIT	(228,3)	(126,7)	(16,0)	(2,6)	225,7	98,9%
Gestione Finanziaria/Altro	10,6	6,9	17,9	10,5	(0,1)	-1,0%
Tax	(5,0)	0,4	1,1	0,3	5,3	106,0%
RISULTATO NETTO	(212,7)	(120,2)	0,8	7,6	220,3	103,6%
% RN/VP	-23,8%	-13,4%	0,1%	0,8%		

Figura 13.²⁹

Dalla seguente tabella è possibile notare il continuo e progressivo miglioramento dell'EBITDA, che rappresenta una misura di margine operativo lordo (MOL) e consente di verificare la capacità dell'azienda di realizzare profitti positivi dalla gestione aziendale.

Si passa infatti da un valore pari a 56,2 milioni di euro contro i 83,5 milioni di euro del 2019 che hanno permesso di realizzare un risultato netto di esercizio pari a 7,6 milioni di euro.

Di seguito viene riportata una tabella ripresa dalla documentazione ufficiale Atac (Analisi su Bilanci)³⁰, nella quale vengono riportati i principali indicatori di redditività, di servizio, e patrimoniali registrati nel periodo 2016-2019.

²⁹ Numeri a confronto. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

³⁰ Fonte: Analisi su Bilanci Atac.

€/mln		2016	2017	2018	2019	Δ% 2019 Vs 2016
Highlights Economici	Ricavi Traffico (Tit.Agev. e penalità)	281,4	283,2	292,8	297,4	5,7%
	Ricavi CDS (TPL e FC e Mob Priv)	542,7	543,5	552,3	567,0	4,5%
	Costo Personale	538,8	537,4	538,5	537,9	-0,2%
	MOL EBITDA	56,2	65,3	72,1	83,5	48,6%
	Risultato Operativo	(228,3)	(126,7)	(16,0)	(2,6)	98,9%
	Risultato Esercizio	(212,7)	(120,2)	0,8	7,6	103,6%
Indicatori redditività	% MOL/VP	6,3%	7,3%	7,9%	9,0%	42,5%
	% Costo Personale/T.Costi Prod.ne netto Amm.ti/sval.	64,3%	64,8%	64,1%	63,4%	-1,5%
	Forza Media	11.729	11.507	11.286	11.132	-5,1%
	Ric.Traffico (compr ag. e pen.tà)/Addetto (€)	23.994	24.612	25.943	26.714	11,3%
	Volume Sanzioni (dato in mgl)	125,8	147,8	170,5	229,3	82,3%
	di cui entro 5gg	20,6	24,2	40,9	80,6	291,0%
Costi Operativi (compreso c.lav.) /VKm (escl FL)	5,53	5,50	5,60	5,52	-0,1%	
Indicatori Servizio	Produzione in Vett/km	151,4	150,7	150,0	153,6	1,5%
	Produzione Superficie v/km	88,8	86,4	84,7	86,1	-3,0%
	Produzione Metro t/km	7,8	8,1	8,2	8,6	10,9%
	Produzione Ferrovie t/km	3,6	3,7	3,7	3,6	0,5%
	Parco Mezzi Superficie (compr Tram/Filobus)	2.246	2.150	2.151	2.275	1,3%
	Parco Mezzi Metro	102	96	96	96	-5,9%
	Parco Mezzi Ferrovie	72	62	60	60	-16,7%
Indicatori Patrimoniali	Indebitamento Finanziario Netto	(157,5)	(44,7)	(20,0)	106,8	> 100%
	Disponibilità liquide	5,8	63,3	92,3	155,9	> 100%

Figura 14.³¹

È importante sottolineare che, nonostante l'evidente progressione positiva delle performance aziendali, durante il processo di risanamento, vi sono state problematiche di tipo operativo che da un lato sono risultate di intralcio per la realizzazione degli obiettivi prefissati dal Concordato, dall'altro hanno alimentato il clamore mediatico della vicenda destando particolare preoccupazione per gli stakeholder aziendali.

