

N° 17 del Registro

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

n° 17 del 02.09.2005

OGGETTO

PIANO D'IMPRESA AZIENDALE. APPROVAZIONE.

>>>>><<<<<<

L'anno duemilacinque, il giorno 2 (due) del mese di Settembre, alle ore 16.20 in Taranto e nella sede della Società, si è riunito in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

1) Enzo	MANCO	Presidente
2) Domenico	ABRESCIA	Vice Presidente
3) Carlo	BOSCHETTI	Componente
4) Antonio	CITREA	Componente
5) Francesco	IPPOLITO	Componente
6) Alberto	MESSINESE	Componente
7) Antonio	RANUCCI	Componente
8) Massimiliano	RUSSO	Componente
9) Ugo	TRONCONE	Componente

Svolge le funzioni di Segretario del Consiglio il Dott. Cosimo Rochira.

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PREMESSO CHE:

- In attuazione a quanto richiesto dal Comune di Taranto con la deliberazione del Consiglio Comunale n° 102 del 22/12/2003, relativa all'affidamento diretto (in House) dei servizi di trasporto pubblico urbano per la durata di anni nove, è stato redatto un "Piano d'Impresa" valevole per il quinquennio 2005 – 2009;
- per la redazione del predetto "Piano d'Impresa" ci si è avvalsi dell'opera del Centro Studi sui Sistemi di Trasporto – sede di Napoli – il cui coordinamento scientifico è retto dal Prof. Rocco Giordano;
- tale Piano è stato preliminarmente esaminato nella seduta 04/08/2005, nel corso della quale con deliberazione n° 12 si stabilì di rinviare la definitiva approvazione in attesa dei dovuti approfondimenti a cura delle Direzioni aziendali. Nel contempo veniva approvato lo stralcio relativo alla riorganizzazione dei servizi in funzione della fascia oraria 06.00 – 22.00. Tale stralcio è stato comunicato al Comune di Taranto per le relative autorizzazioni;

RILEVATO CHE:

- sulla scorta delle indicazioni fornite dalle Direzioni aziendali, il Piano d'Impresa è stato integrato con particolare riferimento alle azioni che tanto l'Azienda, quanto il Comune di Taranto dovranno compiere per accrescere la redditività;
- tali azioni si sostanziano, per la competenza aziendale, in:
 - a. la riorganizzazione del servizio, attraverso un incremento dell'offerta nelle ore di punta ed una riduzione di quella relativa alle fasce orarie estreme (4.00 – 6.00) e (22.00 – 24.00). In tal senso l'azienda ha predisposto il relativo progetto e lo ha inviato al Comune in data 17.8.2005, e la sua attuazione è prevista dal 4.11.2005;
 - b. l'ammodernamento del parco veicoli, la cui fornitura è ultimata e già in esercizio. Il profondo rinnovo della flotta ha richiesto all'azienda investimenti propri per circa 3.700.000,00 €;
 - c. l'incremento della velocità commerciale, fattore decisivo per rendere il servizio pubblico competitivo rispetto al mezzo privato.
- Per la competenza Comunale si sono individuate le seguenti azioni:
 - 1. ampliamento delle corsie "riservate" che, secondo il Piano, il Comune di Taranto dovrà concedere per una ulteriore estensione, rispetto alle attuali, di circa 7 km;
 - 2. protezione e vigilanza delle corsie preferenziali. Potranno essere utilizzati, eventualmente, anche gli ausiliari del traffico, all'uopo abilitati ed autorizzati ad elevare contravvenzioni;
 - 3. rimozione coatta dei mezzi parcheggiati lungo le corsie protette, usufruendo di carri attrezzi idonei;
 - 4. autorizzazione all'incremento tariffario, riferito sia ai biglietti che agli abbonamenti, a partire dal 1° Gennaio 2006;
 - 5. affidamento, entro Febbraio 2006, della gestione delle aree di parcheggio di "Toscano" e "Cimino"

RITENUTO di poter procedere all'approvazione definitiva del "Piano d'Impresa" dell'AMAT s.p.a.;

VISTI lo Statuto Sociale ed il Codice Civile

A voti unanimi, resi nelle forme di legge

DELIBERA

1. Di approvare, siccome approva, il “*Piano d’Impresa*” dell’AMAT s.p.a., per gli anni 2005-2009, così come predisposto dal CSST di Napoli ed opportunamente integrato con l’intervento delle Direzioni Aziendali.
2. Di trasmettere il piano in parola al Comune di Taranto, in esecuzione a quanto disposto dal Consiglio Comunale con la deliberazione n° 102/2003, per gli ulteriori adempimenti di competenza.

l.c.s.

firmato: **IL SEGRETARIO**
Dr. Cosimo Rochira

firmato: **IL PRESIDENTE**
Enzo Manco

Prot. 18909/ P

Taranto, lì 21.9.2005

Preg.ma
Dott. ssa Rossana Di Bello
Sindaco di Taranto
PALAZZO DI CITTA'
TARANTO

22.9.05
Urbex

Preg.mo
Avv. Franco De Feis
Direttore generale
PALAZZO DI CITTA'

22.9.05

Preg.mo
Avv. Giuseppe D'Ambrosio
Assessore alle aziende partecipate
Via Giovinazzi, 3
Taranto

22.09.05
he

Preg.mo
Dott. Raffaele Di Campo
Dirigente alle aziende partecipate
Via Giovinazzi, 3
Taranto



Oggetto: trasmissione del "Piano d'impresa" 2005/2009.

In uno alla presente si trasmette la versione definitiva del "Piano d'impresa" 2005/2009, richiesto dal Comune di Taranto con deliberazione del Consiglio Comunale n. 102 del 22.12.2003, assunta in occasione dell'affidamento "in house" del servizio di trasporto pubblico di persone (L. 326/2003). Il piano è stato redatto dal CSST di Napoli, diretto dal Prof. Rocco Giordano, sulla base degli indirizzi generali forniti dall'azienda ed approvato dal CdA con deliberazione n. 17 del 2.9.2005.

Il Piano compie un'analisi approfondita dell'organizzazione aziendale, del servizio svolto, dei rapporti intercorrenti tra azienda e Comune e propone, nel contempo, l'adozione di misure correttive, sia a carico dell'azienda che del Comune, tese ad accrescere la redditività aziendale. Sulla base delle iniziative delineate nel Piano è stato redatto il conto economico pluriennale 2005/2009, che include i benefici attesi dalla attuazione delle iniziative e delle attività contenute nello strumento di pianificazione.

La parte di maggior rilievo dello strumento di pianificazione è rappresentata dalla individuazione delle azioni che AMAT e Comune dovranno porre in essere per porre l'azienda nelle condizioni di accrescere la propria redditività. Tali azioni sono così suddivise:

a. Azioni di competenza dell'azienda. Rientrano, tra queste:

1. il progetto di ristrutturazione del servizio, presentato al Comune in data 17.8.2005, che, a parità di Km annui da assicurare, ha l'obiettivo di razionalizzare l'impiego delle risorse umane e materiali richieste. Ad una consistente riduzione delle corse attualmente svolte nelle fasce orarie (4.00 – 6.00) e (22.00 - 24.00), poco utilizzate dai cittadini, farà riscontro un pari incremento del numero delle corse da svolgere durante le ore di punta. L'intensificazione interesserà, in particolare, le corse 1/2, 3 e 8 (che da sole assorbono circa il 60% della domanda) e quelle dirette alle zone periferiche (Paolo VI, Talsano, Tramontone, Lama, S. Vito). Il Comune con propria nota pervenuta in data 7.9.2005, nel riscontrare la nota aziendale predetta, ha espresso l'assenso alla attuazione del progetto presentato, sebbene in via sperimentale;
 2. l'ammodernamento del parco rotabile, di fatto già realizzatosi con la fornitura, già ultimata, di 51 autobus nuovi di fabbrica, tutti dotati di pedana per agevolare l'accesso di soggetti non deambulanti e di impianto di climatizzazione (16 dei 51 autobus sono dotati di un sistema di alimentazione a metano). Il profondo rinnovo del parco consentirà di conferire al servizio i margini di qualità e sicurezza che i cittadini si attendono. L'investimento, agevolato da un contributo regionale di 8.227.200,00 €, ha richiesto investimenti dell'azienda per 3.700.000,00 € circa, necessari per la copertura della spesa complessiva;
 3. generale contenimento dei costi di esercizio, in particolare quelli legati alle prestazioni rese da terzi;
- b. Azioni di competenza del Comune. Rientrano tra queste:
1. l'estensione delle corsie preferenziali per ulteriori 7 Km circa, necessaria per superare le maggiori criticità presenti all'interno del sistema viario della città, che producono un forte rallentamento della marcia dei bus, con conseguente perdita di competitività del servizio pubblico rispetto all'uso del mezzo privato;
 2. l'autorizzazione di un incremento tariffario operativo, al più, dal 1.1.2006, riferito sia al prezzo di vendita dei biglietti che a quello degli abbonamenti. L'autorizzazione comunale si rende necessaria ai sensi della L. R. 18/2002 in quanto le nuove tariffe si collocano oltre la soglia minima regionale;
 3. l'affidamento all'azienda entro il 28.2.2006 della gestione delle sole aree parcheggio di Toscano e Cimino, che rientrano nella categoria dei parcheggi periferici, da sempre riservati alla gestione AMAT e per i quali il Comune di Taranto ha già previsto la realizzazione degli interventi, deliberando, nell'aprile 2004, l'approvazione del progetto definitivo ed impegnando, per la loro concreta attuazione, adeguate risorse provenienti dai BOC, così come risulta confermato anche dal piano triennale delle opere pubbliche

2005/2007, predisposto dall'Amministrazione Comunale. Per il successo dell'iniziativa sarà necessario che essa venga accompagnata da misure tese a regolamentare gli accessi in città.

Un riferimento particolare richiede il servizio idrovie, avviato dall'azienda dal 2003, i cui costi per km di esercizio, considerevolmente superiori a quelli del servizio su gomma, hanno gravato, finora, esclusivamente sul bilancio aziendale. Tenuto conto degli elevati costi di esercizio che questa modalità di trasporto richiede, l'azienda nel mese di maggio u. s. ha presentato alla Regione Puglia un progetto relativo alla attivazione di un servizio di tpl, di una percorrenza annua di circa 47.000 km, chiedendo il relativo finanziamento ai sensi della L. R. 1/2005, che ha reso possibile l'estensione del rango di "servizi minimi" (finora riservato ai servizi su gomma) anche a quelli svolti mediante idrovie. Va segnalato che la prosecuzione del servizio idrovie, attivato nel corso del 2003, sarà possibile nei prossimi anni solo in presenza di interventi finanziari pubblici, diversamente ne sarà sancita la sua inevitabile chiusura.

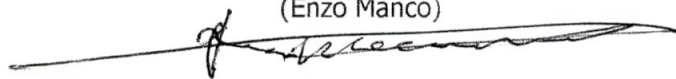
Alla presente, unitamente al Piano redatto dal CSST di Napoli, viene acclusa una sintetica relazione illustrativa redatta dal Direttore generale dell'azienda, che focalizza l'attenzione sui rapporti economici che intercorreranno tra azienda e Comune nel periodo 2005/2009, prefigurati nel Piano medesimo.

Si rende noto, infine, che l'azienda è disponibile ad essere ascoltata in merito ai contenuti del Piano, anche con la presenza del Prof. Rocco Giordano, Direttore del CSST di Napoli, che lo ha redatto.

Successivamente alla sua approvazione da parte del Comune l'azienda potrà da corso alla attuazione dei contenuti delle proprie deliberazioni e di quelle assunte dalla Giunta municipale in materia di cessione di una parte delle azioni AMAT in possesso del Comune. Il tutto nel rispetto delle norme che regolano i processi di dismissione azionaria.

Cordialità.

Il Presidente
(Enzo Manco)



N° 17 del Registro

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

n° 17 del 02.09.2005

OGGETTO

PIANO D'IMPRESA AZIENDALE. APPROVAZIONE.

>>>>>><<<<<<

L'anno duemilacinque, il giorno 2 (due) del mese di Settembre, alle ore 16.20 in Taranto e nella sede della Società, si è riunito in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

1) Enzo	MANCO	Presidente
2) Domenico	ABRESCIA	Vice Presidente
3) Carlo	BOSCHETTI	Componente
4) Antonio	CITREA	Componente
5) Francesco	IPPOLITO	Componente
6) Alberto	MESSINESE	Componente
7) Antonio	RANUCCI	Componente
8) Massimiliano	RUSSO	Componente
9) Ugo	TRONCONE	Componente

Svolge le funzioni di Segretario del Consiglio il Dott. Cosimo Rochira.

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PREMESSO CHE:

- In attuazione a quanto richiesto dal Comune di Taranto con la deliberazione del Consiglio Comunale n° 102 del 22/12/2003, relativa all'affidamento diretto (in House) dei servizi di trasporto pubblico urbano per la durata di anni nove, è stato redatto un "Piano d'Impresa" valevole per il quinquennio 2005 – 2009;
- per la redazione del predetto "Piano d'Impresa" ci si è avvalsi dell'opera del Centro Studi sui Sistemi di Trasporto – sede di Napoli – il cui coordinamento scientifico è retto dal Prof. Rocco Giordano;
- tale Piano è stato preliminarmente esaminato nella seduta 04/08/2005, nel corso della quale con deliberazione n° 12 si stabilì di rinviarne la definitiva approvazione in attesa dei dovuti approfondimenti a cura delle Direzioni aziendali. Nel contempo veniva approvato lo stralcio relativo alla riorganizzazione dei servizi in funzione della fascia oraria 06.00 – 22.00. Tale stralcio è stato comunicato al Comune di Taranto per le relative autorizzazioni;

RILEVATO CHE:

- sulla scorta delle indicazioni fornite dalle Direzioni aziendali, il Piano d'Impresa è stato integrato con particolare riferimento alle azioni che tanto l'Azienda, quanto il Comune di Taranto dovranno compiere per accrescere la redditività;
- tali azioni si sostanziano, per la competenza aziendale, in:
 - a. la riorganizzazione del servizio, attraverso un incremento dell'offerta nelle ore di punta ed una riduzione di quella relativa alle fasce orarie estreme (4.00 – 6.00) e (22.00 – 24.00);
 - b. l'ammodernamento del parco veicoli, la cui fornitura è ultimata e già in esercizio. Il profondo rinnovo della flotta ha richiesto all'azienda investimenti propri per circa 3.700.000,00 €;
 - c. l'incremento della velocità commerciale, fattore decisivo per rendere il servizio pubblico competitivo rispetto al mezzo privato.
- Per la competenza Comunale si sono individuate le seguenti azioni:
 - 1. ampliamento delle corsie "riservate" che, secondo il Piano, il Comune di Taranto dovrà concedere per una ulteriore estensione, rispetto alle attuali, di circa 7 km;
 - 2. protezione e vigilanza delle corsie preferenziali. Potranno essere utilizzati, eventualmente, anche gli ausiliari del traffico, all'uopo abilitati ed autorizzati ad elevare contravvenzioni;
 - 3. rimozione coatta dei mezzi parcheggiati lungo le corsie protette, usufruendo di carri attrezzi idonei;
 - 4. autorizzazione all'incremento tariffario, riferito sia ai biglietti che agli abbonamenti, a partire dal 1° Gennaio 2006;
 - 5. affidamento, entro Febbraio 2006, della gestione delle aree di parcheggio di "Toscano" e "Cimino"

RITENUTO di poter procedere all'approvazione definitiva del "Piano d'Impresa" dell'AMAT s.p.a.;

VISTI lo Statuto Sociale ed il Codice Civile

A voti unanimi, resi nelle forme di legge

DELIBERA

1. Di approvare, siccome approva, il “*Piano d’Impresa*” dell’AMAT s.p.a., per gli anni 2005-2009, così come predisposto dal CSST di Napoli ed opportunamente integrato con l’intervento delle Direzioni Aziendali.
2. Di trasmettere il piano in parola al Comune di Taranto, in esecuzione a quanto disposto dal Consiglio Comunale con la deliberazione n° 102/2003, per gli ulteriori adempimenti di competenza.

l.c.s.

firmato: ***IL SEGRETARIO***
Dr. Cosimo Rochira

firmato: ***IL PRESIDENTE***
Enzo Manco

Prot. 18657

Taranto, lì 16.9.2005

I RAPPORTI AZIENDA - COMUNE PREVISTI DAL "PIANO D'IMPRESA" 2005 – 2009

1. PREMESSA.

Con deliberazione n. 17 del 2.9.2005 l'azienda ha approvato in via definitiva il Piano d'impresa 2005 – 2009, richiesto dal Comune di Taranto con la deliberazione del Consiglio Comunale n. 102 del 22.12.2003, assunta in occasione dell'affidamento "in house" del servizio di trasporto pubblico di persone (L. 326/2003).

Il piano è stato redatto dal Prof. Rocco Giordano, Direttore del Centro Studi servizi di trasporto di Napoli (CSST), cui l'azienda ha conferito incarico nel corso dell'esercizio 2004, fornendo, nel contempo, gli indirizzi generali ispiratori. Il Piano d'impresa si completa nella sua parte finale con il "Piano strategico".

Il Piano è stato redatto sulla base delle conclusioni cui sono pervenuti i tecnici del CSST dopo aver osservato direttamente l'articolazione funzionale dell'azienda, le singole aree operative che la caratterizzano, i fattori di produzione su cui l'azienda può contare.

Per le finalità indicate nel titolo della presente relazione, in questa sede saranno esaminati con maggiore dettaglio la natura e la consistenza dei rapporti tra azienda e Comune che il Piano contiene, la loro influenza sulla capacità del servizio offerto dall'azienda di risultare più competitivo (e quindi vincente) rispetto al mezzo privato, gli effetti prodotti in termini di capacità dell'azienda di produrre utili, secondo lo spirito proprio della SpA.

2. I RAPPORTI AZIENDA – COMUNE PREVISTI NEL PIANO, FINALIZZATI AD ACCRESCERE LA REDDITIVITA' DELL'AZIENDA.

Il Piano riserva una parte importante all'esame delle azioni che l'azienda (da un lato) ed il Comune (dall'altra) dovranno compiere affinché la stessa azienda sia posta nelle condizioni di accrescere la propria redditività. Il paragrafo 4.2.4 (*Interventi finalizzati allo sviluppo della redditività*) indica, in modo palese, che questo obiettivo potrà essere raggiunto dall'azienda attraverso:

- A. il conseguimento di una più elevata competitività del trasporto su gomma, che, allo stato, rappresenta l'attività di gran lunga più importante dell'azienda, che fornisce, da sola, il 97% dei ricavi aziendali;
- B. la diversificazione delle attività aziendali, che è capace di creare valore aggiunto e rappresenta l'unica vera via in grado di avvicinare l'AMAT alle più evolute aziende italiane di mobilità.

Si esamineranno, nel seguito, natura e consistenza delle linee d'azione (A e B) appena indicate.

A. Azioni finalizzate a conseguire una più elevata competitività del trasporto su gomma e riflessi economici relativi.

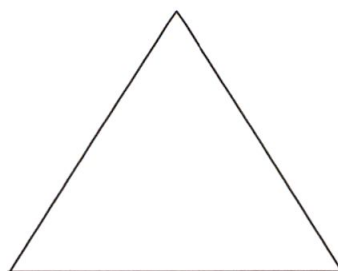
Il paragrafo 4.2.4.1 indica, in modo chiaro, che un incremento del gettito derivante dall'attività di trasporto su gomma richiede che il servizio venga percepito dal cittadino "competitivo" rispetto al mezzo privato. La competitività del servizio viene valutata:

- in termini di tempo di spostamento impiegato, che dovrà risultare il più "contenuto" possibile;
- in termini di "certezza" dei tempi di spostamento;
- in termini di costo del servizio, che deve essere tale da produrre nel cittadino una positiva percezione del rapporto costo/tempo.

In altre parole si potrebbe rappresentare un "triangolo di competitività" del servizio, con ai tre vertici la "durata" dei tempi di spostamento richiesti, la "certezza" dei tempi di spostamento, il "costo" del servizio:

Triangolo di competitività del servizio

*"Durata" dei tempi
di spostamento*



*"certezza" dei tempi
di spostamento*

*"costo"
del servizio*

Il Piano indica che il miglioramento della competitività del servizio su gomma, nel senso appena indicato, passa attraverso l'adozione delle seguenti misure, alcune di iniziativa aziendale ed altre di iniziativa comunale:

- a. la riorganizzazione del servizio, attraverso un incremento dell'offerta nelle ore di punta ed una riduzione di quella relativa alle fasce orarie estreme (4.00 – 6.00) e (22.00 – 24.00). In tal senso l'azienda ha predisposto il relativo progetto e lo ha inviato al Comune in data 17.8.2005, e la sua attuazione è prevista dal 1.10.2005;
- b. l'ammodernamento del parco veicoli, la cui fornitura è ultimata e già in esercizio. Il profondo rinnovo della flotta ha richiesto all'azienda investimenti propri per circa 3.700.000,00 €;
- c. l'incremento della velocità commerciale, fattore decisivo per rendere il servizio pubblico competitivo rispetto al mezzo privato. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede un ampliamento delle corsie preferenziali che il Comune di Taranto dovrà riservare esclusivamente a vantaggio del trasporto pubblico, cui dovranno associarsi interventi finalizzati al controllo degli accessi in città. L'ampliamento delle corsie "riservate" che, secondo il Piano, il Comune di Taranto dovrà concedere per una lunghezza di circa 7 km, interesserà le vie indicate nell'elenco di seguito riportato. Per il buon successo dell'iniziativa è indispensabile che queste corsie siano protette e vigilate. Potranno essere utilizzati, eventualmente, anche gli ausiliari del traffico, all'uopo abilitati ed autorizzati ad elevare contravvenzioni nonché alla rimozione coatta dei mezzi parcheggiati lungo le corsie stesse, usufruendo di carri attrezzi idonei. Il piano indica come necessarie le seguenti nuove corsie preferenziali:
 - viale Magna Grecia, ambo i lati;
 - via Leonida, tratto compreso tra via Principe Amedeo e viale Virgilio;
 - via Dante, direzione ovest/est, nel tratto compreso tra via Pupino e Via G. Giovine, con corsia preferenziale protetta contromano nel tratto compreso tra via G. Giovine e via C. Nitti.
 - via Dante (solo divieto di sosta nel tratto compreso tra via Polibio e via G. Giovine);

- via Oberdan, (istituzione di un senso unico direzione est/ovest e corsia preferenziale protetta contromano);
- via Magnaghi, nel tratto compreso tra via Acton e via Socrate.

La lunghezza delle nuove corsie preferenziali è quella di seguito riportata:

Viale Magna Grecia (lato ovest)	km. 1,850
Viale Magna Grecia (lato est)	km 1,850
Via Leonida	km 0,800
Via Oberdan	km 0,900
Via Dante	km 0,915
Via Magnaghi	km 0,870

km 7,185

Definite le misure di iniziativa aziendale e quelle di iniziativa comunale, necessarie per accrescere la competitività del servizio una volta che esse avranno trovato attuazione, il Piano indica nell'introduzione di un "incremento tariffario" (giustificato dal migliore servizio offerto) la misura in grado di produrre gli effetti economici conseguenti.

Il Piano, tenuto conto dell'elasticità della domanda e degli effetti conseguenti al miglioramento del servizio (miglioramento degli elementi costituenti il "triangolo di competitività"), stima equo il seguente incremento tariffario, che il Comune dovrà autorizzare ai sensi della L. R. n. 18/2002. Il nuovo regime dei prezzi rivolti al pubblico per l'acquisto di biglietti ed abbonamenti, conseguente all'incremento tariffario, da rendere operativo non oltre il 1° gennaio 2006, è quello di seguito riportato :

TARIFFA RELATIVA AI BIGLIETTI

BIGLIETTI (TIPOLOGIA)	TARIFFA ATTUALE (€)	TARIFFA DAL 1.1.2006 (€)
BIGLIETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	0,80	0,90
BIGLIETTO A TEMPO (90minuti)	1,00	1,20
BIGLIETTO SUBURBANO (corsa semplice)	0,90	1,10
BIGLIETTO ACQUISTATO IN VETTURA	1,00	1,50
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	2,00	2,40
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	5,00	6,00
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	12,00	14,50

TARIFFA RELATIVA AGLI ABBONAMENTI

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA ATTUALE (€)	TARIFFA DAL 1.1.2006 (€)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	30,00	34,00
LAVORATORI DIPENDENTI	28,00	31,00
GIOVANI – DISOCCUPATI - CASALINGHE	17,00	19,00
PENSIONATI – ANZIANI - INVALIDI	13,50	15,00
MILITARI DI LEVA	11,50	13,00
ABBONAMENTO INTEGRATO (biglietto)	13,00	15,00
ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA ATTUALE (€)	TARIFFA DAL 1.1.2006 (€)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	220,00	340,00
LAVORATORI DIPENDENTI	220,00	310,00
GIOVANI – DISOCCUPATI - CASALINGHE	140,00	190,00
PENSIONATI – ANZIANI - INVALIDI	100,00	150,00
MILITARI DI LEVA	100,00	130,00

Il Piano, sulla base dell'adeguamento tariffario da introdurre a seguito del miglioramento dei tre elementi costituenti i vertici del triangolo di competitività, stima nel 15% l'incremento del numero di titolo venduti ed in € 2.873.468,61 il maggior gettito derivante dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti, che influenzerà positivamente il risultato finale di bilancio dell'esercizio 2006 e seguenti.

B. La diversificazione delle attività aziendali.

Il Piano, al fine di accrescere la capacità dell'azienda di produrre utili di esercizio, indica come strategica la diversificazione delle attività aziendali attraverso l'avvio di iniziative imprenditoriali integrative del servizio su gomma, capaci, a loro volta, di accrescere la redditività economica complessiva dell'azienda. Esso indica come possibile l'avvio di attività di gestione del parcheggio dei mezzi privati nelle aree periferiche di interscambio di Toscano e Cimino, per le cui aree attrezzate sono stati redatti i relativi progetti. La realizzazione è

prevista a carico del Comune di Taranto come misura da adottare a sostegno della politica del traffico cittadino, che si prefigge l'obiettivo di ridurre l'attuale livello di intasamento del centro cittadino prodotto dal traffico privato. Il piano ipotizza il possibile gettito derivante dall'avvio di tali attività già con il prossimo 1.3.2006. Si riportano nel seguito i risultati cui il Piano perviene singolarmente per le due aree, sulla base delle ipotesi di seguito indicate.

a. Gestione del terminal/parcheggio di scambio tra autobus pubblici e autoveicoli privati in località "Toscano". Riflessi economici relativi.

Il Piano riporta le caratteristiche tecniche dell'intervento previsto in progetto e le relative infrastrutture previste. In questa sede saranno esaminati esclusivamente gli elementi posti a base della previsione della rendita netta annua che potrà derivare dalla gestione dell'area. Va osservato che nella parte finale del Piano, denominata "Piano strategico", è riportata la stima della rendita annua netta che ne deriverebbe in favore dell'azienda, quale gestore dell'area, a realizzazione completa dell'opera da parte del Comune. Nella parte costituente il "Piano d'impresa", invece, tenuto conto dei tempi inferiori che richiederebbe l'ultimazione della sola area parcheggio per le autovetture private, viene stimata la rendita annua netta che già dal 2006 l'azienda potrà conseguire sulla base delle seguenti ipotesi:

- ❖ realizzazione a cura del Comune di Taranto della sola area di parcheggio in località Toscano, con ultimazione e consegna all'azienda entro il 28.2.2006;
- ❖ avvio dell'attività di gestione della sola area parcheggio delle autovetture private da parte dell'azienda dal 1.3.2006;
- ❖ tasso di utilizzo medio giornaliero dei posti-macchina disponibili prudenzialmente stimato nel 50%, con rendita annua netta calcolata sulla base di un arco orario giornaliero di 10 ore/giorno.

Sulla base delle ipotesi poste, il piano perviene alla determinazione di una rendita annua complessiva, al netto degli oneri derivanti dall'attività di manutenzione delle infrastrutture e di quella di gestione dell'area, pari a 1.041.667,00 € per l'anno 2006 (periodo 1.3.2006 – 31.12.2006). Per gli anni 2007 – 2008 – 2009 la rendita annua viene determinata sulla base di quella 2006 e ragguagliata a 12 mesi (con un gettito annuo pari a 1.250.000,00 €) e mantenuta prudenzialmente costante per tutto il periodo 2007/2009.

b. Gestione del terminal/parcheggio di scambio tra autobus pubblici e autoveicoli privati in località "Cimino". Riflessi economici relativi.

Anche per l'area terminal/parcheggio di Cimino, il cui intervento è previsto a carico del Comune in attuazione dei progetti relativi, il piano compie le stesse considerazioni svolte per l'area/parcheggio di Toscano. Sulla base delle stese ipotesi poste in occasione della determinazione della rendita annua relativa all'area Toscano, tenuto conto del diverso numero di posti – macchina previsti, il piano determina per l'area Cimino una rendita annua relativa al 2006 (periodo 1.3.2006 – 31.12.2006) pari a 1.010.000,00 €, mentre quella relativa al periodo 2007 – 2008 – 2009 è annualmente determinata in 1.212.000,00 €.

