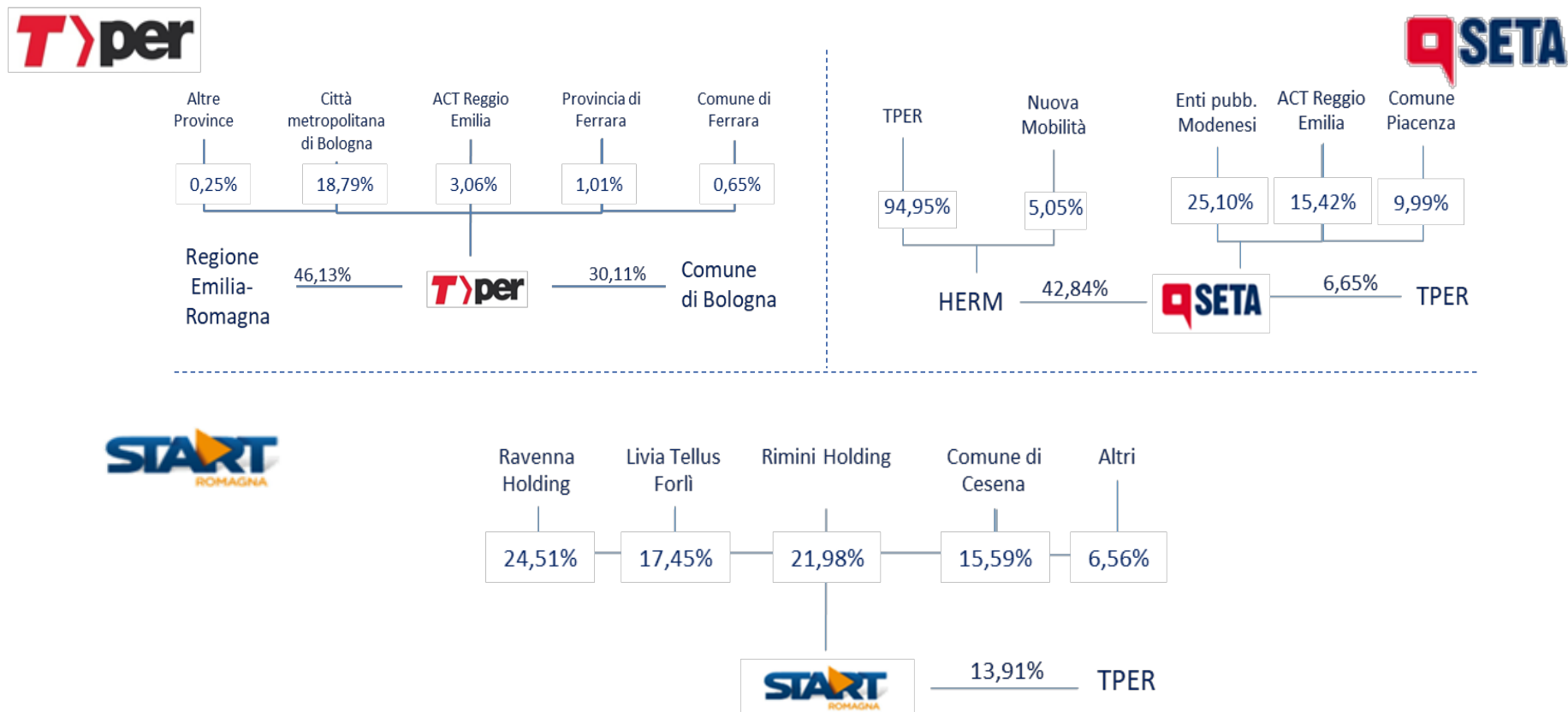


Situazione attuale (AS-IS)

Attualmente le compagini vedono la presenza di Regione in TPER, la partecipazione di enti locali (in alcuni casi rappresentati da veicoli di gestione delle partecipazioni) in tutte le realtà e la partecipazione di TPER in SETA (attraverso HERM) ed in Start Romagna.

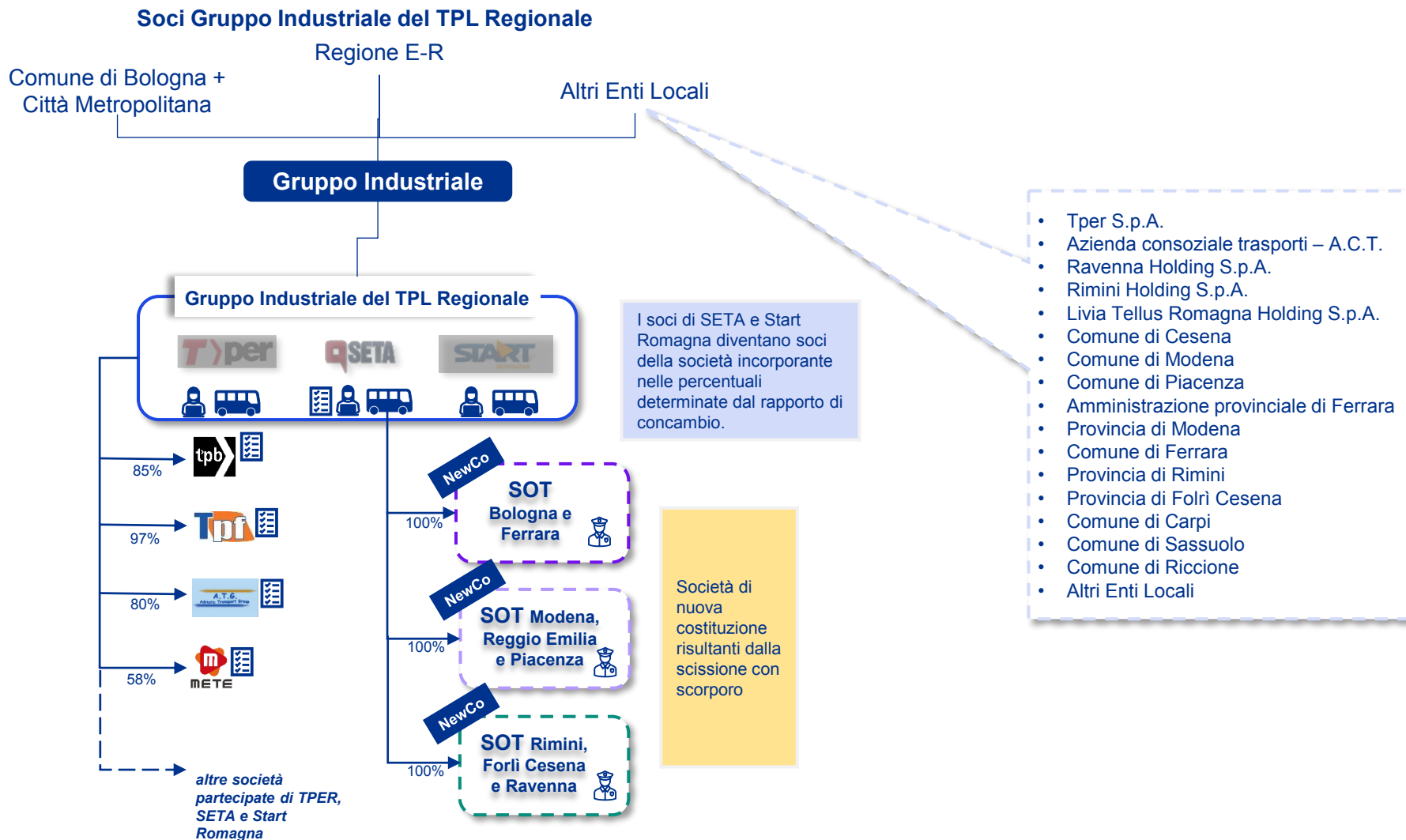
Scenario AS-IS



Situazione a tendere (TO-BE)

A tendere, a seguito dell'integrazione di TPER, SETA e Start Romagna, le compagini saranno le seguenti:

Scenario TO-BE



Potenziali benefici e sinergie di integrazione

L'integrazione di TPER, SETA e Start Romagna porterebbe alla costituzione di un **Gruppo Industriale per il TPL di rilevanza nazionale**, un soggetto che potrebbe ricoprire il ruolo di **volano per lo sviluppo della mobilità del territorio**. Inoltre, la costituzione di tale entità potrebbe portare ad una serie di **benefici**, di seguito sintetizzati:



Competitività e conoscenza del territorio



Costituzione di un Gruppo Industriale per il TPL dotato di dimensioni patrimoniali, capacità tecnica e competenze idonee a perseguire una significativa presenza sul mercato del TPL in Italia, migliorando la competitività nelle gare future, in virtù anche del presidio e delle conoscenze del territorio



Valorizzazione delle specificità dei territori attraverso il recepimento delle esigenze locali e capacità di attuare variazioni di perimetro dimensionali o di crescita in attività statutarie core / no core coerenti con la definizione dei bacini e con i CdS territoriali



Qualità del servizio



Diffusione di *best practice* operative nell'organizzazione dei servizi di trasporto, acquisto di veicoli all'avanguardia, più performanti e capienti e meno inquinanti, realizzazione di un'offerta intermodale integrata a livello regionale



Semplificazione delle modalità di accesso al servizio in termini di vendita di servizi integrati e ampliamento dei canali di vendita



Sinergie e performance economico-finanziarie



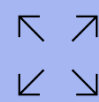
Realizzazione di efficientamenti operativi, ottenibili in ambito esercizio, manutenzione e strutture di staff, legati al processo di integrazione e alla contrattualizzazione congiunta di alcuni servizi (rapporti di fornitura manutentiva, sub-affidamento di percorrenze, etc.)



Miglioramento dei KPI economico-finanziari a seguito dell'attivazione delle sinergie operative, con conseguente incremento delle capacità di investimento



Investimenti e accesso al credito



Le dimensioni, la solidità e l'approccio integrato della nuova realtà consentirebbe di generare notevoli benefici sui livelli e processi di investimento, in termini di economie di scala per l'acquisto di mezzi nuovi e ad alimentazione alternativa, favorire la transizione digitale e lo sviluppo tecnologico



Miglioramento del potere contrattuale nei confronti delle banche ottenibile mediante un soggetto unico di rilevante importanza strategica, massimizzando le risorse a disposizione per l'acquisto di asset strategici per il servizio di trasporto

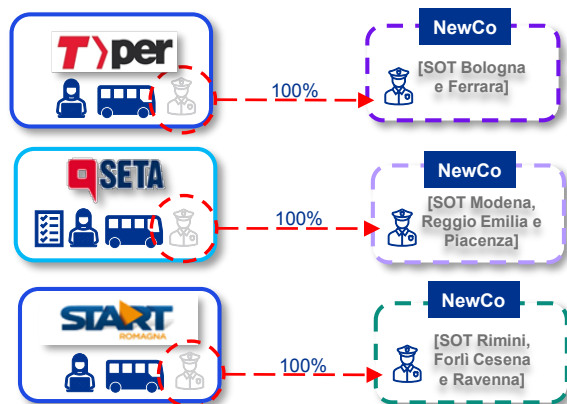
Si evidenzia come in base al Decreto del Ministro dell'Economie e Finanze del 28 aprile 2023 «Misure incentivanti in favore degli enti locali che aderiscono alle riorganizzazioni e alle aggregazioni dei servizi pubblici locali [...]» si individuano benefici a favore degli enti locali che aderiscono a tali iniziative in termini incremento percentuale nella ripartizione di fondi pubblici, riserva fino al 10% nella ripartizione delle risorse del PNRR, e altri benefici che hanno lo scopo di incentivarne l'adesione.

