

2014-2016
TRE ANNI DI LAVORO DELLA PROVINCIA E DI TRENINO SVILUPPO
NEL SETTORE DELL'INFRASTRUTTURAZIONE TURISTICA

Premesse

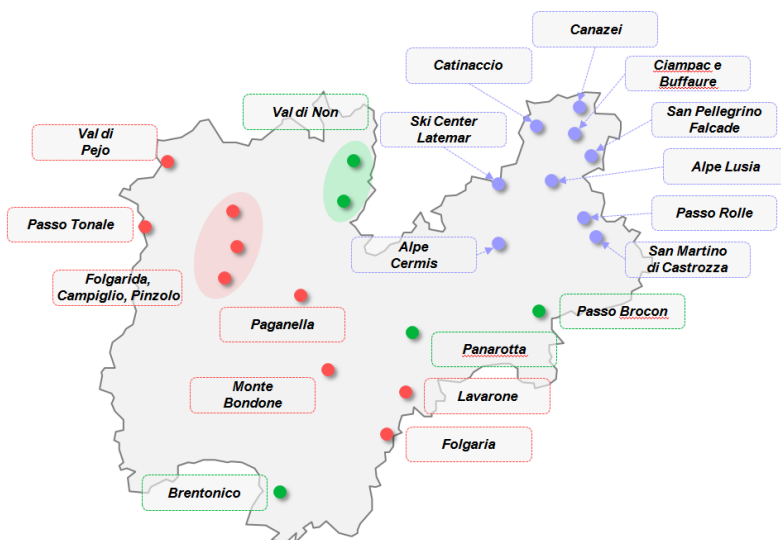
Nel 2014, con l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione di Trentino Sviluppo e la nuova delega esclusivamente dedicata al settore degli asset turistici, unitamente ad un ruolo di forte coordinamento strategico ed operativo con l'Assessorato e il Dipartimento al Turismo provinciali, si è avviata una intensa attività di analisi del settore e delle modalità di intervento di Trentino Sviluppo.

Si avvertiva l'urgente necessità di razionalizzare il sistema delle società partecipate e di definire il ruolo del pubblico, del privato e della comunità locale in particolare i comprensori con società di gestione degli impianti che dimostravano bilanci non sostenibili. Ciò significava ripensare la strategia di spesa e di investimento di queste società affinché possano continuare ad essere strumenti di sostegno e di sviluppo dell'economia turistica, con tutto il suo indotto.

Trentino Sviluppo si è dunque posta l'obiettivo di concorrere a definire un nuovo approccio alle società partecipate per una gestione efficiente che responsabilizzasse le componenti pubbliche e private delle relative comunità, al fine di ottimizzare i costi e supportare lo sviluppo del territorio attraverso le ricadute ottenibili.

La strategia per il settore funiviario

In Trentino oggi sono presenti 500 km di piste da sci, 230 impianti di risalita gestiti da 56 operatori in 20 ski area.



Nel 2014 Trentino Sviluppo deteneva 21 partecipazioni nel capitale sociale, di 16 società funiviarie e 5 consorzi/società di partecipazione, concernenti 14 ambiti sciistici, per un complessivo di 86 impianti a fune e 93,2 milioni di euro in partecipazione di capitale.

Nel 2014 il bilancio aggregato delle società partecipate da Trentino Sviluppo nel settore, evidenziava uno sbilancio di 7,6 milioni di euro con perdite strutturali e costanti.

	2014
Fatturato	50,9 ml euro
Costo lavoro	18,0 ml euro
EBITDA	8,9 ml euro
Ammortamenti e svalutazioni	15,5 ml euro
EBIT	-5,9 ml euro
oneri finanziari	3,4 ml euro
reddito esercizio (RE)	-7,6 ml euro
EBITDA/fatturato	18%

Con il progetto “LEAN CABLEWAYS”, la Provincia e Trentino Sviluppo hanno impostato una nuova strategia, basata su una rigorosa analisi economico-finanziaria delle singole stazioni invernali, suddividendo le società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo e le stazioni sciistiche in distinte tipologie, approntando una strumentazione tecnica e giuridica di intervento differenziata.