3. QUADRO SINTETICO RELATIVO AGLI EFFETTI ECONOMICI PRODOTTI DALLE MISURE INDICATE AI PRECEDENTI PUNTI.

Sulla base delle ipotesi poste, alla formazione del risultato finale di esercizio per il periodo 2005/2009 concorreranno in maniera determinante i maggiori gettiti derivanti dalle iniziative indicate ai precedenti punti A e B della presente relazione, secondo il dettaglio di seguito indicato:

PUNTO	OGGETTO DELL'INTERV. TO	SOGGETTI INTERESSATI	RENDITA NETTA ANNUA (€)	
			2006	2007/2009
A	Azioni finalizzate a conseguire una maggiore competitività del trasporto su gomma	❖ Azienda (ristrutturazione del servizio ed ammodernamento della flotta); ❖ Comune (autorizzazione di un incremento tariffario entro il 31.12.2005 e concessione, dalla stessa data, di nuove corsie preferenziali per circa 7 km)	2.873.468,61	2.873.468,61
B-a)	Gestione terminal parcheggio Toscano	❖ Comune (realizzazione dell'intervento progettuale) ❖ Azienda (gestione dell'area parcheggio)	1.041.667,00	1.250.00,00
B-b)	Gestione terminal parcheggio Cimino	❖ Comune (realizzazione dell'intervento progettuale) ❖ Azienda (gestione dell'area parcheggio)	1.010.000,00	1.212.000,00

Il conto economico pluriennale 2005/2009 è riportato nel Piano, mentre nel paragrafo seguente saranno indicate le linee guida che ne hanno guidato la redazione e l'entità dei

rapporti economici che si determineranno tra Comune ed azienda a seguito delle iniziative prefigurate.

4. IL CONTO ECONOMICO PLURIENNALE 2005/2009.

Il conto economico pluriennale 2005/2009 riportato nel piano è stato redatto sulla base delle seguenti ipotesi:

- a. incremento della tariffa e del numero di biglietti ed abbonamenti venduti, secondo i principi già indicati;
- b. costo del personale unitario medio pressoché costante nel periodo 2005/2009 (la costanza di questo parametro è assicurata dalla sostanziale compensazione degli aumenti salariali con il minor costo medio relativo al personale di nuova assunzione che si realizzerà);
- c. aggiunta alle quote di ammortamento relative agli autobus acquistati negli anni precedenti degli oneri di ammortamento dei 51 autobus nuovi (analogo criterio è stato seguito per i contributi in conto capitale relativo alla quota di investimento finanziato dalla Regione Puglia);
- d. previsione dell'affidamento dal 1.1.2006 del contributo regionale conto esercizio relativo al servizio idrovie, ai sensi della L.R. 1/2005;
- e. consistente riduzione per l'anno 2006, e seguenti, delle spese generali, con riferimento particolare ai servizi di terzi;
- f. assenza di accantonamenti in fondo rischi a fronte di eventuali sopravvenienze passive relative ad anni precedenti, allo stato non previste;
- g. imposizione fiscale determinata considerando una riduzione della tassazione IRAP per effetto delle preannunciate misure tese ad eliminare progressivamente tale imposta dal vigente sistema tributario.

I rapporti economici tra azienda Comune (espressi in migliaia di euro) deducibili dal conto economico riportato nel piano possono essere così riassunti:

		2005	2006	2007	2008	2009
1	Risultato finale di esercizio	0	3.515	3.572	3.612	4.252
2	Contributo per linee improduttive	980	0	0	0	0
3	Integrazione tariffarie a carico del Comune a sostegno dell'acquisto degli abbonamenti da parte dei cittadini residenti in Taranto	2.991	3.514	3.549	3.585	3.621
4	Scarto (1 - 2 - 3)	- 3.971	+ 1	+ 23	+ 27	+ 631

La tabella che precede pone in evidenza quanto segue:

- a) per effetto della attuazione delle ipotesi indicate nel piano, a decorrere dall'esercizio 2006 è atteso il conseguimento di un utile di esercizio, andamento confermato negli esercizi successivi (riga 1 di tabella);
- b) per effetto dell'utile di esercizio previsto a decorrere dal 2006 in poi, il contributo del Comune per "linee improduttive" attualmente previsto non troverà applicazione (riga 2 di tabella);
- c) per effetto della attuazione delle iniziative indicate nel piano, l'onere del Comune legato alla misura a sostegno della mobilità dei cittadini residenti in Taranto, finalizzata ad agevolare l'acquisto di abbonamenti, noto come "*integrazione tariffaria*" (riga 3), a decorrere dal 2006 sarà interamente compensato dall'utile di esercizio atteso (riga 4).

Per ogni ulteriore dettaglio si rimanda alla lettura del Piano, di cui la presente costituisce un sintetico sunto rispetto ai rapporti Azienda-Comune in esso rappresentati.

Il Direttore generale
(Ing. Giovanni Matichecchia)

A.M.A.T. S.p.A.

AZIENDA PER LA MOBILITÀ NELL'AREA DI TARANTO

PIANO STRATEGICO AZIENDALE

RELAZIONE GENERALE

<i>Data:</i>	<i>Maggio 2005</i>	<i>Revisioni:</i>	0	1	2	3
--------------	--------------------	-------------------	----------	----------	----------	----------

SOCIETA' INCARICATA:



Centro Studi sui Sistemi di Trasporto
Sede di Napoli

GRUPPO DI LAVORO:

Prof. Rocco Giordano
Coordinamento scientifico

Ing. Roberto Amirante
Dr.ssa Maria Daniele
Analisi tecnico-gestionali

Prof. Paolo Stampacchia
Analisi economico-finanziarie

1. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

1.1. IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO ED IL RUOLO DELL'AMAT

In data 19.11.2003 sotto il titolo “*Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici*” è stato definitivamente convertito in legge il D.L. 269/2003 del 30.09.2003.

La nuova normativa ha introdotto novità in materia di forme di affidamento possibili per i servizi pubblici:

- ha dichiarato tali disposizioni “*inderogabili ed integrative*” rispetto a quelle di settore (e, pertanto, le disposizioni di settore esistenti rimangono ferme, con l’obbligo di integrarle con quelle introdotte dall’art. 14 della legge n. 326 del 24.11.2003, di conversione del D.L. 269/2003);
- ha ridefinito le forme di affidamento possibili per i servizi locali; ha dichiarato possibili tre forme di affidamento, fra le quali, alla lettera c), viene indicata quella in favore di società a capitale interamente pubblico. L’affidamento relativo ha le caratteristiche del cosiddetto affidamento “*in house*” ed è richiesta la partecipazione pubblica totalitaria, il controllo dell’ente - titolare del capitale - analogo a quello esercitato sui propri servizi, l’attività svolta in via prevalente per l’ente controllante;
- ha dichiarato l’esclusione dal suo ambito di applicazione dei soli settori dell’energia e del gas, in quanto già regolamentati da normative attuative di direttive comunitarie;
- ha dichiarato, di riflesso, la inclusione nel suo ambito di applicazione di tutti gli altri servizi pubblici locali non regolamentati da norme emesse in attuazione di direttive comunitarie, quale è quello relativo al trasporto pubblico locale;
- opera nel rispetto delle norme poste a tutela della concorrenza.

1.2. IL NUOVO RUOLO DELL'AMAT ALLA LUCE DELLA LEGGE 326/2003

L'AMAT S.p.A., oltre a rappresentare l'azienda che da sempre assicura il servizio di trasporto nella rete comunale, vanta risorse materiali, umane e finanziarie in grado di conferire al servizio, per il futuro, sufficienti margini di affidabilità e regolarità, sulla base anche degli indirizzi che saranno forniti dalla Amministrazione Comunale.

Pertanto è stato ritenuto necessario ed indispensabile per l'ente assicurare dal 1.1.2004 la prosecuzione del servizio in condizioni di certezza per ciò che attiene i diritti ed obblighi che dovranno intercorrere fra ente affidante e soggetto gestore, al fine di coniugare il diritto alla mobilità dei cittadini con l'equilibrio finanziario dell'ente e con la definizione di un piano di impresa di medio-lungo termine.

A tale riguardo l'Ente è orientato a:

- 1) ridefinire, in condizioni di stabilità, gli assetti operativi;
- 2) impostare un modello di mobilità per la città di Taranto, rivolto al "*cliente*" e non più all'"*utente*"; che questo obiettivo possa essere più agevolmente raggiunto anche attraverso una partecipazione futura dei soggetti privati alla gestione delle funzioni di mobilità.

L'Amministrazione Comunale con delibera n° 102 del 22.12.2003 :

- 1) ha affidato all'AMAT S.p.A. il servizio di trasporto pubblico di persone nella rete comunale, in forza di quanto disposto dall'art. 14, comma 5 della legge n. 326 del 24.11.2003, di conversione del D.L. 269 del 30.9.2003, dal titolo: "*Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici.*" L'affidamento ha avuto decorso dal 1.1.2004 ed avrà la durata pari a nove anni, così come previsto dalla L.R.18/2002 e dal D.L.vo 422/97, così come successivamente modificato dal D.L.vo 400/99. Esso fa riferimento ad un volume annuo di servizi che l'azienda sarà tenuta ad erogare, pari a 7.003.255 km/anno e ad

un corrispettivo annuo pari anch'esso a quello già contenuto nel precedente contratto di servizio, pari a 15.057.685,00 € (2,15 €/km);

2) ha impegnato l'AMAT ad elaborare un piano di impresa a breve termine (2 anni) e medio termine (5 anni) in cui vengono prospettati gli obiettivi e le possibili opportunità di modifiche degli assetti aziendali prevedendo anche ipotesi di riordino delle funzioni operative e quelle gestionali.

Pertanto da questi due punti cardine dell'affidamento regolarmente contrattualizzato è necessario che l'AMAT configuri un piano di intervento che deve corrispondere:

- a) ad un riordino delle strutture aziendali sul territorio adeguate a quelli che sono i nuovi compiti cui vengono chiamate nella logica di un'Azienda per la mobilità;
- b) sul piano dell'esercizio, ad una riformulazione dell'assetto di rete che ottimizzi l'efficacia del servizio verso le utenze, sotto il vincolo dell'ottimizzazione dell'utilizzo del personale delle strutture disponibili;
- c) operare una valutazione degli *assetts* rispetto alle missioni.

Ciò richiede che l'azienda sia organizzata ed attrezzata per dare risposte immediate e posta nella capacità di riorientare la sua missione da azienda organizzata per funzioni ad Azienda organizzata per processi.

Il piano di interventi passa per un progetto di riordino gestionale-economico-finanziario.

La definizione dei nuovi *assetts* aziendali dovrà tenere conto anche dei servizi comunali di trasporto e mobilità che il Comune ha assegnato a operatori privati; le proposte saranno sviluppate ai fini di un processo di ottimizzazione sotto il vincolo di una maggiore efficacia dei servizi stessi a parità di risorse impegnate.

1.3. LA GESTIONE

La gestione operativa dell'AMAT negli anni passati è stata caratterizzata da una pluralità di azioni, alcune di iniziativa aziendale ed altre rese necessarie a seguito di determinazioni assunte dall'Amministrazione Comunale.

Tra le azioni più significative poste in essere ai fini di accrescere la sua competitività, il suo livello di redditività, quello della qualità del servizio, nonché la sua funzione sociale, si possono citare:

- a) le azioni tese a rafforzare il legame con i cittadini e fidelizzare il rapporto con i clienti, mediante adeguate campagne di informazione sui nuovi servizi e sulle innovazioni proposte attraverso i canali informativi classici ma, anche, mediante corrispondenza diretta con i circa 10.000 abbonati;
- b) le azioni tese ad incentivare l'utilizzo dei bus urbani rendendo più conveniente l'acquisto dell'abbonamento rispetto a quello del biglietto;
- c) il consolidamento dell'attività di verifica dell'utenza;
- d) il conseguimento della certificazione del Sistema Aziendale alle norme UNI EN ISO 9001:2000, fondamentale per la crescita complessiva della organizzazione aziendale e della qualità del servizio erogato;
- e) l'esecuzione di una indagine di "*Customer Satisfaction*", i cui risultati hanno consentito di indagare meglio le caratteristiche dell'attuale clientela AMAT e di quella potenziale. L'indagine ha pure consentito di accertare la natura delle aspettative più rilevanti dei clienti AMAT.

Questa sua capacità a definire le proprie *performances* non solo rispetto all'attività primaria che è quella del TPL su gomma è stata orientata a guardare con attenzione ad altri campi di intervento sulla mobilità, quale ad esempio quello delle vie del mare.

L'AMAT pertanto si ritiene possa definire le proprie aree di intervento relative al TPL nella città di Taranto per qualsiasi attività ed in risposta alle molteplici esigenze della

utenza, in ambito urbano con uno stretto raccordo con i servizi propri extraurbani e con quelli alla scala regionale che si collegano alla città di Taranto.

Per questo la rete dei servizi messa sotto osservazione è quella che oggi viene complessivamente esercita sul territorio e che a vario titolo è esercita oltre che da AMAT anche da altri soggetti.

Si pensa al servizio scolastico ed a quello per i disabili, ecc.

Tutti questi servizi sono stati valutati sia singolarmente che nella logica di una gestione unitaria e ciò per poter valutare quali margini di convenienza tecnico-economica possono esserci per l'azienda per avanzare proposte di *assets* diversi da quelli attuali sia sul piano dell'esercizio che di quello patrimoniale.

Sono stati pertanto valutati gli impatti che gli *assets* prefigurati determineranno sulle diverse specifiche funzioni e precisamente:

- programmazione e pianificazione del servizio;
- produzione del servizio (autobus-autisti);
- manutenzione dei rotabili;
- attività amministrativo-contabile e finanziaria;
- relazioni industriali;
- rapporti azienda-cliente.

Per ciascuna funzione individuata è stata elaborata una scheda ove si evidenziano i legami funzionali tra attività individuate come fondamentali e principali risorse utilizzate per il loro svolgimento.

□ *Produzione dei servizi: analisi delle relazioni tra attività e risorse*

La funzione in esame si caratterizza per le seguenti attività fondamentali:

- 1) Formazione turni equipaggi
- 2) Formazione turni macchine
- 3) Adattamento turni di equipaggi e macchine
- 4) Erogazione del servizio
- 5) Manutenzione rotabile:
 - a) ordinaria
 - b) straordinaria.

*ATTIVITÀ FONDAMENTALI E RISORSE UTILIZZATE
DALLA FUNZIONE PRODUZIONE DEL SERVIZIO*

Attività fondamentali	PRINCIPALI RISORSE UTILIZZATE						
	Materiale rotabile	Personale turnista	Personale non turnista	Impianti (deposito, officine, logistica)	Materiali (ricambi, ecc.)	Risorse esterne	Tecnologie, automazione, vestizione turni
Formazione turni equipaggi			X				X
Formazione turni macchine			X				X
Adattamento turni			X				
Erogazione del servizio	X	X					
Manutenzione rotabile			X	X	X	X	

□ *Contabilità e finanza*

La funzione in esame é caratterizzata dalle seguenti attività:

- contabilità generale;
- contabilità industriale e budget (comprendendo in questa attività sia l'analisi dei costi precedenti la formalizzazione di uno schema di contabilità industriale, sia il controllo dei *budgets*);
- paghe e stipendi;
- definizione fabbisogno ed approvvigionamento finanziario.

*ATTIVITÀ FONDAMENTALI E RISORSE UTILIZZATE
DELLA FUNZIONE CONTABILITÀ E FINANZA*

Attività fondamentali	Personale	Elaboratori elettronici	Metodologie di raccolte dati	Fonti di finanziamento
Contabilità generale	X	X		
Contabilità industriale e budget	X		X	
Paghe e stipendi	X	X		
Definizione fabbisogno	X		X	X

□ *Gestione del personale e rapporti sindacali*

La funzione si caratterizza per 5 attività fondamentali e segnatamente:

- concorsi e selezione;
- formazione e addestramento;
- sviluppo carriere e anagrafe personale;
- rapporti sindacali;
- utilizzo «inidonei».

*ATTIVITÀ FONDAMENTALI E RISORSE UTILIZZATE NELL'AMBITO DELLE FUNZIONI
GESTIONE DEL PERSONALE E RAPPORTI SINDACALI*

	PRINCIPALI RISORSE UTILIZZATE				
Attività fondamentali	Personale	Elaboratore elettronico	Metodologie	Medicina preventiva	Risorse esterne
Concorsi e selezioni			Bandi		X
Sviluppo carriere		X	Regolamenti		X
Rapporti con il sindacato			Relazioni Industriali		
Utilizzazione dei non idonei				X	
Anagrafe del personale	X	X			

□ *Approvvigionamento e gestione magazzini*

La funzione in esame é caratterizzata dalle attività che *fondamentali* seguono:

- programmazione e controllo scorte;
- gestione fisica magazzino;
- accettazione e collaudo;
- gestione acquisti;
- contabilità.

*ATTIVITÀ FONDAMENTALI E RISORSE UTILIZZATE NELL'AMBITO
DELLA FUNZIONE APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE MAGAZZINO*

Attività fondamentali	PRINCIPALI RISORSE UTILIZZATE				
	Personale	Locali	Strumenti di elaborazione	Metodologie	Albo dei fornitori (per gruppi merceologici)
Programmazione e controllo scorte	X		X	X	
Gestione acquisti	X		X	X	X
Gestione fisica		X		X	
Contabilità (carichi e scarichi)	X		X		
Accettazione materiale e collaudi	X				

□ *Gestione rapporti azienda-clienti*

La funzione in esame si caratterizza per:

- analisi dell'ambiente e previsione della domanda;
- promozione e pubblicità del servizio;
- sistemi di bigliettazione e distribuzione titoli di viaggio;
- gestione sanzioni

*ATTIVITÀ FONDAMENTALI E RISORSE UTILIZZATE NELL'AMBITO
DELLA FUNZIONE GESTIONE DEI RAPPORTI AZIENDA-CLIENTI*

Attività fondamentali	Metodologie di raccolta ed analisi dati	Personale	Sistemi e mezzi di comunicazione	Risorse esterne
Analisi dell'ambiente e previsione	X	X		
Promozione e pubblicità del servizio		X	X	X
Sistemi di bigliettazione e distribuzione	X		X	X
Gestione delle sanzioni		X	X	

1.4. ELEMENTI DI ANALISI DELLE FUNZIONI DI GESTIONE

Definite e caratterizzate le principali funzioni di gestione sopra richiamate, per ciascuna viene sviluppata un'approfondita analisi volta a rilevare:

- 1) il livello a cui vengono assunte le principali decisioni relative alle singole attività attinenti alla funzione;
- 2) i problemi che più frequentemente e intensamente intercorrono nello svolgimento delle specifiche attività attinenti alla funzione;
- 3) intensità delle interrelazioni esistenti tra le diverse attività che caratterizzano la funzione (collegamenti operativi intrafunzionali);
- 4) l'intensità delle interrelazioni esistenti tra le diverse attività di ciascuna funzione e le restanti funzioni aziendali (collegamenti operativi interfunzionali);
- 5) le modalità secondo cui vengono svolte le attività attinenti alla funzione, con particolare riguardo a quelle segnalate come attività critiche;
- 6) gli elementi che maggiormente caratterizzano gli organi direttivi - intermedi - esecutivi addetti alla funzione.

1.5. OBIETTIVI DELL'ANALISI

- a) Definizione delle aree critiche.
- b) Individuazione delle cause che determinano le aree di «criticità» all'interno di ciascuna funzione.
- c) Grado di diffusione delle aree di criticità e dei relativi fattori causali.
- d) Individuazione dei punti di forza dell'azienda.
- e) Aree di intervento dove è necessario definire strategie di intervento.
- f) Aree di intervento da esternalizzare e/o da razionalizzare.

1.6. ANALISI DELLE STRUTTURE PATRIMONIALI

L'analisi della struttura finanziaria e dell'assetto patrimoniale della azienda

In questo ambito verranno effettuate:

- la ricostruzione della struttura effettiva dei costi e ricavi dell'azienda e la valutazione del relativo stato patrimoniale.
- la predisposizione del business plan in relazione al progetto di riorganizzazione dei servizi e/o dell'assetto operativo.

Saranno valutati diversi possibili scenari:

- ❑ un riassetto patrimoniale delle società in relazione della tipologia dei servizi di trasporto (urbano, extraurbano, scolastico) manutenzione, bigliettazione, ecc.;
- ❑ società di gestione di trasporto pubblico locale su gomma di altri servizi locali (servizi scolastici, servizi dedicati, ecc.).

In pari tempo saranno valutate direttamente le iniziative già poste in campo da parte dell'azienda per la gestione di segmenti aggiuntivi di domanda anche con modalità diverse da quelle terrestri e che riguardano specificamente le "vie del mare" che soprattutto per motivi turistici, ma anche di trasferimento di utenze specifiche possono essere integrati e potenziati.

In questa logica si rende indispensabile fissare i punti di integrazione e di connessione di sistema sia per la integrazione dei diversi servizi che per l'interscambio pubblico-privato (sosta-parcheggi).

Anche su questo punto saranno operate delle valutazioni sull'assetto attuale di gestione della mobilità sul territorio e fornire valutazioni sulle possibili integrazioni di servizi o di riassetto funzionale.

Le valutazioni in ordine ai due grandi filoni di intervento sono:

- A) Riassetto del servizio di trasporto pubblico su gomma alla scala comunale con le valutazioni sui possibili riassetti gestionali e patrimoniali e degli effetti che ne scaturiscono sul piano economico-finanziario e sul piano economico-sociale;*
- B) Piano di impresa e business plan dell'AMAT attraverso la cui stesura l'Azienda può proporre di apportare modifiche e/o correttivi alla sua attività imprenditoriale, ottimizzando i costi necessari da sostenere, nonché verificare correttamente le prospettive di rientro degli investimenti previsti. Il piano di impresa rappresenta, quindi, un fondamentale documento strategico sul quale il Comune può basare la propria valutazione sugli indirizzi da dare alle politiche per la mobilità nella conurbazione di Taranto.*

1.7. ASSETTO DI RETE ED OFFERTA DEI SERVIZI

1.7.1. Le linee

Il servizio fornito dall'AMAT, relativamente al territorio tarantino, risulta sufficientemente articolato. Considerata infatti la superficie del territorio servito, viene garantito un numero di percorsi sufficientemente ampio; il numero di corse effettuate inoltre, nel caso delle linee principali, risulta adeguato all'entità dell'utenza potenziale.

La rete di trasporto pubblico esercitata dall'AMAT nel territorio del comune di Taranto, è costituita dai percorsi effettuati dalle seguenti autolinee (giugno 2004):

- ❑ *Linea 1 / 2* via Consiglio – Tamburi
- ❑ *Linea 3* via Consiglio – Tamburi
- ❑ *Linea 4* Porto Mercantile – Statte
- ❑ *Linea 5* Pineta Cimino – via Margherita
- ❑ *Linea 6* Porto Mercantile Ta2 – Cep
- ❑ *Linea 8* Salinella – Porto Mercantile
- ❑ *Linea 9* Porto Mercantile – Buffoluto
- ❑ *Linea 11* Porto Mercantile – Paolo VI
- ❑ *Linea 13* Porto Mercantile – ILVA
- ❑ *Linea 14* via Consiglio – Saturo Leporano
- ❑ *Linea 15* Porto Mercantile – Lido Azzurro
- ❑ *Linea 16* via Consiglio – Saturo Leporano
- ❑ *Linea 17* Porto Mercantile – Paolo VI
- ❑ *Linea 22* Pezzavilla – Lama – piazza Ebalia
- ❑ *Linea 23* via Consiglio – Talsano – Sanarica – Cimitero Talsano
- ❑ *Linea 24* via Consiglio – Paolo VI
- ❑ *Linea 25* Diretta Lama

- ❑ *Linea 26* via Japigia – Corte D’Appello
- ❑ *Linea 27* Diretta Talsano
- ❑ *Linea 28* Diretta San Vito
- ❑ *Linea 29* Diretta Talsano
- ❑ *Linea 30* Circolare Talsano – San Vito

La lunghezza dei percorsi eseguiti dalle differenti linee varia cospicuamente: conseguentemente a fronte di una lunghezza media del percorso pari a circa 28 km, lo sviluppo dei percorsi varia da un minimo di circa 10,7 km ad un massimo di circa 61,5 km.

Analizzando nel suo complesso la struttura delle linee del servizio di trasporto pubblico l’elemento fondamentale che sembra risultare è quello di una copertura del territorio sufficientemente puntuale.

Alle linee urbane suddette vanno a sommarsi le linee urbane integrative che forniscono collegamenti specifici con gli insediamenti industriali e scolastici.

A completare il servizio - erogato dalla Azienda e previsto dal contratto di servizio con il Comune di Taranto - contribuisce la quota di percorrenze relative al servizio extraurbano.

Un riepilogo delle percorrenze annue effettuate dall'Azienda viene riportato nella tabella seguente, con riferimento alle informazioni riportate nel "Cruscotto Direzionale" riferito al mese di Maggio 2004:

	Maggio 2004	Dato Complessivo (Gennaio-Maggio)
<i>Percorrenze comunali (bus x km)</i>	593.976	2.915.689
<i>Percorrenze provinciali (bus x km)</i>	107.255	533.285
<i>Percorrenze totali (bus x km)</i>	701.231	3.448.974
<i>Velocità commerciale</i>	15,50	15,50
<i>Servizi previsti dal Contratto di Servizio</i>		8.340.222
<i>Provincia di Taranto</i>		1.336.967
<i>Comune di Taranto</i>		7.003.255

Ovviamente il dato riportato con riferimento al mese di Maggio 2004, nonché quello complessivo relativo al periodo Gennaio-Maggio 2004, rappresenta un dato consuntivo, mentre il dato annuale evidenziato in tabella fa riferimento alle percorrenze riportate nei contratti di servizio.

1.7.2. Il servizio svolto

Il numero di viaggiatori trasportati nell'anno 2004 risulta pari a 16.322.605 confermando un trend positivo rispetto agli anni precedenti (16.191.924 nel 2003, 14.046.892 nel 2002 e 12.318.666 nel 2001); il dato sui viaggiatori trasportati è avvalorato inoltre dai ricavi da traffico (8.410.775 € nel 2004), anch'essi in crescita rispetto all'anno precedente (+ 1,34 %).

Analizzando nel suo complesso la struttura delle linee del servizio di trasporto pubblico svolto, l'elemento che sembra risaltare è quello di una copertura del territorio sufficientemente articolata e puntuale; tale giudizio positivo è in parte stemperato da una serie di considerazioni di tipo più dettagliato, quali:

- ❑ la eccessiva lunghezza di alcuni percorsi che rende i tempi di collegamento di alcune zone particolarmente elevati (questo è determinato anche dalla configurazione stessa della città);
- ❑ una elevata articolazione di alcuni percorsi che può provocare in alcuni casi anche una disincentivazione all'uso del mezzo pubblico rispetto alla vettura privata (programmazione della rete "stressata" al limite delle possibilità);
- ❑ la eccessiva sovrapposizione, in alcuni tratti del centro della città, delle linee (a causa di itinerari "obbligati").

Elemento di fondamentale rilevanza per una corretta valutazione del servizio urbano di trasporto pubblico svolto dall'AMAT, risulta il numero di corse effettuate giornalmente.

Per gli scopi del presente studio sono stati analizzati i dati relativi alle giornate di "normale" svolgimento del servizio: l'organizzazione del servizio è stata analizzata rispetto alle condizioni che si realizzano più frequentemente (giorno medio feriale tipo, giorno medio festivo tipo).

Il numero di corse effettuate dalle singole linee esercitate è stato fornito dall'Azienda attraverso il sistema di computazione del servizio erogato di cui è fornita, quindi risulta un dato aggiornato ed altamente significativo.

Il periodo di riferimento adottato risulta il mese di giugno 2004 all'interno del quale sono stati individuati due giorni (uno feriale ed uno festivo tipo) presi come riferimento per le successive elaborazioni.

In ciascuna tabella vengono riportate, per ciascuna delle linee attive, le seguenti informazioni:

- ☐ corse previste;
- ☐ chilometri previsti;
- ☐ corse bis previste;
- ☐ chilometri bis previsti;
- ☐ corse di trasferimento previste;
- ☐ chilometri di trasferimento previsti;
- ☐ corse (chilometri) non effettuate;
- ☐ corse (chilometri) effettuate;
- ☐ corse (chilometri) totali.

Da una prima analisi delle informazioni disponibili si possono elaborare le seguenti prime informazioni sintetiche:

- ☐ vengono quotidianamente eseguite circa 1300 corse di linea, con un chilometraggio complessivo medio di circa 22.000 km;
- ☐ le corse medie realizzate nel singolo giorno, includendo anche le corse "bis", sono pari a circa 1600; a tali corse corrisponde una distanza complessivamente percorsa media giornaliera pari a circa 25.800 km;
- ☐ le corse complessivamente realizzate, includendo quelle di trasferimento, generano un chilometraggio medio quotidiano pari a circa 26.500 km.

Le principali fasce orarie nelle quali viene svolto il servizio, risultano quelle relative all'intervallo 7,00–9,30, in cui si svolgono prevalentemente movimenti tipo casa-lavoro/scuola, nonché all'intervallo 12,00-14,30 in cui si svolgono i movimenti di tipo “rientro a casa”.

Nelle seguenti tabelle viene riportato il complesso delle informazioni relative al servizio nel giorno feriale tipo, nel giorno festivo tipo e complessivamente nel mese di giugno 2004.

