OSSERVATORIO ITALIANO SULLE PARTECIPATE PUBBLICHE

LE SOCIETÀ PARTECIPATE NEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE – Aggiornamento della pubblicazione di febbraio 2020

Luglio 2020

OSSERVATORIO ITALIANO SULLE PARTECIPATE PUBBLICHE

LE SOCIETÀ PARTECIPATE NEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

Indice

Pag.

1 - Premessa **01**

2 - Il contesto di riferimento **03**

3 - Benchmark europeo **04**

4 - Sintesi dei risultati economico-finanziari del settore **07**

5 - L'incidenza delle partecipate sul Trasporto Pubblico Locale **10**

6 - L'analisi dell'Osservatorio **11**

6.1 - Premessa **11**

6.2 - Approccio Metodologico **13**

6.3 - Confronto con il settore del TPL **15**

6.4 - Tipologia di partecipazione e distribuzione territoriale **16**

6.5 - Principali dati economici **18**

6.6 - Analisi dimensionale e definizione dei cluster **19**

6.7 - L'analisi dei cluster **22**

6.7.1 - Cluster Grandi Imprese **24**

6.7.2 - Cluster Medie Imprese **31**

6.7.3 - Cluster Piccole Imprese **36**

1 - Premessa

L'Osservatorio Italiano sulle Partecipate Pubbliche, nato con l'obiettivo di individuare le criticità legate alla gestione organizzativa ed economica delle società partecipate dalla PA e fornire un supporto concreto al decisore pubblico per il superamento delle stesse, ha mosso i suoi primi passi concentrando l'attenzione sul mondo del Trasporto Pubblico Locale.

La scelta di condurre un focus sul settore del TPL è nata da due importanti circostanze:

- **l'elevata incidenza delle società a partecipazione pubblica sul settore**, non tanto in termini di numerosità delle stesse, quanto piuttosto in funzione del peso che hanno nel complesso del comparto. Le società partecipate, infatti, nonostante siano in numero esiguo rispetto al totale delle società impegnate nel TPL (circa il 12%), coprono gran parte del servizio, monopolizzando il settore in termini di valore della produzione, addetti impiegati, passeggeri trasportati e chilometri percorsi;
- il **significativo divario con i *players* europei**: sebbene negli ultimi anni il settore abbia mostrato una leggera ripresa dal punto di vista della redditività, il differenziale con gli altri principali mercati europei rimane elevato.
  Ciò significa che, al contrario di quanto rilevabile negli altri settori caratterizzati da elevata presenza degli operatori pubblici, il TPL mostra un potenziale inespresso molto alto.

La possibilità di sviluppare le potenzialità inespresse si interseca con la necessità/obbligo di operare un riassetto organizzativo per soddisfare i requisiti imposti dal d.lgs 157/2016 (Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica - TUSP).
Il decreto, in attuazione della cosiddetta "Legge Madia di Riforma della PA" (Legge 7 agosto 2105, n.124), impone infatti, alle società partecipate, il rispetto di determinati parametri economico-finanziari e, "*ove ricorrano i presupposti, un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione*".
In tale contesto si inserisce il lavoro, svolto dall'Osservatorio, di analisi dei dati economico-finanziari delle società partecipate nel settore del TPL, oggetto del presente documento.

I principali *step* dell'analisi sono stati:

- panoramica del settore e dell'incidenza che il fenomeno delle partecipate ha su di esso;
- identificazione del campione di società partecipate (a **partecipazione diretta**) operanti nel TPL;
- estrazione dei dati principali di bilancio delle società appartenenti al campione e calcolo di indicatori di performance;
- raggruppamento delle società (clusterizzazione) per dimensione e confronto dei dati;
- analisi dei dati economico-finanziari estratti;
- individuazione delle società *«best in class»*.

L'individuazione delle società più "performanti" è propedeutica alla seconda fase di lavoro, che ha come obiettivo l'individuazione di modelli organizzativi e gestionali vincenti, che possano rappresentare *best practice* di riferimento per le realtà meno efficienti, la cui applicazione possa facilitare interventi e cambiamenti richiesti dagli obblighi normativi e tali da favorire il recupero del gap del sistema italiano rispetto a quelli esteri.

Il lavoro è stato condotto in collaborazione da Iniziativa Cube S.r.l., nelle persone del dottor Ivo Allegro, della dottoressa Melina Nappi e del dottor Felice Capone, e dal Centro Interdipartimentale di Ricerca LUPT - Laboratorio di Urbanistica e di Pianificazione del Territorio - "Raffaele d'Ambrosio", nelle persone del dottor Riccardo Staffa e della dottoressa Adriana Scuotto.

2 - Il contesto di riferimento

Il Trasporto Pubblico Locale in Italia, secondo i risultati riportati nello studio dell'Associazione Trasporti (ASSTRA) *"Le aziende di TPL: alla ricerca della giusta rotta"* presenta le seguenti caratteristiche principali:

- 12 miliardi di euro di fatturato;
- 930 aziende impegnate;
- 124.300 addetti impiegati;
- circa 5,4 miliardi di passeggeri trasportati;
- oltre 49.000 mezzi impiegati;
- circa 1,9 miliardi di vetture-chilometri percorsi;
- oltre 220 milioni di treni-chilometri percorsi.

Le 930 aziende coinvolte subiscono una distribuzione territoriale fortemente sbilanciata verso Sud: il 53,5% di esse infatti, risiede nell'Italia Meridionale e insulare, il 29,4% nell'Italia Settentrionale e il restante 17,1% risiede nell'Italia Centrale.

Tale distribuzione riflette una diversa organizzazione del servizio nelle tre aree del Paese.

Nel Centro-Nord il servizio viene gestito principalmente da aziende di grandi dimensioni, operanti in bacini di traffico più ampi, spesso con una gestione del servizio su base provinciale o regionale.

Al Sud e nelle Isole, invece, vi è una realtà più frammentata, che si rispecchia in un maggior numero di aziende private, spesso a conduzione familiare.
Nonostante il processo di aggregazione societario in atto, la forte frammentazione del servizio è dunque una realtà.

Il TPL è gestito in regime di monopolio locale, sulla base di concessioni pluriennali.

La struttura produttiva si caratterizza per:

- la dimensione locale: quasi tutte le imprese del settore svolgono il servizio in un'area ben definita a livello locale;
- il ruolo centrale della gestione pubblica del servizio: su oltre 930 società del settore, le 112 aziende partecipate rappresentano circa il 90% del mercato in termini di percorrenze.

La struttura del settore è molto concentrata se si considerano i primi 20 operatori del settore per quota di mercato, che insieme generano il 52,5% del fatturato nazionale, mentre è estremamente polverizzata se si considerano gli operatori minori.

I top player, che costituiscono il 20% circa del mercato in termini di valore del fatturato, sono rappresentati dalle aziende che gestiscono il TPL nelle grandi città, ossia A.T.M. a Milano (con una quota di mercato del 9,8%) e ATAC a Roma (9,4%).

3 - Benchmark europeo

Il **mercato italiano del TLP** si colloca, **in ambito europeo**, al **quarto posto** per dimensione economica. Nei primi tre paesi - Germania, Francia e Regno Unito - i trasporti generano un fatturato almeno doppio rispetto a quello italiano. La differenza deriva da un rilevante ritardo infrastrutturale e da una inadeguata offerta di servizio.

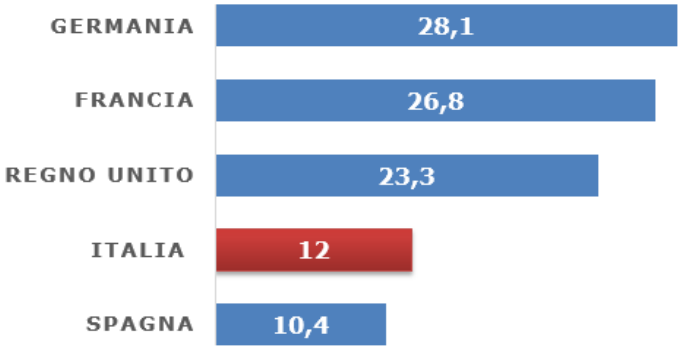

***Figura 1** - Fatturato globale in milioni di euro del settore TPL nei principali 5 paesi europei (fonte: «Trasporto Pubblico Locale – Il ruolo della finanza nel cambio di marcia della disponibilità urbana», elaborato in collaborazione da UniCredit e ASSTRA).*

Il rapporto *Pendolaria 2018*, realizzato da Legambiente, fornisce un confronto con gli altri player europei da cui emergono le **lacune del sistema infrastrutturale** del nostro Paese. Le linee metropolitane italiane coprono 239,6 km totali, rispetto ai 672 km del Regno Unito, i 648,3 km della Germania e i 609,7 della Spagna. Il totale dei km di metropolitana in Italia è paragonabile a quello di singole città europee, come Madrid (291,5), Londra (464,2), Parigi (221,5) o Berlino (147,5). In quanto a linee tramviarie, l'Italia conta 341,8 km rispetto ai 755,1 della Francia e ai 2.012,8 della Germania. Per le linee suburbane, l'Italia conta 672 km contro i 2.038 della Germania, i 1.695 dell'UK e i 1.432 della Spagna.

In altre parole, nel nostro Paese si assiste ad un forte **ritardo in termini di infrastrutture per il trasporto di massa**, e ad uno scarso sviluppo di nodi di interscambio, in contrapposizione a un sistema europeo solido e ampio, caratterizzato da una forte integrazione intermodale.

Le principali ragioni che pongono l'Italia in ritardo rispetto agli altri paesi europei sono pertanto riconducibili a:

- **bassa qualità del parco veicolare**: se in Europa il trasporto è confortevole e competitivo, caratterizzato da regolarità, frequenza e sicurezza del servizio, in Italia il parco veicolare è vetusto e caratterizzato da elevati deficit prestazionali;
- **scarso livello di tecnologia e digitalizzazione**, che invece è molto elevato all'estero (con conseguenti effetti benefici sul servizio e sulle infrastrutture);
- **deficit politico**: in Italia, a differenza che all'estero, si assiste ad una sostanziale carenza di programmazione di lungo periodo, alla quale si accompagnano frammentazione della *governance* e fonti pubbliche di finanzia-

mento instabili. Basti pensare alle numerose modifiche subìte dall'ammontare del Fondo Nazionale Trasporti fin dalla sua istituzione, nel 2012. Nel 2017 lo stanziamento complessivo era fissato a 4,9 miliardi di euro. A partire dal 2018, e per gli anni seguenti, nelle successive Leggi di Bilancio (in difformità rispetto a quanto stabilito dal D.L. n. 50 del 2017 che aveva fissato l'importo del Fondo su di un importo fisso di 4,9 miliardi di euro fino al 2021) è stato oggetto di continue riduzioni.

Una ulteriore, sostanziale differenza tra il nostro Paese ed il resto dell'Europa riguarda il livello della **contribuzione pubblica**. Il settore italiano del TPL è tra quelli che in Europa dipende maggiormente dai contributi del settore pubblico.

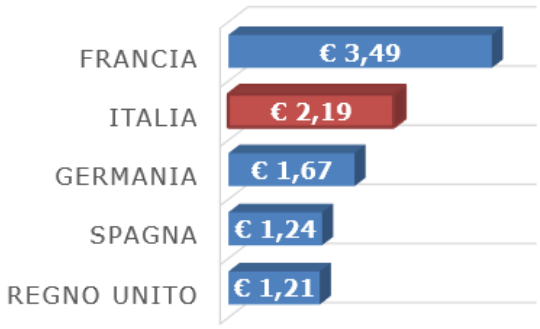

***Figura 2** - Contributi pubblici per km percorso (fonte: «Trasporto Pubblico Locale – Il ruolo della finanza nel cambio di marcia della disponibilità urbana», elaborato in collaborazione da UniCredit e ASSTRA)*

Il grafico in Figura 2 mostra quanti euro servono, in media, di **contributi in c/esercizio** per la percorrenza di un chilometro nei 5 principali Paesi: **l'Italia è seconda solo alla Francia.**

In Italia le **compensazioni pubbliche** rappresentano la **principale voce di entrata** per le imprese di TPL, costituendo **in media** il **55% del valore della produzione**.
In base ai dati raccolti dall'Osservatorio Nazionale per il TPL, nel 2015 i **ricavi da traffico in Italia** erano **fra i più bassi in Europa**, soprattutto per quanto riguarda le capitali: a Roma coprivano il 26% dei costi, una percentuale esigua se confrontata al 65% di Parigi, al 55% di Londra o al 48% di Berlino.

Queste differenze si ascrivono in particolare a due ragioni: la prima è la diffusione del fenomeno dell'evasione tariffaria, soprattutto nel trasporto su gomma; la seconda ragione riguarda il livello dei prezzi, generalmente più basso rispetto alle medie europee e soprattutto caratterizzata da poche discriminazioni sul prezzo. I sussidi pubblici, in altre parole, avvantaggiano indistintamente tutti gli utenti, anche quelli che potrebbero permettersi di pagare un prezzo più elevato per biglietti e abbonamenti.

Anche altri fattori incidono sul grado di copertura dei costi tra l'Italia e l'Europa. Il primo è legato all'**efficienza produttiva**. Nel 2012 i costi unitari di produzione delle aziende italiane erano in media più alti del 45% rispetto al Regno Unito (il più vir-

tuoso sotto questo punto di vista) e del 16% rispetto ai principali paesi europei.