Emergeva l’opportunità di un nuovo approccio complessivo al tema delle “funiviarie” da parte della Provincia e di Trentino Sviluppo; sino ad allora la Società era infatti intervenuta principalmente con capitale azionario, dotato per quanto civilisticamente possibile di privilegio in termini di antergazione negli utili e postergazione delle perdite, “lasciando” così, a fronte di questi benefici per il capitale pubblico, la gestione operativa agli azionisti privati.

Ciò peraltro anche al fine di **valorizzarne l’expertise privata** esistente, raccogliendo così sul territorio energie ed elementi di interesse che, altrimenti, si sarebbero probabilmente smarrite o quanto meno attenuate con una gestione pubblicistica *tout court* delle stazioni sciistiche.

Quel modello aveva in effetti portato al mantenimento di un forte coinvolgimento dei privati e dei Comuni di competenza, sia dal punto di vista finanziario che gestionale, anche in aree che non riescono a portare redditività diretta alle società di gestione ma, indubbiamente, danno una redditività indiretta al territorio ove operano. La motivazione di tale coinvolgimento privato era ed è infatti spesso rappresentata dall’esigenza di sostenere le proprie attività (maestri di sci, alberghi, ecc.) o, per una parte comunque non trascurabile, da un non comune spirito di volontariato/impegno sociale e riconoscimento nella propria comunità che legge in queste attività un importante elemento di supporto all’economia e vivibilità complessiva del relativo territorio.

Secondo il **nuovo approccio** che fu concordato tra la Provincia e Trentino Sviluppo nel 2014, pur mantenendo ove e per quanto possibile il riconoscimento di autonomia privata locale nella gestione operativa, si intese:

- a) **generare economie di scala**, supportando gli operatori medi e piccoli nella gestione dei servizi generali e tecnici, così come nelle attività di promozione;
- b) condividere e promuovere sinergicamente talune **esperienze di gestione innovative ed efficienti**, sviluppate da alcuni operatori;
- c) coordinare, supervisionare e **monitorare gli investimenti** con specifici supporti tecnici/economici sin dalla progettazione degli stessi, piuttosto che intervenire *ex post* al risanamento del debito contratto per la loro realizzazione che, spesso, si è rivelato insostenibile e fonte dei principali problemi di gestione riscontrati.

Il modello a cui si intendeva mirare doveva peraltro essere caratterizzato da un’**adeguata flessibilità** di applicazione, per modulare gli interventi in funzione delle diverse realtà a secondo

della dimensione, della situazione societaria, della *governance* e della potenzialità economica e finanziaria della località.

Questo approccio doveva servire, in particolare, per le società ad EBITDA negativo o in equilibrio difficile, nelle quali il graduale e progressivo «svuotamento» dagli asset, differenziato tenendo conto delle diverse situazioni, avrebbe dovuto portare ad un significativo alleggerimento dei costi per ammortamenti e manutenzioni straordinarie con evidente beneficio sul loro risultato d'esercizio.

Dopo questa intensa fase di analisi, furono integralmente riscritti gli Indirizzi Provinciali (**delibera di Giunta nr. 1901 del 2015**) per gli interventi di Trentino Sviluppo nel settore degli asset funiviari e dell' innevamento in Trentino.

I nuovi Indirizzi provinciali

Distinguendo tra le stazioni di interesse locale e quelle di mercato, annoverando tra le prime le piccole stazioni in cui gli impianti funiviari e di innevamento fungono sostanzialmente da palestra dello sci e tra le seconde le stazioni a forte attrattività turistica, si è così definita:

1. la possibilità di **acquisto di impianti, sistemi innevamento e altri asset turistici**, anche se non di nuova realizzazione, a valere sul fondo art. 33 l.p. 6/1999 ss.mm. come **strumento preferibile rispetto all'intervento azionario**;
2. la possibilità di acquisire asset funiviari o di innevamento in **compensazione di crediti**;
3. l'identificazione, ove necessario, di **bacini di accumulo di acqua** con i relativi sistemi e reti di adduzione e distribuzione dell'acqua sul territorio quali beni strategici per i quali la Provincia, per il tramite di Trentino Sviluppo, con l'intento di promuovere l'acquisizione tramite il fondo di Trentino Sviluppo, mantenendoli anche a disposizione della Protezione Civile/Vigili del Fuoco, dell'agricoltura, della zootecnia, del turismo oltre che delle Società Funiviarie per l' innevamento programmato delle piste da sci nella stagione invernale.