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DEL 30-06-2004

CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co
	Trasf.	Linea	Linea	Bis	Bis	Trasf.	Trasf.	Totale	Totale	Totale
	Non Eff.	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Previste	Previste	Effettuate
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	5	151	1.774	32	276	15	32	207	2.150	199
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1	21	159	1.771	18	151	15	60	212	2.144	195
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	2	48	1.279	20	340	11	104	90	1.934	79
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	8	30	567	1	9	8	31	55	847	39
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	10	21	446	0	0	4	13	37	692	25
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	6	165	2.319	30	414	22	66	237	3.051	218
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	0	21	210	8	106	0	0	30	329	29
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	0	86	1.344	13	91	1	3	103	1.480	100
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	0	19	305	5	48	4	6	28	359	28
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	35	37	842	19	344	12	49	80	1.399	68
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	20	55	858	6	55	4	10	76	1.062	65
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	0	34	768	2	45	4	9	40	823	40
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	0	77	1.158	18	276	4	20	101	1.483	99
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	0	39	665	2	19	2	8	56	902	44
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	0	11	401	3	57	3	9	17	468	17
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	0	45	1.372	6	59	5	12	56	1.442	56
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	0	34	690	1	20	4	21	39	731	39
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	0	0	0	2	21	0	0	11	106	2
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	0	65	1.089	22	451	4	27	91	1.567	91
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	0	59	1.484	19	302	4	36	92	2.015	83
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	0	32	661	8	73	1	10	53	958	42
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	25	0	0	0	0	0	0	17	405	0
TOTALE GENERALE	131	1204	20109	235	3157	135	558	1753	26491	1582

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DEL 27-06-2004

CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA	Nr Co	KM	Nr C	KM	Nr C	KM	Nr C	KM	Nr C	KM
	Linea	Linea	Bis	Bis	Trasf.	Trasf.	Linea	Linea	Bis	Bis
	Previste	Previste	Previste	Previste	Previste	Previste	Non Eff.	Non Eff.	Non Eff.	Non Eff.
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	121	1.424	28	268	11	21	8	94	0	0
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1	142	1.545	10	93	12	33	8	85	0	0
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	47	1.331	19	290	4	24	4	121	0	0
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	17	321	2	19	6	14	5	95	0	0
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	15	353	4	31	4	28	6	141	2	13
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	146	2.194	27	375	27	80	12	169	0	0
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	16	139	0	0	0	0	0	0	0	0
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	71	1.071	6	50	1	7	0	0	0	0
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	9	146	1	7	1	3	0	0	0	0
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	34	748	0	0	4	32	1	26	0	0
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	55	839	0	0	2	4	0	0	0	0
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	33	773	0	0	5	47	1	27	0	0
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	70	950	15	229	2	18	0	0	0	0
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	32	546	2	14	4	31	12	205	0	0
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	11	401	0	0	1	2	0	0	0	0
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	19	609	2	23	2	5	6	192	1	12
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	33	670	1	10	3	9	0	0	0	0
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	59	1.017	13	237	10	65	0	0	1	6
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	55	1.383	24	335	5	34	0	0	1	16
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	34	702	4	35	1	7	7	145	1	10
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	10	342	7	65	1	12	6	205	5	45
TOTALE GENERALE	1029	17502	165	2079	106	477	76	1503	11	102

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DEL 27-06-2004

<i>CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA</i>	<i>KM</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr Co</i>
	<i>Trasf</i>	<i>Linea</i>	<i>Linea</i>	<i>Bis</i>	<i>Bis</i>	<i>Trasf</i>	<i>Trasf</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>
	<i>Non Eff</i>	<i>Effet</i>	<i>Effettu</i>	<i>Effet</i>	<i>Effettu</i>	<i>Effet</i>	<i>Effettu</i>	<i>Previ</i>	<i>Previst</i>	<i>Effet</i>
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	2	113	1.330	28	268	10	19	160	1.712	151
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1)	2	134	1.460	10	93	11	31	164	1.671	155
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	7	43	1.210	19	290	3	17	70	1.644	65
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	5	12	227	2	19	4	10	25	355	19
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	7	9	212	2	18	3	21	23	411	14
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	9	134	2.025	27	375	24	72	200	2.649	185
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	0	16	139	0	0	0	0	16	139	16
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	0	71	1.071	6	50	1	7	78	1.128	78
013 PORTO MERCANTILE - IL VA(PORT.B) - PORTO MER	0	9	146	1	7	1	3	11	157	11
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	0	33	722	0	0	4	32	38	780	37
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	1	55	839	0	0	1	3	57	842	56
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	0	32	746	0	0	5	47	38	819	37
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	0	70	950	15	229	2	18	87	1.197	87
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	5	20	341	2	14	3	26	38	591	25
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	0	11	401	0	0	1	2	12	404	12
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	0	13	417	1	12	2	5	23	637	16
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	0	33	670	1	10	3	9	37	689	37
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	0	59	1.017	12	231	10	65	82	1.319	81
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	0	55	1.383	23	319	5	34	84	1.752	83
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	0	27	558	3	26	1	7	39	745	31
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	12	4	137	2	19	0	0	18	419	6
TOTALE GENERALE	48	953	15998	154	1978	94	429	1300	20058	1202

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DAL 01-06-2004 AL 30-06-2004

<i>CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>
	<i>Linea</i>	<i>Linea</i>	<i>Bis</i>	<i>Bis</i>	<i>Trasf.</i>	<i>Trasf.</i>	<i>Linea</i>	<i>Linea</i>	<i>Bis</i>	<i>Bis</i>
	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	4.379	51.458	1.166	10.399	492	1.073	93	1.088	155	1.297
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1)	4.894	54.283	731	6.181	596	2.167	232	2.483	191	1.667
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	1.535	41.643	836	14.085	349	3.105	100	3.020	189	3.122
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	1.144	21.622	60	476	315	1.193	379	7.163	15	103
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	847	18.417	19	142	170	719	336	7.393	6	39
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	5.196	73.967	1.109	14.758	767	2.240	421	6.156	196	2.226
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	615	6.044	251	3.283	0	0	12	129	37	509
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	2.556	39.843	398	3.023	30	118	62	1.064	30	414
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	520	8.363	130	1.243	105	160	3	49	1	9
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	1.134	25.716	467	8.531	371	1.936	20	461	90	1.589
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	1.674	25.777	303	3.624	157	708	27	184	109	1.799
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	1.015	23.073	50	1.130	125	458	5	133	0	0
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	2.335	34.690	575	9.088	120	702	42	688	28	436
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	1.432	24.406	85	684	80	453	297	5.063	24	127
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	330	12.032	75	1.435	90	363	0	0	10	302
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	1.220	37.332	180	2.015	145	343	27	835	25	492
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	1.015	20.606	60	977	115	569	24	487	21	261
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	150	1.838	125	818	0	0	150	1.838	82	356
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	1.930	32.329	705	13.669	160	1.070	6	13	44	549
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	1.798	44.154	794	13.816	125	1.070	8	23	141	2.811
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	1.195	24.673	293	2.707	30	278	193	3.988	58	547
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	300	10.260	134	1.276	77	657	224	7.661	101	961
TOTALE GENERALE	37639	635312	8546	113358	4619	20181	2746	50438	1553	19614

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DAL 01-06-2004 AL 30-06-2004

CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co	KM	Nr Co
	Trasf.	Linea	Linea	Bis	Bis	Trasf.	Trasf.	Totale	Totale	Totale
	Non Eff.	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Effettuate	Previste	Previste	Effettuate
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	204	4.286	50.370	1.011	9.102	401	869	6.037	62.930	5.709
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1	466	4.662	51.800	540	4.514	462	1.700	6.221	62.630	5.690
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	339	1.435	38.623	647	10.963	303	2.766	2.720	58.833	2.385
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	363	765	14.459	45	373	219	830	1.519	23.290	1.036
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	338	511	11.024	13	103	97	381	1.036	19.277	624
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	338	4.775	67.811	913	12.532	640	1.901	7.072	90.964	6.357
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	0	603	5.915	214	2.775	0	0	866	9.327	817
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	0	2.494	38.779	368	2.609	30	118	2.984	42.984	2.893
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	2	517	8.314	129	1.234	104	158	755	9.765	750
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	331	1.114	25.254	377	6.942	318	1.605	1.972	36.183	1.817
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	342	1.647	25.594	194	1.825	116	366	2.134	30.110	1.958
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	0	1.010	22.940	50	1.130	125	458	1.190	24.661	1.185
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	19	2.293	34.002	547	8.652	112	683	3.030	44.479	2.955
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	45	1.135	19.342	61	558	74	409	1.597	25.543	1.285
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	123	330	12.032	65	1.133	80	240	495	13.830	475
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	24	1.193	36.497	155	1.522	135	319	1.545	39.690	1.483
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	23	991	20.120	39	716	111	546	1.190	22.152	1.145
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	0	0	0	43	462	0	0	275	2.655	43
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	38	1.924	32.316	661	13.121	155	1.032	2.795	47.068	2.743
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	0	1.790	44.131	653	11.005	125	1.070	2.717	59.040	2.573
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	14	1.002	20.685	235	2.160	28	264	1.518	27.658	1.270
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	443	76	2.599	33	315	28	215	511	12.193	137
TOTALE GENERALE	3581	34893	584874	6993	93743	3831	16600	50804	768851	45838

CORSE, KILOMETRI E ORE PER LINEA DEL 30-06-2004

<i>CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA</i>	<i>Nr Co</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>	<i>Nr C</i>	<i>KM</i>
	<i>Linea</i>	<i>Linea</i>	<i>Bis</i>	<i>Bis</i>	<i>Trasf.</i>	<i>Trasf.</i>	<i>Linea</i>	<i>Linea</i>	<i>Bis</i>	<i>Bis</i>
	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Previste</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>	<i>Non Eff.</i>
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	151	1.774	39	340	17	37	0	0	7	64
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1)	167	1.858	24	205	21	81	8	87	6	55
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	52	1.400	26	428	12	107	4	121	6	88
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	42	794	2	15	11	38	12	227	1	7
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	31	669	0	0	6	23	10	223	0	0
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	178	2.517	34	462	25	72	13	198	4	48
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	21	210	9	119	0	0	0	0	1	13
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	88	1.379	14	98	1	3	2	35	1	7
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	19	305	5	48	4	6	0	0	0	0
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	38	868	25	447	17	84	1	26	6	103
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	56	863	14	169	6	30	1	5	8	115
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	34	768	2	45	4	9	0	0	0	0
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	79	1.187	18	276	4	20	2	30	0	0
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	51	870	3	25	2	8	12	205	1	5
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	11	401	3	57	3	9	0	0	0	0
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	45	1.372	6	59	5	12	0	0	0	0
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	34	690	1	20	4	21	0	0	0	0
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	6	74	5	33	0	0	6	74	3	11
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	65	1.089	22	451	4	27	0	0	0	0
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	61	1.490	27	489	4	36	2	6	8	187
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	41	847	11	102	1	10	9	186	3	29
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S. VITO(FARO)-PEZZAVILLA	10	342	4	39	3	25	10	342	4	39
TOTALE GENERALE	1297	21877	294	3926	162	688	93	1768	59	769

1.7.3. La velocità commerciale

La organizzazione del sistema di trasporto pubblico è ovviamente fortemente condizionata dalle velocità commerciali che i mezzi riescono a garantire. Tali velocità sono influenzate da una molteplicità di fattori, tra i quali sono di particolare rilievo:

- l'articolazione del percorso della linea: quanto più il percorso stesso si svolge nella porzione di città in cui sono presenti livelli omogenei di forte urbanizzazione e densità abitativa, tanto più la velocità commerciale diminuisce;
- l'orario di esecuzione della corsa: gli orari di massima presenza dei flussi di traffico (promiscuità con il traffico veicolare privato) sono evidentemente quelli nei quali la velocità commerciale risulta particolarmente ridotta;
- la presenza di corsie preferenziali: quanto più si riescono a separare (anche fisicamente) i flussi di traffico, tanto più si riesce a dare la massima rilevanza all'incremento dell'efficienza del servizio di trasporto pubblico. Le corsie preferenziali rappresentano infatti l'elemento più semplice e di immediata realizzabilità per ottenere importanti incrementi di efficienza del servizio pubblico.

L'analisi delle velocità medie delle singole linee non è facilmente eseguibile, in quanto si richiedono dati aggiornati estesi a ciascuna delle linee esercitate, in diverse fasce orarie.

Le informazioni disponibili sono relative agli orari di successive partenze dai capilinea: tali tempi purtroppo includono il tempo di sosta al capolinea e quindi non sono significativi per la valutazione delle velocità commerciali.

Alcune stime disponibili attraverso precedenti studi, svolti su commissione dell'AMAT, hanno fornito velocità commerciali medie comprese tra i 16-17 km/h

nelle fasce orarie di traffico ridotto, contro i 12-13 km/h relativi alle fasce di punta; solo in corrispondenza delle corse di inizio e fine servizio si sono raggiunte velocità di poco superiori ai 20 km/h.

Le informazioni sul livello di servizio in termini di velocità commerciale sono state confermate dai sopralluoghi in linea effettuati: è scarsa la presenza di corsie preferenziali e sono diffusi fenomeni di sosta irregolare (doppia fila, ecc.) da parte degli automobilisti, elementi che riducono la capacità delle strade ed in particolare condizionano non poco lo svolgimento del servizio di trasporto pubblico.

Immediata conseguenza della ridotta velocità commerciale risulta innanzitutto una minore produttività media degli autisti, con la conseguente incidenza di tale fattore sul costo chilometrico della funzione movimento.

Inoltre la velocità media ridotta, contribuisce alla sfavorevole percezione del tempo/costo di spostamento da parte dell'utenza nei confronti dell'utilizzo del mezzo privato: ciò si ripercuote inevitabilmente sulla distribuzione della domanda di spostamento sul territorio in termini di ripartizione modale.

La quota di residenti che utilizzano il mezzo pubblico risulta pertanto ancora troppo "debole" nei confronti delle potenzialità di un sistema di trasporto collettivo urbano svolto in un ambito fortemente urbanizzato come quello del Comune di Taranto.

1.7.4. Altre forme di servizio di trasporto pubblico

Al fine di svolgere adeguatamente il proprio ruolo, il servizio di trasporto pubblico urbano deve garantire un efficiente scambio con gli altri sistemi di trasporto che completano l'articolato sistema della mobilità pubblica sul territorio, nell'ottica di una integrazione di sistema tra le diverse componenti che lo costituiscono.

Relativamente al servizio ferroviario nazionale, l'AMAT garantisce un ottimo collegamento con la stazione ferroviaria che, anzi, costituisce uno dei nodi fondamentali di interscambio tra diverse linee del sistema su gomma stesso.

In ultimi – anche se di importanza assolutamente non trascurabili – vi sono i servizi di trasporto aggiuntivi affidati ai privati, in particolare il servizio scuola-bus (tra cui alcuni previsti per gli alunni disabili) previsti nelle zone non adeguatamente servite dal servizio di linea.

1.8. IL PARCO ROTABILE

Il parco rotabile di cui dispone l'AMAT per l'esercizio delle autolinee si compone complessivamente di 185 autobus tra cui 29 impegnati per i servizi suburbani.

Nella tabella seguente viene riportato l'elenco delle autolinee urbane con l'indicazione – per ciascuna di esse – del numero di vetture strettamente necessarie impiegate per effettuare il servizio, durante un giorno medio feriale tipo di esercizio.

N°	Denominazione	Peso (%) Corse Mensili	Vetture Impiegate
1 / 2	via Consiglio – Tamburi	12,39	9
3	via Consiglio – Tamburi	12,21	11
4	Porto Mercantile – Statte	5,44	4
5	Pineta Cimino – via Margherita	1,82	4
6	Porto Mercantile Ta2 – Cep	1,46	3
8	Salinella – Porto Mercantile	14,04	12
9	Porto Mercantile – Buffoluto	1,97	1
11	Porto Mercantile – Paolo VI	6,90	7
13	Porto Mercantile – ILVA	1,55	1
14	via Consiglio – Saturo Leporano	3,19	2
15	Porto Mercantile – Lido Azzurro	4,58	2
16	via Consiglio – Saturo Leporano	2,57	2
17	Porto Mercantile – Paolo VI	6,92	4
22	Pezzavilla – Lama – piazza Ebalia	2,60	1
23	via Consiglio – Talsano – Sanarica – Cimitero Talsano	0,99	4
24	via Consiglio – Paolo VI	3,22	2
25	Diretta Lama	2,57	1
26	via Japigia – Corte D'Appello	0,09	1
27	Diretta Talsano	6,44	4
28	Diretta San Vito	6,16	5
29	Diretta Talsano	2,80	3
30	Circolare Talsano – San Vito	0,09	1
Totale		100,00	84

Le condizioni del parco veicolare consentono regolarmente l'esercizio, tuttavia l'età media dei mezzi è piuttosto alta: in particolare l'età media del parco veicolare risulta essere pari a 10 anni; inoltre dalla tabella di pagina seguente si evidenzia che a prescindere dai 33 autobus acquistati nel 2002, che abbassano ovviamente l'età media, la restante parte di mezzi (152 autobus) ha un'età che varia da 11 a 18 anni, così come indicato nella tabella di pagina seguente.

Età	N° autobus
1	33
5	10
8	37
10	3
11	26
13	25
15	20
16	10
17	9
18	12
Totale	185



ETÀ SUPERIORE
A 10 ANNI

Nel mese di maggio l'AMAT ha avviato un programma di investimenti finalizzato alla sostituzione di autobus in esercizio con anzianità superiore a 15 anni, attraverso il quale ha ottenuto la concessione di finanziamenti per l'acquisto di n. 51 autobus nuovi di fabbrica (attualmente in corso), con la contemporanea radiazione di un pari numero di autobus in esercizio che alla data del 31.12.2003 presentavano un'anzianità superiore a 15 anni.

Attraverso la Deliberazione n. 11 del maggio 2005, il C.d.A. ha stabilito quindi:

- l'affidamento temporaneo a ditte esterne della manutenzione di 26 autobus;
- in 134 il numero di autobus effettivamente disponibili per il servizio da settembre 2005, tutti immatricolati dal 1992 in poi, di cui 33 immatricolati nel 2002 e se ne prevede la consegna di ulteriori 51 bus nei prossimi mesi.

Gli autobus da acquistare (51), tutti dotati di impianto di climatizzazione, presenteranno le seguenti caratteristiche tecniche e la seguente suddivisione per tipologia:

- n. 20 autobus urbani medi, con alimentazione convenzionale e rampa di accesso per portatori di handicap;

- ❑ n. 16 autobus urbani lunghi, con alimentazione non convenzionale (metano) e rampa di accesso per portatori di handicap;
- ❑ n. 11 autobus urbani lunghi, con alimentazione convenzionale e rampa di accesso per portatori di handicap;
- ❑ n. 4 autobus suburbani lunghi, con alimentazione convenzionale e rampa di accesso per portatori di handicap.

Risulta quindi che il problema dello “svecchiamento” del parco veicolare e dello “sfruttamento” dei mezzi a decorrere dal settembre/ottobre p.v. non costituirà più una criticità aziendale; anzi in merito al processo di completamento della ristrutturazione dell’Azienda esso ha un forte impatto in particolare su tre elementi essenziali:

- ❑ adeguamento graduale del materiale rotabile verso i fattori di riduzione dell’inquinamento ambientale;
- ❑ aumento del confort agli utenti (in particolare favorendo l’accessibilità alle fasce di utenti portatori di handicap);
- ❑ riduzione dell’incidenza dei guasti in linea causati dalla vetustà dei mezzi, con il conseguente aumento dell’efficienza del servizio e la riduzione dei costi di manutenzione.

Gli elementi menzionati rappresentano condizioni essenziali per lo svolgimento del servizio di trasporto pubblico nel contesto definito attraverso il contratto di servizio, rappresentando essi punti fondamentali per la definizione di un servizio finalizzato al continuo miglioramento delle condizioni di operatività (efficacia, efficienza, qualità, tutela dell’ambiente).

Infine si considera che con ogni probabilità nel 2006 ci saranno ulteriori provvedimenti regionali in conto capitale per altri 27 bus suburbani.

Nella tabella seguente si riporta – per ciascuna linea effettuata – il riepilogo del numero di corse, dei chilometri svolti e del numero di mezzi impiegati su ciascuna linea, nonché una stima della produttività media annua degli autobus impiegati.

CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA	Nr Co Linea Giorno	Nr Co Totale Previste	Nr Co Totale Effettuate	KM Linea Giorno	KM Linea Mese	KM Totale Previste	KM Totale Effettuate	Nr Mezzi Linea
001/2 CAP.VIA CONSIGLIO - P.ZZA GESU'DIVIN LAVO	151	207	199	1.774	51.458	2.150	2.084	9
003 CAP.VIA CONSIGLIO - VIA ANGELI CUSTODI (1/1	167	212	195	1.858	54.283	2.144	1.986	11
004 PORTO MERCANTILE - STATTE - PORTO MERCANT	52	90	79	1.400	41.643	1.934	1.723	4
005 CAP.CIMINO -V.MARGHERITA -CAP.CIMINO (APRIL	42	55	39	794	21.622	847	606	4
006 PORTO MERCANTILE - TA / 2 - PORTO MERCANTI	31	37	25	669	18.417	692	459	3
008 QUARTIRE CEP -TA/2- P.PORTO MERCANTILE	178	237	218	2.517	73.967	3.051	2.806	12
009 PORTO MERCANTILE - BUFFOLUTO -	21	30	29	210	6.044	329	315	1
011 PORTO MERCANTILE-PAOLO VI-(IPERCOOP)-PORTO	88	103	100	1.379	39.843	1.480	1.439	7
013 PORTO MERCANTILE - ILVA(PORT.B) - PORTO MER	19	28	28	305	8.363	359	359	1
014 VIA CONSIGLIO - SATURO - LEPORANO	38	80	68	868	25.716	1.399	1.235	2
015 PORTO MERCANTILE -LIDO AZZURRO - PORTO MERC	56	76	65	863	25.777	1.062	922	2
016 VIA CONSIGLIO - LEPORANO - SATURO	34	40	40	768	23.073	823	823	2
017 PORTO MERCANTILE-(IPERCOOP) - OSP.NORD (PAO	79	101	99	1.187	34.690	1.483	1.454	4
022 PEZZAVILLA-OBERDAN-S.DOMENICO-PEZZAVIL.APRI	51	56	44	870	24.406	902	698	1
023 VIA CONSIGLIO - SANARICA-VIA CONSIGLIO	11	17	17	401	12.032	468	468	4
024 CITTA'MERCATO - IPERCOOP - CITTA'MERCATO	45	56	56	1.372	37.332	1.442	1.442	2
025 PEZZAVILLA-PASSAGGIO MARGHERITA-PEZZAVILLA	34	39	39	690	20.606	731	731	1
026 IAPIGIA - CORTE D'APPELLO (PAOLO VI)	6	11	2	74	1.838	106	21	1
027 PEZZAVILLA-TALSANO-VIRGILIO-PEZZAVILLA	65	91	91	1.089	32.329	1.567	1.567	4
028 PEZZAVILLA-FARO-MARGHERITA-PEZZAVILLA	61	92	83	1.490	44.154	2.015	1.822	5
029 PEZZAVILLA-DANTE-PORTO MERCANTILE-DANTE-PEZ	41	53	42	847	24.673	958	763	3
030 PEZZAVILLA-TALSANO-S.VITO(FARO)-PEZZAVILLA	10	17		342	10.260	405		1
TOTALE GENERALE	1.297	1.753	1.582	21.877	635.312	26.491	23.863	84
produttività media annua sui chilometri previsti								63.074
produttività media annua sui chilometri effettuati								56.817

1.9. LE RISORSE UMANE

Il numero di dipendenti in forza all'Azienda al maggio 2005 è stato quantificato in 547 unità lavorative di cui tre con qualifica di Dirigente.

Di seguito si riportano alcune tabelle riepilogative dell'organico attuale suddiviso per funzione aziendale.

La forza lavoro si può quindi ritenere suddivisa quindi nei seguenti settori operativi:

- ☐ contabilità e bilancio;
- ☐ informatica e statistica;
- ☐ personale e affari generali;
- ☐ tecnica;
- ☐ idrovie;
- ☐ contratti, appalti, acquisti e magazzino;
- ☐ esercizio;
- ☐ segreteria;
- ☐ funzione qualità.

Sulla base delle informazioni rese disponibili dall'Azienda è possibile evidenziare la ripartizione riportata nel seguente quadro riepilogativo.

RIEPILOGO PER SETTORE	FORZA
DIRIGENTI	3
AREA CONTABILITÀ E BILANCIO	12
AREA INFORMATICA E STATISTICA	2
AREA PERSONALE E AFFARI GENERALI	7
AREA TECNICA	60
AREA CONTRATTI, APPALTI, ACQUISTI, MAGAZZINO	7
AREA ESERCIZIO	440
AREA SEGRETERIA	8
FUNZIONE QUALITÀ	2
SETTORE IDROVIE	8

N.B.: le due unità impiegate nella funzione qualità sono conteggiate nelle aree di appartenenza, per cui il totale del riepilogo per settore è pari a 547 unità.

1.9.1. Obiettivi e metodologia dell'analisi della struttura organizzativa generale

L'obiettivo fondamentale dell'analisi è quello di evidenziare quelle criticità interne all'organizzazione per le quali è necessario individuare delle soluzioni che consentano di migliorare l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

La metodologia utilizzata per lo sviluppo delle attività si è basata principalmente sull'organizzazione di *incontri diretti* con le figure chiave della struttura organizzativa.

Gli incontri con i responsabili delle Aree nell'ambito dei colloqui hanno consentito di costruire un modello sull'organizzazione in grado non solo di descriverne gli aspetti rilevanti e caratteristici ma anche di dare una interpretazione delle regole di funzionamento al fine di migliorare la comprensione organizzativa dei fenomeni organizzativi e di permettere un intervento razionale sull'organizzazione stessa.

Gli incontri effettuati hanno evidenziato e razionalizzato le specificità dell'Azienda sulla base delle quali sarà possibile individuare le modalità organizzative e gestionali più efficienti.

Lo sviluppo delle attività ha previsto due momenti fondamentali:

1. incontro con la Direzione Generale allo scopo di individuare le linee strategiche dell'Azienda e verificare l'iter metodologico da seguire nello sviluppo delle attività e negli incontri con i responsabili delle aree.
2. incontri con i responsabili delle Aree, o con i loro collaboratori indicati dalla Direzione Generale, effettuati individualmente o talvolta in gruppi di lavoro, per garantire omogeneità e chiarezza alle informazioni richieste a causa della stretta connessione esistente tra alcune funzioni.

Le persone con cui sviluppare i colloqui sono state individuate dopo aver definito con la Direzione Generale le funzioni di gestione.

I colloqui sono stati volti a ricercare per ciascuna funzione:

- A. le attività principali svolte;
- B. il livello a cui vengono prese le decisioni;
- C. i problemi più ricorrenti nelle attività specifiche delle funzioni;
- D. le interrelazioni esistenti tra le diverse attività e le altre funzioni aziendali;
- E. le modalità secondo cui vengono svolte le attività attinenti la funzione.

1.9.2. La struttura organizzativa emergente (ORGANIGRAMMA)

L'organigramma attuale dell'azienda è stato fornito dalla Direzione Generale. Esso è imperniato sulle seguenti Aree:

- ☐ Consiglio di Amministrazione
- ☐ Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- ☐ Direzione Generale
- ☐ Direzione Amministrativa
- ☐ Direzione Tecnica
- ☐ Aree operative (7)
- ☐ Segreteria
- ☐ Informatica
- ☐ Funzione Qualità

Nelle pagine seguenti è riportato lo schema sintetico dell'organigramma limitatamente alla struttura di vertice, alla quale è stata specificamente rivolta l'analisi; in un secondo schema sono riportate invece nel dettaglio le figure professionali impiegate in ciascuna delle aree individuate.

Ciascuna delle Aree, le cui attività verranno di seguito illustrate, individua le funzioni organiche nelle quali si articola l'attività aziendale, costituita dall'esercizio del trasporto pubblico. Le Aree aziendali che operano in posizione di *line* all'interno dell'organizzazione possono essere raggruppate in tre settori: Movimento, Tecnico e Amministrativo.