Per riportare qualche esempio:

- Ottobre 2018 – Marzo 2019, incidenti alle scale mobili delle Stazioni di Repubblica e Barberini – Metro A. Entrambi gli eventi hanno evidenziato le carenze della Ditta nella gestione della manutenzione, generando un generale malcontento da parte dell'opinione pubblica.
- A maggio 2018, si è scatenato un incendio distruttivo su un bus in Via del Tritone. La rilevanza mediatica dell'incidente ha fatto emergere il problema della ripetitività degli eventi di incendio relativi ai vecchi bus che venivano comunque utilizzati per effettuare gli spostamenti, nonostante la mancata manutenzione ordinaria.

³¹ I numeri del risanamento. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

Gli episodi appena riportati, sono una chiara manifestazione delle conseguenze di tipo strutturale causate dai tanti anni di difficoltà finanziaria e dalla totale assenza di ingenti investimenti destinati al funzionamento industriale.

Ad affiancare le problematiche operative vi sono ulteriori problematiche più generali definite “*di sistema*”, che potrebbero mettere a repentaglio la continuità nella gestione dei processi industriali e di esercizio.

Fra queste ritroviamo:

- L'esigenza di avere una maggiore certezza e continuità delle risorse finanziarie nel lungo periodo, ritenute necessarie ai fini di una pianificazione strategica proiettata verso un trasporto pubblico più efficiente;
- La necessità di una gestione più efficiente delle infrastrutture del trasporto di proprietà degli Enti concedenti, in modo da non avere ripercussioni e conseguenze sul servizio.

Come esplicitamente affermato dallo studio condotto dall'Università di Tor Vergata, sino al 2019, l'azienda ha confermato la perseguibilità del piano proposto ai creditori rafforzando la credibilità del percorso di risanamento.

A conferma di tutto ciò, lo stesso Direttore Pianificazione e Controllo Atac, nel corso dell'intervista³², ha riconfermato quanto espresso nel lavoro di analisi dell'Università di Tor Vergata, aggiungendo inoltre che, sino a maggio 2022, il piano di risanamento di Atac sta onorando le aspettative preposte dal Concordato.

3.7 Gli impatti del Covid sul Piano di risanamento di Atac

Atac, così come tutte le altre imprese operanti nello stesso settore, ha dovuto garantire la continuità dei servizi anche nella fase più acuta dell'emergenza sanitaria da Covid-19, nei limiti delle disposizioni governative adottate.

Nell'adozione di tutte le diverse normative e DPCM che si sono susseguiti allo scopo di contenere la diffusione del virus, si sono scaturiti notevoli impatti sull'operatività aziendale.

Fra questi ritroviamo sicuramente la necessaria riduzione della capienza massima dei mezzi, fissata al 50% di quella prevista dai libretti di circolazione, le rigide prescrizioni in ordine alla sanificazione di mezzi e stazioni, la garanzia di servizi aggiuntivi sulle linee a maggiore frequentazione, contingentamento degli accessi alle stazioni della metropolitana.

³² Fonte: intervista effettuata dal candidato

Oltre alle disposizioni normative, bisogna aggiungere le conseguenze causate dalle limitazioni della mobilità a ragioni di lavoro o necessità, la sospensione parziale o totale delle attività scolastiche in presenza, le nuove modalità di lavoro *smart working*, che hanno inciso drasticamente sui ricavi da contratto di servizio e da titoli di viaggio.

È stata necessaria quindi un'effettiva verifica del Piano Concordatario, per testare analiticamente la concreta perseguibilità dei residui obblighi di pagamento del debito chirografario entro il termine prefissato (24 dicembre 2022).

Ciò che potrebbe effettivamente apportare dei concreti miglioramenti al generale comparto del trasporto pubblico locale, sono le risorse pubbliche previste dal nuovo PNRR (*Recovery Plan*).

Quest'ultimo potrebbe risultare un'ottima occasione per dare un ulteriore spinta agli investimenti nella mobilità pubblica, guardando all'obiettivo zero emissioni.

I fondi del PNRR risultano così suddivisi:

- Euro 420.000.000 destinati all'acquisto entro il 2026 di 25 minibus elettrici con rispettivo deposito entro il 2021; acquisto di 570 bus e minibus elettrici, 3 depositi convertiti, 1 deposito minibus, 1 deposito parzialmente convertito;
- Euro 800.000.000 destinati all'acquisto entro il 2030 di 1050 bus e minibus elettrici, 3 depositi convertiti, 1 deposito minibus, 1 deposito parzialmente convertito.