Infine, occorre considerare i dati della **produttività del TPL su gomma** (Roma è in penultima posizione in quanto a chilometri percorsi per autobus, peggio solo di Parigi) e della produttività del personale, per la quale Roma è inferiore del 64% rispetto alla media delle maggiori capitali europee.

Dall'analisi di *benchmark* **emerge la presenza di un ampio potenziale inespresso dal settore dei trasporti nel nostro paese**, che potrebbe essere valorizzato intervenendo sulle principali criticità evidenziate.

4 - Sintesi dei risultati economico-finanziari del settore

Prima di procedere all'analisi di dettaglio svolta dall'Osservatorio sul campione di società partecipate in via diretta dalle Amministrazioni Pubbliche, si intende fornire una **breve analisi del contesto economico e finanziario** che caratterizza il settore **del Trasporto Pubblico Locale** in Italia

I dati di seguito riportati, sono estrapolati dallo studio di ASSTRA prima citato e derivano dall'**analisi dei bilanci di 115 società** associate, relativi al triennio 2015-2017.

Nonostante l'esigua numerosità del **campione** rispetto alle imprese totali del settore (115 su 930, pari al 12%), risulta sufficientemente **rappresentativo** considerando i principali parametri economici: il campione, infatti, include il **57% degli addetti** complessivamente impiegati (70.800 su 124.300), il **65% dei passeggeri** (3,5 mld su 5,4), il **68% dei mezzi** (33 mila su 49 mila) e il **59% del fatturato** (7,1/12 mld).

Nel triennio considerato, le aziende del TPL hanno evidenziato una sostanziale stabilità dei risultati, con piccole variazioni del **valore della produzione** (-0,3% tra 2015 e 2016 e +0,3% dal 2016 al 2017).

Le cause della stagnazione sono da ricercare nella scarsa crescita della domanda e nella riduzione delle risorse pubbliche da parte degli Enti Locali.

La componente di costo che più incide sul valore della produzione è il **costo del lavoro**, relativamente stabile per tutte le classi dimensionali (nel 2017, pari al 50,9% per le imprese di piccole dimensioni, 48,6% per quelle medie e 51,4% per le grandi). Maggiori differenze si riscontrano nell'analisi territoriale, che evidenzia un'incidenza del **costo del lavoro** decisamente **maggiore al Sud** (valori mediani del 2017: 54,5%, rispetto al 45,9% del Nord-Est e al 49% circa delle aree Centro e Nord-Ovest).

Il **MOL mediano** del 2017 è pari al 7,7%. Dal 2015 al 2017 si è assistito ad un progressivo aumento della marginalità delle grandi imprese (da 6,1% a 6,8%) ed alla notevole riduzione nelle medie imprese (dal 10% all'8,3%). Stabile, invece, il valore per le piccole imprese (7,7%).

Il **risultato netto** rettificato sul valore della produzione mediano del 2017 è pari a 1,8% (quasi doppio rispetto all'1% del 2015). Netta la distinzione tra i risultati del Nord-Est (3,3%) e quelli del Sud (0,7%).

La **redditività del patrimonio netto (ROE)**, valore mediano, risulta stabile nel triennio (3,2% del 2017 rispetto a 3,4% del 2015). A livello territoriale, il patrimonio netto delle aziende risulta più redditizio al nord (5% nel 2017); anche in questo caso, è il Sud a mostrare il valore mediano più basso per il 2017: 1,3%.

L'**analisi del ROI** evidenzia che la metà delle aziende del campione analizzato mostra una redditività degli investimenti negativa, con un valore mediano che si attesta sullo 0%. Il ROI del 2017 risulta positivo solo per le medie imprese (0,9%). Le grandi aziende sono quelle che presentano le performance peggiori, mantenendo una redditività negativa e in peggioramento nel corso del triennio (da -0,7% del 2015 a -2,1% del 2017); a livello territoriale, contrariamente al ROE, il **ROI** risulta **più elevato nelle aziende** localizzate **al Sud** (1,3% mediano nel 2017), mentre il risultato peggiore si evidenzia nel Nord-Est (-3,1%).

Una delle maggiori **criticità** che si rileva dall'analisi dei dati è la **mancanza di nuovi investimenti destinati al rinnovo del parco veicolare e all'ampliamento dell'offerta di servizi** per i clienti. Nel 2009, gli investimenti materiali in percentuale sul valore della produzione erano pari all'8%. Il crollo si è avuto nel triennio successivo, che ha coinciso con l'apice della crisi finanziaria del 2008.
Nel 2012, il livello mediano degli investimenti materiali era pari al 5% del valore della produzione. Il risultato più preoccupante riguarda il mancato recupero negli anni successivi: nel 2017 il valore si attesta al 4,9%, quasi dimezzato rispetto al periodo precedente all'avvio della crisi.
La riduzione dell'ammontare degli investimenti impatta sia sulla qualità dei mezzi in circolazione, rendendo necessario un maggior numero di interventi di manutenzione (che generano un aumento dei costi), sia sulla qualità e varietà dei servizi offerti ai passeggeri (determinando il mancato aumento dei ricavi tariffari).

A livello dimensionale, nel triennio 2015-2017 si è registrato un crollo degli investimenti materiali da parte delle grandi imprese, passando dal 9,7% del 2015 al 3,4% del 2017. Tendenza opposta hanno mostrato le piccole e medie imprese: le prime sono passate, nel corso del triennio, dal 3,9% al 5,3%; le seconde dal 4,7% al 5,6%.

A livello territoriale, i maggior investimenti nel triennio vengono realizzati dalle imprese del Nord (in particolare del Nord-Est, dove si attestano al 12,2%), seguono quelle del Centro e quindi quelle del Sud, con un allarmante 2,2%.

Per quanto riguarda l'**esposizione debitoria**, essa risulta **in flessione rispetto al 2009**: tale scelta può essere ricollegata alla modesta redditività del settore, che rende difficile sostenerne il peso. Le leva finanziaria (intesa come rapporto tra debiti finanziari e debiti finanziari sommati al patrimonio netto), infatti, passa dal 28,4% del 2015 al 26,3% del 2017. Le imprese di maggiori dimensioni sono quelle che hanno maggiormente ridotto la loro esposizione debitoria nel periodo esaminato. Il dato è coerente con la riduzione degli investimenti analizzata in precedenza.

In conclusione, dall'analisi dei dati si evidenziano **alcune importanti criticità**:

- **nel triennio 2015-2017 il fatturato** delle società **non ha subito incrementi**, frutto probabilmente della staticità della domanda;
- la scarsa dinamicità del settore si è riflessa in **valori stabili dei margini, dei risultati e degli indicatori di redditività**;
- gli **investimenti materiali** utili al rinnovo del parco veicolare non hanno raggiunto ancora i livelli pre-crisi;
- persiste una **differenza molto marcata tra le performance del Centro-Nord e del Sud**.

Elementi positivi riscontrabili dall'analisi sono la presenza di **pochi casi di aziende con livelli critici di indebitamento** e il miglioramento sensibile della performance delle imprese di grandi dimensioni.

5 - L'incidenza delle partecipate sul Trasporto Pubblico Locale

Negli ultimi anni, il numero di partecipate impegnate nel Trasporto Pubblico Locale si è molto ridotto, a seguito di processi di aggregazione che hanno interessato il settore allo scopo di accrescere la competitività di soggetti operanti in un mercato sempre più concorrenziale.

Dal 2010 al 2019 il numero di partecipate che si occupano di TPL è sceso del 30%, passando da 160 alle attuali 112.

Le partecipate rappresentano il 12% del totale delle imprese del settore (930).

Una **percentuale esigua che tuttavia copre la gran parte del servizio**, in termini di volume d'affari, passeggeri trasportati, addetti impiegati e vetture-km percorsi. Nel corso del 2019:

- Il **valore della produzione** realizzato dalle società partecipate è pari a 10,2 miliardi di euro, pari all'**86%** del valore complessivamente realizzato dal settore (12 miliardi);
- I **passeggeri trasportati** dalle aziende a controllo pubblico sono stati 4,88 miliardi, ossia il **90%** del totale (5,4 miliardi);
- Le partecipate del TPL hanno impiegato 108.670 **addetti** rispetto ai complessivi 124.300 attivi nel settore (**87%**);
- I **chilometri percorsi** per vettura dalle società partecipate sono stati 1,77 miliardi, pari all'**83,5**% delle vetture-km percorsi per l'intero settore (2,2 miliardi).

I **tagli** operati **sui costi e** l'**aumento delle tariffe** a seguito della crisi **hanno fatto aumentare** progressivamente **la percentuale di partecipate nel TPL in grado di chiudere il bilancio di esercizio in utile**: dal 54% del 2009 si è giunti all'81% del 2017**.**

È innegabile però che la riduzione dei costi, se da un lato ha fatto aumentare massicciamente la percentuale di imprese in utile, **ha** altresì **ridotto drasticamente la qualità del servizio percepita dai passeggeri**, contribuendo ad aumentare il gap con l'Europa.

6 - L'analisi dell'Osservatorio

6.1 - Premessa

L'Osservatorio Italiano sulle Partecipate Pubbliche nasce con lo scopo di **individuare le criticità legate alla gestione organizzativa ed economica delle società partecipate attraverso l'analisi di dati ed indicatori**, di natura contabile ed extracontabile.

L'individuazione delle criticità permetterà di fornire un supporto concreto al decisore pubblico per il superamento delle stesse, sotto forma di indicazioni sistematiche e scientifiche basate sui dati raccolti.

Gli **obiettivi dell'Osservatorio** sono da ricercare da un lato nell'**aggiornamento periodico sullo stato delle società partecipate** in Italia e dall'altro nella **individuazione di modelli ed azioni di miglioramento** finalizzate ad ottimizzare l'impiego delle risorse, per garantire il controllo della spesa, l'accrescimento del benessere sociale e la risoluzione dei casi di "fallimento di mercato".

L'**attività statistica dell'Osservatorio Italiano delle Partecipate Pubbliche** ha preso il via con la creazione del ***Database delle Partecipate Pubbliche***.
Il Database contiene e continuerà a raccogliere, con cadenza periodica, **dati di carattere generale, bilanci ed altri documenti sociali relativi alle società partecipate in via diretta** e presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente" dei seguenti Enti Pubblici:

- Ministeri;
- Regioni;
- Province autonome;
- Città Metropolitane;
- Comuni con più di 50.000 abitanti (suddivisi in due cluster, Comuni con più di 100.000 abitanti e Comuni con popolazione ricompresa tra 50.000 e 100.000 abitanti).

La **prima raccolta** di dati ed informazioni ha riguardato il **triennio 2015-2017**.

Il settore del Trasporto Pubblico Locale rappresenta il primo passo dell'ambizioso percorso intrapreso dall'Osservatorio.

La scelta di iniziare dal TPL, probabilmente il settore più complesso da analizzare data la particolarità del servizio e la frammentazione delle aziende in esso impiegate, è da ricondurre alle motivazioni espresse nella Premessa del presente elaborato, ossia: l'incidenza delle società partecipate all'interno del settore trasporti (evidenziata nei dati riportati nel paragrafo 5) e il significativo gap di *performance* rispetto ai *competitor* dei principali paesi europei (descritto nel paragrafo 3).

L'**obiettivo finale dell'analisi** svolta è stato quello di **identificare**, nell'ambito delle partecipate dirette operanti nel settore del TPL, **le aziende** che, in relazione a de-

terminati parametri economico-finanziari, possano essere definite ***best performers***. Questa prima **fase di studio** è **propedeutica ad una** seconda fase di **attività dal carattere applicativo**, nella quale le *best performers* individuate saranno analizzate in modo più dettagliato, al fine di comprenderne le prassi direzionali, organizzative ed economico-finanziarie che determinano i risultati positivi rilevati. Ciò al fine di **identificare** dei **modelli gestionali**, **efficaci ed efficienti**, **replicabili**, con opportuni adattamenti, ad altre società partecipate operanti nel settore del TPL che invece necessitano di migliorare le proprie performance.

6.2 - Approccio Metodologico

La prima fase dell'analisi è stata diretta alla estrapolazione delle **società che si occupano di TPL** dal database delle società partecipate in via diretta**.** Sono state escluse le società cessate/liquidate prima del 2015 e le società confluite o accorpate in altre società già presenti nell'elenco.

Il risultato è un **campione costituito da 55 società**, **delle quali sono stati analizzati i bilanci** al fine di estrarre i principali dati patrimoniali, economici e finanziari.

In una **prima fase**, è stato effettuato un **confronto tra i valori mediani del campione dell'Osservatorio e del campione di ASSTRA** riferito all'intero settore, con l'**obiettivo** di **evidenziare**, se esistenti, le **differenze tra un campione di soggetti esclusivamente pubblici e un campione formato da soggetti pubblici e privati**.

Il **passo successivo** è stata l'**analisi di** alcuni **dati di carattere generale**, relativi alla tipologia della partecipazione posseduta dagli Enti Pubblici, alla distribuzione territoriale delle aziende ed ai principali dati economici.