1.9.3. Individuazione delle attività “principali” e livelli decisionali

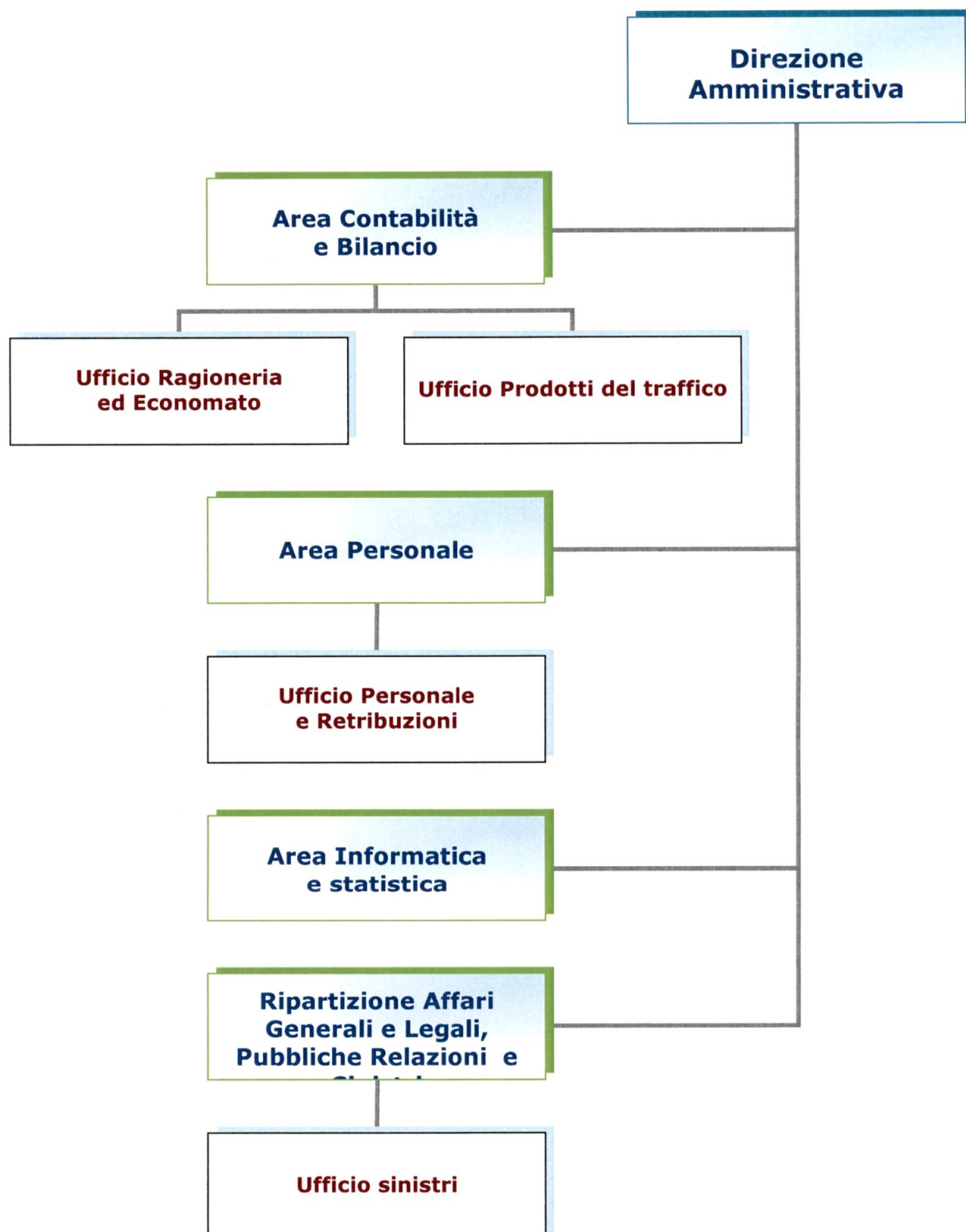
Sulla base dei colloqui intercorsi sono state in primo luogo individuate quali sono le attività fondamentali che effettivamente vengono sviluppate nelle diverse Aree ed i compiti effettivi della Direzione Generale e della Presidenza.

AREA	COMPITI
Presidenza e C.d.A.	- Definizione delle politiche di sviluppo e pianificazione - Acquisto impianti ed adeguamenti - Pieno potere legale
Direzione Generale	- Gestione operativa - Attuazione indirizzi C.d.A.
Gestione Esercizio	- Erogazione del servizio - Programmazione della gestione - Predisposizione linee e gestione turni - Verifica e controllo dei documenti di servizio
Manutenzione parco e impianti	- Manutenzione rotabili ordinaria e straordinaria - Archivio macchine - Proposta di acquisto nuove macchine - Accettazione materiali e collaudi
Personale	- Provvedimenti per atti deliberativi - Paghe e stipendi - Utilizzazione degli inidonei - Attività disciplinare - Anagrafe del personale - Rilievo presenze - Gestione dell'infortunistica - Funzione legale - Staff qualità - Gestione sinistri - Affari generali
Contabilità e Bilancio	- Contabilità generale - Controllo di gestione - Approvvigionamento finanziario - Bilanci di esercizio / Budget - Gestione vendita biglietti
Appalti, contratti, acquisti e magazzino	- Procedure amministrative per acquisizione forniture - Gestione ordini - Acquisto materiali e ricambi - Controllo scorte
Segreteria	- Gestione protocollo aziendale - Corrispondenza
Informatica	- Archivi elettronici aziendali - Gestione degli elaboratori e delle altre apparecchiature informatiche, telematiche e telefoniche - Gestione delle procedure elettroniche - Gestione rete informatica aziendale - Adempimenti normativa Privacy

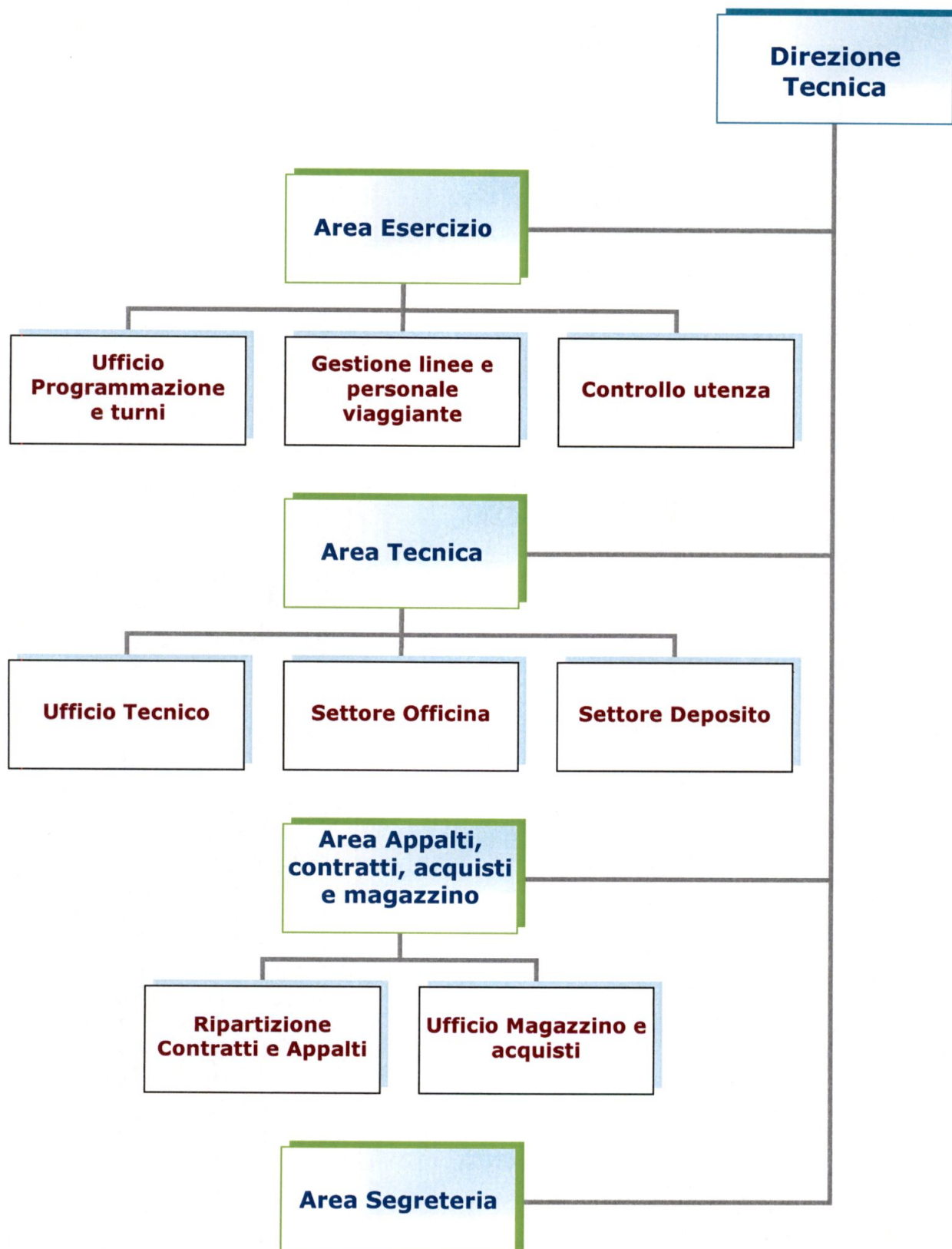
ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (1/3)



ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (2/3)



ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (3/3)



ORGANICO AZIENDALE AL 15 MAGGIO 2005

DIRIGENTI

Parametro	Profilo professionale	Forza
DIR	Direttore Generale	1
DIR	Direttore Amministrativo	1
DIR	Direttore Tecnico	1
TOTALE DIRIGENTI		3

AREA CONTABILITÀ E BILANCIO

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area ⁽⁴⁾	1
Ufficio Ragioneria ed economato		
230	Capo ripartizione	1
175	Collaboratore d'Ufficio	1
155	Operatore qualificato d'ufficio	2
TOTALE UFFICIO RAGIONERIA		4
Ufficio Prodotti del traffico		
205	Coordinatore d'Ufficio	1
155	Operatore qualificato d'ufficio	3
140	Operatore qualificato d'ufficio	1
130	Operatore d'ufficio	1
110	Ausiliario	1
TOTALE UFFICIO PRODOTTI DEL TRAFFICO		7
TOTALE AREA CONTABILITÀ E BILANCIO		12

AREA INFORMATICA E STATISTICA

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area	1
175	Collaboratore d'Ufficio ⁽²⁾	1
TOTALE AREA INFORMATICA E STATISTICA		2

AREA PERSONALE E AFFARI GENERALI

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area	1
RIPARTIZIONE AFFARI GENERALI E & PP.RR.		
230	Capo ripartizione ⁽¹⁾	1
175	Collaboratore d'Ufficio	2
TOTALE UFFICIO SINISTRI		2
Ufficio Personale e retribuzioni		
155	Operatore qualificato d'Ufficio	3
TOTALE UFFICIO PERSONALE E RETRIBUZIONI		3
TOTALE AREA PERSONALE E AFF. GENERALI		7

AREA TECNICA

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area	1
UFFICIO TECNICO		
205	Coordinatore d'Ufficio	1
130	Operatore di ufficio	1
TOTALE UFFICIO TECNICO		2
SETTORE OFFICINA		
205	Capo Unità Deposito	1
188	Capo Operatori	5
170	Operatore tecnico	16
160	Operatore qualificato	29
130	Operatore di ufficio	1
116	Operatore generico	5
TOTALE OFFICINA		57
SETTORE DEPOSITO		
TOTALE DEPOSITO		0
TOTALE AREA TECNICA		60

SETTORE IDROVIE

Parametro	Profilo professionale	Forza
217	Comandante	2
217	Direttore di macchine	2
121	Marinai	4
TOTALE UFFICIO SEGRETERIA		8

AREA CONTRATTI, APPALTI, ACQUISTI E MAGAZZINO

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area	1
Ufficio Magazzino e Acquisti		
155	Operatore qualificato d'ufficio	1
130	Operatore di ufficio	2
TOTALE UFFICIO MAGAZZ. E ACQ.		3
Ripartizione Contratti e Appalti		
230	Capo ripartizione	1
175	Collaboratore di ufficio	1
155	Operatore qualificato d'ufficio	1
TOTALE RIP. CONTR. E APPALTI		3
TOTALE AREA CONTR., APPALTI, ACQ. E MAG.		7

AREA ESERCIZIO

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area ⁽³⁾	1
Ufficio programmazione e turni		
230	Capo ripartizione	1
175	Collaboratore d'Ufficio	1
155	Operatore qualificato d'ufficio	1
130	Operatore di ufficio	1
TOTALE UFFICIO PROGRAMM.		4
Gestione linee e personale viaggiante		
210	Coordinatore di esercizio	3
193	Addetto all'esercizio	12
183	Operatore di esercizio	48
175	Operatore di esercizio	120
158	Operatore di esercizio	70
140	Operatore di esercizio	160
140	Operatore qualificato	2
138	Operatore della Mobilità	2
129	Collaboratore d'esercizio	3
TOTALE UNITÀ GESTIONE LINEE		420
Controllo utenza		
210	Coordinatore di esercizio	1
193	Addetto all'esercizio	8
158	Operatore qualificato della mobilità	5
155	Operatore qualificato d'ufficio	1
TOTALE UNITÀ CONTROLLO UTENZA		15
TOTALE AREA ESERCIZIO		440

UFFICIO SEGRETERIA

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area	1
155	Operatore qualificato d'Ufficio	1
UFFICIO SEGRETERIA		
130	Operatore di ufficio	1
129	Collaboratore d'esercizio	2
110	Ausiliario	3
TOTALE UFFICIO SEGRETERIA		8

FUNZIONE QUALITÀ

Parametro	Profilo professionale	Forza
230	Capo ripartizione ⁽¹⁾	1
175	Collaboratore d'Ufficio ⁽²⁾	1
TOTALE FUNZIONE QUALITÀ		2

RIEPILOGHI

RIEPILOGO PER SETTORE	Forza
DIRIGENTI	3
AREA CONTABILITÀ E BILANCIO	12
AREA INFORMATICA E STATISTICA	2
AREA PERSONALE E AFFARI GENERALI	7
AREA TECNICA	60
AREA CONTRATTI, APPALTI, ACQUISTI, MAGAZZINO	7
AREA ESERCIZIO	440
AREA SEGRETERIA	8
FUNZIONE QUALITÀ	2
SETTORE IDROVIE	8
TOTALE GENERALE	547

Nota: Le due Unità impegnate nella Funzione Qualità appartengono ad altre Aree aziendali, per cui risultano riportate sia nei settori di appartenenza, sia nella Funzione Qualità.
Il totale generale del personale ne tiene conto, ovviamente, una sola volta

RIEPILOGO PER PROFILI PROFESSIONALI	Forza
DIR Direttore Generale	1
DIR Direttore Amministrativo	1
DIR Direttore Tecnico	1
250 Responsabile Unità Amm./Tecnica	6
250 Responsabile Unità Amm./Tecnica ⁽³⁾	1
230 Capo Unità Organizzativa/Tecnica	4
217 Comandante (idrovie)	2
217 Direttore di macchine (idrovie)	2
210 Coordinatore d'esercizio	4
205 Coordinatore d'ufficio	2
205 Capo Unità tecnica	1
193 Addetto all'Esercizio	20
188 Capo Operatori	5
183 Operatore d'Esercizio	48
175 Operatore d'Esercizio	120
175 Collaboratore d'ufficio	6
170 Operatore Tecnico	16
160 Operatore Qualificato	29
158 Operatore d'Esercizio	70
155 Operatore Qualificato d'Ufficio	13
151 Operatore Qualificato della Mobilità	5
140 Operatore d'Esercizio	160
140 Operatore Qualificato d'Ufficio	1
140 Operatore Qualificato	2
138 Operatore della Mobilità	2
130 Operatore d'Ufficio	7
129 Collaboratore d'Esercizio	5
121 Marinaio (idrovie)	4
116 Operatore Generico	5
110 Ausiliario	4
TOTALE GENERALE	547

⁽¹⁾ Il Capo Ripartizione impegnato nella Funzione Qualità è in forza all'Area Personale e Affari Generali (Ripartizione Affari Generali e Pubbliche Relazioni);

⁽²⁾ Il Collaboratore d'Ufficio impegnato nella Funzione Qualità è in forza all'Area Informa

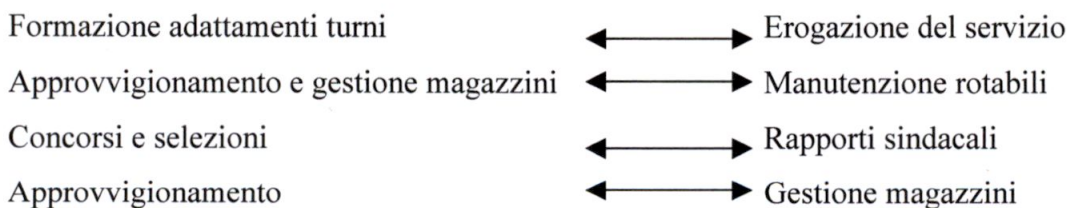
Successivamente alla definizione e caratterizzazione delle funzioni aziendali ed alla individuazione delle principali attività che in esse vengono sviluppate, si è effettuata in primo luogo una analisi “verticale” relativa al grado di accentramento/decentramento delle principali decisioni relative alle singole attività.

Nel corso dei colloqui si è quindi rilevato a quali livelli vengono prese le più importanti decisioni relative alle singole attività individuando i seguenti livelli decisionali:

- ❑ Vertice rappresentativo;
- ❑ Vertice direzionale;
- ❑ Responsabile di funzione;
- ❑ Organo intermedio di funzione;
- ❑ Organo esecutivo.

1.9.4. Interrelazioni esistenti tra le diverse attività e altre funzioni aziendali

Le indagini effettuate relativamente ai collegamenti operativi esistenti tra le diverse attività all'interno della stessa funzione (*intrafunzionali*) hanno evidenziato un forte collegamento fra quelle indicate sullo schema seguente.



I principali collegamenti tra le diverse funzioni (*interfunzionali*) si sono riscontrati tra le attività riportate nello schema seguente.

Gestione del personale	↔	Formazione turni
Gestione del personale	↔	Erogazione del servizio
Formazione turni macchine	↔	Manutenzione rotabili
Contabilità e finanza	↔	Erogazione del servizio
Contabilità e finanza	↔	Manutenzione rotabili
Contabilità e finanza	↔	Approvvigionamento

1.10. PROGRAMMAZIONE DEL SERVIZIO

Nella pagine seguenti viene descritta dettagliatamente la Procedura Movimento attraverso una analisi del software attualmente in uso, attraverso il quale è possibile scomporre e quindi valutare in maniera appropriata l'intero processo fino ad ottenere alcuni dati sintetici in merito all'esercizio realmente svolto.

Sulla base delle informazioni rese disponibili durante i colloqui intercorsi, è stato possibile ricostruire gli elementi essenziali che caratterizzano la programmazione del servizio all'interno della più complessa funzione aziendale del movimento.

Attualmente la problematica del movimento è gestita tramite una procedura WINDOWS che copre tutto il flusso informativo che va dalle tabelle orarie, passando per la gestione del movimento intesa come costruzione dei turni uomo e vettura e relativa turnazione, alla loro manutenzione, fino alla consuntivazione dei servizi svolti, con relativa trasmissione dei dati alle procedure paghe.

L'organizzazione prevede la presenza di un server che funge da contenitore e scambiatore off-line dei dati e da una serie di postazioni che lavorano in autonomia sui dati di base e alle funzioni cui sono abilitati e utilizzano, tramite il server cui sono collegate, i dati di interesse comune gestiti anche dalle altre postazioni.

Al momento la suddivisione per uffici/aree è la seguente:

Area esercizio

Definiti i percorsi, gli orari e le corse e quant'altro in merito alle variazioni da apportare all'esercizio o ai nuovi servizi da erogare entra in funzione questo ufficio i cui compiti vanno dalla raccolta e codifica di tutti i dati topografici (fermate, percorsi, tempi di percorrenza, ecc.) fino costruzione del Programma di Esercizio, linea per linea, con la suddivisione di tutte le corse in turni vettura che poi vengono riprodotti su supporto cartaceo per essere distribuiti giornalmente agli addetti prima ed agli autisti in un secondo momento.

Altro compito dell'ufficio è quello della costruzione dei turni uomo. Partendo dai turni vettura precedentemente assemblati, attraverso un processo di razionalizzazione, si giunge alla definizione automatica dell'orario previsto completo degli eventuali trasferimenti, il tutto tradotto nelle relative spettanze in base al contratto di lavoro.

L'attuale organizzazione prevede la presenza delle seguenti tipologie di turno:

Tipo di turno	Da ore	A ore	Max Ore	N° riprese	Note
Turno Guida Unico	5.30	8.30	6.00	1	
Turno Guida a 2 Riprese	7.00	12.00	6.00	2	
Turno Unico Non Guida	5.30	8.30	0.00	1	Ore lavoro 6.30
Turno Intero Superfestivo	0.00	5.30	3.00	1	Valido solo superfestivi

Programmazione e turni

Lavorando parallelamente alla funzione (ufficio) precedente, questa funzione si occupa della vestizione preventiva.

La vestizione preventiva comporta la gestione di due punti principali che sono l'organizzazione della sequenza dei riposi e quella dell'organizzazione della funzione lavorativa. Attualmente entrambi i punti sono organizzati in squadre o gruppi cui fanno capo più dipendenti.

1.11. CONTROLLO PRODOTTI DEL TRAFFICO

La analisi del processo di emissione, vendita e controllo dei titoli di viaggio è stata possibile grazie alla collaborazione del personale incaricato che durante i colloqui intercorsi ha fornito le informazioni essenziali alla comprensione di tutti gli elementi costitutivi della funzione individuata.

In relazione alla specifica attività in oggetto, risulta fondamentale effettuare una premessa. E' noto che la componente tariffaria relativa alla gestione di una azienda di trasporto pubblico locale risulta di importanza fondamentale in quanto, se da una parte rappresenta la unica fonte di ricavo ad integrazione del contributo regionale, da un'altra deve essere commisurata equamente all'efficienza ed alla qualità del servizio, affinché il corrispettivo richiesto all'utenza venga percepito in maniera positiva, contribuendo alla riduzione della evasione.

Risulta pur vero che la frode va combattuta principalmente attraverso opportuni controlli a bordo, ma è anche ufficialmente riconosciuto che una tariffa adeguata al servizio offerto conduce ad una “fidelizzazione” dell'utente che si esprime attraverso la soddisfazione all'acquisto del bene di cui si usufruisce.

Nell'ultimo quadriennio l'Azienda ha ottenuto un risultato notevole in termini di aumento dei ricavi, operando contemporaneamente sui due fronti appena evidenziati. Un elemento molto significativo in merito alle tariffe risulta l'introduzione della possibilità di acquistare il titolo di viaggio a bordo con un sovrapprezzo di 30 centesimi: dalle statistiche riportate nel cruscotto direzionale già menzionato si evince una disponibilità a pagare l'importo superiore, previsto a bordo della vettura, molto alta.

Tale risultato esprime da una parte il valore riconosciuto alla “comodità” di acquistare il titolo di viaggio a bordo, ma esprime anche un buon margine sul valore attribuito al servizio di trasporto offerto.

La rete di vendita dell'AMAT è composta oltre che dall'Ufficio Vendite interno all'Azienda, da circa 200 rivenditori esterni convenzionati.

I titoli di viaggio sono articolati in biglietti ed abbonamenti. Di seguito si riportano le tabelle riepilogative della tariffazione applicata.

BIGLIETTI	TARIFFA
BIGLIETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,80
BIGLIETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,00
BIGLIETTO SUBURBANO (CORSO SEMPLICE)	€ 0,90
BIGLIETTO ACQUISTATO IN VETTURA (CORSO SEMPLICE)	€ 1,00
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,00
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 5,00
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 12,00

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA A CARICO DELL'UTENTE RESIDENTE NEL COMUNE DI TARANTO	INTEGRAZIONE TARIFFARIA COMUNE DI TARANTO	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	€ 30,00	€ 10,00	€ 40,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 28,00	€ 12,00	€ 40,00
GIOVANI DI ETÀ INFERIORE A 21 ANNI (STUDENTI UNIVERS.)	€ 17,00	€ 23,00	€ 40,00
DISOCCUPATI - CASSINTEGRATI	€ 17,00	€ 23,00	€ 40,00
CASALINGHE	€ 17,00	€ 23,00	€ 40,00
UTENTI DI ETÀ SUPERIORE 65 ANNI	€ 13,50	€ 26,50	€ 40,00
PENSIONATI AL MINIMO I.N.P.S.	€ 13,50	€ 26,50	€ 40,00
UTENTI CON INVALIDITÀ A PARTIRE DAL 34%	€ 13,50	€ 26,50	€ 40,00
MILITARI DI LEVA	€ 11,50	€ 26,50	€ 38,00
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGLIETTO)	€ 13,00	€ -	€ 13,00

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA A CARICO DELL'UTENTE RESIDENTE NEL COMUNE DI TARANTO	INTEGRAZIONE TARIFFARIA COMUNE DI TARANTO	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	€ 300,00	€ 120,00	€ 420,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 280,00	€ 144,00	€ 424,00
GIOVANI DI ETÀ INFERIORE A 21 ANNI (STUDENTI UNIVERS.)	€ 170,00	€ 276,00	€ 446,00
DISOCCUPATI - CASSINTEGRATI	€ 170,00	€ 276,00	€ 446,00
CASALINGHE	€ 170,00	€ 276,00	€ 446,00
UTENTI DI ETÀ SUPERIORE 65 ANNI	€ 135,00	€ 318,00	€ 453,00
PENSIONATI AL MINIMO I.N.P.S.	€ 135,00	€ 318,00	€ 453,00
UTENTI CON INVALIDITÀ A PARTIRE DAL 34%	€ 135,00	€ 318,00	€ 453,00
MILITARI DI LEVA	€ 115,00	€ 318,00	€ 433,00

1.12. LA GESTIONE OPERATIVA 2004

Anche la gestione operativa 2004 è stata caratterizzata da una pluralità di azioni che possono essere così distinte:

- ❑ azioni di iniziativa aziendale;
- ❑ azioni gestionali rese necessarie a seguito di determinazioni del Comune di Taranto.

1.12.1. Azioni gestionali di iniziativa privata

Le azioni di rilievo poste in essere dall'Azienda nell'anno 2004 sono risultate numerose ed esse hanno tentato di conseguire obiettivi diversi tra loro, quali:

- ❑ Accrescere la sua competitività ed il suo livello di redditività;
- ❑ Sviluppare il suo ruolo e la sua responsabilità sociale;
- ❑ Migliorare l'immagine aziendale nei confronti della cittadinanza.

Tra le iniziative di maggior significato si ritiene di poter citare:

- ❑ Quelle tese a consolidare il legame con i cittadini ed il rapporto con i propri clienti, attraverso l'ampliamento dei canali di informazione, cui si è aggiunto l'aggiornamento della "*Carta della Mobilità*" stampata in oltre 10.000 copie e resa disponibile al pubblico negli oltre 200 punti vendita presenti;
- ❑ Il conseguimento della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2000, rilasciata dall'Ente di Certificazione *Det Norske Veritas* in data 4/5 Febbraio 2003;

-
- Quelle rivolte alla tutela dell'ambiente quali:
 - la prosecuzione della fase sperimentale caratterizzata dall'utilizzo del gasolio bianco (tipo *GECAM*);;
 - l'acquisto di n. 3 autobus ad alimentazione elettrica, finanziati per il 70% circa da trasferimenti pubblici ed il residuo 30% circa a carico dell'Azienda;
 - la sottoscrizione di una convenzione con il Centro SARAM, finalizzata al rilascio di abbonamenti speciali al costo di 5,00 € in favore di giovani arruolati, chiamati allo svolgimento della fase di addestramento militare;
 - l'avvio di un servizio di trasporto mediante idrovie;
 - l'affidamento dell'incarico per la redazione del progetto di metropolitana leggera, grazie ad un finanziamento al Comune di Taranto conseguito dalla Cassa Depositi e Prestiti ed affidato all'Azienda per la gestione della fase operativa del progetto.

2. LA SITUAZIONE ECONOMICA

L'esercizio dell'anno 2004 ha visto consolidarsi i buoni risultati di gestione già emersi a partire dall'anno 2001 oltre che al 2003. Si è differenziato dai primi tre, però, per effetto della diversificazione delle attività cui l'Azienda ha dato corso, in una ricerca costante finalizzata ad ampliare la gamma delle opportunità di spostamento da proporre ai cittadini.

Tra i risultati di maggiore rilievo riferiti alla gestione operativa dell'anno 2004 si ritiene di poter indicare:

- ❑ la ulteriore conferma del trend positivo riferito sia al numero dei viaggiatori trasportati che ai ricavi da traffico;
- ❑ miglioramento della gestione operativa. Per il terzo anno consecutivo infatti il valore della produzione ha superato i costi relativi. Il saldo positivo si era realizzato per la prima volta dopo molti anni nell'esercizio 2002, ulteriormente migliorato (quasi raddoppiato) nell'esercizio 2003;
- ❑ il coefficiente di esercizio, inteso come rapporto fra "ricavi" e "costi operativi", è ulteriormente migliorato, consolidando il trend positivo avviatosi sin dal 2001.

Il risultato 2004, così come era accaduto nel 2002 e nel 2003, non ha potuto avvantaggiarsi della partita straordinaria rappresentata dal rimborso della rata decennale INPS correlata con la sentenza della Corte Costituzionale 261/91, i cui effetti positivi si sono esauriti con l'esercizio 2001.

In analogia con l'esercizio 2003 anche per l'esercizio 2004 un buon risultato finale "prima delle imposte" non si è tradotto in un margine operativo di esercizio positivo per effetto dell'elevato carico delle imposte che ha gravato su di esso.

2.1. L'analisi del Conto Economico

2.1.1. Obiettivi

In questa parte del rapporto viene sviluppata un'analisi del Conto Economico dell'AMAT allo scopo di supportare con elementi economici le analisi già sviluppate in base ai colloqui con la Direzione ed, eventualmente, individuare altri elementi specifici meritevoli di attenzione nella stesura definitiva del piano d'impresa.

2.1.2. Metodologia

Per lo sviluppo dell'analisi in oggetto è stato utilizzato il documento "Bilancio d'esercizio 2004", che nella "Nota Integrativa" riporta dati anche molto analitici sugli effetti economici delle scelte gestionali assunte nel corso dell'esercizio (o negli esercizi precedenti).

E' stata realizzata una riclassificazione del Conto Economico articolando e riattribuendo a differenti aggregati elementari le singole voci di ricavo e di costo, al fine di evidenziare il risultato parziale, in termini di costi diretti (o di contribuzione, ove possibile), delle diverse aree in cui è normalmente articolata la gestione delle aziende di trasporto pubblico locale.

2.1.3. Prospetti realizzati

I prospetti realizzati si compendiano, sostanzialmente, in un Conto economico "a bandiera", in cui sono riportate, in orizzontale, le differenti "aree di business" in cui l'azienda opera ed, in verticale, due componenti fondamentali: nella prima sono ricompresi i ricavi, i costi ed il contributo economico delle singole aree di attività,

mentre nella seconda sono compresi i costi dei servizi “centrali”, articolati per unità organizzative o possibili aree di responsabilità.