Tali investimenti porterebbero ad una riduzione dell'utilizzo di gasolio di circa 38 milioni di litri all'anno e soprattutto una riduzione di circa 100.000 tonnellate di CO2 all'anno.

Quello che è certo è che suddetto finanziamento, possa rappresentare un'opportunità completa per ridisegnare radicalmente e rilanciare l'intero comparto del TPL, che rappresenta un settore fondamentale e un fattore abilitante necessario alla ripresa del generale tessuto produttivo del Paese.

CONCLUSIONE

L'analisi del modello di *governance* e di controllo interno, combinata alle informazioni reperite dal candidato a seguito degli incontri con i Dirigenti Atac, hanno permesso di evidenziare una particolarità in merito alla stipulazione del concordato preventivo: è consuetudine che un creditore proponga alla società che manifesta particolari ed evidenti problematiche relative all'equilibrio economico e patrimoniale o sintomi di una possibile crisi futura, la stipulazione di un concordato preventivo al fine di salvaguardare e tutelare la posizione creditoria del soggetto; per Atac S.p.A. invece, tale concordato è stato realizzato e proposto direttamente dalla società stessa, la quale ha riconosciuto in questo particolare strumento una soluzione idonea al superamento della crisi: difatti, alla società è stato possibile “congelare” tutte le posizioni debitorie, permettendo quindi di proseguire verso il raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine. Inoltre, nonostante l'avvento negativo della crisi pandemica, Atac S.p.A. risulta essere in linea e conforme a quanto previsto dal concordato, in termini di obiettivi e saldo delle posizioni debitorie nei confronti dei c.d. “creditori privilegiati”. Entro dicembre 2022 Atac S.p.A. sarà in grado di sostenere le uscite verso i c.d. “creditori chirografari”, tramite la dismissione di attività non propriamente coinvolte nel business del trasporto pubblico. Infine, lo strumento del concordato preventivo ha permesso ad Atac S.p.A. di saldare buona parte dei propri debiti, e di raggiungere un sistema di offerta efficace ed efficiente garantendo il servizio di trasporto ai cittadini di Roma Capitale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Accetturo, A., A. Lamorgese, S. Mocetti e P. Sestito (2019), Local development, urban economies and aggregate growth, *Italian Economic Journal*, vol. 5, pp. 191-204.

Albano, G.L., A. Heimler e M. Ponti (2014), Concorrenza, regolazioni e gare: il trasporto pubblico locale, *Mercato concorrenza regole*, a. XVI, pp. 117-138.

Asstra - Linee Guida per l'implementazione di un sistema AVM sistemi di ausilio all'esercizio e infomobilita' – 2020.

ASSTRA - Videosorveglianza di bordo: analisi dello stato dell'arte – 2020.

Asstra – Piattaforme Digitali - Raccomandazioni per il Trasporto Pubblico Locale – 2020.

ASSTRA-ISFORT-ANAV-AGENS (2019); 16° Rapporto sulla mobilità in Italia. ASSTRA-UITP (2015), Il trasporto pubblico locale. Confronto europeo, novembre 2015. Commissione europea (2009), Piano d'azione sulla mobilità urbana.

ASSTRA (2019), Investire nel TPL.

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (2016), Condizioni concorrenziali nei mercati del trasporto pubblico locale, *Indagine conoscitiva n. 47*.

Baltrunaite, A., M. Cannella, S. Mocetti e G. Roma (2020), Board composition and performance of state-owned enterprises: evidence from a natural experiment, mimeo.

Banca d'Italia (2019), L'economia del Lazio, Banca d'Italia, *Economie Regionali n. 12*.

Basso, G. e S. Formai (2021), Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le imprese del settore privato, Banca d'Italia, *Note Covid-19*, 22 gennaio.

Basso, G., T. Boeri, A. Caiumi e M. Paccagnella (2020), The new hazardous jobs and worker reallocation, *IZA Discussion Paper No. 13532*.

