



Associazione per il governo regionale, locale ed urbano della mobilità sostenibile

La costruzione del Modello Industriale nel TPL

Luciano Niccolai- Consulente

Roma 18 dicembre 2017

Il posizionamento del problema : alcune domande

La (ri) costruzione del(i) Modello(i) di produzione Industriale (“artigianale”) nel (nei) TPL

Finora le agenzie e gli Enti non hanno prodotto servizi di TPL ...e si devono affidare a conoscenze esterne....

Dove deve(può) rivolgersi l'Agenzia per le conoscenze di cui ha bisogno?

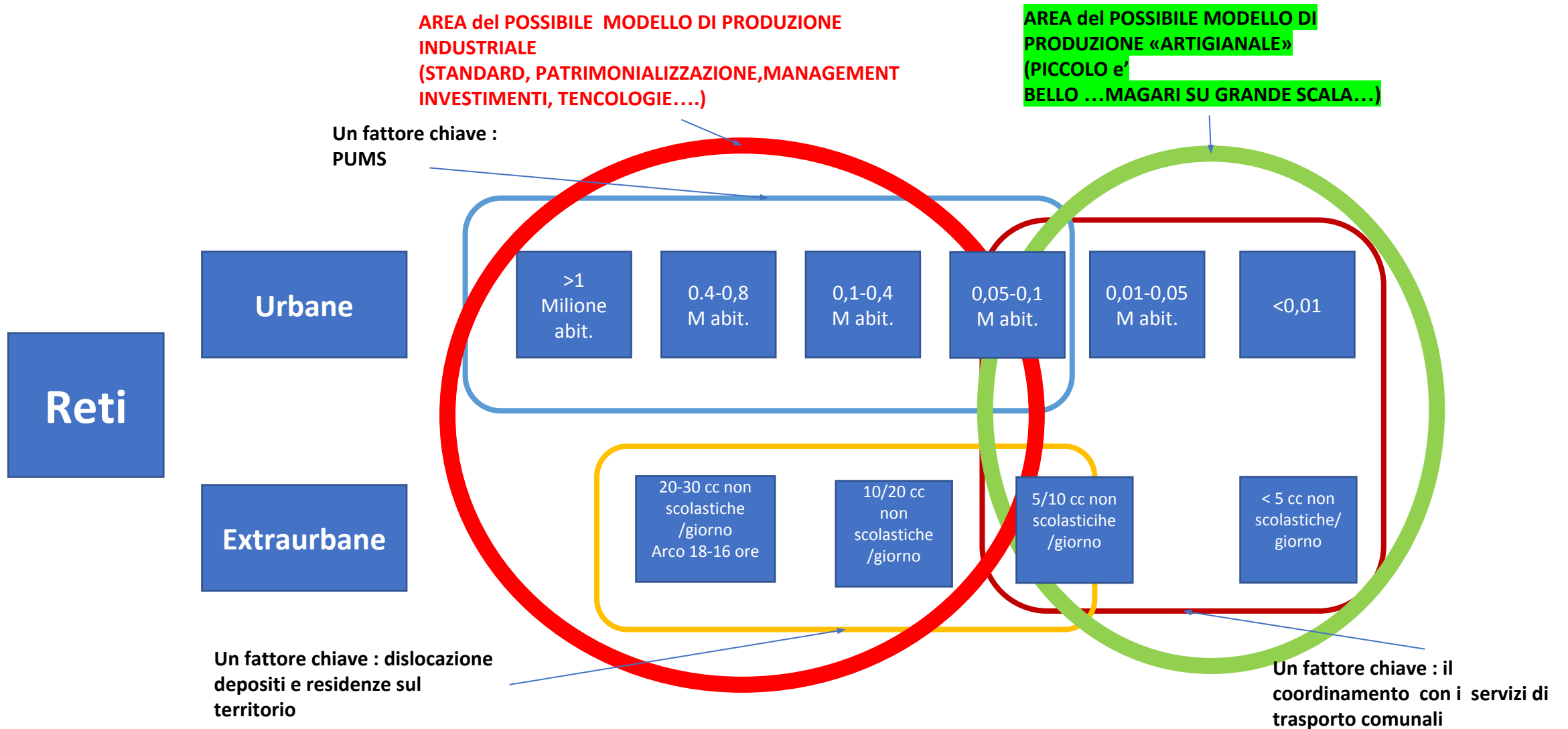
C'è molta «biodiversità» nel mondo del (dei) TPL...esistono «molti» TPL diversi per dimensione ambiti reti costi ricavi ecc....