L'applicazione della strategia

Ultimata l'approfondita analisi del 2014 e definita la nuova strategia con gli Indirizzi provinciali, si è passati all'applicazione ed all'esecuzione degli interventi. In particolare sono stati effettuati nel 2015 e 2016 **interventi su 16 località**:

- i. per riequilibrio economico finanziario: *Lavarone, Folgaria, Panarotta, Brentonico, Altipiani Val di Non, Passo Broccon, Monte Bondone, Passo Rolle*.
- ii. a sostegno di nuove realizzazioni; le stazioni interessate da questo tipo di intervento sono state *Monte Bondone, Tonale, Doleda, Pinzolo e Molveno Pradel, Col Margherita, Paganella*.

Sono inoltre in fase di ultimazione interventi di investimento e di riequilibrio economico finanziario a **San Martino e Peio**.

Dal 2014 al 2016, sono stati investiti dunque circa **44 milioni di euro**, di cui:

A) INTERVENTI DI RIEQUILIBRIO ECONOMICO

Dei 44 milioni di euro sopra indicati, gli interventi finalizzati al riequilibrio economico finanziario sono stati pari a **10,6 milioni di euro** - principalmente tramite **acquisto di asset** esistenti. Ogni intervento ha previsto il coinvolgimento degli altri *stakeholder*:

- il **ceto bancario** per ristrutturazione del debito e significativa riduzione dei tassi;
- gli **enti e gli operatori locali** attraverso partecipazioni all'aumento di capitale e sostegno, in diverse modalità, alla gestione economico finanziaria;

- il **personale** con revisione dei contratti integrativi aziendali;
- la **Provincia autonoma di Trento** per condivisione della strategia di ogni intervento.

Tra essi si ricordano il nuovo sistema di innevamento della Panarotta, recentemente ultimato.

B) INTERVENTI DI SVILUPPO E INVESTIMENTO

Sono stati effettuati interventi di Trentino Sviluppo per un valore complessivo di **33,4 milioni di euro**.

- Molveno (nuova cabinovia Pradel)
- Col Margherita – innovazione tecnica impianti battipista
- Paganella – rilancio del sistema dei rifugi
- Tonale - Presena
- Bondone - Montesel
- Pinzolo – nuovo innevamento
- Alba – Col dei Rossi

Si tratta per lo più di interventi a supporto di investimenti di forte valenza strategica, effettuati nella logica dell'investitore privato e che comporteranno ritorni finanziari diretti, anche per Trentino Sviluppo, negli anni futuri.