Struttura dell'Operazione

Fasi del processo

1

Scissione con scorporo delle SOT (ex nuovo articolo 2506.1 Codice Civile)



Macroprocesso societario

NOTA: con la modifica del Codice Civile, in vigore dal 3 luglio p.v., viene introdotta la possibilità di effettuare l'operazione di scissione assegnando le azioni o quote di una o più società beneficiarie neo-costituite non ai soci della scissa, bensì alla scissa stessa.

- Gli organi amministrativi redigono e approvano il progetto di scissione e depositano gli atti
- Decisione in ordine alla scissione da parte dei soci delle società coinvolte e iscrizione a Registro Imprese
- Decorso del termine di opposizione
- Atto di scissione
- Efficacia della scissione dal giorno dell'iscrizione della beneficiaria nel Registro Imprese

2

Fusione per incorporazione di SETA e Start Romagna in TPER



- Esperto(i) designato dal tribunale redige la relazione sul rapporto di cambio
- Gli organi amministrativi redigono e approvano (i) il progetto di fusione, (ii) la situazione patrimoniale, (iii) la relazione sul progetto di fusione e sul rapporto di cambio e depositano gli atti
- Decisione in ordine alla fusione da parte dei soci delle società coinvolte e iscrizione a Registro Imprese
- Decorso del termine di opposizione
- Atto di fusione
- Efficacia della fusione all'ultima delle iscrizioni al Registro Imprese

TPER-SETA-Start Romagna

**Aggiornamento del progetto
industriale di integrazione delle
aziende di TPL dell'Emilia-Romagna
e definizione degli scenari di
governance e realizzativi
dell'operazione**

Luglio 2023



Agenda

	Pag.
01 – Contesto di riferimento	[03]
02 – Obiettivi dell'operazione	[09]
03 – Modello di integrazione	[13]
04 – Approfondimento Tax & Legal	[24]
05 – Valorizzazione dell'iniziativa	[34]

01

Contesto di riferimento

- Quadro normativo
- Assetto societario e industriale attuale
- Asset aziendali

Quadro normativo (1/2)

La normativa di riferimento per il Trasporto Pubblico Locale ha visto una crescente attenzione relativamente ad alcuni temi riguardanti la regolamentazione delle partecipazioni nelle società pubbliche, il ricorso al mercato e la creazione di soggetti aggregati per la gestione dei servizi su aree geografiche più estese (ad es. base provinciale o regionale). Infatti, l'attenzione verso la costituzione di soggetti aggregati si riconduce all'obiettivo di sviluppare un contesto di mercato che sia in grado di assicurare un'offerta di trasporto efficiente e qualitativamente eccellente al servizio dei cittadini, come già fatto per il servizio ferroviario regionale passeggeri.

Regolamento Europeo 1370/2007

Individuazione della **gara quale procedura standard per l'assegnazione dei servizi di Trasporto Pubblico Locale** per il Regolamento Europeo

Legge Regionale ER 30/1998

- Art. 2 comma 1, lett. H: riguardo la creazione di soggetti aggregati per il TPL “L'azione regionale in materia di trasporto pubblico regionale e locale si ispira ai seguenti principi generali: [...] e) **integrazione dei diversi operatori sia pubblici che privati** e progressiva apertura al mercato dei servizi”
- Art. 13 comma 6: riguardo l'affidamento dei servizi tramite gara “La scelta dei soggetti gestori dei servizi è effettuata di norma attraverso procedure concorsuali ispirate ai criteri di pubblicità, trasparenza e concorrenzialità, a garanzia dell'imparzialità e del buon andamento della pubblica amministrazione e tenendo conto del principio di adeguatezza tra le modalità prescelte e il valore economico dell'oggetto di affidamento.

Legge Regionale ER 9/2013 art.28 comma 1

L'intero bacino unico regionale costituisce il riferimento territoriale per l'organizzazione e l'affidamento, con procedura ad evidenza pubblica, dei servizi ferroviari regionali.

Delibera Regione Emilia- Romagna Num. 1828 del 02/11/2022

Tendenziale indirizzo a prorogare i CdS del TPL «Procedere alle proroghe degli affidamenti dei servizi di Tpl, ai sensi dell'art.4 paragrafo 4, del Regolamento CE n.1370/2007 [...] qualora il gestore dei servizi di trasporto pubblico locale e regionale si vincoli ad effettuare significativi investimenti, in autofinanziamento anche parziale, in esecuzione del PNRR o di altri strumenti finanziari orientati alla sostenibilità ambientale, aventi un periodo di ammortamento superiore rispetto alla scadenza dell'affidamento»

Quadro normativo (2/2)

Il processo di aggregazione è favorito da una visione orientata, sia a livello nazionale sia regionale, all'individuazione nei fenomeni di aggregazione di sinergie per l'applicazione dei progetti del PNRR e nel favorire lo sviluppo digitale.

**Piano di
programmazione del
TPL per il triennio 2021-
2023**

Previsione di investimenti per oltre 240 Mln€ orientati alla transizione ecologica, definizione di un modello di mobilità integrata e flessibile.

**Patto per il trasporto
pubblico regionale e
locale e per la mobilità
sostenibile 2022-2024**




Obiettivo di costituzione di una holding regionale delle aziende di trasporto pubblico regionale creando un unico operatore con capacità tecniche, competenze, alta competitività ed efficienza in grado di rispondere alle sfide di digitalizzazione

**Relazione Commissione
istituita con DM 4
gennaio 2021**

«Va incentivata l'aggregazione tra gli operatori. La dimensione dei bacini di utenza e dei lotti oggetto di affidamento deve seguire criteri che tengano conto dei contesti e dei tipi di servizio»

Assetto societario e industriale attuale (1/2)

Nel contesto della Regione Emilia-Romagna, TPER, SETA e Start Romagna gestiscono il servizio urbano ed extraurbano di tutti i 8 bacini regionali di riferimento, per i quali si è proceduto a prorogare i relativi Contratti di Servizio fino al 2025/2026.

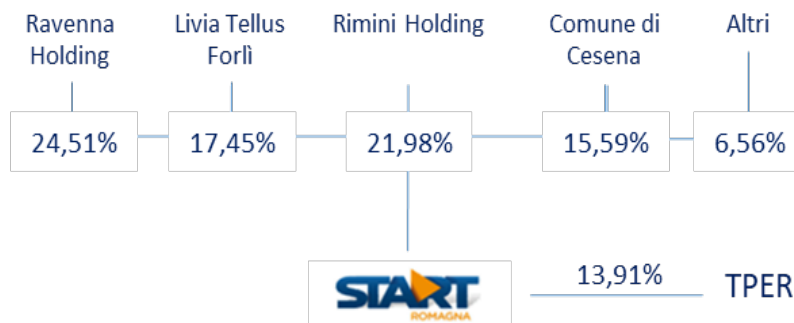
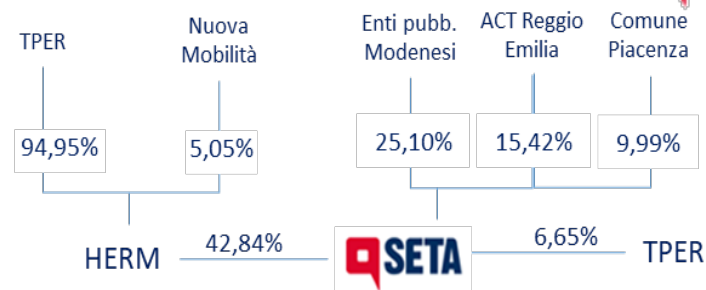
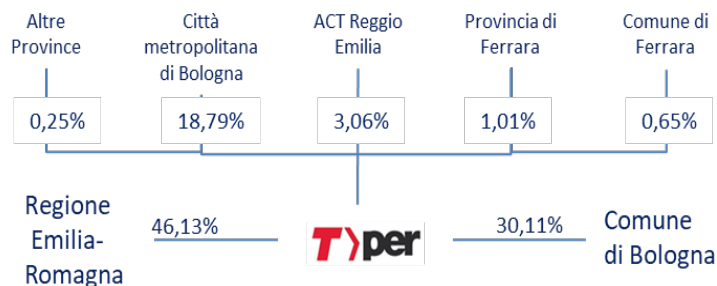
	Percorrenze (Km)	Percorrenze (% sul totale ER)	Fatturato (€)	Fatturato (% sul totale ER)	Contratto di Servizio*	Società affidataria
	45.922.957	48%	213.852.881	51%	Bologna (U+EU) Ferrara (U+EU)	TPB Scarl TPF Scarl
	29.576.025	31%	117.624.878	28%	Modena (U+EU) Piacenza (U+EU) Reggio Emilia (U+EU)	Seta SpA Seta SpA Seta SpA
	20.841.188	22%	91.731.599	22%	Forlì-Cesena (U+EU) Ravenna (U+EU) Rimini (U+EU)	ATG SpA METE SpA ATG SpA
	96.340.170		423.209.358			

*U: Urbano
EU: Extraurbano

Dati 2021

Assetto societario e industriale attuale (2/2)

Le compagini vedono attualmente la presenza di Regione in TPER, la partecipazione di enti locali (in alcuni casi rappresentati da veicoli di gestione delle partecipazioni) in tutte le realtà e la partecipazione di TPER in SETA (attraverso HERM) ed in Start Romagna.



Asset aziendali

Le 3 aziende hanno un Attivo Fisso caratterizzato dalla presenza prevalente di materiale rotabile, nonché immobili parte del patrimonio aziendale.