La riclassificazione del Conto Economico è stata effettuata sui dati relativi agli anni 2003 e 2004 ed ha consentito la definizione dello schema di riclassificazione adottato successivamente per lo sviluppo del Conto Economico per gli anni successivi (periodo 2005-2009).

Al prospetto indicato si aggiunge un secondo documento, in cui i dati economici raggruppati per singola area di attività sono rapportati al dato aziendale delle vetture/chilometro al fine di evidenziarne l’incidenza su tale parametro e derivare indicazioni in merito all’incidenza chilometrica degli elementi considerati.

2.1.4. Risultati ottenuti

Nell’ambito della gestione dell’AMAT sono state individuate le seguenti “aree di business”: servizi Autobus in concessione; servizi Autobus “speciali”; servizio idrovie. Tali attività sono state considerate separatamente in quanto autonomamente generatrici di ricavi, il cui conseguimento, peraltro, richiede la realizzazione di “processi operativi” sostanzialmente differenti tra di loro.

Per quanto attiene, invece, alle diverse tipologie di attività, sono stati individuati i seguenti insiemi, che corrispondono ad altrettanti processi primari o di supporto per la gestione delle diverse “aree di business”: Esercizio, Manutenzione, Commerciale, Amministrazione, Direzione generale, Servizi generali. Sono stati, perciò, evidenziati (per quanto possibile sulla base dei dati disponibili) i costi di esercizio delle diverse “aree di business”, i costi di manutenzione, i costi commerciali, i costi amministrativi, i costi della Direzione generale e le spese generali di gestione dell’AMAT.

Le evidenze emergenti dalle analisi sviluppate (e sempre sulla base dei dati disponibili) sono le seguenti:

1. L'AMAT deriva il 97% dei ricavi dall'esercizio di servizi di autobus in concessione; ne consegue l'opportunità di concentrare la gestione aziendale su tali servizi e sulle attività che risultano ad esse complementari in un'ottica di "impresa della mobilità" delle aree servite;

2. Il servizio idrovie è realizzato in perdita (cioè, con un contributo negativo alla gestione aziendale) per un ammontare complessivo per l'anno 2004 di € 235.000.

L'Azienda in effetti ha intrapreso tale iniziativa di servizio fondamentalmente:

- per migliorare il traffico e ridurre l'inquinamento atmosferico;
- per implementare rapporti con la M.M., tant'è che l'AMAT è titolare del servizio estivo per il trasporto di bagnanti all'isola di S. Pietro;
- per permettere agli utenti di "guardare la città dal mare";
- per aumentare la velocità commerciale degli spostamenti cittadini;
- per migliorare l'immagine dell'Ente Comunale e dell'intera Città.

L'offerta del servizio è stata ampiamente utilizzata a scopi culturali e turistici attraendo ad esempio le scuole di ogni ordine e grado, provenienti da ogni parte della Puglia e della Basilicata, che hanno prenotato giri tanto in Mar Piccolo che in Mar Grande.

L'iniziativa infine ha portato altre tre Società ad "entrare nel sistema" con altrettanti natanti, che, con giri turistici, trasportano clienti provenienti anche dalle Regioni adiacenti.

Va sottolineato tuttavia che essendo l'AMAT una S.p.A. occorre ottenere anche il risultato economico del servizio (attualmente negativo). Trattandosi di TPL, si sono intraprese tutte quelle azioni atte a far sì che ci sia nell'immediato l'intervento della mano pubblica al fine di portare in pareggio il bilancio relativo, tant'è che la Regione Puglia ha emanato a tale proposito anche una Legge, la n. 1 del 2005, che prevede emolumenti in conto capitale per l'acquisto di natanti.

3. Per i servizi di autobus in concessione, nonostante tra i costi siano compresi certamente valori relativi anche ai servizi speciali, si ha un contributo positivo alla gestione aziendale, che allo stato attuale è misurato in oltre € 4.300.000 per l'anno 2003 ed in oltre € 4.700.000 per l'anno 2004.

4. Considerando come ricavi relativi a tale "area di business" anche i ricavi netti per contravvenzioni ed i ricavi per proventi pubblicitari, la composizione complessiva dei ricavi "diretti" di tale servizio per il 2004 è la seguente: 67 % dai contratti di servizio-ponte, 15% da biglietti, abbonamenti, ecc., 1 % da contravvenzioni (al netto dell'accantonamento per corrispondenti "rischi su crediti") e 14 % per corrispettivi ulteriori per tariffe o servizi "sociali".

I ricavi unitari complessivi per vettura/chilometro sono nel 2004 pari a 3,3 Euro, rappresentati per 2,2 Euro da contributi per contratti di servizio.

5. I costi di movimento per l'intero servizio autobus sono rappresentati per il 70% da costi di personale, per il 5% da carburanti e per la stessa percentuale da costi degli autobus (ammortamenti, locazioni, tasse di circolazione, ad Amministrazione).

I corrispondenti dati unitari per vettura/chilometro sono (sempre nel 2004) di 2,6 Euro per il totale dei costi di movimento e di 1,6 Euro per i soli costi di personale.

6. I costi di manutenzione sono stati misurati comprendendo in tale insieme sia i costi riferibili alle attività interne che quelli relativi ai servizi acquistati all'esterno. Ne deriva un costo totale per vettura/chilometro di 0,45 Euro rappresentati per 0,26 Euro da personale e per 0,15 Euro da materiali.

7. I costi commerciali sono stati considerati all'interno del margine lordo di esercizio in quanto sono la base di supporto dei ricavi per biglietti, abbonamenti, pubblicità, ecc.; non comprendono costi di personale "dedicato", non essendo stato possibile enucleare posizioni organizzative specifiche dall'insieme del personale amministrativo; tali costi ammontano a circa 491.000 Euro.

8. I costi amministrativi, di direzione generale e generali ammontano complessivamente a 4.397.000,00 Euro, con un'incidenza chilometrica complessiva di € 0,53.

Dagli elementi esposti emerge una conferma della possibilità di contenere i costi ed elevare i livelli di efficienza aziendale operando sia sull'area della manutenzione che su quelle del movimento e delle spese di struttura (amministrative, di direzione generale e generali).

In particolare l'incidenza chilometrica dei costi di manutenzione appare ipertrofica rispetto ai valori standard ricorrenti (pari a circa 0,30 Euro per vettura/chilometro).

Altre aree di miglioramento dell'efficienza aziendale sembrano individuarsi nell'impiego di personale di movimento e nell'area delle spese generali; per il primo potrebbe rappresentare già un contributo la separazione di servizi di linea e servizi speciali, che rispondono a condizioni operative differenti e non sinergiche tra loro, mentre per le seconde potrebbe essere opportuna una verifica "*ad hoc*", con la probabilità, però, che livelli di efficienza maggiori non siano conseguibili se non ampliando la base operativa dei servizi erogati.

3. I PROBLEMI EMERSI

3.1. PREMESSA

Nell'ambito delle analisi effettuate e dei colloqui intercorsi, i problemi evidenziati tendono a concentrarsi su questioni derivanti dalla natura dei servizi effettuati e dalla distribuzione della domanda nell'arco della giornata.

In aggiunta a tali considerazioni di tipo oggettive, i risultati delle analisi pongono in evidenza, senza trascurare l'ambiente di offerta del servizio, i problemi strettamente legati all'organizzazione aziendale – che pur basandosi su di un contesto notevolmente migliorato negli ultimi anni e che ha dato non pochi risultati in termini gestionali – tenderebbero inevitabilmente a compromettere a lungo termine l'equilibrio raggiunto.

La soluzione di tali problematiche risulta ovviamente condizione necessaria anche per il superamento degli stessi problemi derivanti dalle caratteristiche dell'ambiente operativo dell'Azienda.

3.2. PROBLEMI DI INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

Il principale problema scaturito attraverso le analisi svolte risulta legato alla difficile integrazione tra le funzioni operative che costituiscono lo scheletro dell'organizzazione aziendale: la necessità di gestire unitariamente ciascuna delle funzioni caratteristiche presenti, comporta inevitabili problemi di gestione ed ottimizzazione delle risorse disponibili, nonché di programmazione a medio-lungo termine.

La attuale tendenza, per quanto concerne la gestione di una Azienda di trasporto pubblico di medio-grandi dimensioni, quale l'AMAT, risulta verso la specializzazione

delle singole funzioni operative-gestionali, nell'ottica di una netta separazione delle attività relative e delle relative competenze di settore.

3.3. PROBLEMI DI OTTIMIZZAZIONE DEL SERVIZIO

Data la particolare configurazione dei servizi sul territorio, sia in termini spaziali che temporali nonché data la presenza sul territorio di servizi di tipo sostanzialmente diversi corrispondenti a quote di domanda caratterizzate da strutture nettamente differenziate le une dalle altre, il sistema della mobilità collettiva sul territorio risulta particolarmente articolato e complesso.

Questo elemento comporta ovviamente una serie di fattori di inefficienza che causano non poche disfunzioni alla gestione operativa da parte dell'Azienda, oltre che non consentire il giusto salto di qualità del sistema della mobilità collettiva nel suo insieme, allo scopo di raggiungere il necessario livello di servizio tale da offrirsi come alternativa al trasporto individuale privato, nell'ottica di una maggiore diffusione del trasporto pubblico sul territorio.

Il sistema dei servizi sul territorio richiede perciò una adeguata ristrutturazione in grado di migliorarne l'efficienza e l'efficacia, senza compromettere ovviamente la qualità, anzi consentendo un graduale aumento della capacità di fornire una risposta ottimale alla domanda di spostamento collettivo.

4. LE PROPOSTE DI INTERVENTO

4.1. PREMESSA

Le proposte di intervento sviluppate sulle valutazioni scaturite attraverso la fase di analisi precedentemente conclusa, si possono sostanzialmente sintetizzare nei seguenti punti, ciascuno riferito ad una specifica funzione operativa per la quale sono state individuate delle criticità e/o dei margini di miglioramento:

- ☐ esercizio;
- ☐ manutenzione;
- ☐ gestione.

Di seguito vengono descritti nel dettaglio i singoli interventi proposti, specificando la metodologia seguita per la definizione dei criteri adottati.

4.2. LA METODOLOGIA PROPOSTA

4.2.1. Gli interventi sull'esercizio

Per quanto concerne l'esercizio, come descritto nei capitoli precedenti, il servizio di linea attualmente viene svolto sostanzialmente dalle 4,30 del mattino fino alle 00,30 per consentire la copertura di una quota di spostamenti specificamente connessi alle attività peculiari svolte nel comune di Taranto strettamente legate alla vocazione industriale-marittima della città.

Altra componente consistente di domanda di mobilità presente sul territorio risulta quella scolastica, legata quindi a determinate fasce orarie.

I risultati delle analisi condotte nel corso dello svolgimento dell'incarico hanno individuato una condizione del trasporto pubblico urbano caratterizzata da non poche criticità.

I principali elementi che descrivono la situazione possono essere così sintetizzati:

- ❑ la rete di trasporto pubblico è caratterizzata da una diffusione territoriale tale da garantire la maggior parte delle possibili relazioni fra zone della città; con un solo interscambio viene garantita la quasi totalità degli spostamenti ipotizzabili;
- ❑ la quantità di servizio non risulta uniforme. Le relazioni che beneficiano di un servizio "competitivo" con il mezzo privato sono in numero ridotto, anche per la non sufficientemente elevata frequenza di passaggio;
- ❑ vi è una quota non irrilevante di collegamenti che, caratterizzati da intertempi oltre i 30', sono di fatto da considerarsi "fuori mercato della competitività" e vengono conseguentemente utilizzati soltanto da chi non può spostarsi in altro modo e nel contempo ritiene il trasferimento assolutamente essenziale;
- ❑ le zone caratterizzate dai più alti livelli di accessibilità sono quelle del centro; quelle che godono di collegamenti efficaci sono collocate lungo le direttrici di attraversamento delle principali linee (1/2, 3 e 8), potendo contare su tempi medi di collegamento accettabili.

Da quanto sopra emerge il ritratto di un servizio di trasporto pubblico che possiede ancor notevoli margini di miglioramento per risultare realmente competitivo rispetto agli spostamenti eseguiti con mezzo privato.

Si è ritenuto quindi opportuno verificare l'opportunità di concentrare le corse in un intervallo giornaliero di entità minore e segnatamente, attraverso la simulazione di due scenari alternativi:

-
- *Scenario 1;*
 - ❑ traslando l'inizio del servizio alle 6.00;
 - ❑ anticipando la fine del servizio alle 22.00;
 - *Scenario 2;*
 - ❑ traslando l'inizio del servizio alle 5.00;
 - ❑ anticipando la fine del servizio alle 23.00 nel periodo estivo ed alle 22.00 nel periodo invernale.

Sulla base di tale ipotesi è possibile valutare il “risparmio” in termini di percorrenza annua a fronte di una inevitabile perdita di utenza: la quota di percorrenza risparmiata a seguito dell'intervento proposto è stimata pari a circa 750.000 bus x km (*Scenario 1*) pari a circa l'11 % dell'ammontare complessivo delle percorrenze e 700.000 bus x km (*Scenario 2*) pari a circa il 10 % dell'ammontare complessivo delle percorrenze. In entrambi i casi, dato lo scarso utilizzo del servizio negli orari per i quali viene proposta la soppressione delle corse (in media circa 3 passeggeri per corsa), si può ritenere con sufficiente approssimazione che l'utenza “penalizzata” risulti non superiore al $0,5 \div 0,7$ % dei passeggeri trasportati.

Tuttavia la nuova configurazione del servizio, se da una parte penalizza una quota di utenza, dall'altra consente una intensificazione del servizio di linea nelle ore di punta attraverso il trasferimento delle percorrenze recuperate in un numero di corse aggiuntive: ciò prevedibilmente, aumentando il livello di servizio del trasporto pubblico, che conduce oltre che ad un aumento del coefficiente di esercizio, anche al rafforzamento del servizio nelle fasce orarie di punta creando maggiore competitività rispetto al mezzo privato.

L'intensificazione del servizio attraverso il recupero delle corse sopprese si stima consenta, nelle ore di punta, l'aumento della frequenza di passaggio pari al 20-30 %, il che consentirebbe di raggiungere tempi di passaggio intorno ai 10': verosimilmente ciò avrebbe un impatto notevole sulla percezione del livello di

servizio offerto dal trasporto pubblico, da parte dell'utenza con un potenziale incremento della domanda di spostamento sicuramente superiore alla quota "persa".

Tale incremento può essere valutato – in prima approssimazione - intorno all'8% circa, tenendo conto della notevole riduzione del costo generalizzato dello spostamento (funzione del tempo di viaggio bordo e del tempo medio di attesa alle fermate), nei confronti del costo dello spostamento su mezzo privato.

In ogni caso per gli utenti interessati ai servizi offerti nelle fasce orarie soppresse sarà predisposto un servizio integrato in grado di soddisfare le esigenze; tale servizio in prima approssimazione si può ritenere sufficientemente che costituisca non più del 10 % delle percorrenze (quindi delle corse) soppresse, quindi con una incidenza residua sul bilancio economico del servizio nel suo complesso.

A parità di risorse assegnate, quindi a costi di esercizio pressoché invariati, complessivamente gli impatti economici generati dall'intervento proposto sono rappresentati da due quote, ovvero una quota di impatti diretti (legati all'esercizio) ed una quota di impatti indiretti (legati allo spostamento di domanda dal privato al pubblico) così come riportato di seguito, ciascuno con il proprio "segno":

□ impatti di carattere operativo

costi operativi di esercizio	invarianti
ricavi da traffico a seguito della riduzione del servizio	- 380.000 €
ricavi da traffico a seguito del potenziamento del servizio	+ 760.000 €

Nell'effettuare le precedenti stime si è considerato ovviamente un peso diverso per la "competitività" del mezzo pubblico rispetto a quello privato nella fascia oraria relativa alle corse soppresse (già di per se bassa per la percezione negativa che ha l'utente nell'utilizzare il mezzo pubblico in determinate ore della giornata) rispetto alla fascia oraria relativa alle corse potenziate (fortemente percepite dall'utenza tendenzialmente avversa ad un utilizzo dell'auto in periodi della giornata fortemente congestionati in termini di traffico).

Un altro intervento, sul quale si ritiene opportuno verificare i margini di miglioramento/ottimizzazione del servizio attualmente svolto sul territorio del comune di Taranto, consiste nella definizione di un servizio di tipo scolastico che diverrebbe un servizio dedicato, attualmente svolto in minima parte dall'Azienda.

Un ulteriore sviluppo dello scenario che si verrebbe a configurare potrebbe aversi considerando un unico servizio, quello che contempli l'insieme dei servizi sociali presenti attualmente sul territorio ed attualmente ancora troppo frammentati, tra i quali eventualmente incorporare anche il servizio integrativo previsto nelle ore "notturne" per le quali sono soppresse le corse; in tal caso i costi del servizio integrativo andrebbero scorporati dall'Azienda di trasporto pubblico ed inglobati nella gestione complessiva della unità che si verrebbe a costituire, con un ulteriore ottimizzazione delle risorse.

4.2.2. Gli interventi sulla manutenzione

Per quanto concerne il settore della manutenzione, come descritto in precedenza, esso risentiva di una serie di inefficienze legate soprattutto all'età del parco veicolare ed alla mancanza di risorse umane adeguatamente formate a causa della elevata età media degli operai in servizio, fattori che risultano accentuati anche dalla tendenza ad esternalizzare alcune delle attività di manutenzione – spesso le più delicate da un punto di vista tecnico e quindi con una immediata ricaduta sulla affidabilità dei mezzi – in maniera per giunta spesso occasionale.

Per quanto descritto al precedente punto 1.8, si è ritenuto opportuno quindi verificare l'ipotesi progettuale che propone l'azienda AMAT come soggetto capace di svolgere un ruolo guida per le attività di manutenzione oltre che dei propri mezzi anche di quelli di proprietà del Comune, della Provincia e di altre Aziende di trasporto e di servizi pubblici in genere che agiscono nell'area.

Ciò è possibile affidando la gestione dell'intera manutenzione ad un'area tecnica ad alto livello di specializzazione consentendo una omogeneizzazione dei processi manutentivi attraverso una adeguata programmazione, migliorando notevolmente l'affidabilità del servizio e riducendo prevedibilmente il costo unitario della manutenzione. La valutazione viene effettuata attraverso una puntuale analisi del parco rotabile nella situazione attuale ed una sua attenta valutazione rispetto al programma di manutenzione.

Inoltre, a partire dai dati di costo disponibili attraverso la analisi del bilancio 2004, è possibile confrontare i valori attuali con i valori stimati attraverso l'applicazione del costo standard sviluppato dal CSST, nell'ipotesi di una gestione ottimale della manutenzione; in tal modo è possibile mettere in evidenza le diseconomie presenti nonché fornire una prima valutazione dei margini di miglioramento.

Metodologia di stima del costo di manutenzione

L'analisi delle funzioni aziendali e i livelli di complessità tecnico-organizzativa-operativa connessi allo svolgimento delle attività correlate, consente di fare subito delle riflessioni in merito ai fattori di criticità per quanto concerne la manutenzione.

Gli elementi di condizionamento del livello del costo della manutenzione, assunti come consolidati nella letteratura scientifica di settore, sono sinteticamente i seguenti:

- ❑ la dimensione aziendale;
- ❑ l'ambito territoriale (pianura, montagna);

-
- ❑ l'ambito operativo (urbano, suburbano, extraurbano);
 - ❑ la dimensione dei mezzi (piccoli, medi, grandi);
 - ❑ la tipologia dei mezzi (diesel, metano, elettrici, ibridi).

Ovviamente le distinzioni riportate ad esempio sono le più significative in termini di macrocategorie di appartenenza, ma non esauriscono completamente tutte le possibili configurazioni.

Una analisi dettagliata risulterebbe certamente più completa ma la sua maggiore complessità svierebbe l'attenzione dall'obiettivo dello studio che risulta comunque esemplificativo di un settore della produzione del servizio tra i più articolati.

Tuttavia si ritiene opportuno – se non necessario – affrontare una analisi critica degli elementi suddetti, se non altro per una più ampia conoscenza del problema affrontato.

Inoltre alcuni degli elementi posti all'attenzione nelle prossime pagine, forniscono indirettamente una ulteriore chiave di lettura della metodologia di stima proposta di seguito, nonché la possibilità di “pesare” in maniera appropriata e quindi equilibrata tutti i fattori che contribuiscono a formare il costo di manutenzione.

Per ciascuno degli elementi elencati si riportano alcune considerazioni di tipo qualitativo per quanto concerne l'impatto che hanno con la funzione di manutenzione e quindi la dipendenza più o meno “forte” con le altre variabili, in particolare con l'omogeneità del parco veicolare in termini di marche di autobus.

❑ *La dimensione aziendale*

La dimensione aziendale risulta forse il fattore che maggiormente condiziona il costo di manutenzione, indipendentemente dagli altri fattori, così come per ciascuno dei fattori di produzione del servizio.

Infatti un'Azienda di trasporto, intesa come produttrice di servizi, risente delle economie di scala, quindi risponde al principio di stretta dipendenza della quantità di beni/servizi prodotti (bus x chilometro) con i costi unitari sostenuti per la produzione stessa.

Al crescere della dimensione aziendale (in termini di bus x chilometro) è possibile ottenere una maggiore ottimizzazione dei processi tecnico-organizzativi a seguito principalmente di una più efficiente utilizzazione delle risorse, con una conseguente riduzione dei costi unitari.

Nei confronti della manutenzione in particolare si hanno i seguenti vantaggi:

- minori costi di approvvigionamento dei ricambi;
- maggiore rendimento degli addetti a seguito dell'ottimizzazione dei piani di lavoro (riduzione dei tempi morti).

Nei confronti dell'omogeneità del parco di veicoli in dotazione, la dimensione aziendale è sostanzialmente irrilevante (di un ordine di grandezza trascurabile) se la quota del monte chilometri prodotti da ciascuna tipologia di autobus risulta al di sopra di una determinata soglia, entro la quale si può immaginare che la funzione manutenzione resti applicata ad una "sub-azienda" sufficientemente consistente da potersi ritenere autonoma.

□ *L'ambito territoriale*

L'ambito territoriale, nel quale viene svolto il servizio, incide sostanzialmente nella forma di uno specifico piano di manutenzione previsto per i mezzi utilizzati, sia in termini di struttura dello schema manutentivo, sia in termini di costi unitari, in quanto può essere richiesta ad esempio una operazione con più frequenza rispetto alle condizioni operative "minime" (solitamente corrispondenti ai percorsi di pianura).

Nei confronti dell'omogeneità del parco di veicoli in dotazione, l'ambito territoriale può anche coincidere con l'utilizzo di uno specifico mezzo, quindi annullare gli effetti sul costo; oppure può costituire un ulteriore elemento di frazionamento delle quote di percorrenza e quindi di dimensione "sub-aziendale".

□ *L'ambito operativo*

L'ambito operativo segue sostanzialmente lo stesso criterio dell'ambito territoriale.

□ *La dimensione dei mezzi*

La dimensione dei mezzi, pur risentendo delle stesse considerazioni fatte per i precedenti due fattori, tende più spesso ad amplificare i fattori di disomogeneità del parco in termini di marche di concessionari. Infatti una ulteriore diversificazione del parco attraverso l'utilizzo di mezzi di dimensione diversa, non sempre coincide con l'ambito territoriale e/o operativo in quanto prevalentemente risulta collegata alla domanda da servire.

□ *La tipologia dei mezzi*

La tipologia dei mezzi dal punto di vista dell'alimentazione/trazione risulta il fattore maggiormente diversificante tra quelle finora elencati, in quanto oltre ad essere completamente indipendente dagli altri fattori, introduce diversificazioni in termini di piano di manutenzione (ricambi, operazioni, specializzazione del personale) molto spinte.

Dalle considerazioni svolte si deducono innanzitutto il peso dei legami esistenti tra i diversi fattori considerati; inoltre si ha conferma di un primo fondamentale elemento di tipo quantitativo a cui si possono ricondurre sostanzialmente le analisi fatte: la quantità di bus x chilometro prodotti e quindi mantenuti in maniera sufficientemente

“omogenea” in modo da poter applicare i criteri di valutazione e stima del costo di manutenzione standard, proposti di seguito.

I piani di manutenzione

Una specifica trattazione e le conseguenti considerazioni va fatta sui piani di manutenzione adottati dalle case costruttrici dei veicoli.

Attraverso tale analisi è possibile definire un ordine di grandezza dell'impatto quantitativo che hanno le diverse tipologie di operazioni previste per la manutenzione.

Si premette che risulta impossibile affrontare in maniera esaustiva l'analisi di tutti i diversi piani manutentivi disponibili, i quali oltre che a variare da una marca all'altra e da un modello all'altro, spesso risentono di specifiche personalizzazioni apportate allo schema “base” a seguito delle particolari condizioni operative.

Sono stati per questo motivo analizzati alcuni piani di manutenzione tipo forniti da aziende operanti nel settore dei trasporti pubblici con lo scopo di valutare a campione i meccanismi essenziali che intervengono nella loro strutturazione.

In maniera sintetica è possibile fare le seguenti considerazioni in merito:

- ❑ la maggioranza dei piani di manutenzione analizzati sono calibrati sulla percorrenza annua di 60.000-70.000 chilometri;
- ❑ la maggioranza dei piani di manutenzione analizzati sono calibrati sulla vita utile del mezzo di 15 anni;
- ❑ i piani di manutenzione corrispondenti a mezzi di piccole dimensioni (fino a 8 mt.) utilizzati prevalentemente in ambito urbano prevedono le operazioni di piccola manutenzione (in genere a 5.000 e/o 10.000 chilometri) con una maggiore accuratezza, sia in termini di numero di interventi che di durata;
- ❑ i piani di manutenzione corrispondenti a mezzi prevalentemente adibiti al servizio in ambito suburbano sono calibrati su una percorrenza annua

inferiore a quelli utilizzati in ambito urbano, per una oggettiva produttività inferiore legata alla difficoltà di ottimizzazione del servizio (dispersione sul territorio);

- le operazioni di ordinaria manutenzione presentano un minore livello di diversificazione tra marche differenti, la qual cosa, combinata con la prevalente breve durata dell'intervento di manutenzione corrispondente, permette di mantenere sufficientemente alto il livello di ottimizzazione delle risorse anche su di un parco mezzi disomogeneo;
- le operazioni di manutenzione programmata più complesse (generalmente previste dai 30.000 chilometri di percorrenza in poi) richiedono un grado di specializzazione maggiore sia in termini di ricambi che – in maniera ancora più consistente - in termini di qualificazione della mano d'opera.

Unitamente alle considerazioni svolte sui piani manutentivi, è possibile porre in evidenza due aspetti particolarmente significativi, da tenere in considerazione nelle successive fasi di stima dei costi di manutenzione, che sono scaturiti dalla conoscenza delle specifiche problematiche reali inerenti la manutenzione del parco mezzi; tali aspetti esulano da una analisi di tipo assolutamente teorica, qual è l'obiettivo di questa parte dello studio, tuttavia forniscono dei punti di riferimento da non trascurare per una corretta applicazione della metodologia ai casi di studio nonché per un significativo confronto con i valori reali.

Il primo aspetto risulta il seguente: tendenzialmente vi è una scarsa propensione da parte della aziende alla costituzione di una scorta di magazzino - in termini di ricambi - eccessiva. Infatti la spinta industrializzazione dei componenti meccanici/elettronici elementari e le sempre più agevoli procedure di approvvigionamento dei ricambi, porta a ridurre al minimo le giacenze di magazzino.

Il secondo aspetto riguarda l'impatto che ha la specializzazione della mano d'opera non solo vista in termini di differenziazione tra le specifiche competenze tecniche richieste, ma pure, e forse in maniera anche maggiormente percepibile, in termini di

ripetitività delle azioni corrispondenti una determinata attività, la qual cosa comporta una migliore affidabilità in termini di concentrazione e dimestichezza con le attrezzature.

Definizione del costo standard

Per una quanto più corretta ed oggettiva analisi della problematica affrontata nello studio proposto, si è ritenuto opportuno utilizzare una metodologia di calcolo del costo “standard” che tenga quindi conto il più possibile delle condizioni ideali di operatività di una Azienda di trasporto pubblico.

La metodologia proposta consente di definire un valore di costo standard per ciascuna delle funzioni elementari in cui è possibile scindere la gestione caratteristica di una Azienda di trasporto. In particolare – dato l’obiettivo che ci si pone di realizzare attraverso lo studio in oggetto – sarà utilizzato la componente relativa alla manutenzione del parco rotabile, indipendentemente dal fatto che l’operazione sia sviluppata all’interno o all’esterno, ma esclusivamente attraverso una definizione schematica delle operazioni effettuate per ciascuna attività prevista ed una stima analitica dei costi elementari che vanno a costituire il complessivo costo di manutenzione.

Sulla base delle relazioni quantitative richiamate di seguito si perviene alla definizione di costo standard, proposto come valido per la generalità delle imprese e quindi, per tutte le diverse situazioni presenti anche negli stessi “ambienti” di esercizio: urbano o suburbano, di pianura o di montagna, ecc.

Cenni sul metodo proposto

Dati i caratteri delineati delle metodologie già sperimentate in altre realtà, si è ritenuto opportuno sviluppare un metodo di definizione dei costi standard che concentrasse l’attenzione sul modo in cui i costi si formano nella gestione aziendale, sui fattori interni ed esterni da cui dipende il loro livello ed infine, sulle possibilità e sui limiti entro cui le specifiche imprese possono avvicinarsi ai valori di costo medio più soddisfacenti e quindi più obiettivi.