Ulteriore *step* dell'analisi è stata la **verifica** delle **caratteristiche dimensionali degli operatori**, al fine di derivare indicazioni sull'**esistenza di eventuali raggruppamenti** che potessero costituire (con tutti i limiti dell'applicazione di criteri di delimitazione esclusivamente quantitativa) ambiti potenzialmente omogenei e quindi indagabili in via puntuale. Questa verifica ha messo in evidenza l'opportunità di effettuare una riclassificazione delle aziende del campione in sottogruppi. Nello specifico - in base ai criteri della Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003 - sono stati definiti **tre cluster dimensionali**: grandi, medie e piccole imprese

Per ogni azienda appartenente ai diversi cluster, sono stati calcolati specifici indicatori utili ad analizzare la performance delle società del campione dal punto di vista finanziario, della redditività e della produttività:

- **EBITDA/Fatturato** (indicatore di redditività);
- **Rendimento dei dipendenti** (indicatore di produttività);
- **Posizione finanziaria netta/EBITDA** (indicatore finanziario).

Inoltre, sono stati indagati i parametri non solo economico-finanziari delle società di TPL, ma **anche legati alla qualità del servizio offerto e all'impatto dei contributi pubblici sui risultati gestionali**, attraverso l'estrapolazione dei dati dai bilanci delle società riferiti all'anno 2017, presenti nel Database dell'Osservatorio. In particolare, sono stati analizzati i Conti Economici e le Note Integrative delle 55 società del campione, per l'individuazione delle seguenti informazioni:

- **l'entità dei corrispettivi da contratto di servizio**, ossia dei ricavi provenienti

dal soggetto pubblico come remunerazione del servizio di TPL;

- il **contributo chilometrico**, inteso come rapporto tra corrispettivi ottenuti e chilometri percorsi in esecuzione del contratto di servizio;
- **durata media di riscossione dei crediti,** che forniscono un'idea del tempo necessario ad incassare i crediti.

Si rinvia al Paragrafo 6.7 per la descrizione dettagliata circa la costruzione e il significato degli indicatori su elencati.

Dall'analisi incrociata degli indicatori di performance e dei dati relativi ai contributi pubblici, sono state individuate, per ciascun cluster, **le società *best in class***, ossia quelle che offrono le prestazioni migliori derivanti non tanto dall'incidenza del soggetto pubblico controllore ma dal funzionamento di un modello organizzativo e gestionale virtuoso, e che possono quindi essere considerate un modello di riferimento esportabile in tutto il cluster di appartenenza.

6.3 - Confronto con il settore del TPL

Dal confronto tra i dati riportati nel quarto paragrafo relativi allo studio fatto da ASSTRA su un campione di 112 società del settore e i dati elaborati dall'Osservatorio, riferiti al campione in esame, emerge che l'incidenza dei costi di materie prime e servizi sul valore della produzione è sistematicamente più bassa nel campione composto da sole partecipate, mentre per i costi del lavoro si va verso un sostanziale allineamento tra i due campioni.

getto a maggiori sostituzioni, il che provocherebbe un maggior peso della voce ammortamenti e la conseguente contrazione del risultato netto. Tale considerazione sembra essere confermata dal dato relativo al valore delle immobilizzazioni materiali rispetto al totale delle attività, che nel campione delle partecipate è, escluso il 2017 dove i valori coincidono, più basso rispetto al campione del settore.

	2017		2016		2015	
	Settore	Partecipate	Settore	Partecipate	Settore	Partecipate
Rappresentatività del campione	12%	49%				
Valore della produzione (€/000)	7.100.000	5.131.501				
Incidenza costo lavoro	49,8%	47,44%	50,00%	52,25%	50,00%	48,32%
Incidenza costo acquisti	14,4%	11,00%	13,80%	11,66%	14,60%	12,92%
Incidenza costo servizi	24,40%	17,13%	24,20%	17,52%	24,90%	18,01%
Ebitda/ vdp	7,70%	9,77%	8,10%	10,68%	8%	9,09%
Risultato netto	1,80%	0,64%	1,20%	1,04%	0,10%	0,33%
ROE	3,20%	2,23%	2,90%	2,18%	0,34%	2,15%
ROI	0,00%	4,56%	0,10%	4,89%	-0,60%	3,08%
Immobilizzazioni materiali/totale attivo	41,50%	41,72%	42,30%	38,65%	40,60%	39,66%

Tabella 1 – *Confronto tra partecipate del TPL e totale settore TPL*

L'**EBIDTA delle società partecipate è più alto rispetto a quello delle società miste**; di contro, il Risultato Netto del campione misto è più alto di quello prodotto dalle società partecipate (tranne che nel corso del 2015). Si ritiene che tale fenomeno possa essere dovuto ad un parco veicolare delle partecipate vetusto e quindi sog-

Un'altra contraddizione emerge dal confronto tra il ROI e il ROE: se il **ritorno per gli azionisti è,** ad eccezione del 2015, **più alto nel campione misto**, il ROI invece è molto più alto nelle società partecipate (addirittura 4,56% nel 2017 rispetto allo 0% dell'intero settore).

6.4 - Tipologia di partecipazione e distribuzione territoriale

Ben 23 società del campione sono partecipate al 100% dal soggetto pubblico, pari al 42% del totale; per 16 società, il 29% del campione, la partecipazione del soggetto pubblico è comunque di controllo, cioè superiore al 50% del capitale sociale.

Il 20% del campione, corrispondente a 11 società, pur non essendo partecipato in maggioranza da un soggetto pubblico, è posto sotto il controllo dello stesso poiché ne subisce "un'influenza dominante".

Per "controllo", in base all'articolo 2 del d.lgs. 175/2016 (TUSP), si intende la situazione descritta dall'articolo 2359 del codice civile, il quale dispone che *"sono considerate società controllate le società in cui un'altra società* (in questo caso l'Ente pubblico) *dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria".*
Lo stesso articolo specifica che *"l'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati"*.

Le società in questione, sono partecipate dagli Enti pubblici per una quota compresa tra il 20 ed il 50%, rientrando quindi nella casistica dell'«influenza dominante» descritta dal Codice.

Il 7% del campione, corrispondente a 4 società, possiede una quota di partecipazione pubblica inferiore al 10%. Per una sola società, corrispondente al 2% circa del campione, non è stato possibile individuare la quota di partecipazione dell'Ente pubblico di riferimento.

Per quanto riguarda la tipologia di Enti, la grande maggioranza delle società del campione (34 soggetti) è partecipata dai Comuni. Le restanti società si dividono in questo modo:

- 9 società delle Regioni;
- 8 società miste, ossia partecipate congiuntamente da più Enti;
- 2 società partecipate dal Ministero delle Infrastrutture (Ferrovie Appulo Lucane S.r.l. e Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.);
- 2 società sono partecipate da Città Metropolitana, e ciò ATVO (Venezia) e Compagnia Trasporti (Napoli);

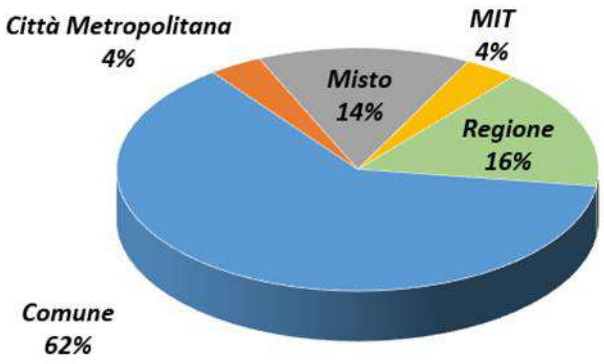

Figura 3 – *Distribuzione del campione per titolarità delle quote*

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, le aziende sono equamente distribuite tra Nord (21) e Sud e Isole (24). 10 sono le aziende localizzate nelle regioni centrali nella penisola.

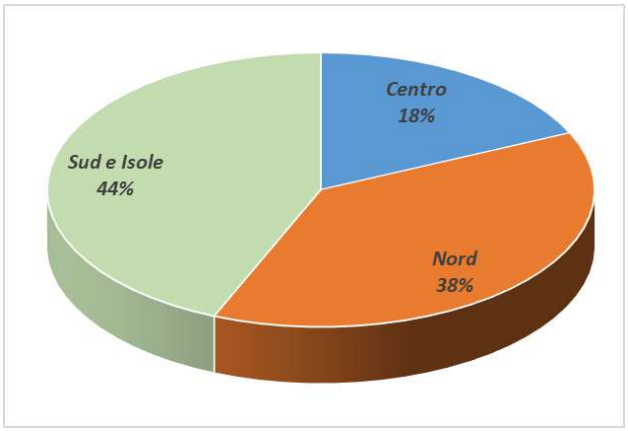

Figura 4 – *Distribuzione del campione per area geografica*

Il dato che riflette un sostanziale equilibrio tra Nord e Sud (38% e 43%) è in controtendenza rispetto a quello riguardante l'intero settore del TPL, nel quale la percentuale di aziende che risiede al Sud è pari al 53%, come precedentemente evidenziato.

Si potrebbe dedurre che la minor efficienza operativa delle aziende del meridione (che risulta dai dati e indici di bilancio riportati nel paragrafo 4), unita alla maggior frammentazione del servizio che caratterizza quest'area del Paese, abbia reso l'ingresso di investitori privati molto più semplice al Sud rispetto alle altre aree.

6.5 - Principali dati economici

La tabella 2 riporta una sintesi delle caratteristiche della popolazione campionaria: I parametri estrapolati sono:

- **il valore della produzione** (a testimonianza della dimensione e del giro d'affari delle aziende coinvolte);
- **il numero di dipendenti impiegati** e **l'utile/perdita di esercizio** (parametri importanti per l'applicazione del nuovo art. 20 del TUSP in tema di razionalizzazione);
- **il valore delle immobilizzazioni materiali** (indicativo della quantità/qualità del parco veicolare impiegato).

Pesa inevitabilmente l'enorme incidenza del costo del lavoro, che cuba oltre 11.500 dipendenti impiegati.

Ma l'ammontare della perdita non può essere circoscritto solo al costo del lavoro molto alto: EAV, ad esempio, pur essendo terza per numero di dipendenti impiegati (3.087, di poco inferiori ai dipendenti di COTRAL, pari a 3.141) presenta l'utile più alto della distribuzione in valore assoluto, come rappresentato in tabella, e tra i più alti se considerato in percentuale rispetto al valore della produzione (11%).

Parametro	*Totale*	*Media*	*Mediana*	*Valore massimo*		*Valore minimo*	
Valore della produzione (€/000)	5.131.501	93.300	41.938	938.403	ATAC	7.065	ATM SpA Trapani
Numero di dipendenti	51.895	944	441	11.506	ATAC	5	Società per la mobilità e il TPL (Parma)
Valore delle. immobilizzazioni materiali (€/000)	4.120.709	74.922	25.806	993.128	Azienda Trasporti Milanesi	452	Trentino Trasporti Esercizio S.p.A.
Utile Netto (€/000)	-83.505	-1.518	269	33.715	EAV	-120.190	ATAC

Tabella 2 – *Dati economico-finanziari delle società del campione relativi all'anno 2017*

I valori economici della tabella sono espressi in migliaia di euro. Dall'analisi dei dati emerge che la principale azienda nazionale in termini dimensionali (ATAC) è anche quella che ha la perdita più elevata, superiore ai 120 milioni di euro.

Emerge altresì chiaramente la grande eterogeneità che caratterizza la popolazione di riferimento, che ha indotto alla suddivisione in sottogruppi delle società, di cui si dirà in seguito.

6.6 - Analisi dimensionale e definizione dei cluster

Come accennato, un ulteriore passaggio dell'analisi è stato quello di verificare il posizionamento delle aziende (riportato nel grafico seguente) in riferimento a due fondamentali parametri dimensionali: il fatturato ed il numero di addetti.

Solo 8 aziende hanno un numero di dipendenti superiori a 2000 (in ordine decrescente sono ATAC, che ne conta oltre 11.500, a seguire COTRAL, EAV, ATM, ACTV, TPER, AMT Genova e ARST), e insieme impiegano un totale di 29.986 addetti, il 57% del totale.

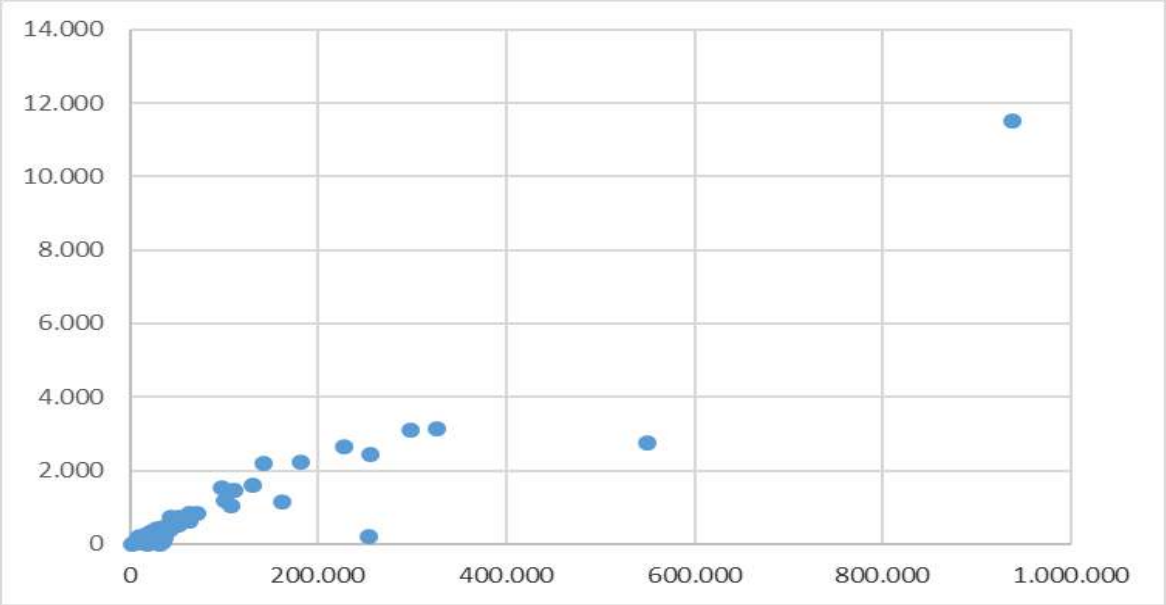

Figura *5* – *Distribuzione del campione per dimensione*

La maggior parte delle imprese, ha un valore della produzione ed un numero di dipendenti inferiori rispetto alla media della distribuzione (pari a 93.300 milioni di euro e 944 addetti).