E' una diversità da preservare o combattere?
Dobbiamo affrontare il valore medio o il valore più frequente (ammesso che esista)?
O dobbiamo accettare ed affrontare le specificità come caratteristiche intrinseche e fondanti del settore?

La produzione del (dei) TPL non avviene in uno stabilimento o in un negozio ma in prevalenza sulla strada o esposto a tutte le variabili umane territoriali ambientali....

E' standardizzabile (come è ipotizzato dall'uso della parola «Industriale»)?
Solo grandi quantità?
O la presenza di tante piccole aziende e tanto (tantissimo) welfare al suo interno apre anche ad approcci produttivi diversi?

Reti, Modelli produttivi ,Fattori Chiave



Ma cosa Osservano gli Osservatori?

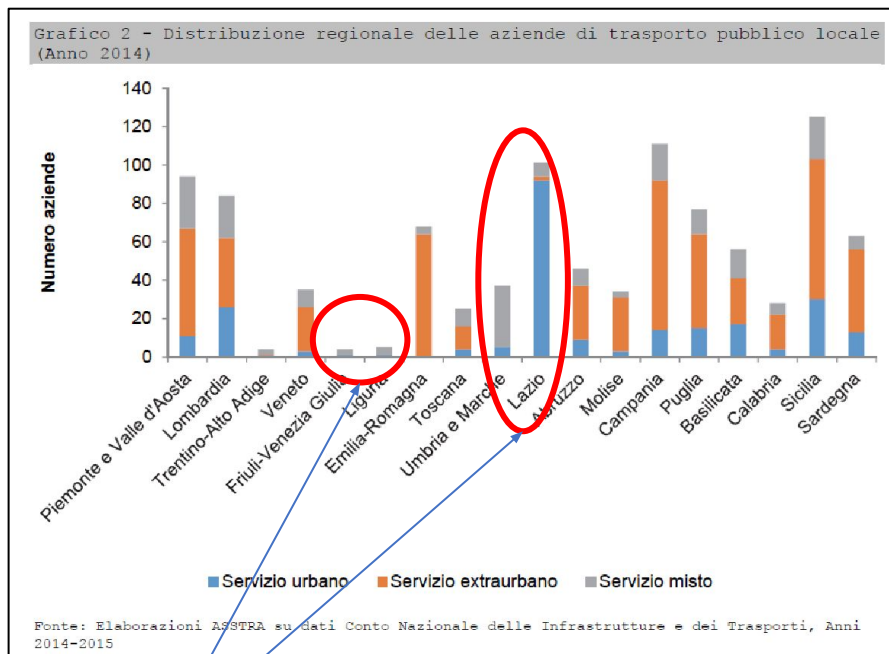


Tabella 2 - Aziende distinte per ripartizione geografica e per tipo di servizio svolto (%; 2014).

	Servizio urbano	Solo servizio extraurbano	Servizio misto
Italia Settentrionale	47%	34%	34%
Italia Centrale	41%	3%	22%
Italia Meridionale e Insulare	12%	64%	44%
Totale	25%	54%	21%

Fonte: Elaborazioni ASSTRA su dati Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, Anni 2014-2015

- Errori e carenze clamorosi
- Dati auto prodotti e non verificati
- Riferimento alle aziende e non alle reti
- Privacy inutile su dati scontati e pubblicissimi

Tabella 1 - I principali numeri del settore (Anno 2015)

	Intero settore	Aziende partecipate da pubbliche amministrazioni
Numero Aziende	Oltre 1.000	117
Numero addetti	Circa 126.000	110.000
Passeggeri trasportati	5,2 miliardi	4,73 miliardi
Numero Mezzi	oltre 50.000	
Chilometri percorsi	Circa 1,9 miliardi di vetture-km	1,8 miliardi di vetture-km con
	Oltre 275 milioni di treni-km	
Giro di affari (Fatturato)	Oltre 12 miliardi di €	10,4 miliardi di €