Impianto Presena



Intervento per l'innnevamento Pinzolo



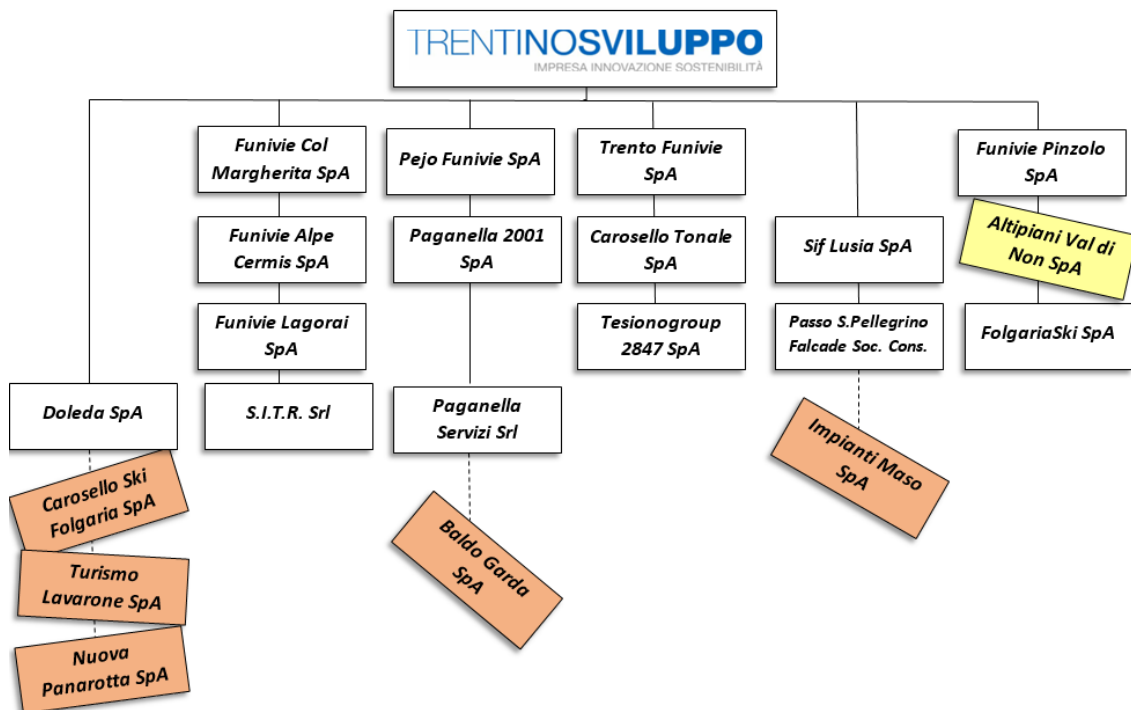
Intervento Alba Col dei Rossi

Nel 2017 e 2018 sono in programma ulteriori interventi per **31 milioni di euro**.

Gli impatti della strategia

Gli interventi sopra descritti, che hanno privilegiato gli acquisti di asset, a partire dai sistemi di accumulo e distribuzione dell'acqua, in sostituzione della partecipazione societaria, hanno portato ad una «rimodellazione» del portafoglio funiviarie.

Oggi Trentino Sviluppo ha **6 partecipazioni azionarie in meno** ed ha un **capitale investito** in equity che è passato dai 95 milioni di equity del 2014 ai 59 milioni di equity del 2016 con **riduzione di 36 milioni**.



Dal punto di vista **economico**, la strategia condotta dalla Provincia e da Trentino Sviluppo nel 2015 e 2016 ha portato ai seguenti **risultati**:

	2014	2016	Variazione
Fatturato	50,9 ml euro	52,7 ml euro	+ 1,8 ml euro
Costo lavoro	18,0 ml euro	17,6 ml euro	- 0,4 ml euro
EBITDA	8,9 ml euro	12,1 ml euro	+ 3,2 ml euro
Ammortamenti e svalutazioni	15,5 ml euro	11,5 ml euro	- 4,0 ml euro
EBIT	-5,9 ml euro	1,5 ml euro	+ 7,4 ml euro
oneri finanziari	3,4 ml euro	1,9 ml euro	- 1,5 ml euro
reddito esercizio (RE)	-7,6 ml euro	2,6 ml euro	+ 10,2 ml euro
EBITDA/fatturato	18%	23%	+5,5%

Il “gruppo” delle società su cui si è intervenuti, è **passato da un reddito negativo di 7,6 milioni di euro ad un reddito positivo di 2,6 milioni di euro.**

Considerando il bilancio aggregato, senza la gestione straordinaria, il reddito complessivo si **attesta stabilmente intorno al pareggio**, così come era negli obiettivi del piano attuato.

Molto rilevante è anche il risultato ottenuto sul fronte dell’**indebitamento**, grazie in particolare agli accordi siglati con i pool di banche creditrici, con le quali sono state rinegoziate le linee di credito e i tassi di interesse, ma anche con i comuni coinvolti e gli operatori economici locali che hanno investito nel rilancio delle società impiantistiche.

Le società funiviarie partecipate da Trentino Sviluppo sulle quali si è intervenuti nel biennio 2015-2016 avevano infatti accumulato negli anni un **debito aggregato di 111 milioni di euro**, livello non più sostenibile e con trend in crescita.