Le (poche) aziende dalle dimensioni considerevoli hanno un peso notevole sul totale della distribuzione.

Solo 7 aziende hanno un valore della produzione superiore a 200 milioni (in ordine sempre decrescente, ancora ATAC al primo posto con oltre 900 milioni, poi ATM, COTRAL, EAV, TPER, Azienda Veneziana della Mobilità e ACTV), e insieme generano un valore della produzione cumulato superiore a 2,85 miliardi, il 55% circa del totale.

Dall'incrocio del valore della produzione con l'EBITDA in % sul fatturato, emerge che, in linea di massima, le aziende di minori dimensioni riescono a marginare di più. Le aziende con un VdP superiore alla media hanno una marginalità più bassa, che non supera mai il 20%.

I risultati di questa verifica hanno messo in evidenza l'opportunità di effettuare una riclassificazione delle aziende del campione in sottogruppi. Si è proceduto alla **suddivisione del campione in tre cluster dimensionali**, i cui limiti sono stati definiti in base ai criteri della Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, recepita con decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 18 aprile 2005:

- **Cluster Piccole Imprese** (meno di 50 occupati e un fatturato annuo o totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro): **6 aziende**;
- **Cluster Medie Imprese** (meno di 250 occupati e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro): **22 aziende**;
- **Cluster Grandi Imprese** (superano i limiti dimensionali esposti nei punti precedenti): **27 aziende**.

I cluster e le relative aziende a questi afferenti sono riportati nella pagina successiva.

Composizione del campione

Società partecipata	Ente controllore
CLUSTER DELLE GRANDI IMPRESE	
ACTV S.P.A.	Città Metropolitana di Venezia
AMAT Palermo S.p.A.	Comune di Palermo
ARST S.P.A.	Regione Sardegna
ATAP S.P.A.	Comune di Pordenone
Autoservizi F.V.G. S.P.A. - SAF	Comune di Udine
Autoservizi Irpini S.P.A.	Regione Campania
Azienda Metropolitana Trasporti Catania S.P.A.	Comune di Catania
Azienda Mobilità E Trasporti S.P.A.	Comune di Genova
Azienda per la Mobilità di Roma Capitale S.P.A.	Roma Capitale
Azienda Siciliana Trasporti S.P.A.	Regione Sicilia
Azienda Trasporti Milanesi S.P.A.	Comune di Milano
Compagnia Trasporti Pubblici S.P.A.	Città Metropolitana di Napoli
Conerobus S.P.A.	Comune di Ancona
COTRAL S.P.A.	Regione Lazio
CTM S.P.A.	Città Metropolitana di Cagliari Comune di Cagliari Comune di Quartu Sant'Elena
CTT NORD - S.R.L.	Comune di Pisa e vari altri Comuni della Toscana
Ente Autonomo Volturno S.R.L.	Regione Campania
Ferrovie Appulo Lucane – SRL	Ministero delle Infrastrutture
Ferrovie Del Sud Est E Servizi Automobilistici - S.R.L.	Ministero delle Infrastrutture
Ferrovie Della Calabria – SRL	Regione Calabria
Mobilità di Marca S.P.A.	Comune di Treviso
Riviera Trasporti SPA	Comune di Sanremo
Società Gestione Multipla S.P.A.	Comune di Lecce
Società Emiliana Trasporti Autofiloviari S.P.A.	Comune di Modena Comune di Piacenza Comune di Carpi
Società Unica Abruzzese Di Trasporto S.P.A. Unipersonale	Regione Abruzzo
TEP S.P.A.	Comune di Parma
TPER S.P.A.	Regione Emilia Romagna Comune di Bologna
CLUSTER DELLE MEDIE IMPRESE	
A.M.A.CO.	Comune di Cosenza
A.T.A.F. S.P.A.	Comune di Foggia
AMI S.P.A. - Azienda per la Mobilità Integrata e Trasporti	Comune di Fano Comune di Pesaro
ATAP S.P.A.	Comune di Pordenone
Azienda Mobilità E Trasporti Bari S.P.A.	Comune di Bari
Azienda per la Mobilità della Città di Catanzaro - S.P.A.	Comune di Catanzaro
Azienda per la Mobilità nell'area di Taranto S.P.A.	Comune di Taranto
Azienda Trasporti per l'area Metropolitana SPA	Comune di Reggio Calabria
Azienda Trasporti Pubblici S.P.A.	Comune di Sassari
Azienda Veneziana Della Mobilità S.P.A.	Comune di Venezia
COPIT SPA	Comune di Pistoia
CTP S.P.A.	Comune di Taranto
Società Gestione Multipla S.P.A.	Comune di Lecce
Società Autobus Servizi D'area SPA	Provincia Autonoma di Bolzano Comune di Bolzano
Sistemi Territoriali SPA	Regione Veneto
Società Trasporti Provinciale - Bari S.P.A.	Città Metropolitana di Bari Comune di Trani
Società Trasporti Pubblici Brindisi S.P.A.	Regione Puglia Comune di Brindisi
Società Trasporti Pubblici di terra d'Otranto S.P.A.	Regione Puglia
SUN S.P.A.	Comune di Novara
TPL Linea S.R.L.	Comune di Savona
Trentino Trasporti Esercizio S.P.A.	Provincia Autonoma di Trento Comune di Trento
Umbria T.P.L. e Mobilità S.P.A	Regione Umbria Comune di Perugia
CLUSTER DELLE PICCOLE IMPRESE	
A.T.M. Trapani SPA Socio Unico	Comune di Trapani
Agenzia Mobilità e Impianti Ferrara	Comune di Ferrara
Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale di Modena S.P.A.	Comune di Modena - Comune di Carpi
La Ferroviaria Italiana S.P.A.	Comune di Arezzo
Minimetrò S.P.A.	Comune di Perugia
Società per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico S.P.A.	Comune di Parma

Tabella 3 – *Campione delle società analizzate, suddivise per cluster*

6.7 - L'analisi dei cluster

Come anticipato, affinché l'individuazione delle *best in class* fosse coerente, il campione è stato suddiviso in tre cluster, contenenti rispettivamente grandi, medie e piccole imprese.
L'attività di clusterizzazione sarà finalizzata, in primo luogo, all'individuazione delle società «migliori» in ogni cluster, in modo da superare il problema dell'eterogeneità dal punto di vista dimensionale del campione, di cui si è parlato nelle pagine precedenti; successivamente all'individuazione delle società con le performance migliori, si procederà all'ideazione di un modello organizzativo che potrà essere esportato con successo nelle altre aziende dello stesso cluster, in quanto la determinazione di modelli organizzativi differenziati per dimensione gestionale consente la più immediata replicabilità e riduce i tempi di applicazione alla specifica realtà.

Per ognuno dei tre cluster, l'individuazione delle società *best in class* è avvenuta mediante il calcolo di tre indicatori di performance:

- ***EBITDA/Fatturato:*** trattasi del *valore dei flussi operativi (EBITDA) espressi in percentuale rispetto ai ricavi generati delle vendite*, ossia dalla gestione operativa. È un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte, il deprezzamento e gli ammortamenti;
- ***Rendimento dei dipendenti*****:** è un indice di produttività dei dipendenti, espresso come *rapporto tra valore della produzione e costo del lavoro*; indica il valore della produzione generato da ogni euro investito nel personale aziendale.
- ***Posizione finanziaria netta/EBITDA***: è un indice attestante la situazione finanziaria di un'azienda; esprime il *numero di anni in cui l'azienda sarebbe in grado di ripagare i debiti finanziari se utilizzasse la totalità dei flussi operativi* (espressi dall'EBITDA) per tale finalità. Esprime, in altre parole, la capacità della gestione operativa di ripagare il debito: più l'indice è basso, più la gestione operativa è in grado di coprire i debiti finanziari. Una valutazione grossolana ma efficace, spesso utilizzata come linea di demarcazione tra le imprese sane e meno sane

Agli indicatori di performance sono stati accostati, come detto al par. 6.2, **ulteriori tre indicatori:** i primi due sono finalizzati alla descrizione dell'impatto dei contratti di servizio sui risultati del bilancio; il terzo è finalizzato all'analisi della capacità di incasso della società, che viene messa in relazione con i contributi erogati dall'ente.
Per calcolarli, sono stati analizzati i Conti Economici e le Note Integrative delle 55 società del campione, al fine di ricercare **l'entità dei corrispettivi da contratto di servizio**, ossia della voce corrispondente alla rimunerazione fornita dagli Enti con-

trollori alle società partecipate per l'espletamento del servizio di trasporto pubblico locale.
Dei 55 bilanci analizzati, 48 (pari al 85%) contenevano l'indicazione dei corrispettivi da contratto di servizio. Tali corrispettivi sono stati rapportati al Valore della produzione, in modo da calcolare un *indice attestante l'impatto del contributo pubblico rispetto ai ricavi totali delle società.*

Altro dato oggetto di ricerca sui bilanci ha riguardato le **percorrenze chilometriche** effettuate dalle varie società. In 42 casi la ricerca ha avuto esito positivo (78% del campione). Il dato delle percorrenze è stato utile per il calcolo del **contributo chilometrico** (*corrispettivi da contratto di servizio/totale chilometri percorsi* nell'anno di riferimento). Il contributo chilometrico rappresenta un indice confrontabile tra tutte le società dal campione, e fornisce un dato istantaneo per l'individuazione di eventuali differenze gestionali tra aree geografiche o tra enti controllori.

Infine, è stata calcolata **la durata media di riscossione dei crediti**, espressa in giorni e ottenuta come *differenza tra il saldo annuo dei crediti commerciali al netto del relativo fondo svalutazione crediti e i ricavi netti, diviso 365* (giorni dell'anno solare). Lo scopo al fine di indagare eventuali relazioni tra l'entità del contributo pubblico e il tempo necessario ad incassare lo stesso, ed evidenziare eventuali problemi di liquidità delle aziende coinvolte.
Dato che la media dei corrispettivi da contratto di servizio è pari al 59% del valore della produzione totale del campione, la correlazione tra contributo pubblico e tempo medio di incasso dei crediti restituisce l'informazione circa i tempi necessari alle Pubbliche Amministrazioni per la remunerazione del servizio di trasporto.

6.7.1 - Cluster Grandi Imprese

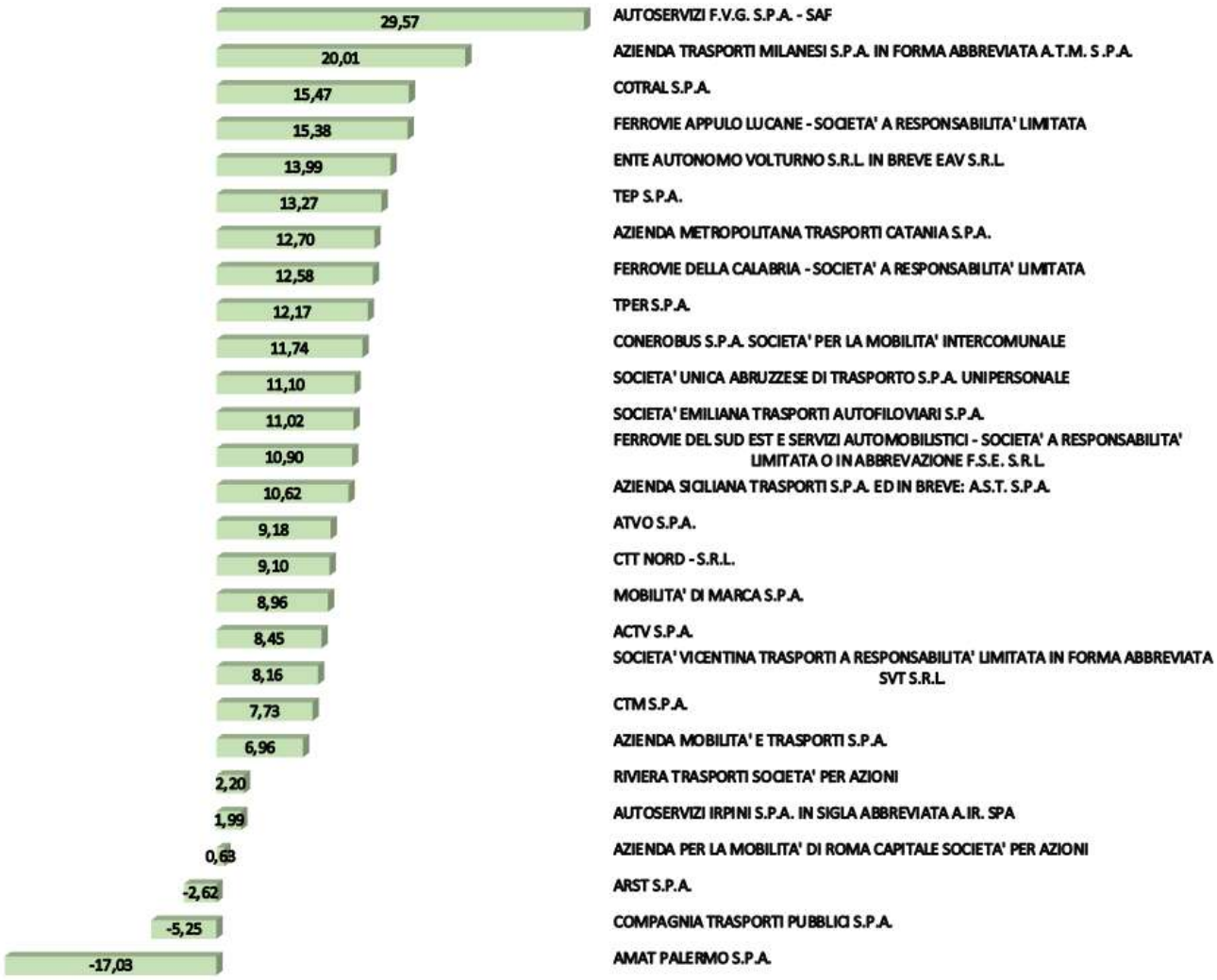

Figura *6* – *EBITDA/Fatturato, cluster delle grandi imprese*

La Figura in alto mostra il rapporto **EBITDA/Fattturato in ordine decrescente** delle società appartenenti al cluster delle grandi imprese.