Attivo Fisso 2021	258 Mln€
% materiale rotabile	60%
% partecipazioni	22%
% immobili	2%

- Si evidenzia come il 22% dell'Attivo Fisso di TPER sia rappresentato dalle partecipazioni in società controllate e collegate (c.a. 57 Mln€)
- C.a. il 40% del valore del materiale rotabile è di natura ferroviaria (c.a. 65 Mln€ di Treni noleggiati a Trenitalia TPER e locomotori noleggiati alla controllata Dinazzano Po)



Attivo Fisso 2021	53 Mln€
% materiale rotabile	79%
% partecipazioni	1%
% immobili	13%

- Si evidenzia come l'Attivo Fisso di Start Romagna sia caratterizzato da patrimonio immobiliare per c.a. 7 Mln€ (di cui 8 immobili e 10 terreni)
- Si evidenzia come il 74% del valore del materiale rotabile sia rappresentato da bus, il 4% da filobus e l'1% da Traghetti



Attivo Fisso 2021	59 Mln€
% materiale rotabile	91%
% partecipazioni	0,1%
% immobili	1%

- Si evidenzia come l'Attivo Fisso di SETA sia caratterizzato da patrimonio immobiliare per c.a. 0,5 Mln€ (3 fabbricati)
- Si evidenzia come l'88% del valore del materiale rotabile sia rappresentato da bus, il 12% da filobus

02

Obiettivi dell'operazione

- Obiettivi dell'integrazione
- Potenziali benefici e sinergie dell'integrazione

Potenziali benefici e sinergie di integrazione (1/2)

L'integrazione di TPER, SETA e Start Romagna porterebbe alla costituzione di un **Gruppo Industriale per il TPL di rilevanza nazionale**, un soggetto che potrebbe ricoprire il ruolo di **volano per lo sviluppo della mobilità del territorio**. Inoltre, la costituzione di tale entità potrebbe portare ad una serie di **benefici**, di seguito sintetizzati:



Competitività e conoscenza del territorio



Costituzione di un Gruppo Industriale per il TPL dotato di dimensioni patrimoniali, capacità tecnica e competenze idonee a perseguire una significativa presenza sul mercato del TPL in Italia, migliorando la competitività nelle gare future, in virtù anche del presidio e delle conoscenze del territorio



Valorizzazione delle specificità dei territori attraverso il recepimento delle esigenze locali e capacità di attuare variazioni di perimetro dimensionali o di crescita in attività statutarie core / no core coerenti con la definizione dei bacini e con i CdS territoriali



Qualità del servizio



Diffusione di *best practice* operative nell'organizzazione dei servizi di trasporto, acquisto di veicoli all'avanguardia, più performanti e capienti e meno inquinanti, realizzazione di un'offerta intermodale integrata a livello regionale



Semplificazione delle modalità di accesso al servizio in termini di vendita di servizi integrati e ampliamento dei canali di vendita



Sinergie e performance economico-finanziarie



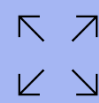
Realizzazione di efficientamenti operativi, ottenibili in ambito esercizio, manutenzione e strutture di staff, legati al processo di integrazione e alla contrattualizzazione congiunta di alcuni servizi (rapporti di fornitura manutentiva, sub-affidamento di percorrenze, etc.)



Miglioramento dei KPI economico-finanziari a seguito dell'attivazione delle sinergie operative, con conseguente incremento delle capacità di investimento



Investimenti e accesso al credito



Le dimensioni, la solidità e l'approccio integrato della nuova realtà consentirebbe di generare notevoli benefici sui livelli e processi di investimento, in termini di economie di scala per l'acquisto di mezzi nuovi e ad alimentazione alternativa, favorire la transizione digitale e lo sviluppo tecnologico



Miglioramento del potere contrattuale nei confronti delle banche ottenibile mediante un soggetto unico di rilevante importanza strategica, massimizzando le risorse a disposizione per l'acquisto di asset strategici per il servizio di trasporto

Si evidenzia come in base al Decreto del Ministro dell'Economie e Finanze del 28 aprile 2023 «Misure incentivanti in favore degli enti locali che aderiscono alle riorganizzazioni e alle aggregazioni dei servizi pubblici locali [...]» si individuano benefici a favore degli enti locali che aderiscono a tali iniziative in termini incremento percentuale nella ripartizione di fondi pubblici, riserva fino al 10% nella ripartizione delle risorse del PNRR, e altri benefici che hanno lo scopo di incentivarne l'adesione.

Potenziali benefici e sinergie di integrazione (2/2)

In particolare, i benefici derivanti dal processo di integrazione relativi agli ambiti identificati riguarderebbero:



Miglioramento servizio e rapporto con l'utenza

L'operazione di integrazione porterebbe notevoli benefici in relazione alle **politiche di comunicazione** con l'utenza. È auspicabile un **aumento del livello di soddisfazione della clientela** attraverso il **miglioramento** e la **standardizzazione dei sistemi di comunicazione / informazione** (ad es. call center, infomobilità). Benefici collaterali sono rappresentati da una maggiore disponibilità di dati sul flusso di utenza, impiegabili nel continuo sviluppo di progetti connessi alla revisione e all'integrazione delle reti di servizio.



Investimenti e accesso al credito

Le dimensioni, la solidità e l'approccio integrato della nuova realtà consentirebbe di generare **notevoli benefici sui livelli e processi di investimento**, in termini di **economie di scala** nell'ambito delle contrattualizzazioni per soddisfare **fabbisogni omogenei**, nonché nel maggior potere contrattuale nei confronti delle banche ottenibile mediante un soggetto unico di rilevante importanza strategica.



Sinergie economiche

Attivazione di **benefici economici** derivanti dagli efficientamenti **operativi ottenibili in ambito esercizio, manutenzione**, etc. ed **efficientamenti delle strutture di staff** legati al processo di integrazione e alla contrattualizzazione congiunta di alcuni servizi (rapporti di fornitura manutentiva, sub-affidamento di percorrenze, etc.)



Integrazione commerciale

Miglioramento delle **performance commerciali** legati all'ottenimento di **un'offerta congiunta**, nonché commercializzazione di ulteriori servizi (es. eventi, etc.), nonché alle sinergie in ambito verifica titoli di viaggio, sanzioni, etc.



Valorizzazione specificità e esigenze locali

L'operatore integrato deve mantenere il **presidio sui bacini di operatività**, garantendo un beneficio rilevante in termini di valorizzazione delle specificità locali coerenti con la definizione dei bacini e dei CdS territoriali.



Salvaguardia valore delle aziende

L'operazione complessiva ed il percorso che ne consegue consentirebbero complessivamente di salvaguardare il valore delle attuali aziende di TPL, quale patrimonio di enti pubblici, in termini di: **mantenimento del valore connesso ai business gestiti**, attraverso **maggiore competitività**, anche per meglio affrontare le previste gare per l'affidamento dei servizi; **crescita del valore**; **maggiore redditività attesa** a seguito delle azioni sinergiche messe in atto ed ai conseguenti benefici economico-finanziari attesi.



Affidamento del servizio

L'operatore integrato avrà auspicabilmente possibilità di **aumentare la propria competitività** nelle future gare in previsione, in virtù degli **efficientamenti sinergici conseguiti**, nonché godere di una **competitività maggiore a dimensione aziendale rilevante**.

Benefici per gli Enti Locali

Il Decreto del Ministro dell'Economie e Finanze del 28 aprile 2023 «**Misure incentivanti in favore degli enti locali che aderiscono alle riorganizzazioni e alle aggregazioni dei servizi pubblici locali [...]**» individua benefici a favore degli enti locali che aderiscono ad iniziative di riorganizzazioni e aggregazioni nei servizi pubblici locali, al fine di incentivarne l'adesione, fra cui:

- Nel caso di finanziamenti a carico del bilancio statale relativi al servizio oggetto di aggregazione, **la ripartizione delle risorse prevede un incremento percentuale a favore degli enti che partecipano alle aggregazioni**
- **Riconoscimento di una riserva (fino al 10%)** nelle procedure di assegnazione delle risorse finanziarie stanziata a carico del bilancio dello Stato per gli interventi a titolarità degli enti locali relativi al PNRR
- Previsione di **linee progettuali** dedicate agli enti locali e finanziate con risorse a valere sui Programmi comunitari 2021- 2027 o sui relativi Programmi complementari
- **Priorità di accesso alle iniziative di supporto tecnico specialistico**
- **Incremento sino al 25% del limite di spesa previsto** (per un periodo non superiore a 36 mesi)
- **Livelli di prestazione migliorativi** rispetto ai livelli adeguati di servizio di trasporto pubblico locale e regionale a livello di ambito o lotto di riferimento;
- **Minor concorso alla finanza pubblica del 10%**
- **Considerazione dell'efficientamento conseguente alla riorganizzazione dei servizi pubblici locali a rete**
- **Possibilità di ripianare le perdite delle preesistenti società** in presenza di un piano industriale del soggetto risultate dall'aggregazione che evidenzia entro tre anni successivi il recupero dell'equilibrio finanziario e economico.

03

Modello di integrazione

- Potenziale configurazione del progetto
- Possibile scenario per l'integrazione
- Metodologia di strutturazione del progetto di integrazione
- Identificazione dei processi Gruppo Industriale/SOT
- Sintesi dei benefici dell'integrazione
- Valorizzazione dei benefici dell'integrazione - breve periodo

Potenziale configurazione del progetto (1/2)

L'integrazione di TPER, SETA e Start Romagna rappresenta un'operazione di rilevante importanza strategica nel contesto nazionale. Tale processo di integrazione potrebbe assumere una configurazione coerente ad intercettare alcune esigenze/opportunità:

Esigenze/opportunità



Linee guida di coordinamento

L'integrazione passa da un percorso di **armonizzazione delle linee guida dei principali processi** a livello aziendale e inter-aziendale. Infatti, la **definizione di linee guida** messe in atto congiuntamente per il raggiungimento dell'obiettivo collettivo rappresenta lo strumento per ottenere la massa critica finalizzata alla **realizzazione delle sinergie e dei benefici legati all'integrazione**.



Presidio del territorio

Il corretto svolgimento del servizio di trasporto pubblico è strettamente connesso ad un **presidio sul territorio** finalizzato a mantenere **un'offerta di servizio pubblico tarata sulle specifiche esigenze dei bacini di riferimento**, nonché nella gestione di dinamiche operative eterogenee attualmente presenti nei contesti aziendali sui diversi bacini presidiati.



Flessibilità in funzione degli obiettivi

La realizzazione di un'entità integrata deve essere compatibile con la **flessibilità** necessaria per poter raggiungere **specifici obiettivi strategici ed operativi**, dalle dimensioni più macro agli obiettivi più strettamente connessi a specificità territoriali.

