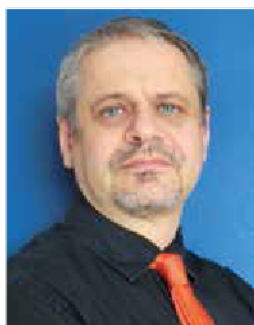


L'asset management e la gestione FINANZIARIA delle flotte

Nel trasporto pubblico locale permane una differenza di impostazione significativa fra i grandi gestori di dimensioni europee e gli operatori locali che, pur di natura privatistica sono costituiti da società controllate da enti locali: la gestione finanziaria della flotta



Alessandro Sasso,
Coordinatore
Sezione
Trasporti,
A.I.MAN.

Le origini del problema

Fin dall'origine del trasporto pubblico motorizzato, che risale alla prima metà del Novecento, i parchi veicolari hanno rappresentato un asset finanziario vero e proprio per la natura privatistica dei gestori, spesso legati anche societariamente ai costruttori di autobus e autocorriere.

L'epoca delle cosiddette "pubblicizzazioni", avvenuta nel secondo dopoguerra, ha modificato questa impostazione per l'avvento di soggetti che, legati alle pubbliche amministrazioni, avevano quale obiettivo l'efficacia dell'offerta a discapito dell'efficienza legata alla sua produzione. I parchi veicolari si sono conseguentemente adattati sia nella consistenza che nella varietà degli stessi. I grandi gruppi privati, anche dopo le trasformazioni nel frattempo avvenute, mantengono una forte capacità di gestione finanziaria quando non sono essi stessi emanazione di istituti di credito o proprietà di fondi di investimento.

Nel settore "pubblico" tuttavia, a valle delle molte riforme del settore che in tutta Europa hanno introdotto i concetti di contratto di servizio e monopolio "per il mercato", con trasformazione dei gestori in società di diritto privato, permane diffuso un approccio che trascura spesso la gestione degli asset dal punto di vista finanziario, facendo mancare a numerose società di trasporto pubblico l'elemento centrale del classico trio "amministrazione, finanza e controllo",

rendendo la governance problematica e fortemente dipendente dalla disponibilità di finanziamenti pubblici.

Questo descritto è uno dei fenomeni alla base della forte differenziazione in atto fra aziende in grado di produrre piani di autofinanziamento per il rinnovo delle flotte e società con bilanci in sofferenza che possono far fronte ai soli finanziamenti pubblici previsti dai contratti di servizio.

L'unica via di uscita

Le aziende di trasporto pubblico urbano italiane, caratterizzate da dimensioni ridotte se valutate su scala europea, hanno oggi la necessità di un recupero di efficienza che non può che passare anche da un corretto approccio alla gestione finanziaria dei parchi veicolari, se vogliono darsi orizzonti di "business continuity" che guardino oltre al decennio.

Il tema è reso ancora più urgente dalla ormai avviata "transizione" che sta portando soprattutto in ambito cittadino alla sostituzione dei parchi autobus con veicoli totalmente elettrici, caratterizzati da diversi costi del ciclo di vita (LCC) e da una vita utile più elevata, con la ulteriore complicazione di dover prevedere uno o più cambi batterie durante tale ciclo di vita.

A ciò si aggiunge la complicazione del portafoglio stesso degli asset, con un ritorno delle infrastrutture (sotto forma di impianti di ricarica overnight o lungo i percorsi)

riproponendo quel modello dei primi del Novecento che grazie alle reti filotranviarie aveva abituato i gestori a considerare il trasporto pubblico quale “sistema” e non come semplice servizio da svolgere con veicoli “usa e getta”.

Che fare dunque? Il processo di gestione del valore economico degli asset (asset management) deve necessariamente essere strutturato secondo pochi ma fondamentali passaggi, da svolgersi con l'ausilio di professionalità non facili a trovarsi e di strumenti software pensati per tale scopo:

- individuazione delle risorse aziendali destinate a gestire il processo: si tratta della costituzione di un gruppo di lavoro possibilmente partecipato da esperti esterni con un forte skill tecnico e da responsabili dell'azienda sia dal punto di vista tecnico (maintenance manager terzo livello UNI EN 15628, se presente, direttore o responsabile tecnico, CFO, direzione acquisti);
- censimento degli asset tecnici: veicoli su gomma e su ferro, impianti di alimentazione/ricarica, infrastrutture vanno non solo catalogati (cosa semplice se esiste un software di gestione della manutenzione che gestisca le anagrafiche degli asset) ma anche caratterizzati dal punto di vista della vita utile, dello storico delle manutenzioni dei valori economici correnti. Non tutti i CMMS (Computerized Maintenance Management System) risultano realmente adatti da questo punto di vista;
- valutazione del parco e degli impianti dal punto di vista sia amministrativo sia tecnico; se la prima accezione risulta relativamente semplice trattandosi di fatto di un mero calcolo contabile degli ammortamenti, la seconda necessita metodi rigorosi e non sempre disponibili in letteratura; per la valorizzazione dei parchi autobus torna utile lo standard UNI 11282:2008 “Manutenzione dei mezzi di trasporto collettivo - Valutazione e valorizzazione di flotte di rotabili su gomma” che consente di rappresentare il più correttamente possibile il valore associabile al bene; lo stesso infatti subisce necessariamente influenza dei fenomeni tecnici che dipendono dall'effettivo utilizzo dei beni e dal loro stato di conservazione. Vanno inoltre svolte considerazioni relative ai fattori di mercato che possono eventualmente influire sul prezzo dell'usato,



laddove questo rappresenti una variabile significativa;

- la formazione continua delle risorse coinvolte in questo processo è anch'essa da svolgersi, in parallelo con l'impostazione di un vero e proprio standard interno aziendale da monitorare mediante idonei indicatori di prestazione. Si tratta di un aspetto imprescindibile per mantenere nel tempo la capacità di governare aspetti finanziari che hanno nella natura tecnica dei beni la principale caratteristica;
- infine, come per ogni sistema di gestione è necessario programmare audit periodici anche a cura di soggetti terzi, non necessariamente organismi certificati ma con le idonee competenze, per supportare nel tempo il processo.

In sintesi

Molte aziende a controllo analogo, partecipate cioè da enti pubblici si trovano ad operare grazie a contratti in house e risultano sulla strada di un difficile risanamento. Le nuove tecnologie di propulsione degli autobus e gli investimenti in sistemi di trasporto rapido di massa a impianto fisso impongono una nuova centralità ad una gestione degli asset al tempo stesso tecnica e finanziaria, per affrontare la quale occorre dotarsi di processi, strumenti software e professionalità specifiche. □