L'azienda col margine migliore è SAF Autoservizi F.V.G. S.p.A., operante in provincia di Udine (29,57%). L'unica altra società con margine superiore al 20% è la milanese A.T.M. Da segnalare la buona «posizione di classica» delle società emiliane, che mostrano tutte livelli di redditività operativa medio alta.

Solo 8 aziende su 26 mostrano un indice inferiore rispetto alla media settoriale (**che si attesta all'8% nel 2017**, anno cui si

riferiscono i dati del campione). Sintomo che le grandi aziende sono stabili nella performance, ma suscettibili di interventi di miglioramento volti ad accrescere il livello di marginalità.

Tre le aziende di questo campione che hanno una marginalità negativa, tutte situate al Sud.

La **produttività del lavoro**, mostrata nella figura sottostante è calcolata, come detto, tramite l'indice di rendimento dei dipendenti, ossia tramite il rapporto tra il valore della produzione e il costo del personale, il quale esprime il valore della produzione generato per ogni euro investito nel personale.

Sotto questo punto di vista l'azienda «migliore» risulta essere ATM, l'unica ad avere un rendimento superiore a 3.

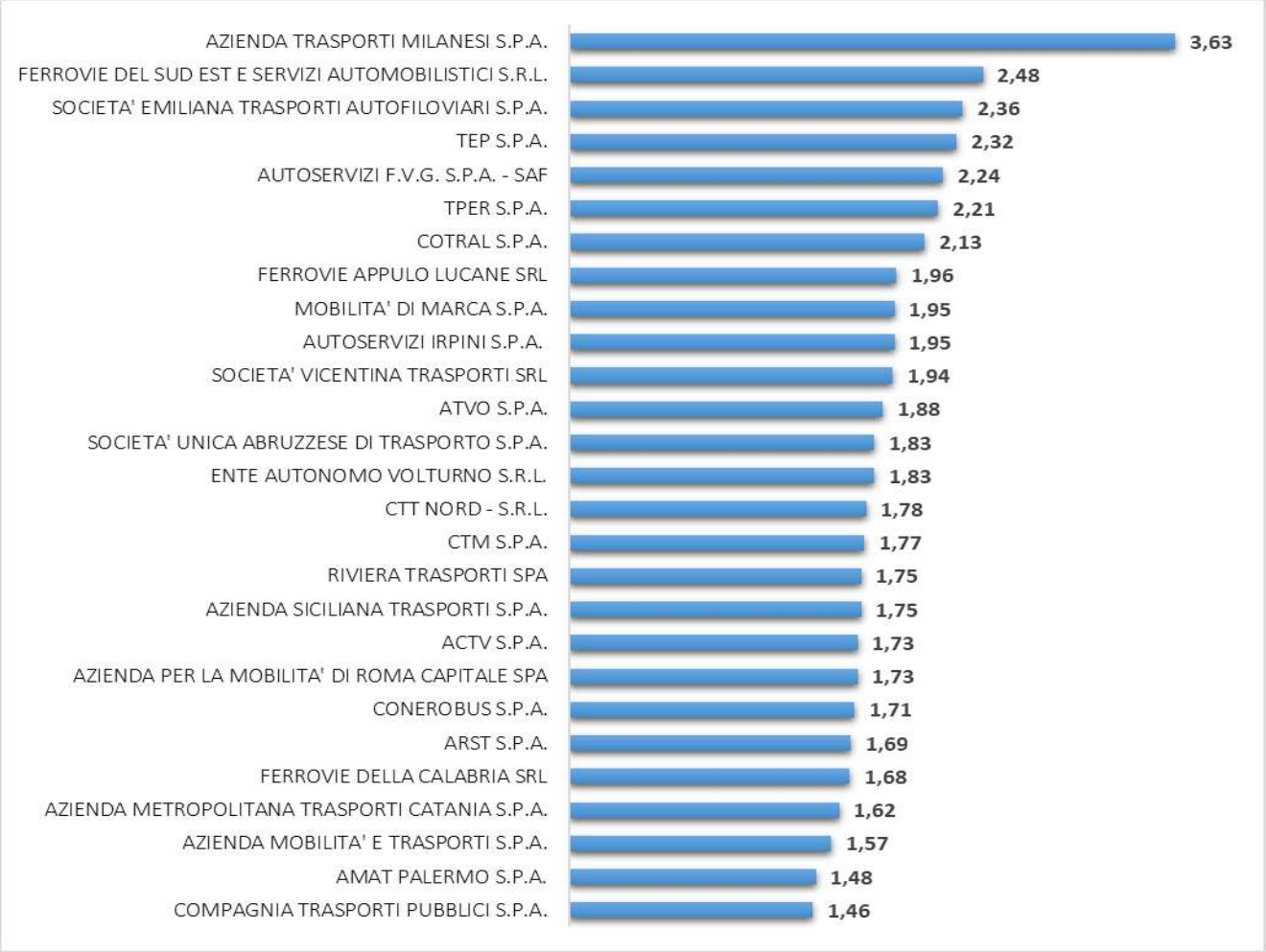

Figura 7 – *Valore della produzione/costo del lavoro, cluster delle grandi imprese*

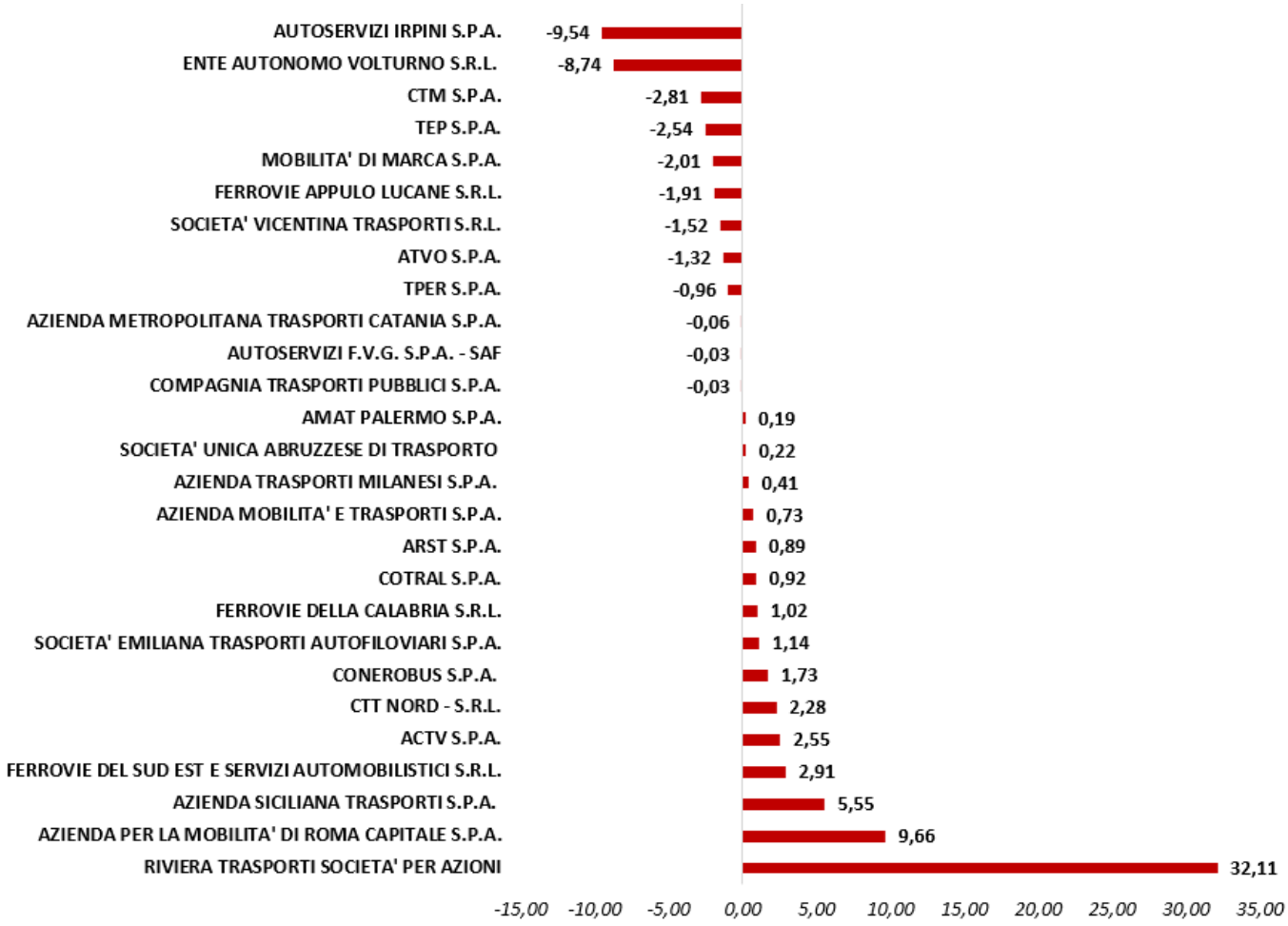

Figura *8* – *Posizione finanziaria netta/EBITDA, cluster delle grandi imprese*

La **Posizione Finanziaria Netta** si ottiene sommando i valori dei debiti verso banche e altri finanziatori, a breve e lungo tempo, sottraendo i valori presenti in cassa e banca. I risultati migliori li mostrano le **12 società che hanno un indice negativo**. Tali società hanno tutte un EBITDA positivo, dunque il valore negativo dell'indice sta ad indicare una PFN negativa e una quantità di debiti finanziari inferiore alle disponibilità liquide: in sintesi la capacità, con la gestione operativa, di fronteggiare la situazione debitoria.

Risultano positive le posizioni di SAF, EAV, TEP, TPER, che presentano un livello di indebitamento sostenibile nonostante buoni livelli di EBITDA, segno di una gestione operativa virtuosa.

In basso, invece, è possibile trovare le società con un rapporto PFN/EBITDA positivo, stante ad indicare un livello di indebitamento superiore alla liquidità posseduta (discorso che non vale per AMAT di Palermo e ARST di Cagliari, che presentano un EBITDA negativo, dunque il segno positivo dell'indice sta ad indicare la presenza di una PFN negativa).

Incrociando i tre parametri di performance fino a qui calcolati, è possibile ottenere una prima identificazione delle società best in class per cluster delle grandi aziende, ossia le società che, considerando simultaneamente i tre parametri di redditività, produttività e sostenibilità finanziaria, possono essere considerate le più efficienti.

In particolare, per l'individuazione delle società più performanti si è deciso di considerare le società che occupano **contemporaneamente** una posizione alta di classifica per tutti e tre gli indici di performance calcolati, dove per posizione alta si intende un posto nella prima metà della classifica. Per il cluster delle grandi aziende, composto da 27 soggetti, sono state dunque considerate per ognuno dei parametri, le prime 13 posizioni; le società che risiedono nella top-13 di tutti e tre i parametri sono quelle che possono essere definite virtuose.

Il risultato dell'analisi compiuta secondo l'approccio metodologico descritto restituisce quattro società:

- **Autoservizi F.V.G. S.p.A. – SAF**, partecipata dal Comune di Udine;
- **TEP S.p.A.**, di proprietà del Comune di Parma;
- **TPER S.p.A.,** partecipata dalla Regione Emilia Romagna e dal Comune di Bologna;
- **Ferrovie Appulo Lucane**, interamente posseduta dal Ministero delle Infrastrutture.

L'ultimo passo dell'indagine consiste, come detto, nel verificare l'impatto dei contributi pubblici sui bilanci delle società, allo scopo di verificare se i risultati delle stesse, ed in particolare delle quattro identificate come *best in class*, siano dovuti **ad un modello organizzativo-gestionale virtuoso oppure all'intervento determinante della Pubblica Amministrazione controllante**.