Progetto di integrazione

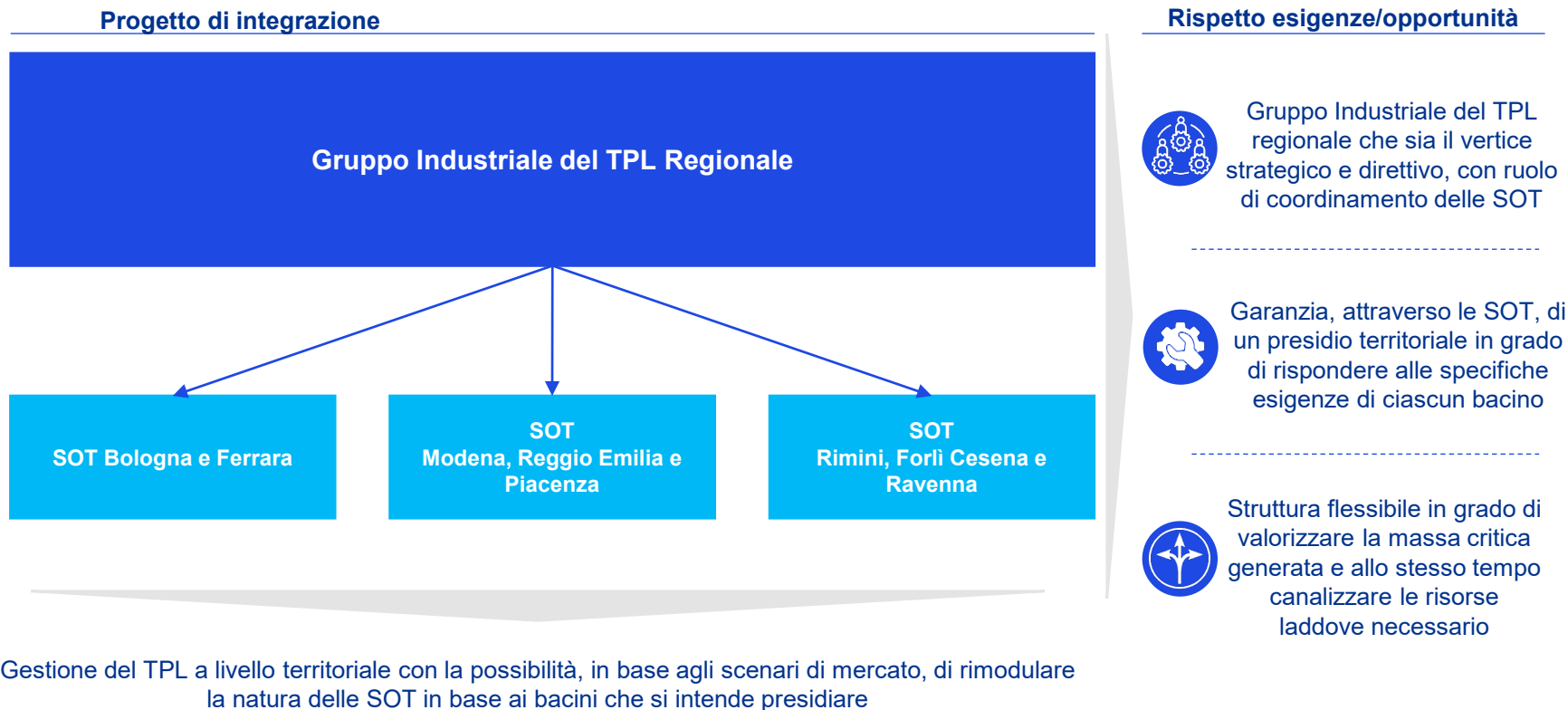
Realizzazione di un **Gruppo Industriale del TPL**, entità integrata che rappresenti il **vertice strategico e direttivo**, definendo le linee guida strategiche e assumendo il ruolo di **coordinatore delle politiche di gestione per ciascun macro-processo aziendale**.

Mantenimento del **presidio territoriale** attraverso la costituzione di **SOT (Società Operative Territoriali)** in grado di gestire le esigenze operative del trasporto pubblico legate alle **specificità territoriali** dei diversi bacini sia per ciò che concerne le realtà aziendali, sia per le caratteristiche del servizio, coerentemente con le previsioni dei CdS territoriali.

Mantenimento di una **struttura flessibile** in grado sia di generare massa critica per il raggiungimento di benefici strategici con un soggetto di forte rilevanza nazionale, sia di **incanalare le risorse laddove necessario per rispondere al meglio alle esigenze di mercato** (es. rimodulazione delle SOT per partecipazione a Gare).

Potenziale configurazione del progetto (2/2)

La costituzione di un Gruppo Industriale del TPL nel contesto regionale, con il mantenimento di SOT (Società Operative Territoriali) per presidiare i diversi bacini a livello locale, garantirebbe una coerenza fra gli obiettivi strategici del progetto di integrazione e le esigenze/opportunità legate alla stessa.



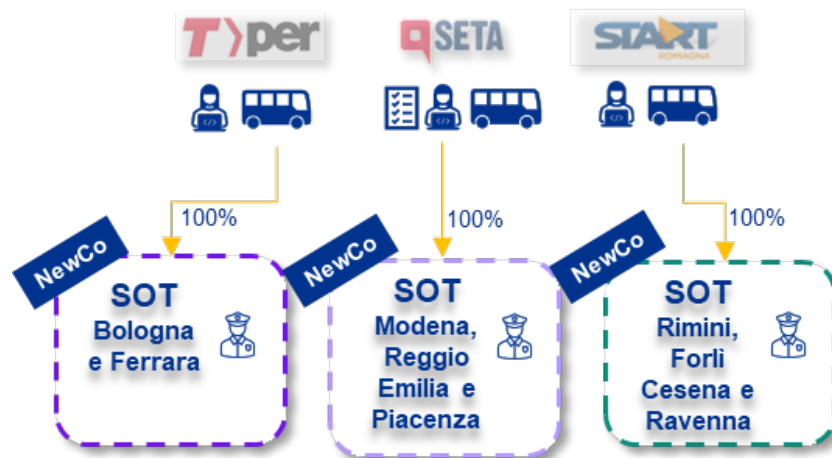
Possibile scenario per l'integrazione

La costituzione del Gruppo Industriale del TPL Regionale e delle SOT può avvenire attraverso il seguente schema:

Scissione con scorporo delle SOT, fusione di SETA e Start Romagna in TPER

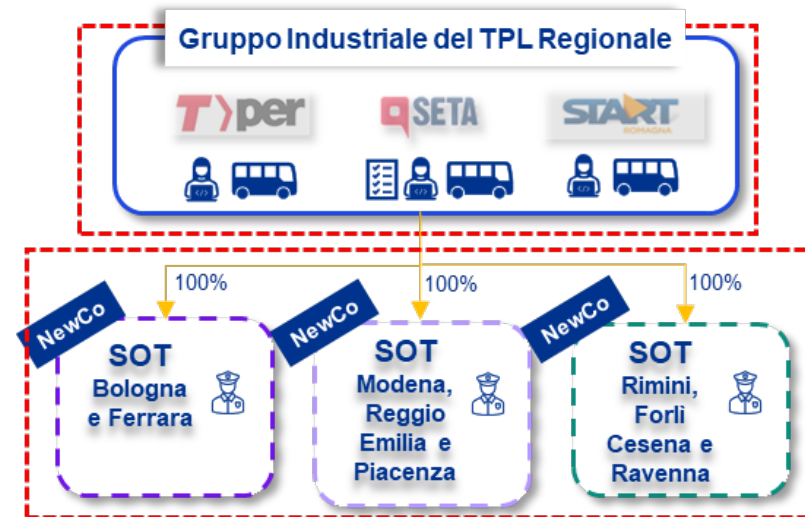
1

SCISSIONE CON SCORPORO DELLE SOT



2

FUSIONE DI SETA E START IN TPER



Metodologia di strutturazione del progetto di integrazione

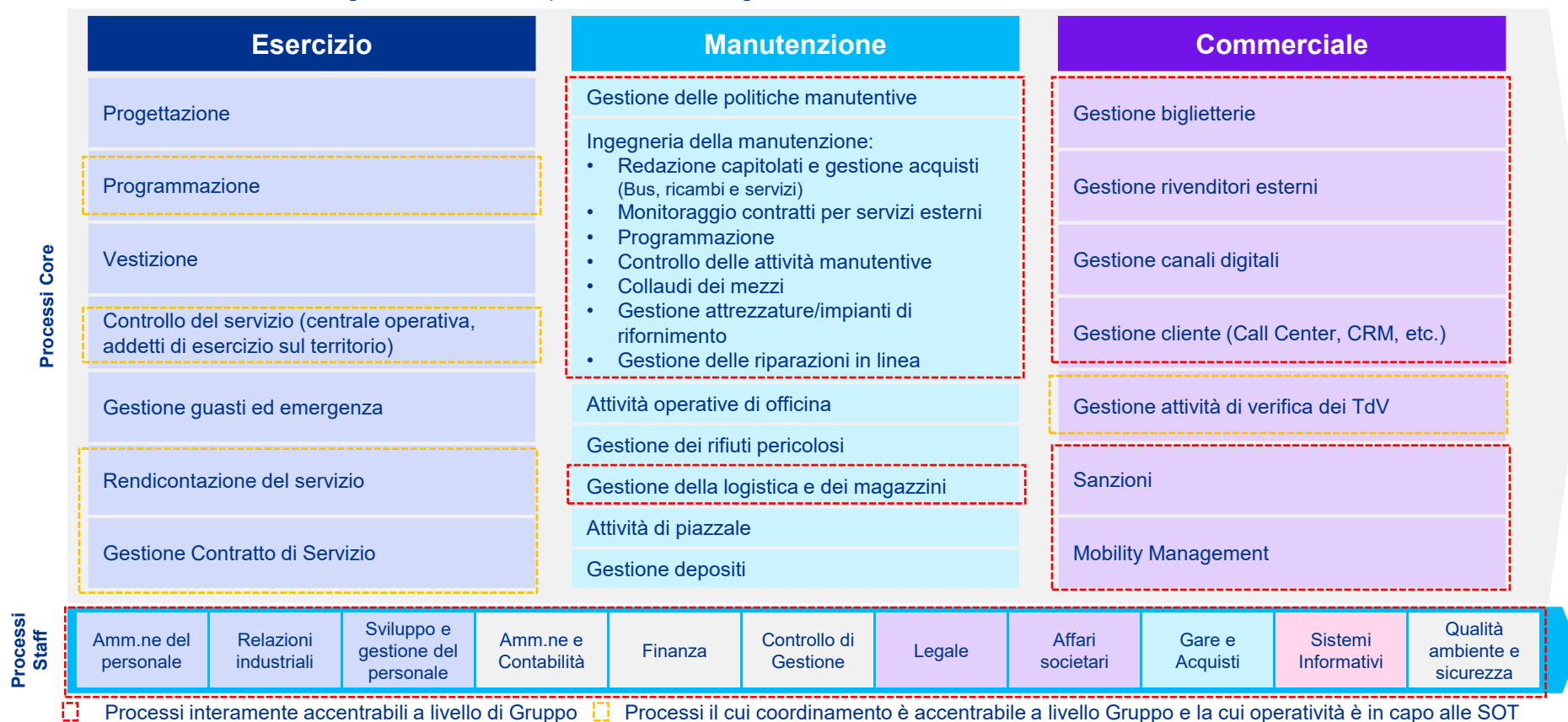
Al fine di definire gli ambiti sui cui convergere verso una omogeneizzazione e la modalità con cui procedere nella costituzione di un Gruppo Industriale del TPL e delle SOT (Società Operative Territoriali) sono stati considerati una serie di elementi che impattano sia sulla dimensione strategica, sia operativa:



Identificazione dei processi Gruppo Industriale/SOT

Partendo dalla Value Chain delle aziende, nell'identificazione dei processi attribuibili al Gruppo Industriale e alle SOT, si è tenuto conto di una serie di obiettivi:

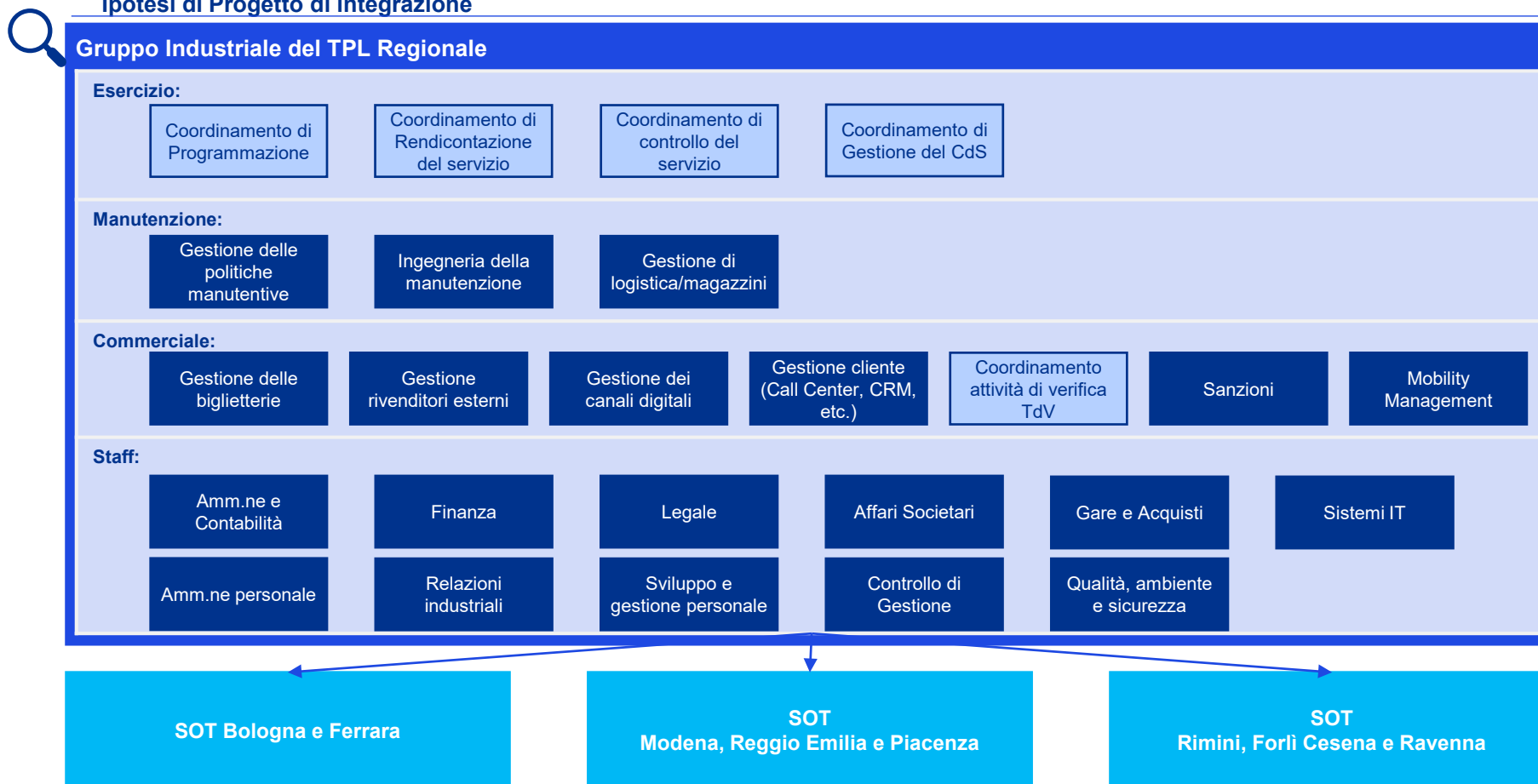
- Armonizzare le linee guida di ciascun macro-processo aziendale (sia nell'attuale configurazione intra-company sia inter-company)
- Garantire un'adeguata *business continuity* a livello operativo
- Realizzare le sinergie derivabili dal processo di integrazione



Identificazione dei processi Gruppo/SOT - To Be (1/2)

Sulla base delle analisi condotte, si ipotizza la seguente configurazione del Gruppo Industriale del TPL e i relativi processi accentrabili, attraverso cui si prevede un efficientamento a tendere di risorse (conseguibili attraverso la mancata sostituzione del personale gradualmente in uscita per pensionamento):

Ipotesi di Progetto di integrazione



■ Processi interamente accentrabili a livello di Gruppo □ Processi il cui coordinamento è accentrabile a livello di Gruppo e la cui operatività è in capo alle SOT

Identificazione dei processi Gruppo/SOT - To Be (2/2)

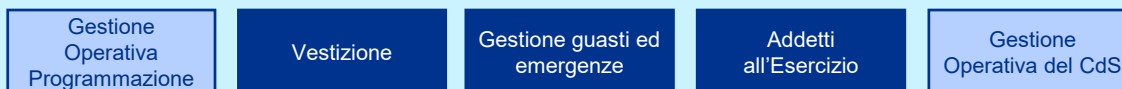
Sulla base delle analisi condotte, si ipotizza la seguente configurazione delle SOT con i relativi processi di riferimento in capo alle SOT:

Ipotesi di Progetto di integrazione

Gruppo Industriale del TPL Regionale



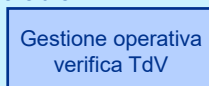
Esercizio:



Manutenzione:



Commerciale:



Staff:



■ Processi interamente in capo alle SOT

□ Processi la cui gestione operativa/presidio territoriale è in capo alle SOT

Valorizzazione delle realtà territoriali

L'articolazione dell'operazione attraverso la costituzione di SOT (Società Operative Territoriali) pone l'accento sull'importanza di preservare il rapporto con i singoli territori, sulla base della conoscenza degli stessi e un'offerta di trasporto tarata sulle specifiche esigenze.

1

Presidio territoriale

Il Progetto di Integrazione ha come obiettivo il mantenimento delle competenze specifiche territoriali che rimarranno in capo alle SOT. Gli Enti Locali infatti manterranno un'interlocuzione diretta con i presidi territoriali, con l'obiettivo di definire gli elementi chiave dell'offerta di trasporto. Tale organizzazione abiliterà il miglioramento dei livelli di servizio, che resterà differenziato in base alle specifiche esigenze territoriali.

2

Condivisione del fabbisogno di investimenti

Il mantenimento di presidi territoriali mediante le SOT avrà l'obiettivo di identificare anche i fabbisogni di asset necessari allo svolgimento di un servizio di trasporto ad alti standard qualitativi. Tali fabbisogni saranno poi gestiti a livello centralizzato dal Gruppo Industriale, con il supporto operativo delle singole SOT.

3

Valorizzazione delle eccellenze nel Gruppo Industriale

Il Gruppo Industriale valorizzerà le eccellenze locali nell'ambito dello svolgimento delle attività centralizzate. Infatti, il processo di accentramento di attività presso il Gruppo Industriale consentirà sia di sfruttare le sinergie sia di valorizzare le eccellenze già presenti nelle attuali società.

Sintesi dei benefici dell'integrazione - premessa

I **benefici** stimati a seguito **dell'operazione di aggregazione** necessitano di un **intervallo temporale di medio-lungo periodo** affinché le **sinergie si consolidino** e **migliorino le performance operative ed economiche** complessive, anche **sulla base dell'esperienza** maturata con le operazioni di **fusione di SETA e Start Romagna**.

Per questo motivo è stato ipotizzato **uno scenario** in cui si evidenziano gli **effetti benefici raggiungibili nel medio termine**, per verificare successivamente i benefici ottenibili nel lungo periodo.

1

Benefici ottenibili con l'operazione di integrazione nel medio periodo

Benefici realizzabili in un intervallo temporale di 3-5 anni

2

Benefici ottenibili con l'operazione di integrazione nel lungo periodo

Benefici realizzabili in un intervallo temporale oltre i 5 anni
(da valutare anche in funzione dei risultati che saranno ottenuti nel medio termine)



Punti di attenzione

La stima effettuata **non tiene conto di eventuali costi legati all'operazione**, né dell'impatto di **un'eventuale contrattazione di secondo livello**

La **stima dei benefici** è stata effettuata in modo complessivo e **trasversale rispetto alle realtà**

Valorizzazione dei benefici dell'integrazione - medio periodo

Di seguito si riporta il prospetto di Conto Economico aggregato delle 3 aziende considerando la situazione As-Is e la proiezione To-Be che si otterrebbe mediante i benefici stimati nel medio periodo (3-5 anni).

Conto Economico (Valori in k€)	Aggregato As-Is	Aggregato To-Be ¹	Delta
Ricavi TPL	327.088	330.358	3.271
Ricavi altri servizi	12.960	13.460	500
Altri proventi	78.259	80.607	2.348
Valore della Produzione	418.307	424.425	6.119
Materie prime e materiali	(56.124)	(54.440)	(1.684)
Costo per servizi	(124.606)	(122.740)	(1.865)
Godimento beni di terzi	(10.136)	(9.933)	(203)
Altri costi operativi	(6.090)	(5.846)	(244)
Costo del personale	(173.461)	(173.461)	0
Costi della Produzione	(370.417)	(366.421)	3.995
EBITDA	47.890	58.004	10.114

I benefici stimati dell'integrazione portano ad un miglioramento del margine lordo che passa dall'11% al 14%

N.B:

- Stima condotta su dati 2021
- La stima effettuata **non tiene conto di eventuali costi legati all'operazione**, né dell'impatto di un'eventuale omogeneizzazione dei contratti di secondo livello di SETA e Start Romagna con quelli di TPER, elemento che potrebbe impattare in modo sostanziale sui benefici dell'operazione
- L'eventuale costo di omogeneizzazione dei contratti di secondo livello impatterebbe prevalentemente sui Contratti di Servizio relativi a SETA e Start Romagna (essendo nell'ipotesi adeguati i relativi contratti a quelli di TPER)
- Diversamente, la **stima dei benefici** è stata effettuata in modo **trasversale**, un eventuale ripartizione dei benefici indiretti di costo e ricavo per Contratto di Servizio attraverso driver (ad es. fatturato, costo, etc.) porterebbe ad una **maggiore incidenza** degli stessi su alcuni CdS (es. Bologna).