Il risultato cui si è pervenuti è una metodologia dall'impostazione sostanzialmente diversa da altre diffuse in bibliografia, cui hanno contribuito anche i risultati di ricerche pregresse sulla struttura organizzativa delle imprese di trasporto pubblico locale.

Volendo delineare nella maniera più sintetica possibile le caratteristiche fondamentali della metodologia messa a punto, sembra utile presentare distintamente i passaggi fondamentali che in breve, possono essere identificati nei tre seguenti:

- ❑ individuazione delle funzioni di gestione tipiche delle imprese di trasporto pubblico, quale ne sia la dimensione o lo specifico modello di struttura organizzativa;
- ❑ classificazione dei costi di gestione per singole funzioni, per singoli fattori produttivi e per regime di variabilità, in modo da preconstituire uno schema valido per la previsione dei costi;
- ❑ definizione dello schema di standardizzazione delle singole attività aziendali e dei relativi costi.

Per quanto attiene al primo punto, senza entrare nel merito di più dettagliati elementi, che non è possibile né opportuno sviluppare in questa sede, sulla base di analisi confortate da colloqui e seminari con dirigenti ed esperti, si sono individuate cinque funzioni fondamentali od "organiche": produzione del servizio, manutenzione, parco rotabile, contabilità e finanza, gestione del personale, approvvigionamento e gestione del magazzino, gestione dei rapporti azienda-clienti.

Nella aziende di maggiore dimensione le funzioni indicate appaiono ben distinte ed affidate ad organi direttivi specialistici.

Nelle aziende minori, invece, per ogni specifica attività vi è una minore esigenza di specializzazione; ne consegue che alcune funzioni vengono svolte congiuntamente dagli stessi soggetti con una minore distinzione e formalizzazione dei ruoli.

Sia nelle grandi che nelle piccole aziende, infine, alcune funzioni possono essere affidate a soggetti e strutture esterne, giuridicamente ed operativamente indipendenti dalle prime. In tali casi però, non viene meno il costo ad esse relativo: l'approccio per funzioni perciò, appare estremamente utile a comprendere l'interezza dei costi sopportati dalle imprese di trasporto, indipendentemente dalle scelte organizzative.

Per quanto attiene al secondo punto invece, si sono individuate le voci di costo afferenti alle funzioni "semplificate" e si è pervenuti allo schema generale di riclassificazione dei costi della aziende di trasporto pubblico su gomma.

Per quanto attiene al regime di variabilità dei costi, è utile ricordare che solo una minima parte dei costi di gestione delle aziende di trasporto pubblico su gomma varia in misura direttamente proporzionale alla quantità di chilometri percorsi in un anno. Più in particolare, sono costi variabili in senso stretto solo quelli di trazione; sono fissi invece, tutti gli altri costi di movimento ed i costi amministrativi.

I costi di manutenzione infine, hanno una natura differente a seconda dello specifico modello di organizzazione della funzione prescelto dalle imprese; considerando però, che essi possono essere collegati abbastanza facilmente alla quantità di chilometri percorsi ogni anno, nello schema di standardizzazione di cui si parlerà tra poco, i costi in questione sono stati considerati variabili.

Schema di standardizzazione

Poste le premesse di analisi organizzativa ed economica indicate nei punti precedenti, si è passati infine alla definizione dello schema complessivo di standardizzazione dei costi di gestione delle imprese.

Tale schema si basa su quattro criteri o “passi” fondamentali, che possono essere così delineati:

- ❑ l’analisi per la definizione dei costi standard nelle imprese in esame viene sviluppata distintamente per ciascuna delle funzioni semplificate individuate in precedenza;
- ❑ nell’ambito di ciascuna funzione vengono individuati i centri di costo elementari cui riferire l’analisi;
- ❑ per ciascun centro di costo, i costi standard complessivi vengono definiti in base al fabbisogno standard di risorse (fisiche ed umane) ed al costo unitario di ciascuna di esse;
- ❑ la quantificazione dei fabbisogni di risorse è sviluppata in modi differenti nell’ambito delle singole funzioni semplificate; in particolare per le attività di movimento ci si basa su un’analisi dettagliata del programma di esercizio; per le attività di manutenzione ci si basa su standard generalizzati, espressi in funzione del volume delle attività di movimento; per le attività amministrative ci si basa su standard generalizzati, espressi in funzione della quantità di risorse standard individuate come necessarie per le attività di movimento nell’analisi delle singole aziende.

Per quanto attiene al primo punto, lo studio per singola funzione si collega alla scelta della metodologia di analisi dei costi nota come “*direct costing*”. In tal senso le singole “funzioni semplificate” vengono considerate separatamente; per ciascuna di esse si rilevano soltanto i costi diretti e non si procede perciò, alla ripartizione fra i centri di costo operativi (relativi alla funzione del movimento) dei costi pertinenti alle attività ausiliarie di manutenzione ed amministrazione.

Per quanto attiene alla definizione dei centri di costo invece, il principio generale da cui si è partiti è stato quello, ormai univocamente accettato, secondo cui i centri di costo non sono altro che le unità organizzative in cui si svolgono determinate attività produttive e di gestione in genere. Perché sia possibile una corretta rilevazione e programmazione dei costi però, le unità organizzative individuate come centri di

costo devono essere unità “funzionalmente organizzate” per lo svolgimento di determinate attività ed in particolare, devono essere le più piccole “unità funzionali” individuabili in una struttura organizzativa.

Nello specifico dell’oggetto dello studio in questione, per la definizione dei costi standard di manutenzione si è considerato un programma standard di manutenzione degli automezzi, finalizzato a tenere in efficienza un autobus standard nell’arco di un determinato numero di chilometri da percorrere. Tale programma è stato valorizzato a costi standard di personale, macchinari, materiali e ricambi impiegati nelle diverse operazioni e si è pervenuti così, alla definizione del costo standard di manutenzione per ciascun autobus e per un certo numero di chilometri di “vita utile”.

Dalla divisione dei due dati ora indicati si è pervenuti all’individuazione del costo standard di manutenzione per chilometro percorso.

Questo standard è ovviamente uguale per tutte le aziende e non tiene conto, per il modo in cui è stato costruito, delle specifiche scelte organizzative delle imprese. Queste ultime pertanto, sono libere di scegliere tra organizzazione interna o affidamento esterno della funzione, sulla base della situazione particolare di ciascuna di esse.

Come si vede dunque, con il metodo proposto il costo standard non viene “costruito” in maniera distinta azienda per azienda, ma sulla base delle procedure che tengono conto fondamentalmente di “ciò che dovrebbe essere” e non di “ciò che è” ciascuna imprese di trasporto pubblico locale.

Nel paragrafo seguente si riportano nello specifico gli elementi che hanno condotto alla definizione della metodologia di calcolo del costo standard di manutenzione, con l’indicazione puntuale dei parametri e delle variabili considerate nella successiva fase di applicazione.

La stima proposta

Per quanto attiene ai costi di manutenzione la determinazione del costo “*standard*” sviluppato dal C.S.S.T. si può ritenere basata su un programma di manutenzione tale da consentire la piena efficienza dei veicoli per una percorrenza teorica (stimata pari a 600.000 km); calcolando i costi di dette funzioni comprensivi dei costi del personale, dei costi di ammortamento delle attrezzature tecniche, ecc. (vedi *Tabella 9*) e prescindendo dal fatto che le operazioni relative vengano svolte all’interno o all’esterno delle aziende.

Il programma di manutenzione elaborato si basa su un ciclo di operazioni di tipo ordinario e straordinario per effettuare un monte-percorrenze di 600.000 km collegato a quella che potremmo definire la “vita utile” dell’automezzo tenendo conto dell’arco temporale previsto per l’ammortamento dell’autobus (15 anni).

Il ciclo completo del programma di manutenzione per le diverse operazioni ordinarie e straordinarie prevede interventi differenziati ogni 5.000 km, 15.000 km, 30.000 km, 60.000 km, 120.000 km, 150.000 km, 300.000 km.

Attraverso la metodologia messa a punto si è inoltre stabilito che gli autobus urbani abbiano un costo di manutenzione diverso da quello degli autobus suburbani o extraurbani. Precisamente si è stimato che rispetto al costo di manutenzione di un autobus suburbano o extraurbano medio-grande, quello di un autobus urbano piccolo è inferiore del 20%, mentre quello di un autobus urbano medio-grande è superiore del 13%.

Gli autobus urbani infatti, svolgono un servizio che impegna notevolmente gli organi meccanici sia per l’impiego, che si protrae oltre le dodici ore giornaliere, sia per la natura stessa del traffico cittadino.

La prima di tali condizioni non permette di dare in consegna ogni veicolo ad un solo autista, con conseguente maggiore trascuratezza nella tenuta del mezzo, mentre la

seconda provoca la necessità di più frequenti interventi ad organi come freni, cambio, frizione, motore, sterzo, ecc.

Schema programma di manutenzione

1) *Piccola manutenzione*

- | | |
|------------------|--|
| 5.000 km (n°120) | Verifica sottovettura, livelli, pressione pneumatici, spurgo aria, ingrassaggio trasmissione, sterzo, ecc. |
| 15.000 km (n°40) | Sostituzione olio motore, pulizia filtro aria, verifica livello olio cambio e ponte, verifica gruppo di regolazione. |

2) *Manutenzione ordinaria*

- | | |
|-----------|--|
| 30.000 km | Verifica servosterzo, tiranti sterzo, freni, impianto elettrico. Verifica e messa a punto carrozzeria. Ingrassaggio cuscinetti e verifica gioco, pulizia filtri, sospensioni, pneumatici, sostituzione filtro olio, gasolio, aria. |
| 60.000 km | Operazioni previste a 30.000 km. Taratura iniettori e pompa iniezione, regolazione gioco valvole, revisione alternatore, impianto di raffreddamento, verifica ammortizzatori, valvole livellatrici, trasmissione, impianto frenante. Sostituzione filtro aria, servosterzo, olio cambio, differenziale, riduttori ruote, anticongelante, termostati. Pulizia filtro aspirazione combustibile ed impianto sospensione aria. |
| 90.000 km | Operazioni previste a 30.000 km. Revisione impianto aria compressa motorino avviamento. |
| 120.000 | Operazioni previste a 30.000 km e 60.000 km. Revisione frizione, cambio, differenziale. |

150.000	Operazioni previste a 30.000 km, 60.000 km e 90.000 km. Revisione pompa iniezione, smontaggio motore per verifica banco e biella, revisione pompa olio ed acqua. Sostituzione olio e servosterzo.
300.000 km	Operazioni previste a 30.000 km, 60.000 km, 90.000 km, 120.000 km e 150.000 km. Revisione testata (valvola + sede) e servosterzo.
300.000 km	Carrozzeria: revisione completa.

Nella tabella riportata di seguito, viene descritto lo schema riepilogativo del programma di manutenzione utilizzato nello studio.

La struttura dello schema sostanzialmente si basa sulla definizione delle operazioni corrispondenti ad un processo di manutenzione programmata suddiviso in operazioni essenziali, ciascuna prevista secondo i criteri classici dei libretti di manutenzione forniti dalle case costruttrici, per l'effettuazione di tutte le operazioni necessarie per il mantenimento del mezzo in condizioni ottimali di efficienza, raggruppando quanto più possibile le attività di uno stesso tipo sia in termini di ricambi utilizzati che di tipologia di mano d'opera richiesta.

Per ciascuna operazione viene determinata la periodicità – in termini di intervallo chilometrico - di effettuazione ottimale compatibilmente con la probabilità stimata di consumo e/o di usura dell'elemento preso in considerazione.

Inoltre attraverso una dettagliata analisi del programma di manutenzione così strutturato e dal confronto con i programmi di manutenzione effettivi in dotazione con le tipologie di autobus più comuni tra quelli a disposizione, è stato possibile stimare una durata media del tempo di effettuazione delle diverse operazioni.

Da una prima analisi dello schema di manutenzione riportato, si riescono ad avere già delle chiare indicazioni sugli elementi che consentiranno la stima del costo standard in condizioni di parco mezzi non omogeneo. Infatti le specifiche delle operazioni individuate – che rappresentano, per quanto detto in precedenza, condizioni ideali di organizzazione e gestione della funzione, così come posto a base della metodologia standard – consentono una valutazione in merito alle operazioni che è possibile considerare sostanzialmente comuni alle diverse marche ed a quelle che invece richiedono una specializzazione in termini di ricambi, manodopera e attrezzature.

In tal modo si riescono ad individuare i parametri che maggiormente condizionano la composizione e la stima del costo di manutenzione e, per ciascuno di essi si caratterizza il legame di tipo funzionale con gli altri parametri ed infine con il costo di manutenzione complessivo.

I fattori che condizionano sia qualitativamente che quantitativamente il costo di manutenzione al variare della composizione del parco risultano i seguenti:

- ☐ il tempo di esecuzione dell'operazione;
- ☐ i ricambi necessari all'operazione;
- ☐ la specializzazione della manodopera richiesta;
- ☐ le attrezzature utilizzate.

Obiettivo della seguente parte dello studio sarà esprimere in termini funzionali le relazioni individuate, fornendo – a partire dalla stima del costo di manutenzione in condizioni ideali di parco omogeneo – una stima per ciascuno dei parametri.

Tali valutazione, analizzate da un punto di vista analitico, conducono alle seguenti asserzioni, cui corrispondono precisi criteri di valorizzazione all'interno della metodologia proposta:

- ❑ il costo dei ricambi aumenta di una percentuale in genere non superiore al 10% in maniera inversamente proporzionale alla dimensione aziendale in termini di percorrenza chilometrica, a causa della maggiore incidenza delle scorte nelle piccole aziende;
- ❑ il costo della manodopera varia con il variare del numero di marche di mezzi presenti nel parco complessivo a seguito della sovrapposizione di parte delle operazioni (maggiormente specialistiche) dello stesso tipo ma con competenze specifiche; tale costo è strettamente legato alla percentuale di tempo necessario per la realizzazione ed all'entità di ciascun sub-parco; tale percentuale ovviamente risulta la variabile maggiormente aleatoria in quanto funzione della tipologia di autobus prima che dell'omogeneità del parco: nell'applicazione che segue si è stimata pari al 20%;
- ❑ il costo di ammortamento delle attrezzature aumenta di una percentuale in genere non superiore al 5% in maniera direttamente proporzionale alla dimensione aziendale in termini di percorrenza chilometrica, a causa della maggiore necessità di separare le operazioni di manutenzione.

Alla luce delle valutazioni quantitative descritte, di seguito viene riportata una applicazione esemplificativa della metodologia di stima proposta in differenti ipotesi di configurazione del parco, per ciascuna delle quali vengono fatte delle specifiche ipotesi di valorizzazione dei diversi elementi di costo che vanno a definire il costo complessivo di manutenzione per chilometro di percorrenza.

Il costo chilometrico “*standard*” per la manutenzione dell’autobus è quindi determinato dalla sommatoria del costo dei diversi interventi previsti dal programma di manutenzione (costo di acquisto dei materiali e della manodopera necessaria) rapportati alle relative periodicità:

$$Cm_{km} = [R + Am + (Lh \times t_i)] / h_i$$

dove:

Cm_{km}	=	costo della manutenzione per km di percorrenza
R	=	costo dei materiali e ricambi necessari per l'intervento di manutenzione ordinaria per Km di percorrenza
Am	=	ammortamento impianti fissi
Lh	=	costo orario della manodopera
t_i	=	tempo complessivamente impiegato per l'intervento di manutenzione ordinaria nell'ambito di un intero ciclo di Km di percorrenza
h_i	=	durata dell'intero ciclo di Km di percorrenza

Lo schema di manutenzione programmata ipotizzato nello studio – come già accennato in precedenza – consente una standardizzazione delle operazioni, che, in quanto tali, consentono una ottimizzazione delle risorse necessarie alla loro effettuazione: a ciò corrisponde una economicità della funzione manutentiva all'interno del complesso processo di produzione del servizio da parte dell'azienda.

Schema tipo "Programma di manutenzione"

PERIODICITA' OPERAZIONE	COSTO RICAMBI	MANO D'OPERA	TEMPO IMPIEGATO	AMMORTAMENT O IMPIANTI FISSI	COSTO TOTALE OPERAZIONE	N°	COSTO STANDARD
<i>a) Piccola manutenzione</i>							
operazione 5.000 km		28,41	2	7,23	64,05	120	7.686,00
operazione 15.000 km		28,41	2	14,46	71,28	40	2.851,20
							<i>10.537,20</i>
<i>b) manutenzione ordinaria</i>							
operazione 30.000 km	316,59	28,41	7	72,30	587,76	20	11.755,20
operazione 60.000 km	3.341,81	28,41	12	469,98	4.152,71	10	41.527,10
operazione 90.000 km	1.794,02	28,41	5	242,22	2.178,29	7	14.521,93
operazione 120.000 km	4.397,11	28,41	4	477,21	4.987,96	5	24.939,80
operazione 150.000 km	7.563,04	28,41	8	744,73	8.535,05	4	34.140,20
operazione 300.000 km	7.738,92	28,41	37	889,34	9.679,43	2	19.358,86
operazione 300.000 km	5.276,54	28,41	110	4.338,24	12.739,88	2	25.479,76
							<i>171.722,85</i>
Costo standard per km = ((A)+(B)) / 600.000 km 0,304							

Sulla base delle ipotesi effettuate, si giunge ad una stima dei parametri di costo unitari e del costo chilometrico standard, così come riportato nella tabella, pari a 0,304 €/km.

Gli elementi maggiormente significativi per la sensitività della stima risultano ovviamente l'età media dei veicoli e la conseguente vita utile, nonché la produttività media dei veicoli: nel caso specifico la stima è stata sviluppata sulla base delle seguenti ipotesi:

- vita media dei veicoli: 10 anni
- produttività media dei veicoli: 60.000 bus x km

Il valore ottenuto quindi tiene conto di tutti i fattori precedentemente descritti, ottimizzando la gestione della funzione manutenzione attraverso la definizione di un processo di tipo standard che si avvicini quanto più possibile all'obiettivo posto alla base dell'intervento previsto per l'attività di manutenzione e raggiungibile solamente attraverso la definizione di una unità operativa specializzata, così come sarà detto al seguente punto.

Il valore in tal modo stimato è sufficientemente significativo – per le ipotesi poste alla base della metodologia sviluppata – per consentire un confronto con l'attuale valore di costo unitario sostenuto dall'Azienda pari a circa 0,420 €/km.

Su queste ipotesi è quindi possibile effettuare il seguente bilancio economico per quanto concerne il settore della manutenzione, a parità di percorrenza annua:

□ situazione attuale	7.003.255 bus x km	2.941.367 €
□ situazione di progetto	7.003.255 bus x km	2.128.989 €

4.2.3. Gli interventi sulla gestione: ipotesi di riordino della gestione dei servizi speciali

Altre forme di servizio di trasporto pubblico

Relativamente agli interventi sulla gestione dei servizi sul territorio comunale, è necessario uno specifico approfondimento, prendendo quindi in considerazione tutti gli operatori attualmente interessati allo svolgimento dei servizi speciali (non di linea).

Al fine di svolgere adeguatamente il proprio ruolo, il servizio di trasporto pubblico urbano deve garantire un efficiente scambio con gli altri sistemi di trasporto che completano il complesso sistema della mobilità pubblica sul territorio, nell'ottica di una integrazione di sistema tra le diverse componenti che lo costituiscono.

Relativamente al servizio ferroviario nazionale, l'AMAT garantisce un ottimo collegamento con la stazione ferroviaria che, anzi, costituisce uno dei nodi fondamentali di interscambio tra diverse linee del sistema su gomma stesso.

In ultimo – anche se di importanza assolutamente non trascurabile – vi sono i servizi di trasporto aggiuntivi attualmente affidati ai privati, in particolare il servizio scuola-bus (tra cui alcuni previsti per gli alunni disabili) previsti nelle zone non adeguatamente servite dal servizio di linea. I chilometri complessivi annui di servizio prodotti sono circa 1.000.000 bus x km.

Dal punto di vista organizzativo-gestionale l'intervento proposto risulta sintetizzato in un processo di riordino delle funzioni aziendali in relazione ai servizi da offrire, determinando una specializzazione delle strutture ed una specificazione dei costi ad una maggiore efficacia del servizio.

Le realizzazioni delle attività possono essere raggiunte soprattutto attraverso unità operative distinte o attraverso opportune operazioni di fusioni di servizi e cessioni di attività, nell'ottica di un complessivo miglioramento in termini di efficacia e di efficienza dei servizi che caratterizzano il sistema di mobilità sul territorio.

In tal modo si verrebbe a determinare un progetto evolutivo così articolato:

- ❑ servizi di trasporto pubblico locale ad alta frequentazione (servizio di linea);
- ❑ servizi di trasporto pubblico a bassa frequentazione (servizi speciali: disabili, scolastici, a chiamata, ecc);
- ❑ centro di manutenzione;
- ❑ servizi aggiuntivi (tecnologici, commerciali, ecc.).

La impostazione del seguente servizio comporta la disamina delle modalità di partecipazione alle attività, nonché la determinazione analitica di tutti gli elementi necessari ad una adeguata gestione delle unità operative conservando per le Società gli assetti patrimoniali.

Dall'insieme delle analisi e valutazioni effettuate attraverso lo sviluppo del presente lavoro scaturisce una visione globale del problema che conduce ad una sola linea di azione proponibile; ottimizzare le risorse finanziarie, aumentare i livelli di servizio, migliorare la propensione all'utilizzo del mezzo pubblico.

Il Piano di Impresa sviluppato, innanzitutto mette in evidenza la tendenza positiva ad una focalizzazione aziendale sul core-business TPL, vocazione naturale e consolidata dell'Azienda AMAT alla quale sta ottimamente rispondendo attraverso il raggiungimento di una serie di obiettivi conquistati nell'ultimo quadriennio, avvalorati da un trend positivo.

Contemporaneamente vi è la necessità di ridefinire il ruolo dell'Azienda all'interno degli equilibri tra le attività produttive presenti sul territorio del Comune di Taranto.

Scaturisce l'opportunità di definire una serie mirata di accordi per una corretta reingegnerizzazione dei processi aziendali riguardanti le specifiche attività di settore necessarie allo svolgimento del servizio mobilità sul territorio e, segnatamente:

- ❑ specializzazione di AMAT per il servizio di linea;
- ❑ per la manutenzione, è prevista una reingegnerizzazione del processo manutentivo dei mezzi finalizzata alla definizione ed alla valorizzazione all'interno dell'Azienda di un centro di manutenzione del parco rotabile come specifico centro di costo;
- ❑ per i servizi speciali (trasporto disabili, servizi sociali, servizi fasce di morbida), anche tale attività è auspicabile che diventi un centro di business specializzato con la possibilità di internalizzare in una seconda fase altre funzioni sociali di mobilità;
- ❑ analogamente per quanto riguarda i servizi commerciali quali servizi di gran turismo, servizi idrovie, servizi di bigliettazione, servizi di gestione per terminali.

4.2.4. Interventi finalizzati allo sviluppo della redditività della gestione.

4.2.4.1 Gli interventi sulla politica tariffaria

Un ulteriore intervento a sostegno dell'incremento dei ricavi e del conseguente miglioramento del risultato economico, è rappresentato dalla definizione di una nuova struttura tariffaria, peraltro giustificata dal miglioramento del servizio che si realizzerà per effetto dei seguenti interventi:

- a. riorganizzazione del servizio, da realizzare secondo le linee indicate nei paragrafi precedenti;
- b. rinnovo della flotta, che si concretizzerà entro il prossimo mese di settembre con la fornitura di 51 autobus nuovi di fabbrica, già aggiudicata;
- c. l'incremento della velocità commerciale, fattore decisivo per rendere in servizio pubblico competitivo con il mezzo privato. Questo obiettivo potrà realizzarsi solo a seguito di un ampliamento delle corsie preferenziali che il Comune di Taranto dovrà riservare esclusivamente a vantaggio del trasporto pubblico, cui dovranno associarsi interventi finalizzati al controllo degli accessi in città.

Relativamente alla ottimizzazione del servizio (punto a) ed all'ammodernamento della flotta (punto b), nei paragrafi precedenti sono state rappresentati gli strumenti con cui, nel breve termine, l'azienda potrà conseguire un incremento della domanda. Per ciò che attiene, invece, all'ampliamento delle corsie "riservate" (punto c), che il Comune di Taranto dovrà concedere, esso dovrà risultare di circa 7 km, e dovrà interessare le vie indicate nell'elenco di seguito riportato. Queste corsie dovranno essere protette e vigilate, utilizzando, eventualmente, anche gli ausiliari del traffico, all'uopo abilitati ed autorizzati ad elevare contravvenzioni nonché alla rimozione coatta dei mezzi parcheggiati lungo le corsie stesse, usufruendo di carri attrezzi idonei.

Le nuove corsie preferenziali dovranno interessare le seguenti vie:

- viale Magna Grecia, ambo i lati;
- via Leonida, tratto compreso tra via Principe Amedeo e viale Virgilio;

- via Dante, direzione ovest/est, nel tratto compreso tra via Pupino e Via G. Giovine, con corsia preferenziale protetta contromano nel tratto compreso tra via G. Giovine e via C. Nitti.
- via Dante (solo divieto di sosta in nel tratto compreso tra via Polibio e via G. Giovine);
- via Oberdan, (istituzione di un senso unico direzione est/ovest e corsia preferenziale protetta contromano);
- via Magnaghi, nel tratto compreso tra via Acton e via Socrate.

La lunghezza delle nuove corsie preferenziali è quella di seguito riportata:

Viale Magna Grecia (lato ovest)	km. 1,850
Viale Magna Grecia (lato est)	km 1,850
Via Leonida	km 0,800
Via Oberdan	km 0,900
Via Dante	km 0,915
Via Magnaghi	km 0,870
	km 7,185

L'attuazione contemporanea dei tre indirizzi indicati ai precedenti punti a), b) e c), accrescerà la competitività del mezzo pubblico rispetto al mezzo privato sia per effetto della riduzione dei tempi di spostamento che ne conseguirebbero che per una più elevata regolarità dell'esercizio. In presenza di un miglioramento complessivo del servizio può essere proposta una nuova struttura tariffaria che, qualora entrasse in vigore, partendo dai dati di bilancio dell'anno 2004 ed ipotizzando le seguenti variazioni del numero di titoli venduti rispetto al dato attuale:

1. decremento del 5% per effetto dell'elasticità della domanda indotta dall'incremento tariffario stesso;
2. incremento del 15% per effetto del miglioramento del servizio indotto dalla riorganizzazione dello stesso, nonché dal ringiovanimento della flotta in conseguenza dell'acquisto di 51 nuovi autobus;
3. incremento del 5 % per effetto dell'introduzione del ticket trasporto in ILVA, in altre aziende dell'area industriale e nelle più importanti sedi di amministrazioni pubbliche (Provincia, Comune, ASL, ecc.);

fornirebbe le seguenti previsioni in termini di ricavi da traffico (comprensivi di integrazioni tariffarie), per l'anno 2006:

BIGLIETTI	TARIFFA	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	INCREMENTO DEL 15% DEL N° DI TITOLI PER EFFETTO DEI PUNTI 1), 2) E 3)	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
BIGLIETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,90	423.963	63.594	487.557	€ 398.910,64	€ -	€ -	€ -	€ 398.910,64
BIGLIETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,20	1.844.030	276.605	2.120.635	€ 2.313.419,45	€ -	€ -	€ -	€ 2.313.419,45
BIGLIETTO SUBURBANO (CORSA SEMPLICE)	€ 1,10	24.244	3.637	27.881	€ 27.880,60	€ -	€ -	€ -	€ 27.880,60
BIGLIETTO ACQUISTATO IN VETTURA	€ 1,50	589.470	88.421	677.891	€ 924.396,14	€ -	€ -	€ -	€ 924.396,14
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,40	123.270	18.491	141.761	€ 309.295,64	€ -	€ -	€ -	€ 309.295,64
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 6,00	2.281	342	2.623	€ 14.308,09	€ -	€ -	€ -	€ 14.308,09
BIGLIETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 14,50	116	17	133	€ 1.758,45	€ -	€ -	€ -	€ 1.758,45
TOTALI		3.007.374	451.106	3.458.480	€ 3.989.969,01	€ -	€ -	€ -	€ 3.989.969,01

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	INCREMENTO DEL 15% DEL N° DI TITOLI PER EFFETTO DEI PUNTI 1), 2) E 3)	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	€ 45,00	1.331	200	1.531	€ 62.617,50	€ 11,00	€ 34,00	€ 15.306,50	€ 47.311,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 45,00	5.257	789	6.046	€ 247.317,95	€ 14,00	€ 31,00	€ 76.943,36	€ 170.374,59
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 45,00	69.359	10.404	79.763	€ 3.263.025,68	€ 26,00	€ 19,00	€ 1.885.303,73	€ 1.377.721,95
PENSIONATI-ANZIANI-INVALIDI	€ 45,00	37.765	5.665	43.430	€ 1.776.671,59	€ 30,00	€ 15,00	€ 1.184.447,73	€ 592.223,86
MILITARI DI LEVA	€ 43,00	4.849	727	5.576	€ 217.984,59	€ 30,00	€ 13,00	€ 152.082,27	€ 65.902,32
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGLIETTO)	€ 15,00	4.239	636	4.875	€ 66.475,23	€ -	€ 15,00	€ -	€ 66.475,23
TOTALI		122.800	18.420	141.220	€ 5.634.092,55	€ -	€ -	€ 3.314.083,59	€ 2.320.008,95

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	INCREMENTO DEL 15% DEL N° DI TITOLI PER EFFETTO DEI PUNTI 1), 2) E 3)	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
LIBERA CIRCOLAZIONE PERSONALE	€ 472,00	77	12	89	€ 37.996,00	€ 132,00	€ 340,00	€ 10.626,00	€ 27.370,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 478,00	158	24	182	€ 78.956,91	€ 168,00	€ 310,00	€ 27.750,55	€ 51.206,36
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 502,00	71	11	82	€ 37.262,09	€ 312,00	€ 190,00	€ 23.158,91	€ 14.103,18
PENSIONATI-ANZIANI-INVALIDI	€ 510,00	349	52	401	€ 186.080,45	€ 360,00	€ 150,00	€ 131.350,91	€ 54.729,55
MILITARI DI LEVA	€ 490,00	0	0	0	€ -	€ 360,00	€ 130,00	€ -	€ -
TOTALI		655	98	753	€ 340.295,45	€ 309.359,50	€ 281.235,91	€ 255.669,01	€ 232.426,37

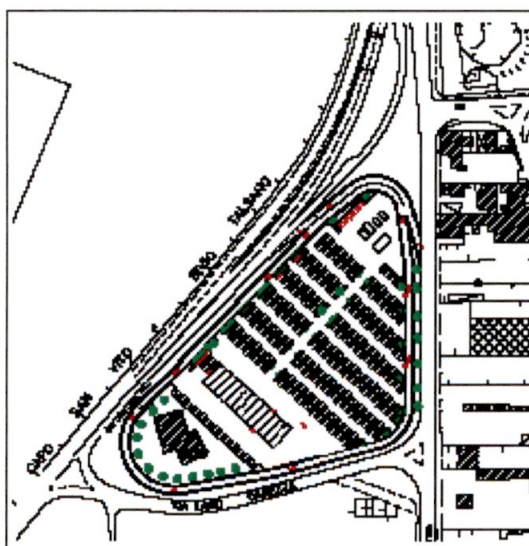
TOTALE GENERALE INTROITI					€ 9.964.357,01	€ 9.058.506,38	€ 8.235.005,80	€ 3.569.752,60	€ 6.542.404,34
---------------------------------	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Considerato che l'ammontare degli introiti (IVA esclusa) nel 2004 è stato pari a € 7.238.688,34, ne deriverebbe un incremento dei ricavi annuali per complessivi € 2.873.468,61. E' fondamentale che l'Amministrazione Comunale autorizzi l'applicazione delle tariffe al pubblico superiori a quelle minime recentemente deliberate dalla Giunta Regionale Pugliese, così come espressamente previsto dalla Legge Regionale n. 18/2002.

