



Controllo di gestione per
servizio.

(Nella prospettiva delle Gare)

FEDERMOBILITA'

Roma 27 Febbraio 2018

SOMMARIO

- Dimensioni
- Misure
 - Contratto di Servizio
 - Bacino
 - Servizio di trasporto
 - ❖ Rete Urbana / Rete Extraurbana / A Chiamata
 - ❖ Chilometro effettivamente erogato
 - ❖ Turno Macchina/Turno guida
 - Servizi ausiliari ed accessori
 - ❖ Verifica titoli di viaggio
 - ❖ Distribuzione e vendita TDV
 - ❖ Manutenzione materiale rotabile

DIMENSIONI

- SETA ha 51 soci (49 EELL e 2 Società) e nasce da 4 aziende (fusione di Tempi Piacenza in ATCM Modena ed un aumento di capitale sottoscritto con il conferimento di due rami d'azienda (ACT e AE) Reggio Emilia).
- Bacini provinciali serviti TRE: Modena Reggio Emilia Piacenza
- TRE **Contratti Di Servizio** net cost con TRE Agenzie con 7 prezzi e 3 sistemi di remunerazione.



DIMENSIONI

- 5 SERVIZI URBANI 3 SERVIZI EXTRAURBANI, 6 A CHIAMATA
- 909 AUTOBUS/FILOBUS DI CUI 863 DI SETA E 46 DI SUBAFFIDATARI DI DIVERSA DIMENSIONE E TIPOLOGIA DI ALIMENTAZIONE
- 10 IMPIANTI DI RIFORNIMENTO (8 GASOLIO 1 METANO 1 GPL)
- 1 RETE FILOVIARIA (3 LINEE PER 24 KM)
- 5 OFFICINE, 4 MAGAZZINI
- DIPENDENTI 1070 (850 AUTISTI) CON 5 CONTRATTI AZIENDALI
- PRODUZIONE 29,5 MILIONI DI KM DI CUI 8,2 MILIONI IN SUBAFFIDAMENTO
- VALORE DELLA PRODUZIONE 105,4 MILIONI PATRIMONIO NETTO 14,8 MILIONI

REDDITIVITA' PER CDS/BACINO

- Oggi è la misura più richiesta (RER OSS. TPL, Agenzie, Soci).
- La quasi totalità dei ricavi è direttamente imputabile. Tra i costi residua una quota del 5-6% di costi di struttura derivanti dal consumo di **risorse indivisibili** (organizzative, tecnologiche, umane) per i quali si procede con ribaltamento parametrico.
- In realtà da un punto di vista di gestione aziendale di ogni CDS va dapprima misurato (l'eventuale) Margine di Contribuzione alla copertura dei costi di struttura nella loro globalità.
- Il ribaltamento sul bacino risponde soprattutto ad una esigenza conoscitiva della proprietà non essendovi per l'azienda meccanismi di compensazione diversi da quelli commisurati in vario modo alla produzione e regolati nei CDS.
- Questa «vista» è – dal 2016 – supportata su SAP ECC

REDDITIVITA' PER SERVIZIO

- La rottura della triade: (1) un'azienda, (2) una proprietà di soli EE LL, (3) un mercato locale - pressoché) coincidente con la rappresentanza istituzionale/territoriale degli EE LL soci - ha fortemente ridimensionato il focus su questa misura.
- Questa misurazione mantiene importanza per l'azienda nella misura in cui la remunerazione del CDS è differenziata per servizio o in prospettiva in ipotesi di coincidenza con Servizio = Lotto di Gara.
- E' una misura la cui complessità aumenta in quanto l'imputazione diretta di ricavi e costi si riduce in presenza di sistema tariffari integrati e dell'utilizzo condiviso di mezzi e uomini su diversi servizi.
- I driver tecnici che impieghiamo normalmente:
 - ✓ Rendimento tecnico/economico delle diverse tipologie di carburante/veicolo impiegate nei servizi per i costi per consumi
 - ✓ Ore di servizio offerte al pubblico per riassorbire le diverse velocità commerciali
 - ✓ Tipologia prevalente del turno guida per l'imputazione del costo del lavoro diretto
 - ✓ Chilometri commerciali
- Questa vista sui dati è fatta in XLS, nel corso del 2018 è in previsione la migrazione su SAP BPC