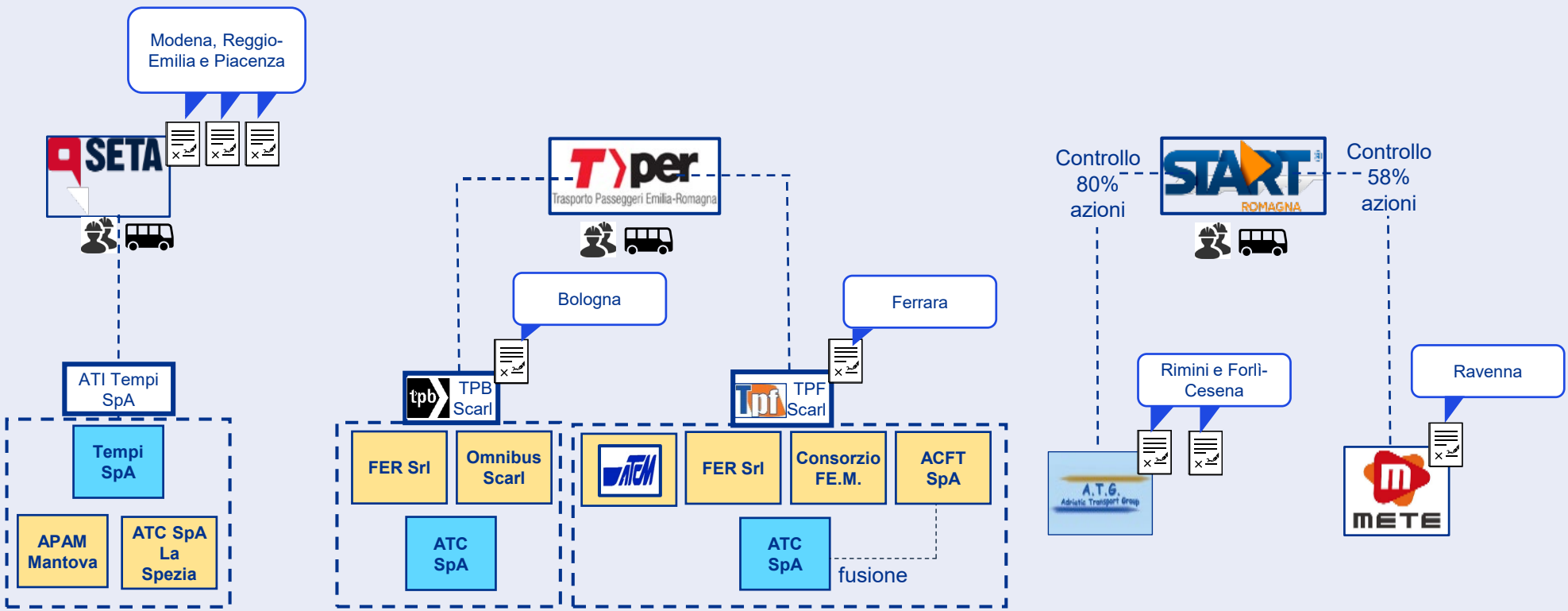
¹Stima effettuata sulla base dei dati di Bilancio 2021 delle aziende, valorizzando i benefici di massima ipotizzati sulla base delle evidenze emerse negli incontri con i referenti tecnici delle aziende, che non tiene conto di eventuali effetti di maggiori costi del personale per adeguamento dei contratti di secondo livello

03

Profili Legali

- Ricostruzione «As-Is»
- Profili Legali
- Conclusioni

Titolarità dei contratti di servizio, dei mezzi e del personale



Legenda:

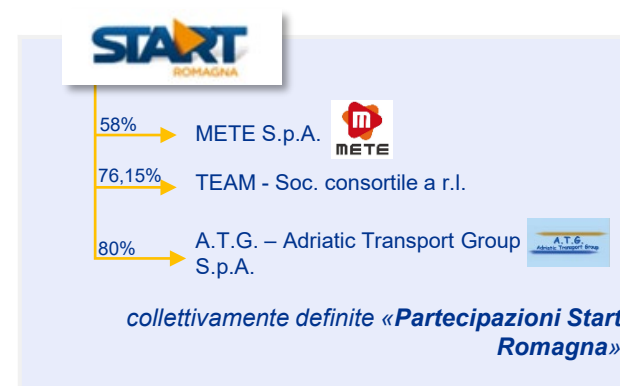
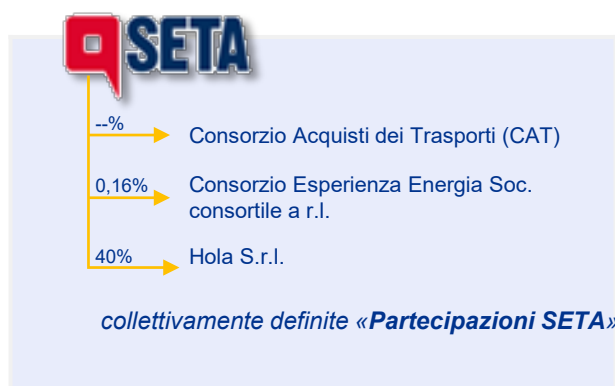
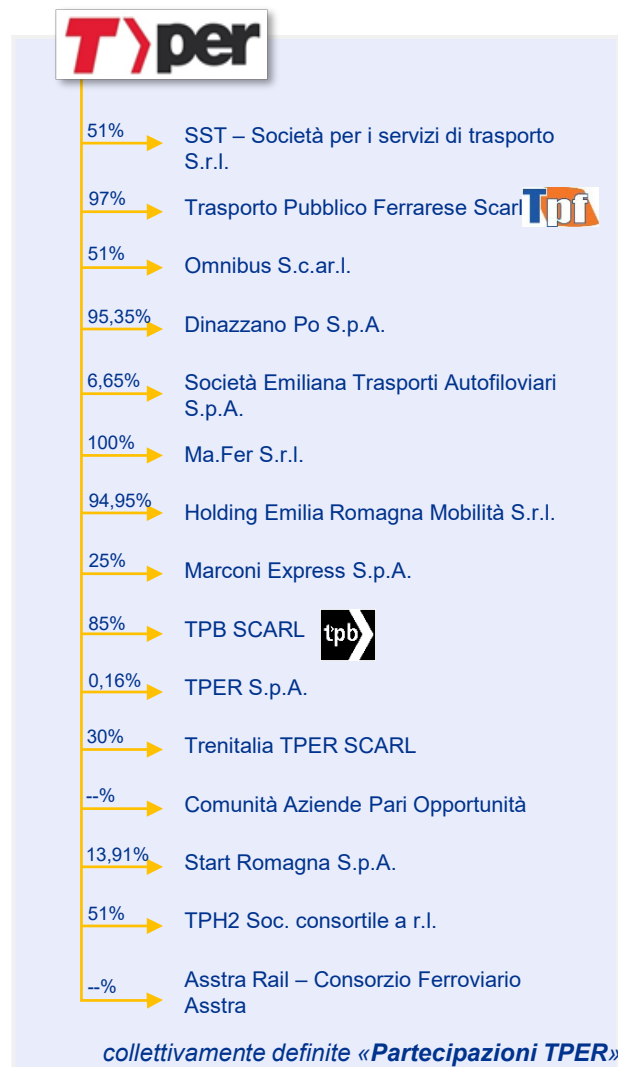
Titolarità del personale

Disponibilità dei mezzi

Titolarità del contratto di servizio

Situazione societaria attuale (*corporate as-is*)

Partecipazioni detenute dalle società coinvolte nel progetto di aggregazione



Inquadramento generale








TPER S.p.A. partecipa indirettamente all'erogazione del servizio di TPL nel **bacino di Bologna** (per il tramite di TPB Scarl, di cui detiene l'85% delle azioni) e nel **bacino di Ferrara** (per il tramite di TPF Scarl, di cui possiede il 97% delle azioni)






SETA S.p.A. risulta essere titolare, in via diretta, dei contratti di servizi relativi all'erogazione del TPL nei **bacini di Piacenza, Reggio-Emilia e Modena**








Start Romagna S.p.A. partecipa indirettamente all'erogazione del servizio di TPL nel **bacino di Ravenna** (per il tramite di METE S.p.A., di cui detiene il 58%) e nei **bacini di Rimini e Forlì-Cesena** (per il tramite di ATG S.p.A., di cui possiede l'80% delle azioni)

Allocazione degli assets (*assets as-is*)

Allocazione degli assets di interesse ai fini del progetto di aggregazione

		Contratto di servizio 	Personale amministrativo 	Conducenti e manutentori 	Flotta mezzi 
--		--	✓	✓	✓
58% →	 Trasporto Pubblico Ferrarese Scarl	✓*	--	--	--
80% →	 TPB SCARL	✓*	--	--	--

		Contratto di servizio 	Personale amministrativo 	Conducenti e manutentori 	Flotta mezzi 
		✓*	✓	✓	✓

		Contratto di servizio 	Personale amministrativo 	Conducenti e manutentori 	Flotta mezzi 
--		--	✓	✓	✓
58% →	 METE S.p.A.	✓*	--	--	--
80% →	 A.T.G. S.p.A.	✓*	--	--	--

* al gestore del servizio di TPL è associata la «**disponibilità delle reti, degli impianti e delle dotazioni patrimoniali "essenziali" per l'effettuazione del servizio**» (v. art. 13, comma 9, della L.R. n. 30/1998)

Tematiche *Legale Public*



Adempimenti TUSP

La riorganizzazione della *governance* può richiedere adempimenti amministrativi preliminari rispetto all'operazione societaria



Holding pubblica

La scelta dell'oggetto sociale deve rientrare in una delle fattispecie previste dall'art. 4 TUSP



Trasferimento requisiti

Si pone l'esigenza di conservare i requisiti di partecipazione in vista del subentro nei contratti e della partecipazione alle nuove gare



Circolazione degli asset e unbundling

La circolazione degli *asset* deve avvenire nel rispetto dei vincoli previsti e comunque della separazione societaria tra i titolari della proprietà di rete e impianti e quelli titolari della gestione servizi



Comunicazione all'AGCM

L'obbligo di comunicazione e/o di notifica all'AGCM delle operazioni di concentrazione fra imprese è previsto a determinate condizioni

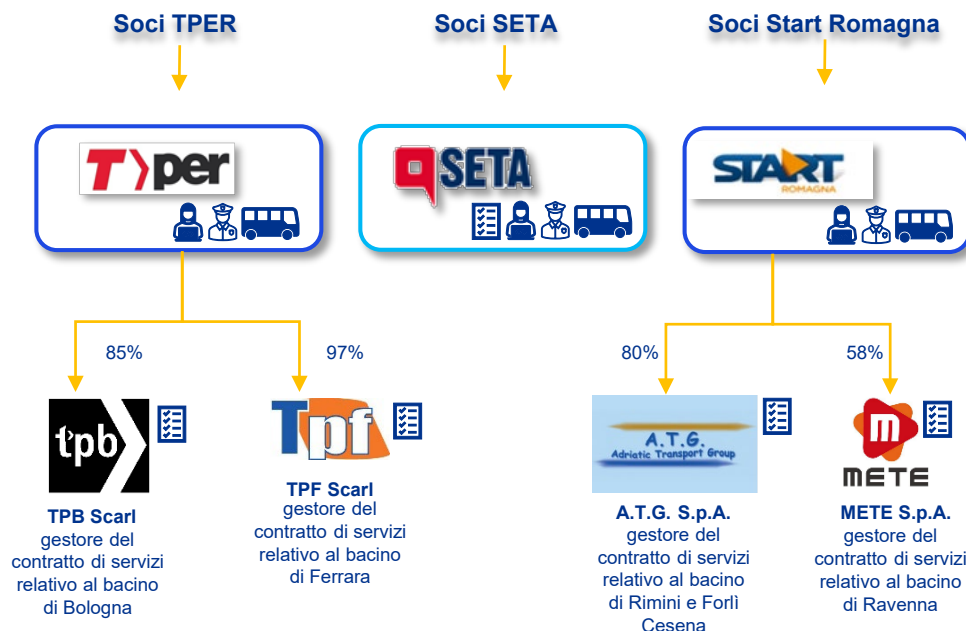


Trasferibilità dei contratti

Va effettuata una ricognizione dei contratti di servizio con riguardo alle clausole che ne limitino la trasferibilità