Fonte: Elaborazioni ASSTRA su dati di bilancio di esercizio aziendali

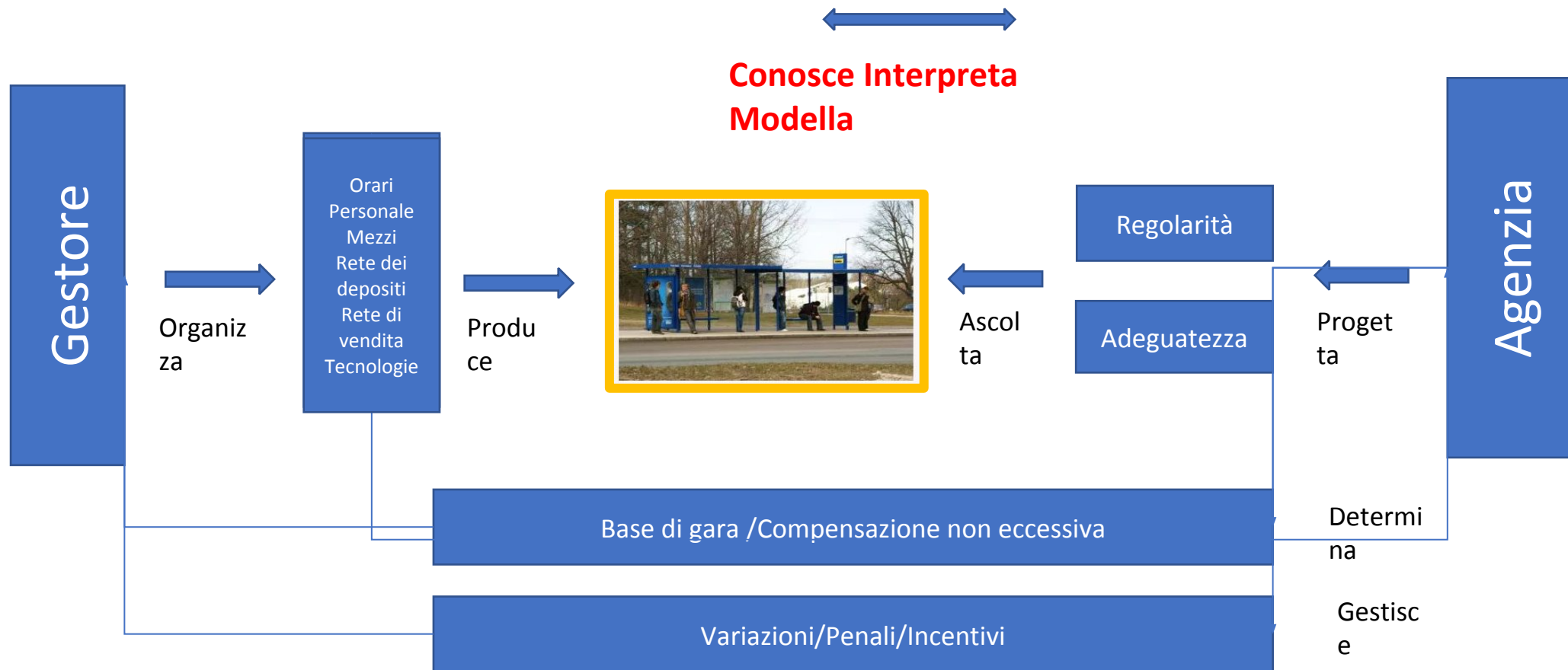
Si conferma la plausibilità del modello di produzione artigianale anche se nascosto dalla nozione deformante (ai fini conoscitivi) di servizio misto (urb + ext)

Tabella 3 - Aziende distinte per ripartizione geografica e per numero addetti (%; 2014)

Ripartizione Geografica	Numero di addetti (classi)					
	1-5	6-10	11-20	21-50	51-100	oltre 100
Italia Settentrionale	29%	30%	17%	21%	38%	45%
Italia Centrale	14%	15%	19%	25%	17%	16%
Italia Meridionale e Insulare	57%	55%	64%	54%	45%	39%
Totale	42%	17%	13%	10%	5%	13%

Fonte: Elaborazioni ASSTRA su dati Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, Anni 2014-2015

I processi da affrontare



Conoscenza ed interpretazione.....prima dei modelli

Orari

Personale
Mezzi
Rete dei
depositi
Rete di
vendita
Tecnologie

.....