Bentivogli, C., R. Cullino e D.M. Del Colle (2008), Regolamentazione ed efficienza del trasporto pubblico locale: i divari regionali, Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza No. 20*.

Boitani, A. e C. Cambini (2002), Il trasporto pubblico in Italia. Dopo la riforma i difficili albori di un mercato, *Mercato concorrenza regole*, a. IV, pp. 45-72.

Boitani, A., M. Nicolini e C. Scarpa (2013), Do competition and ownership matter? Evidence from local public transport in Europe, *Applied Economics*, vol. 45, pp. 1419-1434.

Carrer, M. (2020), Il trasporto pubblico locale nella pandemia. Annotazioni giuridiche sui primi interventi normativi, *Osservatorio AIC*, 3/2020.

Commissione europea (2019), *Eu transport in figures. Statistical pocketbook*.

Corte dei Conti europea (2014), *Efficacia dei progetti di trasporto pubblico urbano finanziati*

Commissione europea (2019), Report on the Quality of Life in European Cities.

dall'UE, relazione speciale n. 1/2014.

Fondazione Caracciolo (ACI) (2012), Il trasporto pubblico locale in Italia. Stato, prospettive

Delventhal, M.J., E. Kwon e A. Parkhomenko (2021), How do cities change when we work from home?, Journal of Urban Economics, forthcoming.

Depalo, D. e F. Giorgi (2021), Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio.

Díaz, G. e V. Charles (2016), Regulatory design and technical efficiency: public transport in France, Journal of Regulatory Economics, vol. 50(3), pp. 328-350.

Dingel, J. e B. Neiman (2020), How many jobs can be done at home?, Journal of Public Economics, forthcoming.

Duranton, G. e D. Puga (2004), Micro-foundations of urban agglomeration economies, in J.V. Henderson e J.F. Thisse (a cura di), Handbook of Regional and Urban Economics, vol. 4, pp. 2063-2117, Amsterdam: North-Holland.

e confronti internazionali, giugno 2012.

Intesa Sanpaolo (2016), Trasporto Pubblico Locale: stato dell'arte e prospettive, Finanza

Fujita, M. e J.F. Thisse (2013), Economics of agglomeration. Cities, industrial location and globalization, New York: Cambridge University Press.

Giuzio, W. e L. Rizzica (2021), Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche, Banca d'Italia, Note Covid-19, 22 gennaio.

Intesa Sanpaolo (2015), Servizi Pubblici Locali: stato dell'arte e prospettive, Finanza Locale Monitor maggio 2015.

ISFORT (2011), Il trasporto urbano su rotaia in Italia. Situazione e linee di sviluppo all'avvio del nuovo decennio, gennaio 2011.

ISTAT (2016), Focus sulla mobilità urbana, Anno 2014.

Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, Conto nazionale delle infrastrutture e dei

Locale Monitor giugno 2016.

The European House – Ambrosetti (2012), Il contributo del trasporto ferroviario nella strategia di crescita in Italia e in Europa.

trasporti. Anni 2017-2018.

Unilab 2021 Università di Tor Vergata: Crisi d'impresa e risanamento (Il Caso Atac)

Heimler, A. (2001), Local public services: make, buy or leave it to the market?, in G. Amato e L. Laudati (a cura di), *The Anticompetitive Impact of Regulation*, Cheltenham: Edward Edgar Publishers.

Heimler, A. (2006), Public or private provision of infrastructure services? If private, fixed term concessions or full privatization?, in B. Hawk (a cura di), *International Antitrust & Law Policy: Fordham Corporate Law*, Huntington: Juris Publishing.

ITF (2020), *Reforming Public Transport Planning and Delivery*, ITF Research Reports, Parigi: OECD Publishing.

Lozzi, G., M. Rodrigues, E. Marcucci, T. Teoh, V. Gatta e V. Pacelli (2020), *Research for TRAN Committee – COVID-19 and urban mobility: impacts and perspectives*, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Bruxelles.

Manzoli, E. e S. Mocetti (2019), The house price gradient: evidence from Italian cities, *Italian Economic Journal*, vol. 5, pp. 281-305.