A tale scopo, la Figura 9 alla pagina successiva mostra il **contributo chilometrico** percepito dalle società del campione, che esprime il numero di euro percepiti per ogni chilometro percorso in ottemperanza al contratto di servizio. Il dato è disponibile per 23 società[1] sulle 27 totali del cluster, all'interno delle quali sono comprese le quattro società individuate come migliori.

Per completare l'analisi sull'incidenza pubblica, la Tabella 4 riporta la percentuale di corrispettivi da contratto di servizio rispetto al totale del valore della produzione generato dalle società del cluster e la durata media di incasso dei crediti, costituti in buona parte proprio dai corrispettivi in esame.

[1] Il contributo chilometico di EAV non è stato tratto dai bilanci (non disponili online al momento dell'elaborazione del presente paper), ma è stato fornito dalla società stessa su espressa richiesta dell'Osservatorio

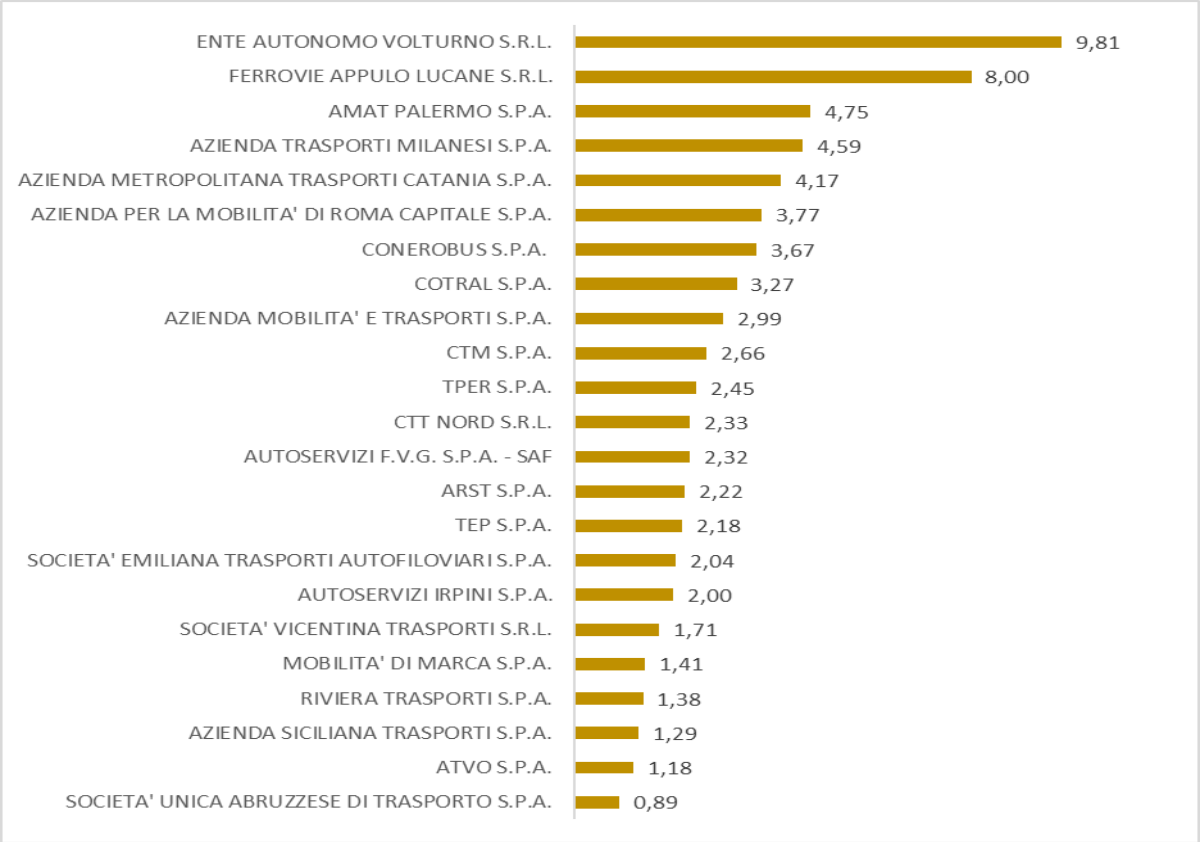

Figura *9* – *Contributo chilometrico, cluster delle grandi imprese*

Ragione sociale	Corrispettivi su VdP (%)	Durata media dei crediti
ACTV S.P.A.	0,82	5,49
AZIENDA TRASPORTI MILANESI S.P.A.	0,81	11,52
FERROVIE APPULO LUCANE S.R.L.	0,79	223,42
COTRAL S.P.A.	0,75	n.d.
AMAT PALERMO S.P.A.	0,68	11,81
AUTOSERVIZI IRPINI S.P.A.	0,66	92,43
CTT NORD - S.R.L.	0,64	37,03
AZIENDA METROPOLITANA TRASPORTI CATANIA S.P.A.	0,64	4,23
AUTOSERVIZI F.V.G. S.P.A. - SAF	0,62	29,99
ARST S.P.A.	0,62	45,79
AZIENDA PER LA MOBILITA' DI ROMA CAPITALE S.P.A.	0,58	n.d.
SOCIETA' EMILIANA TRASPORTI AUTOFILOVIARI S.P.A.	0,56	78,53
TEP S.P.A.	0,56	6,27
CTM S.P.A.	0,54	86,94
SOCIETA' VICENTINA TRASPORTI S.R.L.	0,54	109,14
TPER S.P.A.	0,48	62,73
SOCIETA' UNICA ABRUZZESE DI TRASPORTO S.P.A.	0,24	n.d.
MOBILITA' DI MARCA S.P.A.	0,47	36,47
RIVIERA TRASPORTI S.P.A.	0,45	47,27
AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.	0,44	15,81
CONEROBUS S.P.A.	0,44	15,99
ATVO S.P.A.	0,34	19,47
AZIENDA SICILIANA TRASPORTI S.P.A.	0,32	85,22
ENTE AUTONOMO VOLTURNO S.R.L.	0,18	36,13
Media del cluster GRANDI IMPRESE	**0,55**	**50,56**

Tabella 4 – *Corrispettivi su Valore della produzione e durata media di incasso dei crediti, cluster delle grandi aziende*

Autoservizi F.V.G. – SAF si conferma azienda altamente performante: ha l'indice di redditività migliore del cluster (29,57%), un buon livello di indebitamento (l'indice PFN/EBITDA pari a -0,03%, stante ad indicare un livello di cassa e banca superiore ai debiti) e un livello di produttività tra i più alti; **i corrispettivi sul VDP sono pari al 62%** (una percentuale non lontana dalla media del cluster, che è pari al 55%, visibile in tabella), **il contributo chilometrico è pari a 2,32 euro** (inferiore alla media del cluster, pari a 3,09 euro) **con una durata media del credito di circa 29 giorni**. La gestione dalla società risulta ottimale in quanto, nonostante essa sia facilitata da un bacino di utenza ridotto e di facile gestione per ubicazione, i parametri di performance sono ottimi nonostante un livello di apporto pubblico non elevato e tempi di riscossione in linea con il mercato.

Buoni anche i risultati di TEP e TPER: entrambe mostrano buoni livelli di redditività (rispettivamente 13,27 e 12,17% rispetto ad una media del cluster pari a 8,85%) nonostante un'incidenza dei corrispettivi sul VDP (56 e 48%) in linea con la media del cluster e un contributo chilometrico (2,18 e 2,45 euro) inferiore alla media del cluster. L'unica sostanziale differenza risiede nel fatto che TEP incassa molto velocemente i crediti vantati (6,27 giorni), mentre il periodo di incasso di TPER (62,73 giorni) è più elevato.

Le Ferrovie Appulo Lucane, che hanno gli indicatori di redditività e produttività tra i migliori del cluster, contestualmente registrano elevati corrispettivi da parte dell'ente pubblico: il contributo chilometrico è pari a 8, il secondo più alto di tutto il cluster, che riflette corrispettivi pari al per il 79% del valore della produzione, e la durata media di incasso è pari a 223,42 giorni. L'intervento pubblico risulta da una prima analisi massiccio ma tardivo.

Si segnala inoltre la situazione di **ATM del Comune di Milano**, che vanta una redditività importante (20%) e un contributo chilometrico tra i più elevati del cluster. Il contributo è pari infatti a 4,59 euro (superiore dunque alla media), i corrispettivi sul valore della produzione sono pari all'81% e la durata media del credito è pari a 11,52 (di gran lunga inferiore alla media del cluster, pari a 50,56 giorni). Dato che i suoi introiti e dunque i suoi crediti sono quasi esclusivamente riferibili all'ente controllore (Regione Lombardia) possiamo affermare che l'entità del finanziamento e la puntualità dell'incasso contribuiscono alla buona performance della società.

Da segnalare, infine, l'alto livello di contributo elargito dalle amministrazioni comunali siciliane (4,75 euro per AMAT Palermo e 4,17 euro per Azienda Metropolitana Trasporto Catania S.p.A.), che fa da contraltare al basso importo pagato dalla Regione, che elargisce all'Azienda Siciliana Trasporti 1,29 euro per ogni chilometro percorso.

6.7.2 - Cluster Medie Imprese

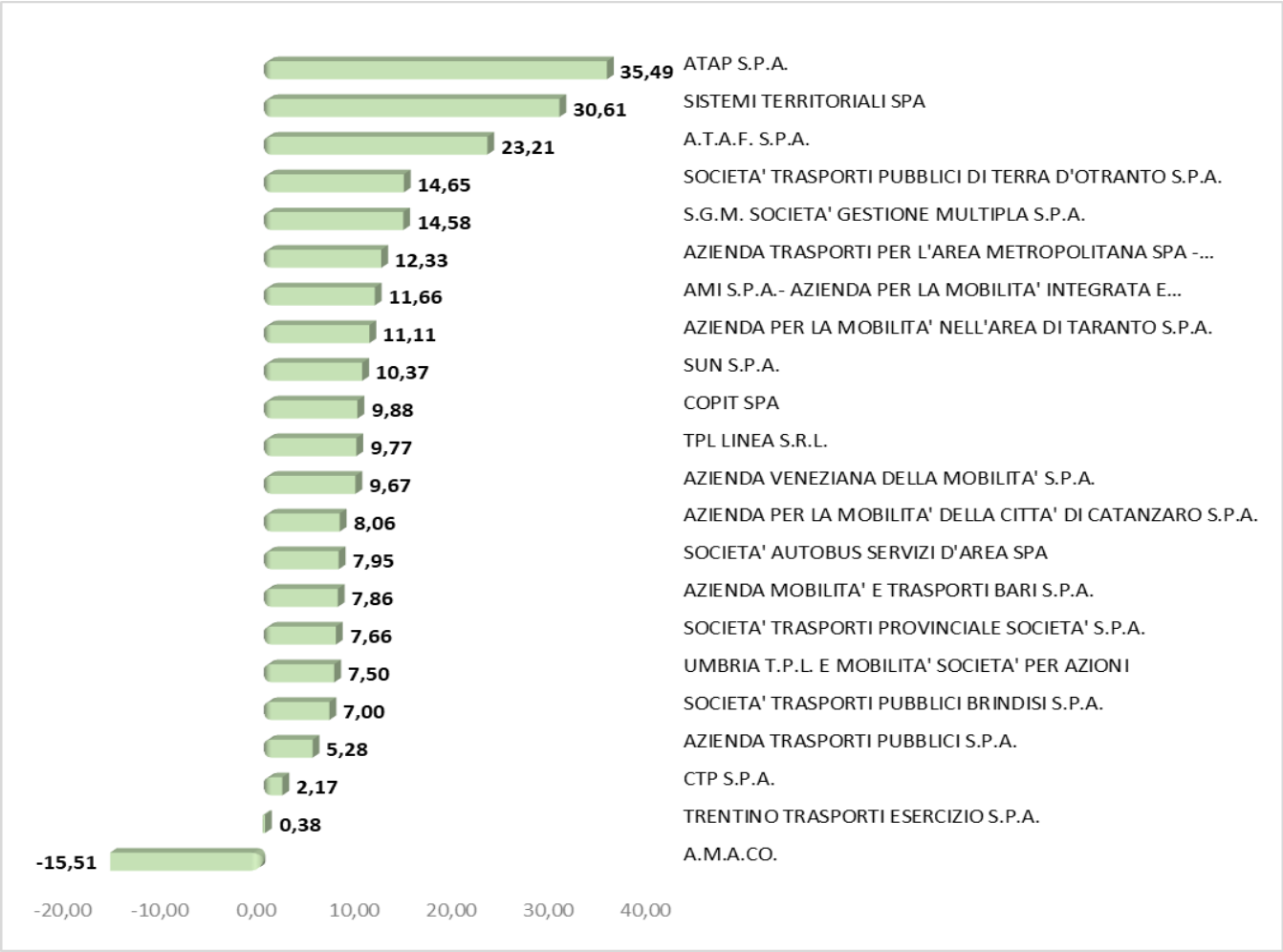

Figura *10* – *EBITDA/Fatturato, cluster delle medie imprese*

La figura in alto rappresenta le aziende appartenenti al cluster delle medie imprese in ordine decrescente per i valori di **EBITDA/Fatturato**. Appare evidente in questo grafico che le **aziende più performanti risiedono nell'area Nord-Est del Paese**: le prime due posizioni sono infatti occupate da ATAP (Comune di Pordenone) con il 35,49% e Sistemi Territoriali (Regione Veneto).