Scissione delle SOT e Fusione (As-is → To-be)

Situazione attuale (AS-IS)

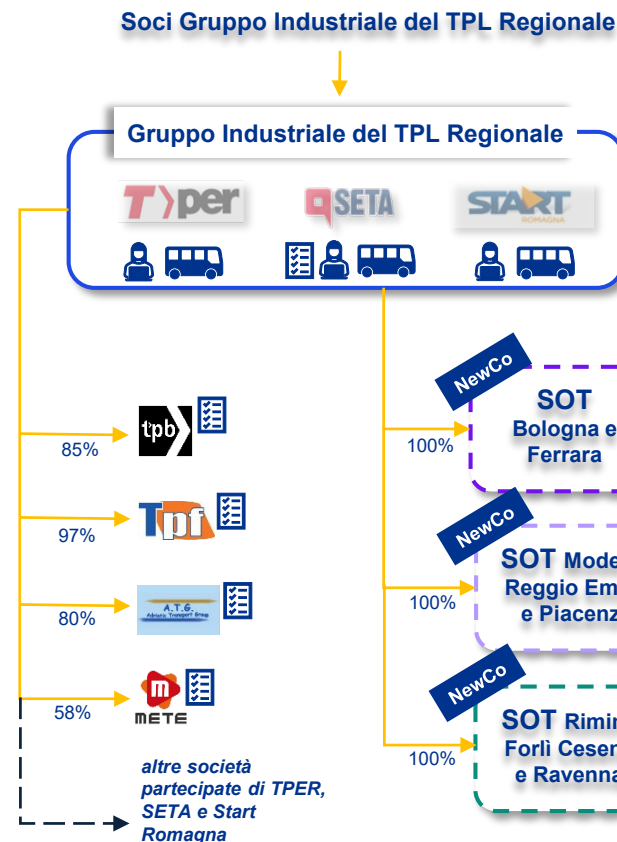


Attualmente TPER, SETA e Start Romagna sono 3 società autonome con patrimonio proprio e detenute da soci diversi, in particolare:

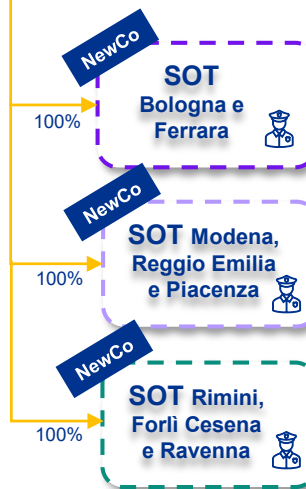
- TPER conta una compagine societaria di circa 9 soci;
- SETA conta una compagine societaria di circa 52 soci e
- Start Romagna conta una compagine societaria di circa 42 soci.

Le società coinvolte nell'operazione detengono partecipazioni in entità diverse: sono qui illustrate esclusivamente le società affidatarie dei contratti di servizi.

Scenario a tendere (TO-BE)



I soci di SETA e Start Romagna diventano soci della società incorporante nelle percentuali determinate dal rapporto di scambio.



Società di nuova costituzione risultanti dalla scissione con scorporo

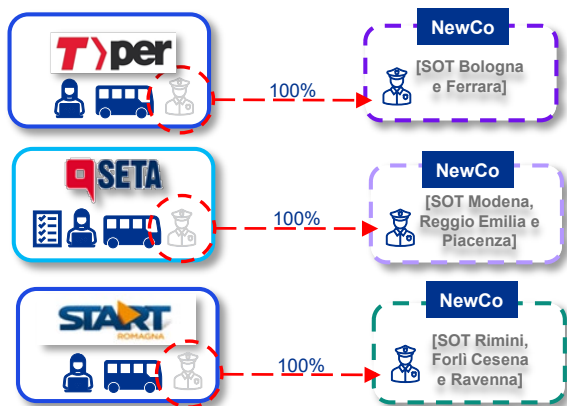
Lo scenario a tendere (To-be) si realizza attraverso (1) una prima operazione di scissione mediante scorporo di TPER, SETA e START a favore di tre società di nuova costituzione e (2) la fusione per incorporazione delle scisse in TPER.

Scissione delle SOT e Fusione (As-is → To-be)

Fasi del processo

1

Scissione con scorporo delle SOT (ex nuovo articolo 2506.1 Codice Civile)



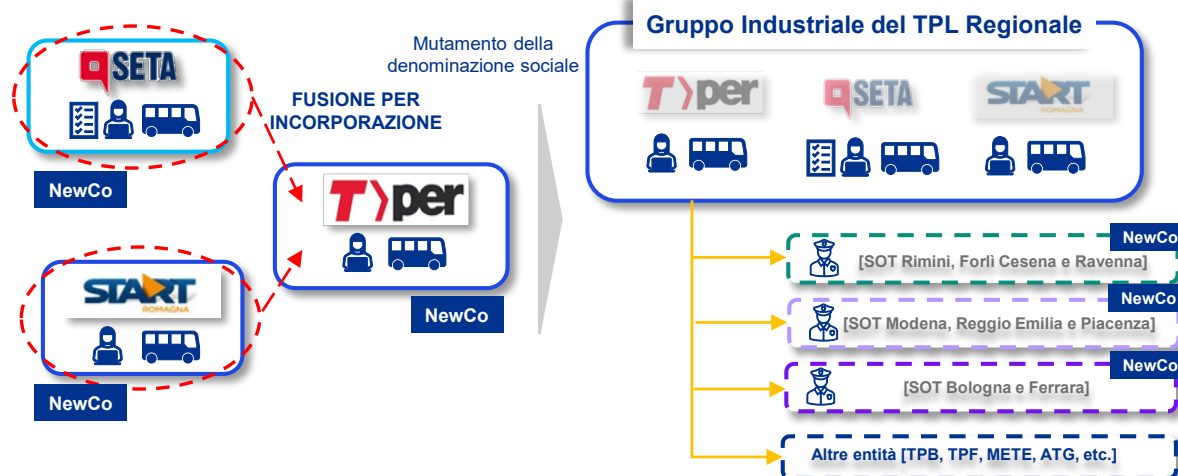
Macroprocesso societario

NOTA: con la modifica del Codice Civile, in vigore dal 3 luglio p.v., viene introdotta la possibilità di effettuare l'operazione di scissione assegnando le azioni o quote di una o più società beneficiarie neo-costituite non ai soci della scissa, bensì alla scissa stessa.

- Gli organi amministrativi redigono e approvano il progetto di scissione e depositano gli atti
- Decisione in ordine alla scissione da parte dei soci delle società coinvolte e iscrizione a Registro Imprese
- Decorso del termine di opposizione
- Atto di scissione
- Efficacia della scissione dal giorno dell'iscrizione della beneficiaria nel Registro Imprese

2

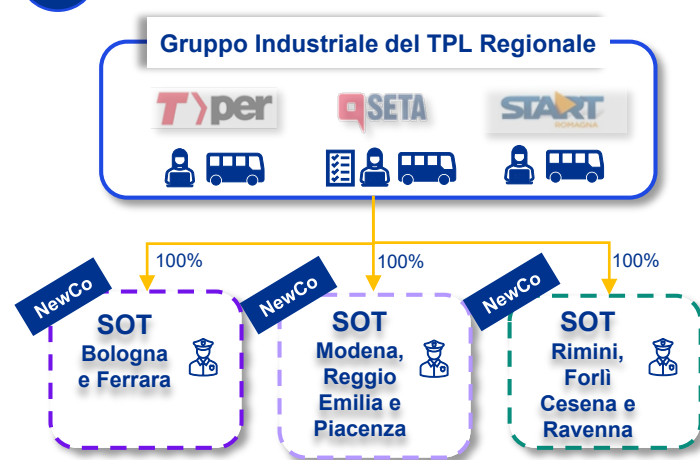
Fusione per incorporazione di SETA e Start Romagna in TPER



- Esperto(i) designato dal tribunale redige la relazione sul rapporto di cambio
- Gli organi amministrativi redigono e approvano (i) il progetto di fusione, (ii) la situazione patrimoniale, (iii) la relazione sul progetto di fusione e sul rapporto di cambio e depositano gli atti
- Decisione in ordine alla fusione da parte dei soci delle società coinvolte e iscrizione a Registro Imprese
- Decorso del termine di opposizione
- Atto di fusione
- Efficacia della fusione all'ultima delle iscrizioni al Registro Imprese

Punti di attenzione sugli scenari di integrazione

Scissione con scorporo, fusione delle scisse in TPER e costituzione SOT



Lo scenario prevede le seguenti macro operazioni e comporta i seguenti effetti principali:

SCISSIONE CON SCORPORO DELLE SOT

- Con la modifica del Codice Civile, viene introdotta la possibilità di effettuare l'operazione di scissione assegnando le azioni o quote alla scissa stessa. Per l'effetto, TPER, SETA e START diventerebbero rispettivamente soci di 3 società neocostituite.

FUSIONE DI SETA E START ROMAGNA IN TPER

- I soci di SETA e Start diventano soci di TPER;
- L'operazione crea un'aggregazione di patrimoni e personale delle società interessate dall'operazione;
- La società incorporante **assume diritti ed obblighi** delle società partecipanti alla fusione e prosegue nei rapporti anteriori alla fusione.

Elementi da sottoporre a valutazione

Al processo di scissione con scorporo è possibile applicare le semplificazioni previste dalla legge (es. rapporto di cambio, situazione patrimoniale, relazione)

Necessario confronto con il Notaio individuato per la stipula degli atti volto alla definizione dei tempi e di alcuni *steps*/adempimenti

Necessario coinvolgimento di esperti contabili e finanziari per la gestione e il passaggio degli *assets* nelle diverse fasi delle operazioni

È possibile retrodatare gli effetti contabili delle operazioni rispetto alla loro efficacia reale (iscrizione a Registro Imprese).

Determinazione della modalità di messa a disposizione della flotta veicoli a favore delle SOT da formalizzarsi con appositi contratti

Scadenze dei diversi contratti collettivi aziendali.