4.2.4.2 Terminal/parcheggio di scambio tra autobus pubblici e autoveicoli privati in località Toscano

L'opera, da realizzare a cura e spesa del Comune, è inserita in un'area di superficie pari a circa 31.000 mq, sulla quale insiste un fabbricato in stato di abbandono.

Il progetto prevede la realizzazione di strade e piazzali per circa 21.000 mq, capaci di ospitare gli stalli per la sosta di circa 490 autovetture, 13 automezzi pubblici. La circolazione all'interno dell'area avviene mediante una strada perimetrale a senso unico con una carreggiata di 4.5 m con accesso dalla via per Talsano e uscita su Viale Jonio. Dalla strada perimetrale dipartono le vie di penetrazione a servizio delle zone di sosta. I volumi esistenti vengono ripristinati ed utilizzati per attrezzare un centro servizi, nel quale svolgere le attività di biglietteria, ufficio informazioni, bar, edicola tabacchi, ecc. Attorno all'edificio è previsto un ampio piazzale pedonale. Parte dell'area, in prossimità della confluenza tra viale Jonio e la strada per Talsano, è destinata all'impianto di una stazione di servizio, con dotazione sufficiente per la realizzazione, da parte del gestore, anche dei volumi necessari per i servizi accessori (Vendita Ricambi, Officina e lavaggio auto).



Nella parte relativa al "Piano strategico" viene stimato il gettito che ne deriverebbe in favore dell'azienda, quale gestore dell'area, a realizzazione completa dell'opera da parte del Comune. E' da presumere che la realizzazione dell'intero intervento, così come sopra definito, potrà richiedere tempi adeguati alla dimensione dell'opera. Tempi

sicuramente inferiori richiede, però, l'ultimazione della sola area parcheggio per le autovetture private.

Nelle tabelle che seguono viene riportata una stima del gettito 2006, ipotizzando:

- che la sola area parcheggio sia ultimata entro il 28.2.2006 e, quindi, utilizzabile dall'azienda dal 1.3.2006;
- un tasso di utilizzo medio giornaliero prudenzialmente stimato nel 50%:

Rendita presunta e scheda econometria (anno 2006)

A) RICAVI PRESUNTI (1.3.2006 – 31.12.2006)

Posti auto	% utilizzo	Ore di utilizzo/giorno (h/g)	Giorni di utilizzo/anno (g/a)	Ore di utilizzo anno (h/a)	Prezzo unitario/ora (€/h)	TOTALE (€/a)
1	2	3	4	5=1x2x3x4	6	7=5x6
490	50	10	250	612.500	0,50	306.250,00

B) PRESUNTO INCREMENTO RICAVI PER IL TRASPORTO PUBBLICO:

ore di utilizzo/anno (h/a)	Tempo di permanenza auto nel parcheggio (h/auto)	Auto all'anno (auto/a)	persone per auto (p/auto)	Persone all'anno trasportabili con il servizio di trasporto pubblico (p/a)	Prezzo biglietto bus A/R (€/p)	TOTALE (€/a)
1	2	3=1/2	4	5=3x4	6	5x6
612.500	2	306.250	2	612.500	1,50	918.750,00

C) COSTO DI MANUTENZIONE ANNUO: 5% X IMPORTO LAVORI = 100.000,00
 € (costo per l'anno 2006 pari a 100.000,00 : 12 X 10 = 83.333,00 €)

D) COSTO DI GESTIONE ANNUO: 120.000,00 € (costo per l'anno 2006 pari a 120.000,00 : 12 X 10 = 100.000,00 €)

E) RENDITA COMPLESSIVA PRESUNTA PER L'ANNO 2006 (1.3.2006 – 31.12.2006):

A)	306.250,00 +
B)	918.750,00,00 +
C)	83.333,00 -
D)	100.000,00 -
E)	1.041.667,00

La rendita complessiva 2006 relativa all'area parcheggio Toscano, pertanto, è prudenzialmente stimata in € 1.041.667,00 per il periodo (1.3.2006 – 31.12.2006). La rendita relativa agli anni 2007/2008/2009 viene valutata lasciando costanti le ipotesi prudenziali poste per il calcolo di quella 2006, effettuando il solo ragguaglio ai 12 mesi:

$$\text{rendita } 2007 - 2008 - 2009 = 1.041.667,00 : 10 \times 12 = 1.250.000,00 \text{ €}$$

Nel piano strategico viene svolta una stima possibile della rendita dell'area nella ipotesi di completamento dell'intervento previsto in progetto. Essa è puramente indicativa e non viene riprodotta all'interno del conto economico pluriennale 2006/2009 che segue.

4.2.4.3 Parcheggio di scambio tra mezzi privati e mezzi pubblici e di un approdo per il servizio idrovie in località Cimino

Descrizione

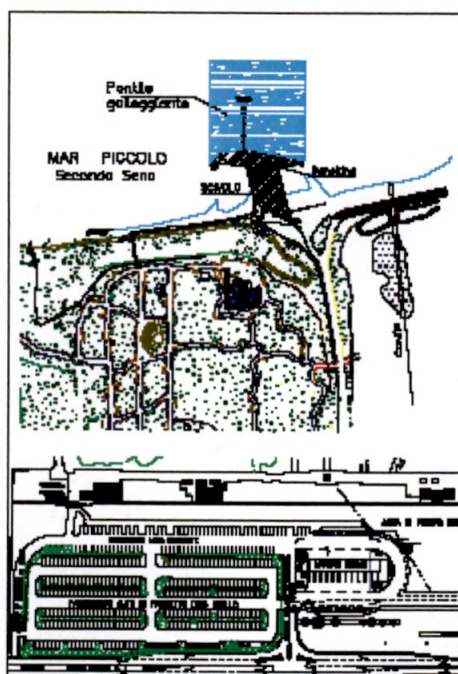
L'intervento, la cui realizzazione è prevista a carico del Comune, prevede l'attivazione di un parcheggio di scambio tra autobus urbani ed extraurbani e tra auto private ed autobus urbani, nelle aree antistanti il parco ricreativo della Pineta Cimino.

I principali obiettivi che intende perseguire il progetto di parcheggio di scambio sono:

- riduzione del traffico privato in ingresso all'area urbana;
- riduzione dell'inquinamento atmosferico ed acustico;
- diffusione del trasporto collettivo.

La funzionalità ed efficacia del parcheggio di scambio è completata e potenziata dall'attivazione di un approdo per il Servizio Idrovie; tale approdo sarà attuato con la

messa in opera di un pontile galleggiante attestato all'esistente darsena utilizzata dagli operatori maricolturali. L'intervento sarà completato dalla riconfigurazione e rifunzionalizzazione della strada di collegamento tra il parcheggio e la darsena.



Anche per l'area di parcheggio Cimino nella parte relativa al "Piano strategico" viene stimato il gettito che ne deriverebbe in favore dell'azienda, quale gestore dell'area, a realizzazione completa dell'opera da parte del Comune. Anche in questo caso è da presumere che la realizzazione dell'intero intervento, così come sopra definito, potrà richiedere tempi adeguati alla dimensione dell'opera. Anche in questo caso, però, l'ultimazione della sola area parcheggio per le autovetture private richiede tempi significativamente inferiori.

Nelle tabelle che seguono viene riportata una stima del gettito 2006, ipotizzando:

- che la sola area parcheggio sia ultimata entro il 28.2.2006 e, quindi, utilizzabile dall'azienda dal 1.3.2006;
- un tasso di utilizzo medio giornaliero prudenzialmente stimato nel 50%:

Rendita presunta e scheda econometria (anno 2006)

A) RICAVI PRESUNTI (1.3.2006 – 31.12.2006)

Posti auto	% utilizzo	Ore di utilizzo/giorno (h/g)	Giorni di utilizzo/anno (g/a)	Ore di utilizzo anno (h/a)	Prezzo unitario/ora (€/h)	TOTALE (€/a)
1	2	3	4	5=1x2x3x4	6	7=5x6
474	50	10	250	592.500	0,50	296.250,00

B) PRESUNTO INCREMENTO RICAVI PER IL TRASPORTO PUBBLICO:

ore di utilizzo/anno (h/a)	Tempo di permanenza auto nel parcheggio (h/auto)	Auto all'anno (auto/a)	persone per auto (p/auto)	Persone all'anno trasportabili con il servizio di trasporto pubblico (p/a)	Prezzo biglietto bus A/R (€/p)	TOTALE (€/a)
1	2	3=1/2	4	5=3x4	6	5x6
592.500	2	296.500	2	592.500	1,50	888.750,00

C) COSTO DI MANUTENZIONE ANNUO: $5\% \times \text{IMPORTO LAVORI} = 90.000,00 \text{ €}$
(costo per l'anno 2006 pari a $90.000,00 : 12 \times 10 = 75.000,00 \text{ €}$)

D) COSTO DI GESTIONE ANNUO: $120.000,00 \text{ €}$ *(costo per l'anno 2006 pari a $120.000,00 : 12 \times 10 = 100.000,00 \text{ €}$)*

E) RENDITA COMPLESSIVA PRESUNTA PER L'ANNO 2006 (1.3.2006 – 31.12.2006):

A)	296.250,00 +
B)	888.750 +
C)	75.000,00 -
D)	100.000,00 -
E)	1.010.000,00

La rendita complessiva 2006 relativa all'area parcheggio Cimino, pertanto, è prudenzialmente stimata in € 1.010.000,00 per il periodo (1.3.2006 – 31.12.2006). La

rendita relativa agli anni 2007/2008/2009 viene stimata lasciando costanti le ipotesi prudenziali poste per il calcolo di quella 2006, effettuando il solo ragguaglio ai 12 mesi:

$$\text{rendita } 2007 - 2008 - 2009 = 1.010.000,00 : 10 \times 12 = 1.212.000,00 \text{ €}$$

Nel piano strategico viene svolta una stima possibile della rendita dell'area nella ipotesi di completamento dell'intervento previsto in progetto. Essa è puramente indicativa e non viene riprodotta all'interno del conto economico pluriennale 2006/2009 che segue.

5. PIANO D'IMPRESA

5.1. Obiettivi

Il documento che si propone rappresenta il “piano d’impresa” dell’AMAT per l’arco temporale rappresentato dagli anni 2005 – 2009.

Tale prima stesura si basa sui dati relativi alla situazione attuale resi disponibili dall’Azienda in funzione dell’aggiornamento possibile delle rilevazioni aziendali, sulle elaborazioni di base effettuate su questi dati per analizzare la “situazione attuale” dell’impresa, sulle informazioni raccolte in merito alle scelte che l’azienda intende assumere nei prossimi anni ed, infine, sulle prime ipotesi di posizionamento temporale e di misura economica degli effetti delle scelte in programma.

5.2. Epoca di riferimento

I dati operativi considerati a supporto dell’analisi sono relativi all’anno 2004; pertanto, le quantificazioni utilizzate per dimensionare in termini economici i fenomeni rilevati e gli interventi programmati si basano sui dati emergenti dai documenti di sintesi (Conto Economico, Stato Patrimoniale e Nota integrativa) relativi a questo esercizio.

5.3. Analisi economica dei servizi resi

Tale analisi si basa sulla seconda stesura del conto economico riclassificato che si riporta in allegato.

Servizi su gomma

Servizi in concessione

Questo specifico ambito operativo rappresenta il vero e proprio “core business” dell’azienda.

Sulla base delle rilevazioni aggiornate, si evidenzia che tale attività, al netto anche dei costi diretti (esclusi i costi di personale) sostenuti per la raccolta di ricavi da vendita di biglietti, abbonamenti, ecc., offre alla gestione un “margine lordo di esercizio” di circa 4,7 milioni di Euro. Per comprendere il senso pieno di tale valore occorre rilevare, tuttavia, che su tale margine lordo grava la gran parte delle attività amministrative e di direzione generale dell'azienda, che, infatti, sono dedicate fundamentalmente a tale servizio.

Sulla base dei dati disponibili non è stato possibile effettuare un'ulteriore analisi al livello delle differenti componenti del servizio in esame, rappresentate fundamentalmente dal servizio urbano e dal servizio provinciale.

Dell'insieme di tali servizi fanno parte anche le “linee sociali improduttive”.

Per il particolare meccanismo di calcolo di tali corrispettivi, che prevede che essi si azzerino in presenza di utile dell'Azienda, il miglioramento del risultato di gestione (utile di esercizio pari a € 3.515.000,00), a partire dall'anno 2006 non sono previsti in bilancio tali corrispettivi, alleggerendo così l'impegno dell'Amministrazione Comunale, sulla quale graveranno così, a partire da tale anno, le sole integrazioni tariffarie

Servizi speciali su gomma

Di quest'ultimo tipo di servizio viene evidenziata soltanto una stima dei ricavi, pari a circa € 427.000, tutti dovuti a contratti “ad hoc” con Enti (ed in misura minima con privati).

Servizio idrovie

Il servizio idrovie fa registrare un margine lordo di esercizio negativo per 235.000 Euro, che, però, non tiene conto di eventuali componenti del contratto di servizio relativi a tale specifica attività.

5.4. Analisi delle attività aziendali ed inserimento dei risultati nel piano aziendale

L'analisi si è basata sia sul conto economico riclassificato già richiamato, sia sui colloqui con la direzione, sia infine, su ulteriori analisi "ad hoc" di cui si darà conto nel prosieguo.

Ricavi caratteristici

Si sono considerate stabili tutte le voci di ricavo, sia quelle relative ai contratti di servizio, sia quelle relative alla vendita di biglietti, abbonamenti, ecc., sia, infine, quelle relative ai proventi pubblicitari (queste ultime nonostante si sia previsto un rafforzamento del servizio "commerciale" nell'ambito delle attività "amministrative").

Si è già detto in precedenza del vincolo per l'AMAT di ottenere contributi per l'esercizio di linee sociali improduttive in misura tale da non determinare un risultato netto di esercizio di segno positivo.

1. Movimento (produzione del servizio)

Fabbisogno di Autobus

Il fabbisogno operativo per l'esercizio dei servizi di linea è stato stimato in 121 autobus, a partire da un numero di 110 autobus necessari per l'espletamento del servizio nei giorni settimanali di maggiore impiego, cui è stata aggiunta una riserva per guasti pari al 10% del valore precedente.

L'AMAT, potendo beneficiare nel corso del 2005 del finanziamento regionale per l'acquisto di nuovi autobus pari al 70% del costo, ha in corso l'acquisto di 51 autobus nuovi. Conseguentemente, nel piano d'impresa è stato considerato l'acquisto di n. 51 autobus nuovi nel corso del 2005.

Ne consegue che, come evidenzia la scheda che segue, l'AMAT disporrà dal mese di settembre di autobus con meno di 15 anni in esubero rispetto al fabbisogno di esercizio e, pertanto, da un lato, non avrà necessità di acquistare ulteriori autobus nuovi e, dall'altro, potrà avviare autobus a rottamazione sia nel 2005 che nel 2007.

Comunque, non si sono considerati ricavi derivanti dalla rottamazione di autobus dismessi.

Fabbisogno di autisti

Sulla base dei dati forniti dall'AMAT, il fabbisogno di autisti necessario per supportare i programmi di esercizio attuali è stato misurato in 367 unità. Tale dimensione parte da un fabbisogno giornaliero di 295 unità, comprensivo di 22 autisti "in panchina", e considera un incremento del fabbisogno giornaliero (per ferie annue) del 27%.

Il numero di autisti in carico all'AMAT, comprensivo di addetti con contratti a termine, è attualmente di 374. Ne consegue un esubero di 7 unità che nel piano d'impresa si è considerato come annullato nel corso del periodo 2006-2009, attraverso il mancato rinnovo di parte dei contratti in scadenza.

Altre risorse umane e tecniche di Movimento

E' stato considerato come adeguata l'attuale dotazione di addetti ai depositi e/o alle linee e, perciò, stabile il relativo numero di addetti. Parimenti non sono stati considerati in dettaglio investimenti in strutture di ricovero o altre.

2. *Manutenzione Autobus*

Si è già avuto modo di sottolineare che i costi complessivi di manutenzione (acquisti di materiali, personale, ammortamenti ed acquisto di servizi presso terzi) sono nell'AMAT superiori ai valori che si registrano in termini "fisiologici". La Direzione Aziendale intende avviare un processo di reingegnerizzazione dell'intero processo di manutenzione degli autobus, individuando in tal modo nell'area manutenzione uno specifico centro di costo.

3. *Altre attività dell'Area "Tecnica"*

Appare non del tutto congruo, in termini di competenze di base necessarie, l'inserimento dell'ufficio contratti e appalti nell'ambito dell'area tecnica; tuttavia, dato che le eventuali scelte di ricollocazione organizzativa dei servizi non incidono sui costi di struttura (ma potrebbero migliorare l'efficacia dei servizi), gli elementi ora citati non sono stati considerati in termini economici

4. *Amministrazione*

Le dimensioni operative ed economiche dei "servizi" amministrativi appaiono equilibrate.

L'AMAT evidenzia già attualmente una buona propensione a sostenere con apposite politiche ed iniziative il volume e la "qualità" dei ricavi aziendali. Un ulteriore impulso potrebbe derivare dall'attribuzione all'area che si occupa di biglietti ed abbonamenti di responsabilità e competenze relative alla totalità dei ricavi aziendali non derivanti da contratti di servizio (ivi compresi gli introiti per pubblicità, controllo evasione, ecc.).

Si è prevista l'assunzione di un addetto in quest'area, che in futuro, potrebbe anche assumere una posizione autonoma rispetto all'ambito dell'Area Contabilità e Bilancio, senza peraltro appesantire di ulteriori costi la gestione aziendale ma passando alle dirette dipendenze della Direzione Amministrativa con la missione di "ufficio Marketing" dell'Azienda.

5. Direzione generale e servizi generali

Anche le dimensioni operative ed economiche della Direzione generale appaiono equilibrate.

Sembra, invece, rilevante l'incidenza di spese classificate come "generali". Tali spese sono state inserite in questo insieme principalmente sulla base della loro denominazione, ammontano a circa 2,55 milioni di Euro nel 2004 e comprendono, fra le altre, spese qualificate come "servizi di terzi" per circa 967.000 Euro, spese per funzionamento organi societari per circa 342.000 Euro e spese "Altre" per quasi 637.000 Euro. Nella redazione del piano d'impresa si sono previste riduzioni di spese generali che, soprattutto in questa area, potrebbero esserci margini di riduzione.

5.5. Sviluppo dell'occupazione

Nel suo insieme, il piano di sviluppo del numero di addetti per unità organizzativa e per anno è anch'esso riportato in allegato.

5.6. Investimenti e fonti di finanziamento

L'analisi degli investimenti/disinvestimenti e, più in generale, dei movimenti finanziari dell'AMAT per l'esercizio preso in considerazione (anno 2004) è riportata nel prospetto allegato.

Da esso si evince in primo luogo che l'azienda dispone di un buon flusso di cassa (oltre 2,6 milioni di Euro nel 2005).

In secondo luogo emerge che i crediti a breve rappresentano ancora un ammontare ben superiore ai debiti a breve, (circa 16 milioni di Euro contro 10 milioni di Euro compresi i debiti verso banche), nonostante nel 2003 sia stato consentito all'Ente proprietario di allungare i debiti a breve verso l'impresa rinegoziando in proprio l'allungamento delle posizioni debitorie a breve.

Infine, per limitarsi soltanto agli aspetti di maggiore rilievo, nel corso dello stesso anno l'AMAT ha quasi dimezzato il debito a breve verso le banche ed ha ridotto i debiti verso fornitori per circa 7,5 milioni di Euro.

5.7. Piano Aziendale 2005 -2009

I risultati economici “caratteristici” migliorano a causa, soprattutto, degli effetti della manovra tariffaria e dei miglioramenti organizzativi e della qualità del servizio ipotizzato.

I risultati complessivi d'esercizio beneficiano, comunque, del “recupero” annuale del contributo regionale sull'acquisto degli autobus.

La gestione finanziaria beneficia innanzitutto di fonti della gestione costantemente superiori o uguali a 4 milioni di Euro (tranne il 2005).

Tali fonti consentono di finanziare anche le erogazioni di Tfr per cessazioni di rapporti di lavoro, che sono stimate in circa 530.000,00 Euro nel 2005, in 930.000,00 Euro nel 2006, in 1.270.000,00 Euro nel 2007, in 1.410.000,00 Euro nel 2008 ed in 760.000,00 Euro nel 2009.

Il finanziamento dell'investimento in autobus è stato coperto per il 70% con fondi a carico della Regione Puglia, con erogazione nel corso del 2005; per 3,5 milioni di Euro con la contrazione di un mutuo decennale.

Altri investimenti di minore portata potranno essere finanziati con le disponibilità generate dalle fonti della gestione e dall'incasso dei consistenti crediti attualmente in essere.

6. PIANO STRATEGICO

6.1. Obiettivi

Unitamente alle analisi ed alle valutazioni sviluppate nella prima parte del documento, di seguito sono riportate le descrizioni tecniche-funzionali ed una prima stima degli impatti economici di una serie di attività in corso di attuazione finalizzate a diversificare e ampliare le attività dell'A.M.A.T., in maniera tale da avviare un processo di trasformazione dell'Azienda in una Agenzia della Mobilità a tutti gli effetti, in grado di assolvere ai compiti di gestione del complesso sistema della mobilità sul territorio comunale.

Tali attività si esplicitano e quindi si concretizzano attraverso la realizzazione delle seguenti opere:

- Nuova sede aziendale, con annessa officina e deposito bus nel quartiere Paolo VI, zona Nasisi;
- 1^a Area intermodale "Croce";
- 1^a Area logistica "Croce";
- 2^a Area intermodale "Salinella";
- 2^a Area logistica "Nasisi";
- 3^a Area logistica "Salinella";
- Stazione di servizio a metano ed attività ausiliari del traffico;
- Nuove corsie preferenziali, protette e vigilate.

Di seguito viene riportata per ciascuna delle opere elencate una scheda descrittiva dell'intervento e la corrispondente stima dell'impatto economico.

Nuova sede direzionale, officina e deposito bus

Area: mq. 50.000 * € 20/mq € 1.000.000,00

Costi di intervento:

Capannone officina	mq. 10.000*€ 600/mq.	€ 6.000.000,00
Tettoie deposito bus	mq. 20.000*€ 300/mq.	€ 6.000.000,00
Palazzina uffici	mq. 1.000*€ 750/mq.	€ 750.000,00
Sistemazioni esterne	mq. 20.000*€ 25/mq.	€ 500.000,00

Recinzione, illuminazione, reti:

fogna b/n, tel, met, aqp, raccolta

acque prima pioggia etc.	a corpo	€ 500.000,00
--------------------------	---------	--------------

Oneri di urbanizzazione	€ 500.000,00
-------------------------	--------------

Progetto d.l. sicurezza etc.	€ 500.000,00
------------------------------	--------------

Segnaletica	€ 250.000,00
-------------	--------------

sommano	€ 15.000.000,00
---------	-----------------

per imprevisti	€ 1.000.000,00
----------------	----------------

tot.	€ 16.000.000,00
------	-----------------

Aree intermodali

L'Amat, proseguendo nella tematica ambientale, al fine di migliorare ulteriormente lo scambio auto private, bus urbani/bus extraurbani/lunga percorrenza, ha fatto richiesta al Comune, con l'istituto della perequazione, di n° 2 aree della superficie ciascuna di circa Ha 6 da attrezzare con sala attesa, biglietteria, servizi igienico-sanitari, bar-tabacchi, locali per officina meccanica, elettrauto, gommista, supermarket, ecc. Dette aree sono state individuate una al rione Salinella e l'altra al rione Croce, aree periferiche che permetteranno a tutti coloro che giungono da fuori città, di lasciare l'auto custodita e prendere l'altro vettore a seconda delle esigenze.

Area:

Ha 6,00 * € 20/mq € 1.200.000,00

Costi di intervento:

Sala attesa	mq. 120 * € 600	€ 72.000,00
Biglietteria	mq. 80 * € 500	€ 40.000,00
Bar	mq. 120 * € 750	€ 90.000,00
Elettrauto (Contenitore)	mq. 100 * € 500	€ 50.000,00
Officina meccanica “	mq. 100 * € 500	€ 50.000,00
Gommista “	mq. 100 * € 500	€ 50.000,00
Edicola giornali “	mq. 50 * € 400	€ 20.000,00
Tabacchi “	mq. 100 * € 500	€ 50.000,00
Servizi sanitari “	mq. 150 * € 750	€ 112.500,00
Super market “	mq. 300 * € 600	€ 180.000,00
Sistemazione area “	mq. 55.000 * € 25	€ 1.375.000,00
Recinzione, verde, verde attrezzato, illuminazione, depuratore acque di prima pioggia,guardiola vigilanti, marciapiedi, vialetti, etc.		
	a corpo	€ 1.300.000,00
Segnaletica		€ 200.000,00
	somm.	€ 3.589.500,00

Tettoia a protezione dei mezzi		
Mq. 15.000 x € 300/mq		€ 4.500.000,00
Allacciamenti alla rete urbana		€ 100.000,00
		€ 8.189.500,00
Realizzazioni rett. : fogna b/n, tec., enel, acqua, gas etc.		€ 300.000,00
Spese tecniche		€ 200.000,00
	somm.	€ 8.689.500,00
Imprevisti 7%		€ 280.000,00
	somm.	€ 8.969.000,00
Arrotondato	Tot.	€ 10.000.000,00

Riepilogo

Aree:

N° 2 * € 1.200.000	€ 2.400.000,00
--------------------	----------------

Costo di intervento:

N° 2 * € 10.000.000	€ 20.000.000,00
---------------------	-----------------

N.B.: solo su di un'area, quella del rione Croce, è prevista la realizzazione di un motel della superficie di mq. 2.000 che, per un costo a mq. Pari a € 1.000, corrisponde ad un intervento di € 2.000.000,00.

***Terminal/parcheggio di scambio
tra autobus pubblici e autoveicoli privati in località Toscano***

Descrizione

L'opera è inserita in un'area di superficie pari a circa 31.000 mq, sulla quale insiste un fabbricato in stato di abbandono.

Il progetto prevede la realizzazione di strade e piazzali per circa 21.000 mq, capaci di ospitare gli stalli per la sosta di circa 490 autovetture, 13 automezzi pubblici. La circolazione all'interno dell'area avviene mediante una strada perimetrale a senso unico con una carreggiata di 4.5 m con accesso dalla via per Talsano e uscita su Viale Jonio. Dalla strada perimetrale dipartono le vie di penetrazione a servizio delle zone di sosta. I volumi esistenti vengono ripristinati ed utilizzati per attrezzare un centro servizi, nel quale svolgere le attività di biglietteria, ufficio informazioni, bar, edicola tabacchi, ecc. Attorno all'edificio è previsto un ampio piazzale pedonale. Parte dell'area, in prossimità della confluenza tra viale Jonio e la strada per Talsano, è destinata all'impianto di una stazione di servizio, con dotazione sufficiente per la realizzazione, da parte del gestore, anche dei volumi necessari per i servizi accessori (Vendita Ricambi, Officina e lavaggio auto).