.....

Conoscenza

Poche esperienze di buone pratiche (da socializzare..come?)

Poco controllo dell' affidabilità dei dati degli Osservatori

La suddivisione in reti non è oggetto di analisi

Molte obiezioni aziendali sulla privacy in regime di concorrenza

Pochissimi opendata

Bilanci aziendali (dove ci sono) incompleti

Interpretazione

Identificazione e quantificazione dei fattori chiave che impattano sulle voci di costo e di ricavo.

Ad es.

- Costo del personale
 - Giorni anno di presenza
 - Ore di guida a turno
 - Ore di guida per trasferimenti
- Consumi
 - Tipologia e caratteristiche del mezzo
- Manutenzione
 - Idem
 - Subappalto
- Ammortamenti
 - Costo di acquisto
 - Contributi
- Ecc....

Piattaforma per ART ed Osservatorio

Un Modello ...che non deve diventare il Modello

(1- Movimento)

Specificità .

- Utilizzato per affidamenti diretti ex art. 5 Reg 1370/97:
 - parametri predeterminati
 - Compensazione non eccessiva
 - Riferimento all'azienda media gestita in modo efficiente
- Valutata intera rete extraurbana : VC media, valori medi di produttività mezzi ecc.
 - Non utilizzabili per variazioni in corso di contratto (costi marginali e non costi medi)
- Verificata sull'ultimo anno di contratto a seguito di gara prima dell'affidamento in obbligo
- Contestato in linea di principio dall'Azienda (giudizio in corso)
- Utilizzato a preventivo e consuntivo per il corrispettivo(sui km, sui ricavi e sul costo del gasolio)

ELENCO VOCI DI COSTO / RENDIMENTO FATTORI PRODUTTIVI		E 54 POSTI	→ E30 POSTI → U 100 POSTI—— ecc
COSTO MEDIO ANNUO PERSONALE		40.336,58	
PRESENZA MEDIA ANNUA		255,00	
ORE AL PUBBLICO PER TURNO (centesimale)		4,60	
INCIDENZA ADDETTI AL MOVIMENTO SU AUTISTI		0,08	
COSTO LT GASOLIO		0,92	
RENDIMENTO LT GASOLIO (km) *		2,90	
COSTO TRENO 6 COPERTURE		3.075,00	
RENDIMENTO KM COPERTURE		70.000,00	
COSTO CAMBIO OLIO LUBRIFIC		80,00	
RENDIMENTO OLIO LUBRIFICANTE (km)		30.000,00	
ASSICURAZIONE (costo annuo)		4.500,00	
POTENZA MEDIA AUTOBUS UTILIZZATI (KW)		180,00	
TASSA POSSESSO		383,72	
COSTO MEDIO AUTOBUS		215.000,00	
AMMORTAMENTO ANNUO AUTOBUS		8.958,33	
UTILIZZO ANNUO STANDARD BUS (KM)		53.846,00	
UTILIZZO ANNUO STANDARD BUS (ORE)		1.163,08	
PED AUTOSTR A KM		0,00	

**Movimento
(72,5% costi operativi)**

Un Modello ...che non deve diventare il Modello

(2- Manutenzione e Amministrazione)