Punti di attenzione

Relazione sul rapporto di cambio della fusione redatto dall'esperto nominato dal Tribunale con tempistiche di redazione non prevedibili

Verificare con l'esperto nominato da parte del Tribunale per la redazione sul rapporto di cambio della fusione la determinabilità del rapporto di cambio in pendenza di scissione con scorporo

Le delibere motivate degli Enti soci ex artt. 5, 7 e 8 TUSP dovranno essere basate su documentazione che consenta di valutare adeguatamente la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria dell'operazione

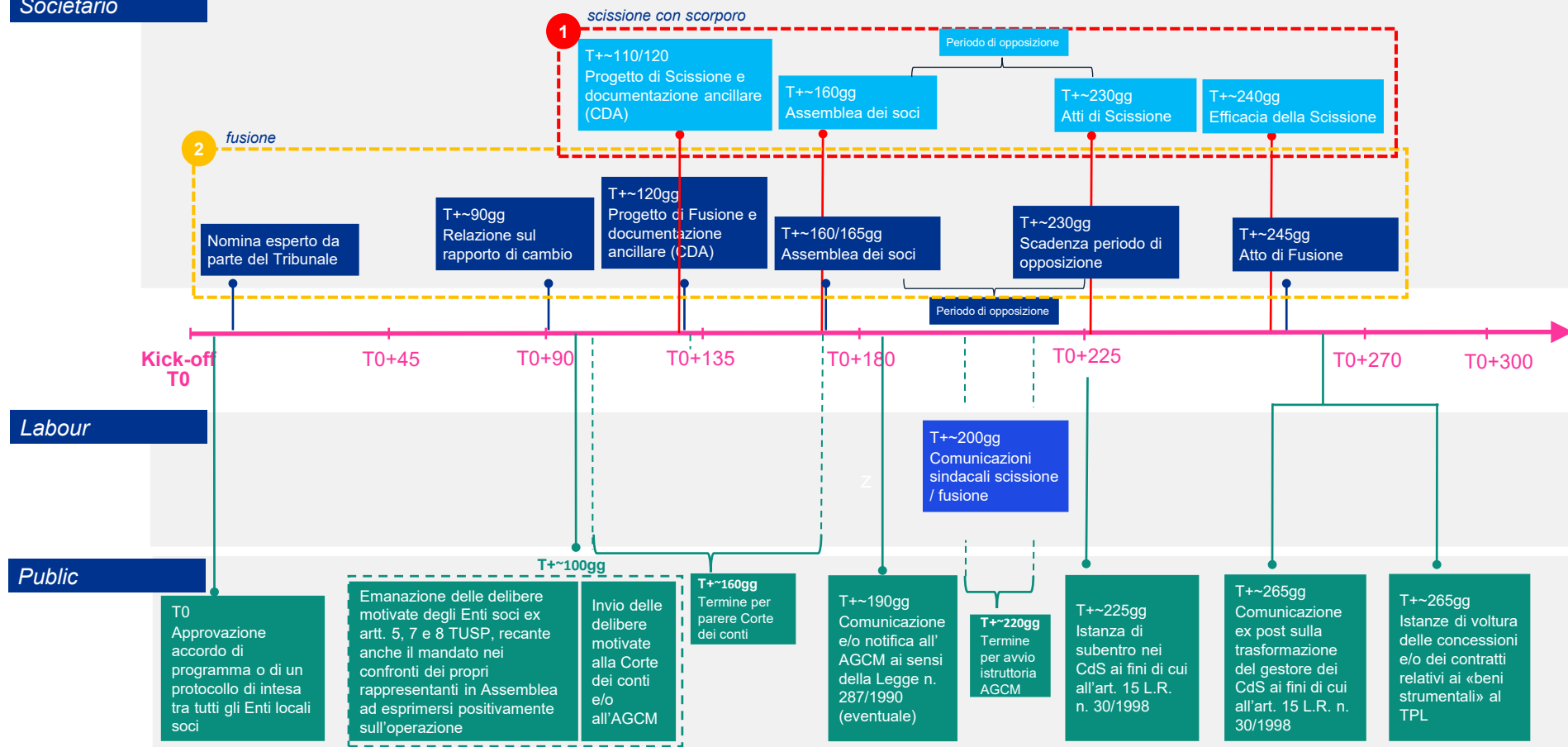
Comunicazioni sindacali ai sensi dell'articolo 47, Legge 428/1990 per ogni fase dell'operazione

Possibile armonizzazione dei contratti collettivi aziendali nella fase di fusione.

```

graph TD
    GI[Gruppo Industriale del TPL Regionale] -- 100% --> SOT1[SOT Bologna e Ferrara]
    GI -- 100% --> SOT2[SOT Modena, Reggio Emilia e Piacenza]
    GI -- 100% --> SOT3[SOT Rimini, Forlì, Cesena e Ravenna]
    
```

Societario



Indicazioni di sintesi sul Cronoprogramma

TEMPI STIMATI

Secondo il cronoprogramma della due opzioni, **i tempi** per la chiusura dei processi di societizzazione – calcolati secondo logica indicativa rispetto alle tempistiche normalmente applicabili ad operazioni dello stesso tipo – è stimabile in **circa 265 giorni** per entrambe le opzioni prospettate.

Elementi di variazione sul Cronoprogramma

È tuttavia possibile prevedere una **contrazione** (o per converso, una dilatazione) **dei tempi** a seconda delle vicende legate a:

- tempi per l'adozione delle delibere necessarie all'implementazione delle operazioni;
- tempi per la nomina degli esperti da parte del Tribunale competente;
- tempistiche per la redazione del rapporto sulla congruità del cambio (nel caso della fusione)
- tempistiche per la redazione della relazione giurata dell'esperto (nel caso dei conferimenti)
- eventuali semplificazioni di processo dovute alla rinuncia dei termini da parte di alcuni organi (es. assemblea dei soci)
- ricaduta o meno nel periodo festivo (che con riferimento al periodo di opposizione dei creditori per fusione o scissione, determina una dilatazione dei tempi di +30 giorni)
- Possibilità di evitare il periodo di opposizione dei creditori (60 giorni, ex art. 2503 C.c.) per effetto del consenso dei creditori che partecipano all'operazione (o il pagamento dei creditori che non hanno dato il consenso), ovvero il deposito delle somme corrispondenti presso una banca, a meno che la relazione sul rapporto di cambio sia redatta da un'unica società di revisione che asseveri che la situazione patrimoniale e finanziaria della società renda non necessarie garanzie a tutela dei suddetti creditori.



03

Valorizzazione dell'iniziativa

- Metodologia utilizzata
- Valorizzazione delle attuali società
- Composizione del Capitale Sociale del Gruppo Industriale

Metodologia utilizzata

Per effettuare alcune prime considerazioni in merito ai possibili valori dei rami derivanti dall'integrazione, è stato effettuato un **esercizio** semplificato **per una valorizzazione di larga massima dei patrimoni confluenti**.

Infatti, è stata condotta una valutazione iniziale che tiene conto solo del Patrimonio Netto a cui sarà successivamente effettuata dalle Aziende una valutazione dell'impatto reddituale a seguito dell'armonizzazione dei principi contabili (migrazione da OIC e IAS per SETA e Start Romagna)

L'esercizio finora effettuato non prende in considerazione le modifiche rispetto ai dati contabili da apportare nell'ottica di definire un patrimonio rettificato o di definire il conto economico integrato della nuova realtà, quali:

1

➤ Rettifiche derivanti da applicazione di **diverse modalità di contabilizzazione** delle medesime **poste patrimoniali** (ad es. allineamento della vita utile degli asset)

2

➤ **Elisione** delle **voci economico-finanziarie aventi natura di intercompany**;

3

➤ **Ricalcolo delle imposte** sulla base del reddito integrato.

Valorizzazione delle attuali società - Patrimonio

La simulazione è stata effettuata tramite il seguente passaggio:



Il punto di partenza dell'esercizio di valorizzazione è rappresentato dai **patrimoni netti contabili** risultanti dai rispettivi **bilanci 2021**:

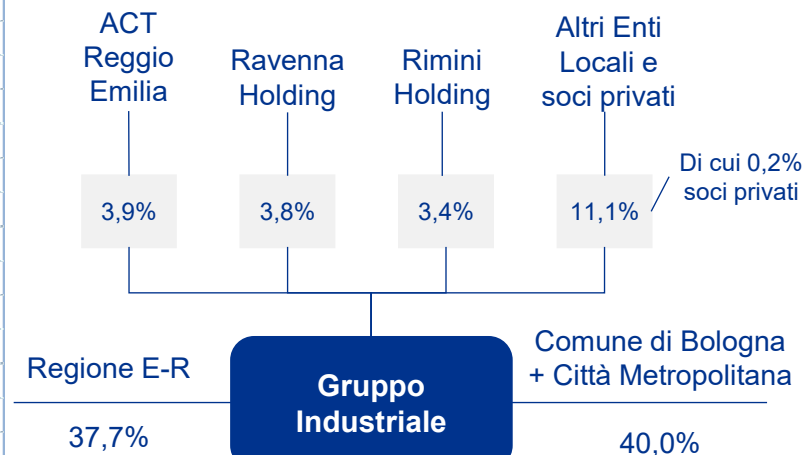
	TPER	SETA	Start
A. Patrimonio Netto Contabile (k€)	158.267	17.949	30.303
<i>Peso % patrimoni netti contabili</i>	76,6%	8,7%	14,7%

Composizione del Capitale Sociale del Gruppo

Un primo calcolo delle quote in base alla sola valutazione del Patrimonio netto del Gruppo prospetta due scenari dati dall'elisione o meno delle partecipazioni proprie di TPER e in SETA e Start Romagna:

Assetto ipotetico del Gruppo Industriale

Equity Value (Valore in milioni di €)	207	194		
Soci	Quote	Valore quote	Quote	Valore quote
REGIONE EMILIA ROMAGNA	35,4%	73,0	37,7%	73,0
COMUNE DI BOLOGNA	23,1%	47,7	24,6%	47,7
CITTA' METROPOLITANA DI BOLOGNA	14,4%	29,7	15,4%	29,7
TPER S.P.A.	6,3%	13,0	-	-
AZIENDA CONSORZIALE TRASPORTI - A.C.T.	3,7%	7,6	3,9%	7,6
RAVENNA HOLDING S.P.A.	3,6%	7,4	3,8%	7,4
RIMINI HOLDING S.P.A.	3,2%	6,7	3,4%	6,7
LIVIA TELLUS ROMAGNA HOLDING S.P.A.	2,6%	5,3	2,7%	5,3
COMUNE DI CESENA	2,3%	4,7	2,4%	4,7
COMUNE DI MODENA	1,0%	2,0	1,0%	2,0
COMUNE DI PIACENZA	0,9%	1,8	0,9%	1,8
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI FERRARA	0,8%	1,6	0,8%	1,6
PROVINCIA DI MODENA	0,6%	1,3	0,7%	1,3
COMUNE DI FERRARA	0,5%	1,0	0,5%	1,0
PROVINCIA DI RIMINI	0,4%	0,8	0,4%	0,8
PROVINCIA DI FORLI' CESENA	0,2%	0,5	0,3%	0,5
COMUNE DI CARPI	0,2%	0,4	0,2%	0,4
NUOVA MOBILITA'	0,2%	0,4	0,2%	0,4
COMUNE DI SASSUOLO	0,2%	0,3	0,2%	0,3
COMUNE DI RICCIONE	0,1%	0,2	0,1%	0,2
ALTRI ENTI LOCALI	0,6%	1,2	0,6%	1,2
Totale	100%	207	100%	194



NB: tale calcolo dovrà essere successivamente integrato con una valutazione dell'effetto reddituale da parte delle aziende una volta uniformati i principi contabili al fine di determinare le effettive quote di partecipazione al Gruppo.



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.