REDDITIVITA' PER SERVIZIO

- In questo momento non vi è necessità di clearing dei ricavi in quanto la possibilità di utilizzo di servizi diversi con un unico titolo dello stesso gestore ci consente di imputare i ricavi in base alla prevalenza del prodotto tariffario, mentre per i casi di utilizzo ferro gomma si mantiene per ora una logica di prodotto tariffario cumulativo. In pratica il criterio di imputazione è sul venduto e non sull'utilizzato.
- I ribaltamenti parametrici non derivano solo da limiti nei sistemi di raccolta dei dati tecnici ma anche da un oggettivo elemento di **indivisibilità** che costituisce il presupposto tecnico delle potenziali economie di costo.
- In un contesto di misurazione ex ante in fase di preparazione di un offerta di gara la composizione ed i meccanismi di remunerazione delle normali variazioni produttive possono limitare o ridurre le economie di scala del gestore.
- Due esempi semplici:
 - ✓ Se il gestore del lotto urbano e di quello extraurbano (territorialmente contigui) sono diversi si perde una economia potenziale (nei limiti delle normative tecniche sui turni).
 - ✓ Se la variazione produttiva richiesta varia le punte di impiego dei mezzi si introduce una variazione di scala dei costi fissi che potrebbe non essere adeguatamente assorbita dalla variazione produzione sui mezzi/turni macchina giornalieri.

REDDITIVITA' PER PRODOTTO

- Il punto sul quale occorre riflettere «da entrambi i lati della barricata» nella quale si confrontano gestori e stazioni appaltanti è condividere una definizione di prodotto offerto ed acquistato.
- Il prodotto venduto all'utenza (che potrebbe non comprarlo) è la possibilità di spostamento da un punto ad un altro con una rete di servizi (magari fornito da diversi gestori) con un unico pagamento.
- Il prodotto normalmente acquistato dalle stazioni appaltanti con i contratti di servizio è costituito da km/vettura effettivamente prodotti remunerato ad un prezzo medio che «gravita» attorno al costo standard monomio per tipologia di servizio con poche varianti significative (Maggiorazioni per uso metano/elettrico, veicoli lunghi, bonus/malus su KPI).
- L'unità di prodotto per il gestore è la somma di combinazioni ottimali macchina/uomo che opportunamente coordinati producono il servizio dove però la configurazione complessiva della produzione NON E' decisa dal Gestore.
- La produzione di servizi TPL non è però molto dissimile a quella della industria tessile nei primi decenni della rivoluzione industriale. Se il nostro telaio «viaggia» solo poche ore o se tanti telai devono filare contemporaneamente in brevi intervalli di tempo e con pause d'impiego le diseconomie aumentano.
- La crescita della dimensione aziendale premia certamente lo sfruttamento delle **indivisibilità di struttura**, mentre la crescita della dimensione aziendale di per sé non ottimizza i costi fissi aggiuntivi di ogni variazione nel numero di turni macchina giornalieri (i nostri telai) derivandi da variazioni dell'offerta.

REDDITIVITA' PER PRODOTTO

- Un sistema di remunerazione binomio ore e km sarebbe certamente più coerente con quello che è il «prodotto industriale» dal quale deriva il servizio: ripeto l'associazione mezzo/uomo ed il suo impiego «ottimizzato».
- Una declinazione più articolata delle ineludibili variabilità della produzione richiesta - distinguendo tra scostamento e flessibilità, intendendo il primo per modifiche «strutturali» e la seconda all'interno di una contenuta franchigia nel fabbisogno di veicoli in punta (di norma non superiore ad una certa quota di riserva tecnica di veicoli contrattualizzata) - dovrebbe avere come contropartita meccanismi di remunerazione nei CDS differenziati.
- Questo introdurrebbe una necessaria trasparenza della disciplina di prezzo, e forse ci aiuterebbe a circoscrivere meglio la nozione di obbligazione minima di servizio oggetto di pubblica contribuzione, in funzione del gradimento reale del prodotto così come lo intende l'utenza finale.
- Il mancato riconoscimento della reale dimensione di prodotto per il gestore comporta oltre certi limiti che la possibilità di mantenere l'equilibrio di bilancio operando sui costi indiretti variabili possa determinare riduzioni nella qualità di componenti (accessorie/ausiliarie) del servizio.
- La misurazione della redditività del «prodotto industriale» come si è cercato di descriverlo è alla base delle scelte «make or buy» ed è normalmente - nelle nostre aziende – terreno di caccia degli ingegneri.