ELENCO VOCI DI COSTO / RENDIMENTO FATTORI PRODUTTIVI		E 54 POSTI	--> E30 POSTI --> U 100 POSTI----- ecc
INCIDENZA NUMERO ADDETTI ALLA MANUT SU AUTOBUS		0,20	Manutenzione (18% Costi Operativi)
COSTO ANNUO PULIZIA A FONDO VEICOLI (quindicinale)		1.200,00	
COSTO ANNUO RICAMBI E REVISIONI		8.800,00	
TERRENO NECESSARIO (MQ/autobus)		100	
SUP COPERTA NECESSARIA (MQ/autobus)		15	
COSTO TERRENO INDUSTRIALE A MQ		200,00	
COSTO COSTR A MQ CAPANNONI COMPR IMPIANTI		620,00	
ENERGIA RISCALD 200 kwh/mq anno		15,50	
ENERGIA ELETTRICA (130 kwh/mq anno)		22,10	
MANUTENZIONE ANNUA FABBRICATI (euro/mq)		30,00	
PERIODO AMMORTAMENTO FABBRICATI E TERRENI (anni)		25	Amministrazione (9,5% Costi Operativi)
INCIDENZA NUMERO ADDETTI AMMIN SU TOT ADDETTI DIRETTI+MANUT		0,10	
COSTO HARD SOFT A BORDO BUS		5.000,00	
COSTO HARD SOFT PER AGENTE AMMINISTRATIVO		1.500,00	
COSTO MOBILI E ATTREZZATURE UFFICIO PER AGENTE		1.500,00	
ENERGIA ELETTRICA (80 kwh/mq anno)		13,60	
ENERGIA RISCALD 100 kw/mq anno)		7,75	
COSTO COMUNICAZIONE/TRASMISSIONE DATI BUS		120,00	
COSTO TELEFONO+INTERNET PER AGENTE AMMINISTRATIVO		200,00	
PERIODO AMMORTAMENTO HARDW/SOFTW/ATTREZZATURE UFFICIO		5	
SUP UFFICI NECESSARIA (mq/addetto)		15	
COSTO LOCALI UFFICI A MQ		2.000,00	
MANUTENZIONE ANNUA FABBRICATI PER UFFICI (euro/mq)		20,00	
CANCELLERIA E STAMPATI (km)		0,01	
PROVVIGIONI TITOLI DI VIAGGIO (km)		0,05	
ORGANI AMMINISTRAZ E REVISIONE		0,015	

Un Modello ...che non deve diventare il Modello

(3 – Sintesi Conto Economico)

Specificità .

- La restituzione sotto forma di conto economico permette di valutare sia la congruità complessiva che quella della singole voci
- Il riferimento è sempre al Reg. 1370

Costi- ricavi + utile ragionevole

- Motivi aziendali di contenzioso
 - Riferimento all'azienda media gestita in modo efficiente
 - Corrispettivo = disavanzo
 - Contabilità separata = utilizzo dei km e delle ore per linea per suddividere il costo del personale diretto
- Il contenzioso immediato e totalizzante ha impedito un utile confronto sui singoli parametri nonché sull'impostazione dei singoli processi di stima (es. capitale impiegato)

WARNING .

- Con un foglio excell si possono fare molti «ludi» matematici...che non avvicinano per niente alla verità
- Senza un confronto trasparente con le aziende non si aumenta la conoscenza sui processi produttivi diversificati per reti da gestire e per organizzazione aziendale
- E senza una rivisitazione degli obblighi informativi (contabilità separata) non si evita la caduta nei valori storici e totalmente medi
- per capirsi non è la media del pollo (almeno lì c'era un pollo) ...qui si fa la media tra oggetti diversi (es. le mele e i cinghiali)