Nathan, M. e H. Overman (2021), *Will coronavirus cause a big city exodus?*, CentrePiece.

Von Winterfeldt, D., G.B. Asay, Z. Ni, L.D. Phillips, B. Lee, B. Fasolo, F. Prager e T. Baumert (2010), *Estimating behavioral changes for transportation modes after terrorist attacks in London, Madrid, and Tokyo*, Los Angeles: METRANS.

Williamson, O. (1976), Franchise bidding for natural monopolies in general and with respect to CATV, *Bell Journal of Economics*, vol. 7, pp. 73-104.

<https://www.atac.roma.it/>

INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI

1. FIGURA 1.

Esempio di Mappa Strategica. Fonte: articolo “Finalità del Business Plan” a cura di Luigi Brusa.

2. FIGURA 2.

Esempio di Cruscotto aziendale. Fonte: articolo “KPI e Scorecard della qualità – Guida completa con esempi”.

3. FIGURA 3.

Prospettive della Balanced Scorecard. Fonte: articolo “*Balanced scorecard* – scheda di valutazione bilanciata” a cura di Marco Vezzoli.

4. TABELLA 1.

Storia evolutiva della Supply Chain. Fonte: C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, “Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienza, i fondamenti e le novità”.

5. FIGURA 4.

Schema generico di una Supply Chain. Fonte: C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, “Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienza, i fondamenti e le novità”.

6. TABELLA 2.

Indicatori relativi alla Supply Chain. Fonte: C. Busco, E. Giovannoni, A. Riccaboni, “Il controllo di gestione: metodi, strumenti ed esperienza, i fondamenti e le novità”.

7. FIGURA 5.

Esempio grafico di una generica Matrice di materialità. Fonte: Monclergroup. (n.d.)

8. FIGURA 6.

Soddisfazione per diversi aspetti del servizio di TPL. Fonte: elaborazioni degli autori su dati dell’indagine sugli “Aspetti della vita quotidiana” dell’ISTAT. I dati si riferiscono al 2019.

9. FIGURA 7.

Grafici di valutazione della qualità del TPL. Fonte: elaborazioni degli autori su dati Commissione europea (2019).

10. GRAFICO 1.

Percentuale di mezzi della TPL per diversi Paesi europei. Il grafico è frutto di un’elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

11. FIGURA 8.

Età media e classificazione ambientale degli autobus. Fonte: elaborazione degli autori su dati dell’ASSTRA (2019) e del Piano Strategico Nazionale della Mobilità Sostenibile.

12. GRAFICO 2.

Percentuale di mezzi in base alla tipologia di propulsione (Servizio Urbano). Il grafico è frutto di un’elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

13. GRAFICO 3.

Percentuale di mezzi in base alla tipologia di propulsione (Servizio Extra-Urbano). Il grafico è frutto di un'elaborazione proprio a seguito dello studio dei dati proposti in analisi.

14. GRAFICO 4.

Investimenti materiali in percentuale del valore della produzione per dimensione, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

15. GRAFICO 5.

Immobilizzazioni materiali sul totale delle attività per dimensione, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

16. GRAFICO 6.

Leva finanziaria per dimensione, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

17. GRAFICO 7.

Investimenti sul valore della produzione per area geografica, valori mediani. Fonte: Intesa SanPaolo su dati di bilancio aziendali.

18. GRAFICO 8.

Numero addetti complessivi. Fonte: documenti ufficiali Atac.

19. GRAFICO 9.

Totale passeggeri trasportati. Fonte: documenti ufficiali Atac.

20. FIGURA 9.

Organigramma Atac. Fonte: documenti ufficiali Atac.

21. FIGURA 10.

Raffigurazione grafica del Contratto di servizio Atac. Fonte: documenti ufficiali di Atac.

22. FIGURA 11.

Indice di guasto ed Età media. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

23. FIGURA 12.

Ricavi totali metrobus e ricavi quota Atac. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

24. FIGURA 13.

Numeri a confronto. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

25. FIGURA 14.

I numeri del risanamento. Fonte: "Crisi di impresa e risanamento: il caso Atac" – Università degli Studi di Roma Tor Vergata.