Anche le **aziende pugliesi registrano risultati positivi,** in particolare A.T.A.F. (Comune di Foggia), Società Trasporti Pubblici di Terra D'Otranto (Regione Puglia) e S.G.M. (Comune di Lecce), che occupano rispettivamente la terza, quarta e quinta posizione. L'unica società del cluster a presentare una marginalità negativa è la cosentina A.MA.CO. (-15,51%).

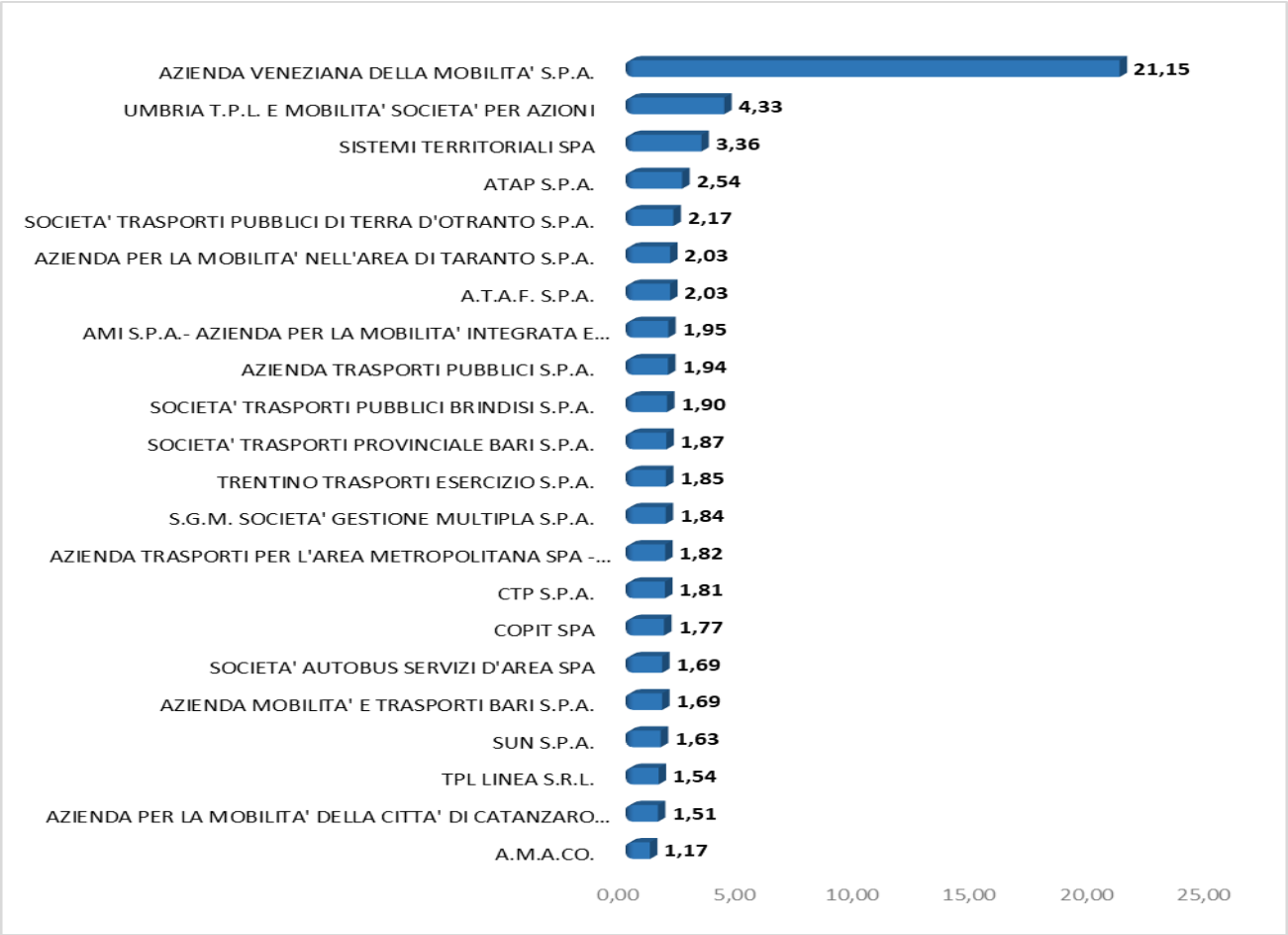

Figura *11* – *Valore della produzione/costo del lavoro, cluster delle medie imprese*

Per quanto riguarda il **rendimento dei dipendenti**, rappresentato nella Figura 11, la società che presenta il risultato migliore è Azienda Veneziana della Mobilità, con 21,15 euro generati in valore della produzione per ogni euro investito nel personale. Permane anche per l'indicatore di produttività la posizione più elevata per le **aziende situate nel Nord-Est e in Puglia, che possono essere a questo punto considerate aree best performer** per la gestione di aziende TPL di medie dimensioni

Per quanto riguarda, infine, il rapporto tra **Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA**, espresso nella Figura 12, si rileva, in alcuni casi, una **proporzionalità inversa tra la marginalità e l'indebitamento**. La società col rapporto migliore tra posizione finanziaria netta ed EBITDA (Trentino Trasporti Esercizio, con – 21,22%; si ricordi che il valore negativo indica una situazione positiva per l'impresa, in quanto implica un valore di cassa e banca superiore a quello dei debiti) è penultima nella classifica costruita sull'indicatore EBITDA/Fatturato (0,38%).

Un basso livello di indebitamento potrebbe corrispondere ad una staticità negli investimenti (soprattutto sul parco veicolare) che si riflette in una marginalità ridotta.

Nessun'azienda mostra un livello di indebitamento critico, ad eccezione di Umbria TPL e Mobilità (42,91%).

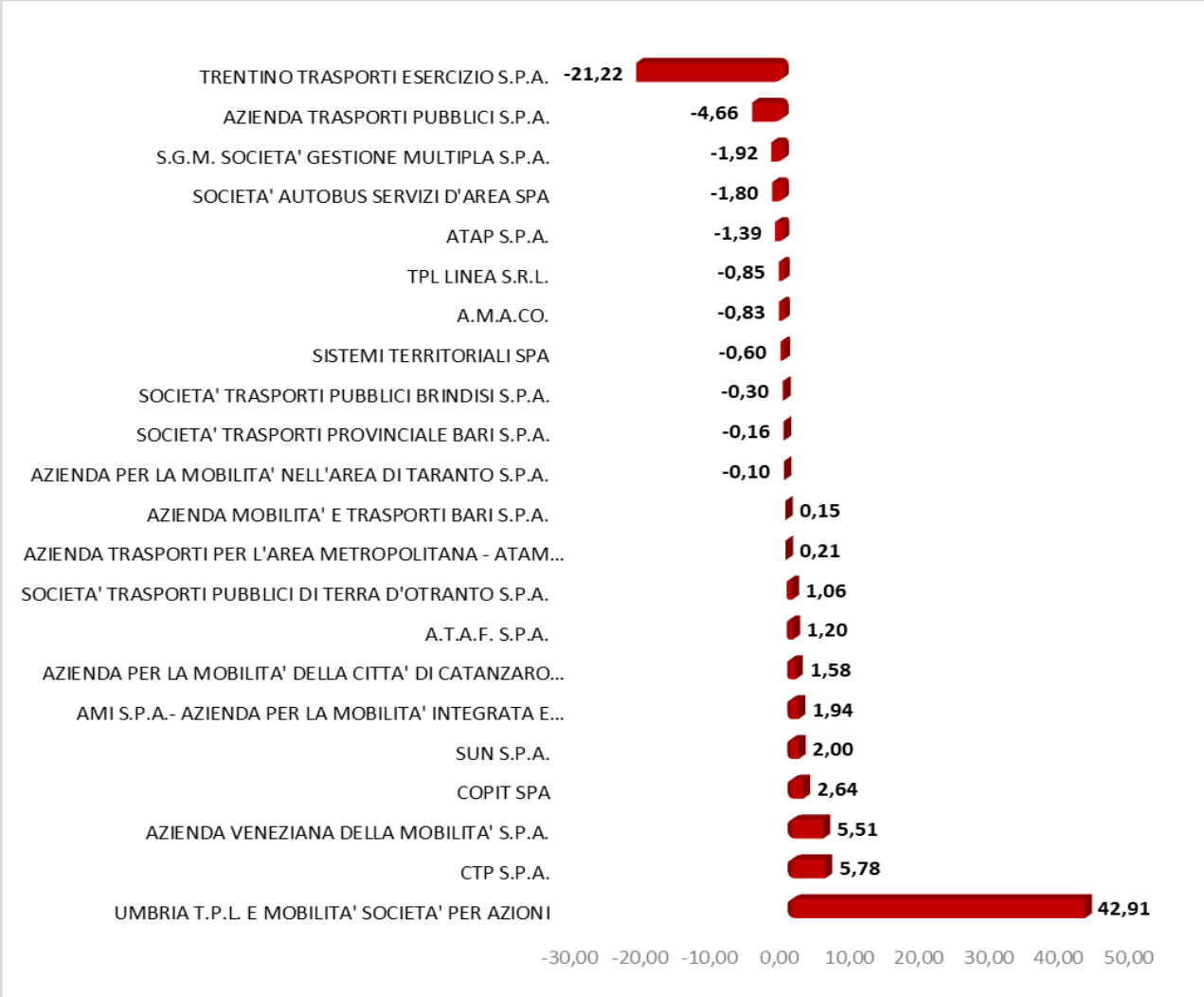

Figura *12* – *PFN/EBITDA, cluster delle medie imprese*

Utilizzando il medesimo approccio metodologico descritto per il cluster delle grandi aziende, anche in questo sono state individuate le best in class prendendo in considerazione le società che occupano contemporaneamente una posizione nella prima metà della classifica per tutti i tre gli indicatori di performance calcolati. Per **il cluster delle medie aziende**, composto da 22 aziende, sono state dunque considerate, per ognuno dei parametri, le prime 11 posizioni: le società che risiedono nella top-11 di tutti e tre i parametri sono quelle che possono essere definite virtuose. L'analisi condotta ha evidenziato le seguenti *best in class*:

- **Sistemi Territoriali S.p.A**., di proprietà della Regione Veneto ;
- **ATAP S.p.A**., del Comune di Pordenone.

Come per il cluster delle grandi aziende, anche in questo caso è opportuno confrontare i risultati di bilancio con le informazioni attestanti l'impatto dell'intervento pubblico.

Per quanto riguarda **Sistemi Territoriali** si riscontra un EBITDA/Fatturato pari a 30,61%, il secondo valore più alto del cluster, e contestualmente si registra il contributo chilometrico percepito più elevato dello stesso (9,04 euro); inoltre si segnala un'incidenza dei corrispettivi sul valore della produzione non prevalente, pari al 43%, inferiore di 11 punti percentuali alla media del cluster.

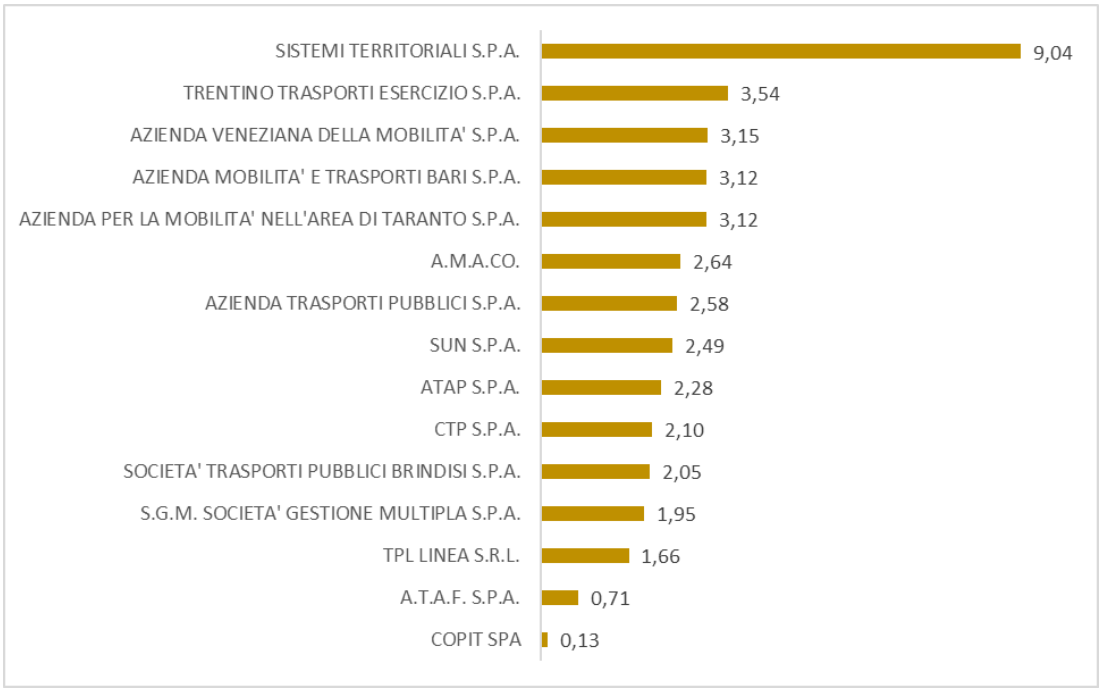

Figura *13* – *Contributo chilometrico, cluster delle medie imprese*

ATAP registra una percentuale dei corrispettivi rispetto al valore della produzione superiore alla media del cluster (69%), e il contributo versato per ogni chilometro è pari a 2,28 euro (a fronte di una media di cluster di 2,70).