REDDITIVITA' COMPONENTI ACCESSORIE ED AUSILIARIE DEL SERVIZIO

Una ulteriore analisi di costo/reddittività riguarda essenzialmente:

1. Attività di Verifica
2. Sistemi di bigliettazione distribuzione e vendita
3. Attività di manutenzione

In questo caso si analizzano i soli costi diretti e quella ridotta quota di costi generali **indivisibili** specifici, non si adotta alcuna metodologia full costing in quanto tali attività non sono svolte per la vendita a terzi ma volte al consumo interno. (Marginale e sporadica l'attività di manutenzione rotabili per terzi).

Nel primo caso si effettua un benchmark tra redditività delle sanzioni (rilevazione) interna ed esterna e tra costi del ciclo di back office e recupero crediti. Vi lascio immaginare con quali risultati (anche se oggettivamente buona parte degli effetti quantità nei ricavi del traffico iniziali coincidenti con la ripresa massiccia dell'attività di verifica possono essere ascritti al mantenimento di livelli importanti di controllo).

Nel secondo caso l'analisi è volta alla determinazione del costing per canale di vendita soprattutto per verificare le innovazioni tecnologiche utili ed economicamente convenienti da quelle più marginali o di immagine.

La vista della funzione controllo di gestione in SETA sulle attività di manutenzione non produce analisi LCC o per tipologia di lavorazioni, che sono anche in questo caso dominio degli ingegneri.

QUALCHE DATO SUL SISTEMA CONTABILE

- I cicli di ribaltamento in SETA sono due
 - ✓ Da Struttura a Settori Contabili
 - ✓ Da Settori contabili a Servizi
- I CDC principali sui servizi sono 67
- I CDC totali 224
- Nella realtà SETA il CDC esprime l'incrocio fra le seguenti dimensioni: bacino (MO/PC/RE); Servizio (Generico, Urbano, Extra, Sosta ecc.); area aziendale (Commerciale, Manutenzione mezzi, Esercizio ecc.)
- Regole d'imputazione: tutto ciò che è direttamente imputabile si attribuisce al CDC di riferimento, per i restanti costi/ricavi si sale di livello, imputandoli al rispettivo CDC generico
- Il sistema permette il ribaltamento dei costi/ricavi per valori assoluti, % fisse o driver. Seta effettua i ribaltamenti attraverso % fisse
- La gestione dei CDC vale solo per il conto economico
- Per lo stato patrimoniale è gestita la sola dimensione "SETTORE CONTABILE", che nella realtà SETA coincide con il bacino. Sullo stato patrimoniale non si effettuano ribaltamenti, il SETTORE CONTABILE SETA rimane tale.

QUALCHE DATO SULLA REPORTISTICA

- Seta produce tra i 9 ed 10 report di periodo a livello aziendale
- I principali contenuti sono un CE aziendale riclassificato per margini a confronto con il budget di periodo e lo stesso periodo dell'anno precedente in una logica cumulativa da inizio esercizio. I principali indicatori tecnici (TDV Sanzioni Produzione) Indicatori sintetici di personale (Straordinari Assenteismo Ferie non godute)
- Semestralmente viene presentata una situazione patrimoniale.
- I report di Bacino sono annuali
- I report di servizio sono prodotti annualmente a scopi di certificazione per le Agenzie e per l'Osservatorio TPL secondo le procedure di legge o disposizioni regionali.
- I report sulle attività accessorie (1 e 2) annualmente incrociate con la dimensione del SETTORE CONTABILE.

CONSIDERAZIONI FINALI

SETA è come tutte le aziende del TPL sottoposta ad un «fuoco di fila» di richieste di dati da Istat, Monitoraggio periodico degli EE LL, Consiglieri Comunali Regionali, SOSE, ogni volta con formati, viste, definizioni e riclassificazioni diverse, non omogenee, spesso incomplete e non comparabili.

Per chiudere direi parafrasando il titolo di un libro di un grande economista:

« Produzione di tanti dati a mezzo di poche informazioni »

RIFERIMENTI

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

GABRIELE MINGHETTI

**DIRETTORE AMMINISTRAZIONE FINANZA
CONTROLLO, SISTEMA TARIFFARIO SISTEMI
INFORMATIVI**

gabriele.minghetti@setaweb.it