INTERA RETE - CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO CONSUNTIVO	
R - TOTALE RICAVI DA TRAFFICO	3473007,96
A- TOTALE COSTI OPERATIVI	13.753.302,43
COSTO AGENTI GUIDA	5.997.546,99
COSTO ADDETTI AL MOVIMENTO	479.803,51
COSTO GASOLIO	1.593.207,31
COSTO GESTIONE COPERTURE	220.150,42
COSTO LUBRIFICANTI	13.364,14
COSTO ASSICURAZ	546.812,33
COSTO TASSA POSSESSO	46.627,77
COSTO PER AMMORTAMENTO AUTOBUS	1.088.561,99
COSTO PEDAGGI AUTOSTRADALI	0,07
COSTO AGENTI DI MANUTENZIONE	980.290,04
COSTO PER SERVIZIO ESTERNO PULIZIA BUS (QUINDICINALE)	145.816,60
COSTO PER RICAMBI E REVISIONE COMPLESSIVI	1.069.321,57
COSTO PER METANO DA RISCALDAMENTO OFFICINE	28.251,96
COSTO PER ENERGIA ELETTRICA OFFICINE DEPOSITI	40.281,83
COSTO PER MANUTENZIONE CAPANNONI/IMPIANTI	54.681,21
COSTO PER AMMORTAMENTO CAPANNONI IMPIANTI	142.414,18
COSTO AGENTI AMMINISTRATIVI	745.763,94
COSTO PER ENERGIA ELETTRICA UFFICI	3.771,66
COSTO PER METANO DA RISCALDAMENTO UFFICI	2.149,29
COSTO PER COMUNICAZIONI/TRASMISSIONE DATI AUTOBUS	14.581,66
COSTI TELEFONICI E CANONI RETE UFFICI	3.697,71
COSTO PER AMMORTAMENTO HARDWARE E SOFTWARE	127.060,34
COSTO PER AMMORTAMENTO MOBILI E ATTREZZATURE UFFICIO	5.546,56
COSTO PER MANUTENZIONE ANNUA LOCALI UFFICIO	5.546,56
COSTO PER AMMORTAMENTO LOCALI UFFICIO	22.186,23
COSTO PER ORGANI AMMINISTRATIVI (CDA + REVISORI)	75.173,33
COSTO PER CANCELLERIA E STAMPATI	50.115,54
COSTO PER PROVVIGIONI SU TITOLI DI VIAGGIO	250.577,70
B-ONERI DIVERSI DI GESTIONE (= 2% A)	275.066,05
C- TOTALE COSTI DI GESTIONE (= A+B)	14.028.368,48
D- RISULTATO OPERATIVO (prima delle tasse) (= R-C)	-10.555.360,52
E- IRAP (stima forfait)	220.000,00
F-IMPONIBILE IRES (= utile ragionevole)	32.278,23
G- IRES (=0,33*F)	10.651,81
H- RISORSE NECESSARIE A PAREGGIO (=R-C-E-G)	-10.786.012,33
I- RISORSE NECESSARIE CON UTILE RAGIONEVOLE (R-C-E-G-F)	-10.818.290,56
SOVVENZIONE NECESSARIA PER LE PERCORRENZE PROGRAMMATE	10.818.290,56
CORRISPETTIVO UNITARIO	2,1587

Trasparenza (oltre che concorrenza) (1)

Obblighi di contabilità separata (adempimenti ART ex DL 50)

- Non è sufficiente a stabilire il livello della compensazione ma rimane una condizione necessaria (Altmark)
- La ripartizione dei costi indiretti deve essere dichiarata a preventivo e confermata a consuntivo
- I costi diretti non devono essere il risultato di una parametrizzazione
- Deve diventare un allegato al bilancio
- Deve riguardare il singolo SIEG (= singola rete di competenza di un Ente)
- Le somme per SIEG (personale, consumi ecc.) devono quadrare con le grandezze del bilancio

Obblighi da prevedere nel contratto di servizio

- Non è sufficiente a stabilire il livello della compensazione ma rimane una condizione necessaria (Altmark)
- La ripartizione dei costi indiretti deve essere dichiarata a preventivo e confermata a consuntivo
- I costi diretti non devono essere il risultato di una parametrizzazione
- Deve diventare un allegato al bilancio
- Deve riguardare il singolo SIEG (= singola rete di competenza di un Ente)
- Le somme per SIEG (personale, consumi ecc.) devono quadrare con le grandezze del bilancio

Sono proprio uguali : spesso manca solo il coraggio di procedere da soli...ma spesso mancano oggettivamente anche le forze

Personale TPL agenzie ER

(Anno 2015)

Agenzie	Personale TPL	Altr
Piacenza	2,87	
Parma	5	
Reggio Emilia	7	
Modena	14	
Bologna	5	
Ferrara	6	
Ravenna	4	
Forlì-Cesena	28	
Rimini	16	
Totale	87,40	

Trasparenza (oltre che concorrenza) (2)

Obiettivo



Strumenti operativi



Relazione
strutturata con il
mondo aziendale

Delibera 49/ART

Dialogo
competitivo

- Consultazione obbligatoria per la definizione dei beni
- Visione ampia dello strumento consultazione, estensibile anche a tutti gli altri aspetti relativi agli oggetti di gara
- Pre-dichiarazione dei problemi da trattare
- Possibilità di esame preventivo di tutte le problematiche della gara in fase di dialogo prima della definizione del capitolato

Si cerca la chiave alla luce del lampione...ma l'abbiamo persa nella zona al buio....è lì che dobbiamo mandare la luce e cercare senza paura di sporcarsi