ATAF vanta una marginalità superiore al 23%, nonostante i corrispettivi pubblici siano pari al 13% rispetto al valore della produzione, la più bassa dell'intero campione, accompagnati ad un contributo chilometrico pari a 0,71 euro; **SGM** ha un'incidenza dei contributi pubblici pari al 27% e un contributo chilometrico pari a 1,95 euro, a fronte del quale mostra un livello di marginalità pari al 14,58%.

Ragione sociale	Corrispettivi su VdP (%)	Durata media dei crediti
TRENTINO TRASPORTI ESERCIZIO S.P.A.	0,79	4,68
CTP S.P.A.	0,67	100,42
SOCIETA' TRASPORTI PUBBLICI BRINDISI S.P.A.	0,66	85,92
AZIENDA PER LA MOBILITA' DELLA CITTA' DI CATANZARO	0,65	92,86
AZIENDA PER LA MOBILITA' NELL'AREA DI TARANTO S.P.A.	0,65	15,75
ATAP S.P.A.	0,69	40,21
COPIT SPA	0,63	6,61
AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI BARI S.P.A.	0,62	3,21
A.M.A.CO.	0,61	197,09
SOCIETA' TRASPORTI PROVINCIALE BARI S.P.A.	0,60	58,28
AZIENDA TRASPORTI PER L'AREA METROPOLITANA S.P.A.	0,53	87,2
SUN S.P.A.	0,53	23,79
AZIENDA TRASPORTI PUBBLICI S.P.A.	0,53	26,67
TPL LINEA S.R.L.	0,49	52,72
SISTEMI TERRITORIALI SPA	0,43	91,6
S.G.M. SOCIETA' GESTIONE MULTIPLA S.P.A.	0,27	47,13
AZIENDA VENEZIANA DELLA MOBILITA' S.P.A.	0,27	13,48
A.T.A.F. S.P.A.	0,13	0
Media del cluster MEDIE IMPRESE	0,54	52,65

Tabella 5 – *Corrispettivi su Valore della produzione e durata media di incasso dei crediti, cluster delle medie aziende*

6.7.3 - Cluster Piccole Imprese

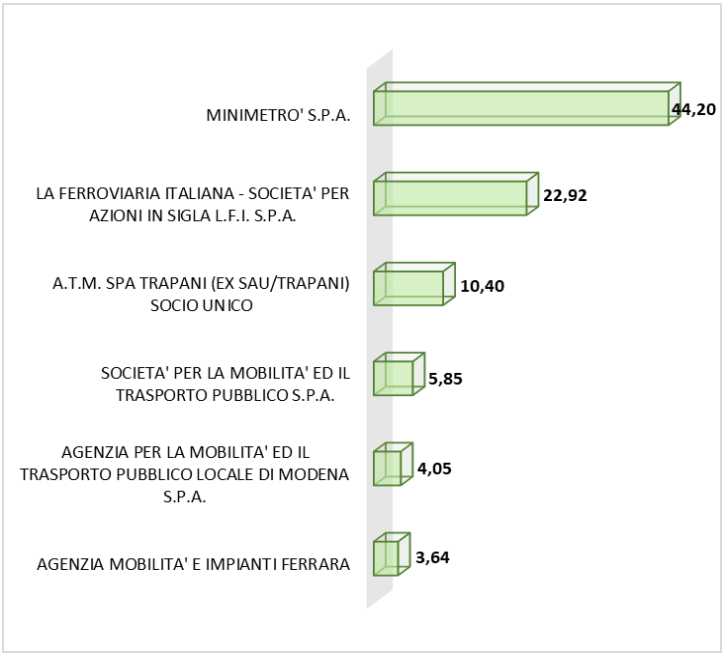

Figura *15* – *EBITDA/Fatturato, cluster delle piccole imprese*

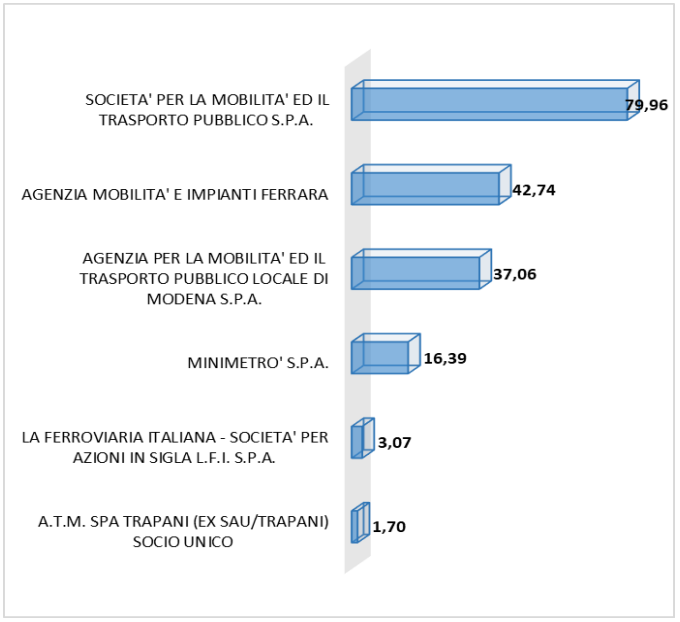

Figura *14* – *Valore della produzione/Costo del lavoro, cluster delle piccole imprese*

La figura 14 mostra l'indicatore di redditività per quanto riguarda il cluster delle piccole aziende, le quali, ad accezione di ATM Trapani, sono tutte localizzate al Nord. Molto positivo il risultato di Minimetrò S.p.A., società costituita nel 1998 per progettare, realizzare e gestire un innovativo sistema di trasporto pubblico alternativo di massa, il minimetrò (appunto) costituito da mono-vagoni ferroviari con trazione a fune, lunghi circa 5 metri e dalla capienza massima di 20 persone.

Per quanto riguarda la **produttività**, mostrata nella figura 15, il valore più alto del rapporto Valore della produzione/Costi del personale appartiene alla Società per la Mobilità e il Trasporto Pubblico S.p.A., del Comune di Parma Tempi Agenzia, che impiega solo 5 dipendenti.
Molto alta l'incidenza del costo del personale rispetto al valore della produzione per A.T.M. di Trapani, che mostra un rapporto pari a 1,7.

Il **livello di indebitamento finanziario** generale per il cluster delle piccole imprese è basso, considerando che 6 società su 7 mostrano un indice negativo, quindi tutte ad eccezione di una presentano un livello di debiti finanziari inferiore alla disponibilità liquida di cassa e banca. Minimetrò è l'unica società del cluster che presenta una PFN positiva, ma la percentuale di 2,55% rispetto all'EBITDA è inferiore al valore di 6 stabilito come soglia minima dalla Banca Centrale Europea in occasio-

ne dell'*Asset Quality Review* operata sulle banche europee.

L'approccio metodologico per individuare le best in class nel cluster delle piccole

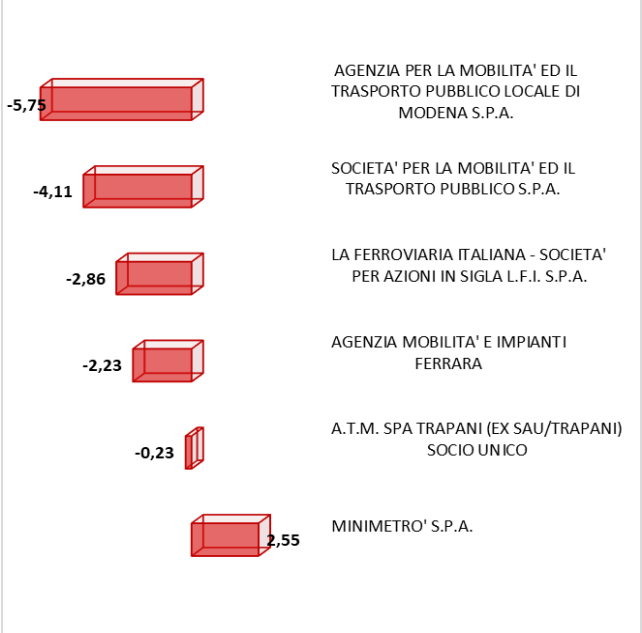

Figura *16* – *PFN/EBITDA, cluster delle piccole* imprese

imprese è stato leggermente diverso rispetto a quello utilizzato negli altri due cluster. Essendo il cluster composto da sole 6 aziende, sono state considerate solo le prime **tre** posizioni per ogni parametro. Ma, in questo caso, non risultando società presenti nella top-3 di ogni parametro, sono state identificate come *best in class* quelle società che compaiono nella top-3 di **almeno due parametri**. Di conseguenza, le società migliori individuare sono:

- **La Ferrovia Italiana S.p.A,** partecipata dal Comune di Arezzo (presente in top 3 dei parametri di redditività e indebitamento);
- **Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale di Modena S.p.A**., controllata dal Comune di Modena (presente in top 3 dei parametri di produttività e indebitamento);
- **Società per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico S.p.A.,** partecipata dal Comune di Parma (presente in top 3 dei parametri di produttività e indebitamento).

Tutte le società del cluster delle piccole imprese presentano un livello importante di intervento pubblico sui risultati di bilancio. La media dei corrispettivi sul valore della produzione, come si evince dalla tabella alla pagina successiva, è pari al 72%, mentre il contributo chilometrico è piuttosto stabile, mediamente pari a 2,08 euro. Si nota, a tal proposto, **una diminuzione del contributo chilometrico medio con il diminuire della dimensione d'impresa**: il contributo chilometrico, infatti, è mediamente pari a 3,09 euro per le imprese grandi e 2,7 euro per quelle medie.

La **Società per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico S.p.A** di Parma presenta una percentuale di corrispettivi sul valore della produzione pari al 76%, con un contributo chilometrico di 1,93 euro riscosso mediamente in 17,88 giorni, e margina 5,85%, rispetto alla media del cluster pari a 18,13%; **l'Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale di Modena** riceve corrispettivi pari al'86% del valore della produzione totale, a fronte di un

contributo chilometrico di 2,03 euro riscosso mediamente in 10,15 giorni, con un margine sul fatturato pari a 4,05%.

Per **La Ferrovia Italiana** non è stato possibile rintracciare il dato delle percorrenze e quindi del contributo chilometrico;

la società mostra una percentuale di corrispettivi sul valore della produzione pari al 75%, riscossi mediamente in 73,24 giorni, il valore nettamente più alto del cluster (che ha una media di 21,72 giorni), a fronte di una buona marginalità, pari al 22,92% del fatturato.

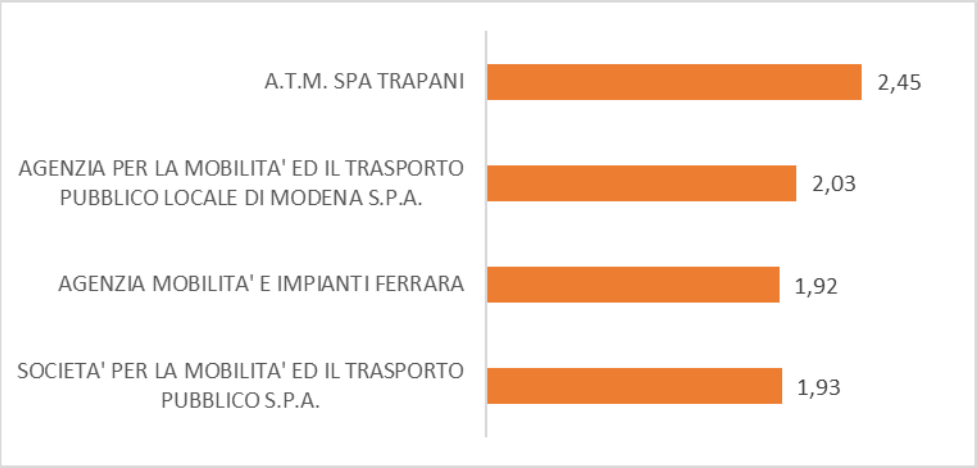

Figura *17* – *Contributo chilometrico, cluster delle piccole imprese*

Ragione sociale	Corrispettivi su VdP (%)	Durata media dei crediti
AGENZIA MOBILITA' E IMPIANTI FERRARA	0,90	6,85
AGENZIA PER LA MOBILITA' ED IL TRASPORTO PUBBLICO	0,86	10,15
LA FERROVIARIA ITALIANA S.P.A.	0,75	73,24
MINIMETRO' S.P.A.	0,63	3,46
A.T.M. SPA TRAPANI	0,44	18,73
SOCIETA' PER LA MOBILITA' ED IL TRASPORTO PUBBLICO	0,76	17,88
Media del cluster PICCOLE IMPRESE	**0,72**	**21,72**

Tabella 6 – *Corrispettivi su Valore della produzione e durata media di incasso dei crediti, cluster delle piccole aziende*

Documento prodotto a cura di:

OSSERVATORIO ITALIANO SULLE PARTECIPATE PUBBLICHE

in collaborazione con

INIZIATIVA Finanza e innovazione

L.U.P.T. UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

L'Osservatorio ringrazia il team composto da:

- Dott.ssa Melina Nappi
- Dott. Ivo Allegro
- Dott. Felice Capone
- Dott. Riccardo Staffa
- Dott.ssa Adriana Scuotto

Con la partecipazione di:

- Prof. Riccardo Mercurio
- Prof. Stefano Consiglio