Bilancio «aggregato» DATI PATRIMONIALI

	2014	2016	Variazione
PFN	78,4 ml euro	61,8 ml euro	- 16,6 ml euro
Debito Totale	111,2 ml euro	90,6 ml euro	- 20,6 ml euro
Patrimonio netto	159,1 ml euro	122,8 ml euro	- 36,3 ml euro
PFN/fatturato	1,54	1,17	
PFN/EBITDA	8,81	5,10	

Gli interventi effettuati, oltre a migliorare il conto economico, hanno innescato un’inversione di tendenza ed un processo di progressiva riduzione del debito che già nel 2016, a fronte di un intervento “diretto” di Trentino Sviluppo pari a 10,6 milioni di euro, risulta **ridotto di oltre 20 milioni** rispetto due anni prima, con un importante positivo “effetto leva”.

Rapporto FBK-IRVAPP sugli impatti degli interventi di Trentino Sviluppo

Come prova controfattuale, Trentino Sviluppo ha commissionato all'Istituto IRVAPP della Fondazione Bruno Kessler un'analisi sugli impatti degli interventi effettuati. Il rapporto condotto da IRVAPP ha quantificato in che misura alcuni interventi effettuati da Trentino Sviluppo nel corso del 2015 abbiano costituito uno stimolo per l'economia provinciale.

Più in particolare, attraverso l'impiego del Modello Econometrico Multisetoriale del Trentino (MEMT), sono state realizzate una serie di analisi simulate per stimare in che misura, e attraverso quali canali, le somme movimentate dagli interventi messi in atto da Trentino Sviluppo in campo immobiliare e nel settore funiviario si riflettano sui principali aggregati contabili dell'economia trentina, quali il PIL, i consumi delle famiglie, gli investimenti fissi lordi e i valori aggiunti settoriali.

Il rapporto condotto da IRVAPP ha declinato sostanzialmente in **2 valutazioni gli effetti degli interventi di Trentino Sviluppo in termini di ricaduta:**

1. per **1 euro** speso per l'acquisto degli impianti funiviari e/o innevamento si determina nell'arco di cinque anni un **incremento del prodotto interno lordo di 1,14 euro** a livello provinciale;
2. nel caso Trentino Sviluppo non fosse intervenuta, a fronte di una diminuzione congiunta di 1 euro dei redditi da lavoro e delle altre spese considerate nello studio, **il prodotto interno lordo sarebbe calato complessivamente di 1,44 euro.**

Detto in altri termini, i dati IRVAPP dimostrano che il tempo di **“rientro” degli investimenti pubblici effettuati nel funiviario, in termini di incremento del PIL provinciale, è inferiore a 5 anni.** L'onere degli investimenti si “ripaga” per la precisione in 4,4 anni.

Lo studio IRVAPP considera gli effetti dell'investimento effettuato dalla Provincia tramite Trentino Sviluppo limitatamente ai bilanci e ai conti d'esercizio delle società impiantistiche, **senza tuttavia considerare l'indotto**, ovvero tutte le attività economiche che in una località di montagna vivono grazie alle piste da sci, con i loro impianti di risalita e di innevamento programmato: dagli alberghi ai piccoli negozi, dai ristoranti ai maestri di sci.

Su questo aspetto possono aiutare gli studi effettuati dall'Associazione Nazionale Esercenti Funiviari (ANEF, 2013) i quali evidenziano come ogni euro di ricavo delle società funiviarie comporti sino a sette euro di ricavi dell'indotto. E' quindi evidente l'importanza di mantenere attivo il sistema impiantistico trentino.

In **conclusione**, le quanto sopra evidenziato è il risultato di:

- una dettagliata attività di **analisi** sugli asset turistico-funiviari e sui bilanci delle singole società che ha permesso di evidenziare criticità ed elementi potenziali su cui lavorare;
- la conseguente approvazione dei **nuovi Indirizzi Provinciali** per gli interventi di Trentino Sviluppo nel settore degli asset funiviari e dell'innnevamento in Trentino;
- la fase dell'attuazione della strategia adottata, con **interventi su 16 stazioni sciistiche**, coinvolgendo creditori bancari, personale, operatori privati ed enti locali;
- la **verifica dei risultati** ottenuti attraverso i dati di bilancio e i risultati d'esercizio delle società coinvolte, supportata dall'analisi “controfattuale” commissionata ad un ente di ricerca terzo ed indipendente.