Rendita presunta e scheda econometrica

A) RICAVI PRESUNTI:

Posti auto	% utilizzo	Ore di utilizzo/giorno (h/g)	Giorni di utilizzo/anno (g/a)	Ore di utilizzo anno (h/a)	Prezzo unitario/ora (€/h)	TOTALE (€/a)
1	2	3	4	5=1x2x3x4	6	7=5x6
490	80	10	313	1.226.690,00	0,50	613.480,00

B) PRESUNTO INCREMENTO RICAVI PER IL TRASPORTO PUBBLICO:

ore di utilizzo/anno (h/a)	Tempo di permanenza auto nel parcheggio (h/auto)	Auto all'anno (auto/a)	persone per auto (p/auto)	Persone all'anno trasportabili con il servizio di trasporto pubblico (p/a)	Prezzo biglietto bus A/R (€/p)	TOTALE (€/a)
1	2	3=1/2	4	5=3x4	6	5x6
1.226.690,00	2	613.345,00	2	1.226.690,00	1,50	1.840.035,00

**C) COSTI DI MANUTENZIONE E GESTIONE: 10% X IMPORTO
LAVORI: 200.938,00 €**

D) RENDITA COMPLESSIVA PRESUNTA

A)	613.480,00 +
B)	1.840.035,00 +
C)	200.938,00 -
D)	2.252.577,00

NB: Il Parcheggio di Scambio di Toscano sarà dotato di una serie di servizi accessori (centro informazioni, bar e ristoro, rivendita giornali e tabacchi, officina, autolavaggio, ecc.) tutti capaci di incrementare le capacità attrattive dello stesso parcheggio.

***Parcheggio di scambio tra mezzi privati e mezzi pubblici
e di un approdo per il servizio idrovie in località Cimino***

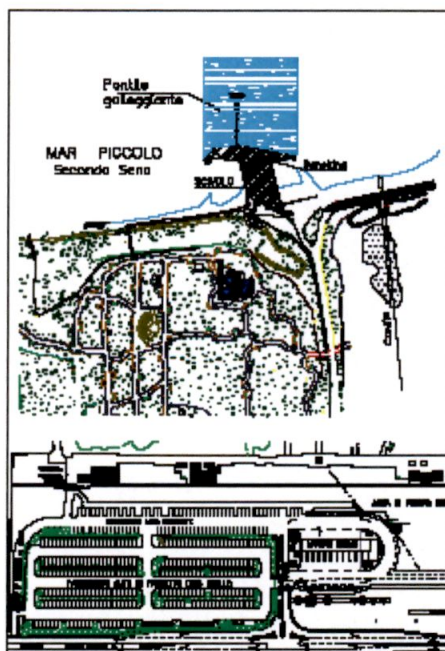
Descrizione

L'intervento prevede l'attivazione di un parcheggio di scambio tra autobus urbani ed extraurbani e tra auto private ed autobus urbani, nelle aree antistanti il parco ricreativo della Pineta Cimino.

I principali obiettivi che intende perseguire il progetto di parcheggio di scambio sono:

- riduzione del traffico privato in ingresso all'area urbana;
- riduzione dell'inquinamento atmosferico ed acustico;
- diffusione del trasporto collettivo.

La funzionalità ed efficacia del parcheggio di scambio è completata e potenziata dall'attivazione di un approdo per il Servizio Idrovie; tale approdo sarà attuato con la messa in opera di un pontile galleggiante attestato all'esistente darsena utilizzata dagli operatori maricolturali. L'intervento sarà completato dalla riconfigurazione e rifunzionalizzazione della strada di collegamento tra il parcheggio e la darsena.



A) RICAVI PRESUNTI DEL PARCHEGGIO:

Posti auto	% utilizzo	Ore di utilizzo/giorno (h/g)	Giorni di utilizzo/anno (g/a)	Ore di utilizzo anno (h/a)	Prezzo unitario/ora (€/h)	TOTALE (€/a)
1	2	3	4	5=1x2x3x4	6	7=5x6
474	80	10	313	1.186.896,00	0,50	593.448,00

B) PRESUNTO INCREMENTO RICAVI PER IL TRASPORTO PUBBLICO:

ore di utilizzo/anno (h/a)	Tempo di permanenza auto nel parcheggio (h/auto)	Auto all'anno (auto/a)	persone per auto (p/auto)	Persone all'anno trasportabili con il servizio di trasporto pubblico (p/a)	Prezzo biglietto bus A/R (€/p)	TOTALE (€/a)
1	2	3=1/2	4	5=3x4	6	5x6
1.186.896,00	2	593.448,00	2	1.186.896,00	1,50	1.780.344,00

C) SPESE DI MANUTENZIONE E GESTIONE: 10% X IMPORTO LAVORI:

177.726,07 €

D) RENDITA COMPLESSIVA PRESUNTA

A)	593.448,00+
B)	1.780.344,00-
C)	177.726,07=
D)	2.196.065,93

NB: Il Parcheggio di Scambio di Cimino sarà dotato di una serie di servizi accessori (centro informazioni, bar e ristoro, rivendita giornali e tabacchi, officina, autolavaggio, ecc.) tutti capaci di incrementare le capacità attrattive dello stesso parcheggio.

Prospetto riepilogativo

Rendite complessive presunte:

TOSCANO:	2.252.577,00
CIMINO:	2.196.065,93
TOTALE:	4.448.642,93

Per quanto riguarda i parcheggi di interscambio a Toscano ed a Cimino, entro il mese di marzo del 2006 l'Amministrazione Comunale dovrà regolamentare l'accesso alla Città dei mezzi privati, in maniera commisurata ai misurati livelli di inquinamento, attivando le strumentazioni sia fisiche che normative che saranno individuate come necessarie per l'attuazione delle regolamentazioni.

Il tutto, atteso il fatto che i livelli di inquinamento atmosferico superano frequentemente i livelli consentiti, il che comporta l'obbligo da parte dell'Amministrazione Comunale di adottare i provvedimenti previsti dalla legge per la salvaguardia della salute pubblica.

Aree logistiche

Oltre le due aree intermodali, sono state richieste al Comune, altre 3 aree destinate alla movimentazione delle merci in ambito urbano:

1. Rione Salinella (svincolo superstrada Bradanico Salentina);
2. Area Nasisi (adiacente la stazione elettrificata Nasisi);
3. Rione Tamburi-Croce (adiacente svincolo/Rondò – Via Machiavelli Cimitero).

La prime due aree della superficie di ha 12 cad., richieste sempre con l'istituto della perequazione, sono ubicate una al rione Salinella e l'altra al rione Paolo VI.

La terza area, di 4 ha, è sita in adiacenza a quella intermodale. Tale ubicazione è nevralgica in quanto confluiscono:

- la S.S. 106 proveniente da Reggio Calabria;
- la S.S. 100 proveniente da Bari;
- la superstrada Lecce-Brindisi-Taranto, sulla quale si innesta la S.S. 172 dei Trulli.

Obiettivo del progetto delle City Logistic è quello di ridurre il traffico commerciale in entrata nel centro antico e storico facendolo convergere in un unico punto di raccolta localizzato nell'immediata periferia urbana, facilmente raggiungibile da mezzi provenienti dagli assi viari principali e poi smistati con mezzi eco-compatibili (metano, elettrici) organizzati secondo un piano di consegne ottimizzando percorsi ed orari grazie ad un sistema informatizzato. (Con pieno carico del vettore svolgendo anche la raccolta degli imballi).

Il 50% del traffico merci si svolge in città (oggi occorre aggiungere il commercio elettronico per cui nel tempo il problema è destinato ad aggravarsi ulteriormente)

Razionalizzare la distribuzione delle merci in ambito urbano significa:

- Meno inquinamento atmosferico ed acustico;
- Meno congestione del traffico;
- Si migliora l'estetica e l'immagine complessiva e l'attrattività verso il centro antico e storico con evidenti benefici per le attività commerciali e per il turismo in genere.

Iter:

Protocollo d'Intesa con Comune.

L'idea progettuale, presentata al sindaco e al vicesindaco, al city-manager è stata estesa ai consigli circoscrizionali, assessori al ramo, alla commissione assetto del territorio.

Tutti hanno risposto positivamente.

Ramo d'azienda

Cordata, oltre l'AMAT:

- Spedizionieri
- Treno Italia Cargo
- Sviluppo Italia
- CCIAA
- Imprenditori privati
- ASCOM Confcommercio
- Provincia

Finanziamenti:

- CIPE
- PIT
- Mutuo Ordinario
- Risorse proprie

Area:

Ha 12 * € 20/mq € 2.400.000,00

Costo di intervento:

Capannoni	mq. 40.000 * € 600	€ 24.000.000,00
Arredamenti (impiantistica particolare, oltre la tradizionale)		€ 1.000.000,00
Sistemazione area	mq. 80.000 * € 25	€ 2.000.000,00
Recinzione, illuminazione etc.	a corpo	€ 1.500.000,00
Allacciamenti alla rete urbana		€ 150.000,00

Realizzazioni reti fogna b/n – tel. – enel – gas – acqua	€ 600.000,00
Palazzina uffici mq. 1.000 * € 600/mq	€ 600.000,00
Spese tecniche	€ 1.000.000,00
somm.	€ 30.850.000,00
Imprevisti 7 %	€ 2.150.000,00
Tot.	€ 33.000.000,00

Area

Ha 4.00

Essendo la superficie 1/3 delle precedenti, in proporzione si ha :

Area

Ha 4.00 * € 20/mq € 800.000,00

Costi di intervento

€ 33.000.000 * 1/3 € 11.000.000,00

Riepilogo

Aree: € 2.400.000 * 2 + € 800.000 € 5.600.000,00

Costi di intervento

€ 33.000.000 * 2 + € 11.000.000 € 77.000.000,00

Stazione di servizio a metano ed attività ausiliari del traffico

SJAT – Società jonica per le attività ausiliare del traffico

A) Prodotti OIL

- Realizzazione e gestione di impianti di stazioni di servizio per la distribuzione ad uso autotrazione con tutte le fonti energetiche
- Realizzazione e gestione di depositi di sostanze energetiche per il commercio all'ingrosso ed al dettaglio

B) Prodotti NON OIL

- Gestione di snack bar, tavola calda, gelateria, self service, diurni, motels, pasticceria, somministrazione al pubblico di bevande alcoliche e superalcoliche, vendita di prodotti di nicchia dell'agro alimentare di Puglia, Lucania, Calabria, nonché rivendita di oggetti di arte moltiplicata
- Rivendita di accessori per auto
- Realizzazione e gestione di officina di prima assistenza
- Esercizio di attività di soccorso stradale mediante propri carri attrezzati idonei per il traino tanto urbano che extraurbano nonché l'attività di deposito giudiziario degli stessi
- Realizzazione e gestione in proprio od in consorzio con società e/o operatori di piattaforme logistiche minori per la movimentazione tramite trasbordo delle merci su mezzi ecocompatibili per la distribuzione urbana
- Realizzazione e gestione in conto proprio o in consorzio con società e/o operatori, di un parco attrezzato con percorso/circuito per la formazione ed aggiornamento per la "guida sicura" con corsi teorico/pratici per tutti i mezzi privati e pubblici ivi compreso quelli speciali operanti nell'industria, commercio, edilizia, ecc.
- Realizzazione e gestione in proprio od in consorzio con società e/o operatori di piattaforme intermodali
- Vendita di generi di monopolio, tabacchi nazionali ed esteri, valori bollati, esercizio e gestione di ricevitoria lotto, superenalotto, totocalcio, totogol, totip; edicola di giornali, settimanali, mensili, libri, ecc.

-
- Realizzazione e gestione di aree attrezzate per la sosta per i camper, roulotte, tir, camion
 - Realizzazione, gestione e cessione di parcheggi realizzati anche attraverso una STU, su suoli del demanio comunale e/o dello Stato, attraverso anche la procedura del project financing con la partecipazione del pubblico.

Compagine sociale

E' prevista la partecipazione dell'AMAT S.p.A. con la percentuale del 25 %, riveniente dalla stima per il conferimento della concessione per la realizzazione della stazione di servizio.

- Valore del terreno € 9,50/mq. già aggiornato al 30.06.2005 con versamento delle tasse al 4%
- Il capitale del 25% dell'Amat, equiparato all'intero valore del terreno, è il plusvalore riveniente dal conferimento dell'autorizzazione alla realizzazione della stazione di servizio a metano
- Il capitale del 10% della Petrol Service, equiparato all'intero valore del terreno, è il plusvalore riveniente dal conferimento del progetto esecutivo, D.L., autorizzazioni ai VV.FF. dell'intera area completa di erogatori metano-gpl (successivamente all'entrata in vigore della normativa) benzina-gasolio, e strutture
- Sede: c/o Amat S.p.A. o sede autonoma. La società istituendo sarà S.r.l. o S.p.A.
- C.d.A.: composto da 3 consiglieri. Dura in carica 3 anni, è rinnovabile.

Elenco attrezzature da installare

Pensilina prefabbricata tot. mq. 757,00 € 103.291,38

Per isola metano + gasolio

Per isola MPD + GG

Per isola GPL

Distributori vari tot. n° 9 € 70.000,00

- n° 2 Doppi di metano
- n° 2 Doppi di Gasolio
- n° 1 MPD
- n° 1 G/G HD
- n° 2 GPL/GPL
- n° 1 lettore Pre-Pay

Autolavaggi

- n° 1 Lavaggio CAR-WASH per Corriere con relativi depuratori
- n° 3 Lavaggi Self-Service con relativi depuratori

Serbatoi

- n° 6 Serbatoi da mc. 20 € 90.000,00
- n° 1 Serbatoio da olio esausto mc. 1000 € 1.136,21
- n° 4 Serbatoi cilindrici da lt. 20.000 per acque € 8.000,00
- n° 1 Serbatoio GPL da mc. 30 € 14.500,00

Totale importo attrezzature da fornire € 286.927,59

Preventivo di massima per lavori da eseguire

Opere G.P.L. (Lavori edili ed elettromeccanica) € 144.607,94

Impianto Metano € 387.342,67

Impianto Carburanti € 361.342,83

Fabbricati vari

Fabbricato per Bar –Tavola Calda – Appartamento e Officina € 850.000,00

Area interrato per servizi vari – lato diurno € 167.952,25

<i>Area per uffici e locale batteria</i>	€ 174.524,60
<i>Area di riposo – lato destro</i>	€ 24.014,46
<i>Area di riposo – lato sinistro</i>	€ 26.688,33
Chioschi vari	
<i>Chiosco per impianto carburanti</i>	€ 31.607,25
<i>Chiosco per area G.P.L.</i>	€ 10.969,57
Lavori di piazzale	
<i>Area benzine – metano</i>	
<i>Area G.P.L. Fabbricato e Lavaggi</i>	
Totale riempimento	€ 486.310,00
Totale muri – betonelle – bindrer - tappetino-verde	€ 361.519,83
Realizzazione pozzo artesiano per il verde	€ 20.658,28
Totale importo lavori	€ 3.047.712,01

Sistemazione scarico acque, arredi,
 depurazione acque di prima pioggia,
 segnaletica, muretti in c.a. di contenimento a corpo € 300.000,00

Totale complessivo investimento = € 3.047.712,00 + 286.927,59 + 300.000,00 = € 3.600.000,00.

Fabbisogno autobus – 1 e 2

ETA' AUTOBUS	N° AUTOBUS x ETA'					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
0			51			
1	33			51		
2		33			51	
3			33			51
4				33		
5	10				33	
6		10				33
7			10			
8	37			10		
9		37			10	
10	3		37			10
11	26	3		37		
12		26	3		37	
13	25		26	3		37
14		25		26	3	
15	20		25		26	3
16	10	20		25		26
17	9	10	20		25	
18	12	9	10			
19		12	9			
20			12			
21						
22						
23						
24						
Rottamati			-51		-25	

Fabbisogno autobus – 2 e 2

TOTALE	185	185	185	185	160	160
<i>Fabbisogno di esercizio</i>	110	110	110	110	110	110
<i>Parco Autobus "normale" (riserva = 10%)</i>	121	121	121	121	121	121
<i>Autobus con età < 15 anni</i>	134	134	160	160	134	131
<i>Autobus in esubero rispetto al parco "normale"</i>		13	39	39	13	10
<i>Autobus da acquistare</i>		0	0	0	0	0

Fabbisogno autisti

PARAMETRO	FABBISOGNO
Ore /giorno di guida	1536,5
Ore/giorno di sosta corse di linea	191,5
Ore/giorno di viaggio a vuoto (dep.to-capol. e rit.)	41,7
Monte/ore giorno	1769,7
<i>Ore/giorno autista</i>	6,5
N. Autisti giorno	272,3
Panchina	22,0
Totale/giorno	295
Totale/anno attuale (dati AMAT)	374
Totale/anno stimato	367
<i>Indice di proporzionamento autisti</i>	<i>1,246</i> <i>1,27</i>
Addetti in esubero	7

Sviluppo del numero di addetti per unità organizzativa – 1 di 3

UNITA' ORGANIZZATIVA	RIFERIMENTO	ATTUALE	PREVISIONI				
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DIREZIONE TECNICA							
Dirigenti		1	1	1	1	1	1
ESERCIZIO							
Gestione linea e personale viaggiante		1	1	1	1	1	1
Programmazione turni		390	374	373	370	369	367
Controllo utenze		4	4	4	4	4	4
		19	18	18	17	17	17
TECNICA							
Officina		1	1	1	1	1	1
Deposito		37	57	57	57	57	57
Ufficio tecnico		17	0	0	0	0	0
		4	3	3	3	3	3
SEGRETERIA							
Segreteria		1	1	1	1	1	1
Ausiliari		2	2	2	2	2	2
		3	3	3	3	3	3
CONTRATTI							
Magazzino e acquisti		1	1	1	1	1	1
Contratti e appalti		4	4	4	4	4	4
		3	3	3	3	3	3

Sviluppo del numero di addetti per unità organizzativa – 2 di 3

UNITA' ORGANIZZATIVA	RIFERIMENTO	ATTUALE	PREVISIONI				
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DIREZIONE AMMINISTRATIVA							
<i>Dirigenti</i>		1	1	1	1	1	1
CONTABILITA' E BILANCIO							
<i>Ragioneria ed economato</i>		1	1	1	1	1	1
		4	4	4	4	4	4
COMMERCIALE E MARKETING							
<i>Prodotti del traffico</i>		1	1	1	1	1	1
		6	6	7	7	7	7
INFORMATICA E STATITICA							
		2	2	2	2	2	2
PERSONALE E AFFARI GENERALI							
<i>Affari generli e parteciapte</i> <i>Sinistri</i> <i>Retribuzioni</i>		1	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1
		4	4	4	4	4	4

Sviluppo del numero di addetti per unità organizzativa – 3 di 3

UNITA' ORGANIZZATIVA	RIFERIMENTO	ATTUALE	PREVISIONI				
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DIREZIONE GENERALE							
<i>Dirigenti</i>		1	1	1	1	1	1
FUNZIONE QUALITA'							
		2	2	2	2	2	2
PRESIDENZA / C.D.A.							
TOTALE		513	498	498	494	493	491

Analisi dello Stato Patrimoniale – 1 di 2

STATO PATRIMONIALE	2003	Struttura %		Variazioni di Stato Patrimoniale anno 2002/2003	Fonti di gestione anno 2003 Acc./Amm./Utile	Variazione complessiva anno 2003	Tipologia di operazione "emergente"	
		Analitica	Sintetica				descrizione	fonte/impiego/var. cassa & banche
A. Crediti V. Soci	€ -	0,0	0,0	-€ 18.118,00		-€ 18.118,00	Vers. Soci	fonte
B. Immobilizzazioni								
I. Immateriali	€ 104.092,00							
II. Materiali	€ 12.421.528,00							
III. Finanziarie	€ 36.640,00							
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	€ 12.562.260,00	29,8	29,8	-€ 896.797,00	€ 2.112.027,80	€ 1.215.230,80	Acq Immobilizz.	impiego
C. Attivo circolante								
I. Rimanenze	€ 985.086,00	2,3	2,3	€ 38,00		€ 38,00	Incr. Magazzino	impiego
II. Crediti								
1. V. Clienti entro l'anno	€ 654.566,00	1,6						
1. V. Clienti oltre l'anno	€ -	0,0						
4. V. Controllanti entro l'anno	€ 7.933.902,00	18,8						
4. V. Controllanti oltre l'anno	€ 10.204.856,00	24,2						
5. V. Altri entro l'anno	€ 7.335.764,00	17,4						
5. V. Altri oltre l'anno	€ 1.513.760,00	3,6						
Totale crediti entro l'anno	€ 15.924.232,00	37,8	37,8	-€ 10.850.645,00		-€ 10.850.645,00	Incasso crediti a br	fonte
Totale crediti oltre l'anno	€ 11.718.616,00	27,8	27,8	€ 5.887.622,00		€ 5.887.622,00	Aum.Crediti m/l term.	impiego
Totale crediti	€ 27.642.848,00	65,7	65,7	-€ 4.963.023,00		-€ 4.963.023,00		
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobiliz.	€ -	0,0	0,0					
IV. Disponibilità liquide (cassa e banche attive)	€ 64.765,00	0,2	0,2	-€ 119.741,00		-€ 119.741,00		V.cassa & banche
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	€ 28.692.699,00	68,1	68,1					
D. Ratei e risconti attivi	€ 850.258,00	2,0	2,0	€ 10.955,00		€ 10.955,00	Ampl. dilazioni	impiego
TOTALE ATTIVO	€ 42.105.217,00	100,0	100,0					

Analisi dello Stato Patrimoniale – 2 di 2

STATO PATRIMONIALE	2003	Struttura %		Variazioni di Stato Patrimoniale anno 2002/2003	Fonti di gestione anno 2003 Acc./Amm./Utile	Variazione complessiva anno 2003	Tipologia di operazione "emergente"	
		Analitica	Sintetica				descrizione	fonte/impiego/var. cassa & banche
A. Patrimonio netto								
I. Capitale	€ 8.400.000,00							
II. - VII. Riserve	€ 1.410.575,00							
VIII. Utili (Perdite) portati a nuovo	€ 2.148,00							
IX. Utili (perdite) dell'esercizio	€ -							
TOTALE PATRIMONIO NETTO	€ 9.812.723,00	23,3	23,3	-€ 440.982,00		-€ 440.982,00	Utilizzo riserve	impiego
B. Fondi per rischi ed oneri	€ 377.652,00	0,9	0,9	€ 27.420,00	€ 27.420,00	€ -		
C. Trattamento di fine rapporto	€ 12.569.504,00	29,9	29,9	-€ 316.894,00	€ 1.235.935,93	-€ 1.552.829,93	Erogazioni TFR	impiego
D. Debiti								
3. V. Banche entro l'anno	€ 1.272.928,00	3,0		€ 1.156.047,00		€ 1.156.047,00		V. cassa & banche
3. V. Banche oltre l'anno	€ -	0,0						
4. V. Altri finanziatori entro l'anno	€ 370.279,00	0,9						
4. V. Altri finanziatori oltre l'anno	€ 3.332.510,00	7,9						
6. V. Fornitori entro l'anno	€ 2.674.047,00	6,4						
6. V. Fornitori oltre l'anno	€ -	0,0						
10. V. Controllanti entro l'anno	€ -	0,0						
10. V. Controllanti oltre l'anno	€ 2.295.414,00	5,5						
11. Tributari entro l'anno	€ 4.117.695,00	9,8						
11. Tributari oltre l'anno	€ -	0,0						
11. V. Ist. Previd. e Sicur. Sociale entro l'anno	€ 476.995,00	1,1						
11. V. Ist. Previd. e Sicur. Sociale oltre l'anno	€ -	0,0						
12. Altri debiti entro l'anno	€ 642.091,00	1,5						
12. Altri debiti oltre l'anno	€ 9.535,00	0,0						
Totale debiti entro l'anno (escluso banche)	€ 8.281.107,00	19,7	19,7	-€ 7.004.639,00		-€ 7.004.639,00	Rimb. debiti a br.	impiego
Totale debiti oltre l'anno	€ 5.637.459,00	13,4	13,4	€ 3.336.521,00		€ 3.336.521,00	Nuovi deb. m/l term.	fonte
Totale debiti	€ 15.191.494,00	36,1	36,1	-€ 3.668.118,00		-€ 3.668.118,00		
E. Ratei e risconti passivi	€ 4.153.844,00	9,9	9,9	-€ 432.065,00		-€ 432.065,00	Rimb. debiti	impiego
TOTALE PASSIVO	€ 42.105.217,00	100,0	100,0					

Sviluppo della gestione operativa – 1 di 5

INFORMAZIONE (**)	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ESERCIZIO SU GOMMA	4.727	4.839	6.638	6.964	7.279	7.690
Programma di esercizio						
Comune di Taranto	7.003.255	7.003.255	7.003.255	7.003.255	7.003.255	7.003.255
Provincia di Taranto	1.336.967	1.336.967	1.336.967	1.336.967	1.336.967	1.336.967
Servizi Speciali	0	0	0	0	0	0
Ricavi di esercizio	27.365	27.755	30.105	30.506	30.912	31.325
Ricavi da contratti di servizio pubblico	18.406	18.682	18.962	19.247	19.535	19.828
Ricavi da vendita biglietti	2.395	2.395	3.990	4.030	4.070	4.111
Ricavi da vendita abbonamenti	1.736	1.736	2.552	2.578	2.604	2.630
Supporti tessere abbonamenti a microchip	10	10	10	10	10	10
Ricavi da servizi speciali (compresi navette e biciclette)	427	427	431	436	440	444
Proventi contravvenzionali netti	360	360	468	477	487	497
Proventi pubblicitari	119	119	121	123	124	126
Corrispettivo minori ricavi dovuti a politica tariffaria	3.046	3.046	3.570	3.605	3.642	3.678
Comune di Taranto	2.991	2.991	3.514	3.549	3.585	3.621
Comune di Statte	48	48	48	49	49	50
Comune di Leporano	7	7	7	7	7	7
Compensazioni regionali per minori ricavi ex art. 30 legge regionale 18/2002	63	63	64	64	65	66
Corrispettivo per l'esercizio di linee sociali improduttive (max € 989.766,00)	803	980	0	0	0	0
Risorse/Costi di esercizio	18.861	19.183	20.148	20.066	20.096	20.095
Carburante	2.900	2.987	3.077	3.169	3.264	3.362
Personale	13.265	13.498	14.058	13.916	13.881	13.810
Personale di guida	0	13.277	13.242	13.135	13.100	13.029
Altri addetti di movimento	0	221	817	781	781	781
Altri	0	0	0	0	0	0
Numero mezzi in esercizio	134	160	160	134	131	131
Mezzi di trasporto	2.595	2.597	2.912	2.880	2.851	2.823
Ammortamento autobus precedenti	1.736	1.300	1.248	1.198	1.150	1.104
Ammortamento autobus nuovi		387	773	773	773	773
Locazioni						
Tasse di circolazione	59	60	61	63	64	65
Assicurazioni	800	850	830	847	864	881
Altri	0	0	0	0	0	0
Strutture ricovero autobus (ammortamenti)	101	101	101	101	101	101

Sviluppo della gestione operativa – 2 di 5

INFORMAZIONE (**)	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Risorse/Costi di manutenzione	3.777	3.734	3.319	3.476	3.537	3.540
Numero mezzi in manutenzione esterna	65	65	0	0	0	0
Numero mezzi in manutenzione interna	140	140	140	140	140	140
Numero addetti all'officina/deposito	55	58	58	58	58	58
Numero addetti all'ufficio tecnico	4	3	3	3	3	3
Personale	2.233	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166
Accantonamenti (sicurezza, igiene e ferie non godute)	31	32	32	33	34	34
Impianti/Ammortamenti	98	98	140	140	200	200
Consumo materiali	1.234	1.259	881	1.057	1.078	1.100
Servizi di terzi	181	180	100	80	60	40
ESERCIZIO MOTONAVI	-235	-254	0	5	10	15
Programma di esercizio						
Ricavi di esercizio	260	273	537	551	566	582
Corrispettivo da contratto di servizio	0	0	250	250	250	250
Ricavi da vendita biglietti	260	273	287	301	316	332
Risorse/Costi di esercizio	495	527	537	546	556	566
Carburante	19	20	20	21	21	22
Personale	142	142	146	151	155	160
Locazioni	125	125	125	125	125	125
Assicurazioni	26	30	31	31	32	32
Ricovero motonave	0	10	10	11	11	11
Altri costi	183	200	204	208	212	216
GESTIONE AMMINISTRATIVA	2.338	2.292	2.395	2.407	2.420	2.432
Costi commerciali	491	745	893	901	908	916
Personale	0	249	284	284	284	284
Attrezzature/Ammortamenti	53	53	53	53	53	53
Acquisti	57	58	59	60	62	63
Servizi di terzi	261	263	372	376	380	383
Altri	120	122	125	127	130	132

Sviluppo della gestione operativa – 3 di 5

INFORMAZIONE (**)	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GESTIONE PARCHEGGIO DI SCAMBIO LOCALITÀ TOSCANO	0	0	1.042	1.250	1.250	1.250
Programma di esercizio						
Ricavi di esercizio	0	0	1.225	1.470	1.470	1.470
Ricavi da attività di parcheggio	0	0	306	367	367	367
Ricavi da incremento vendita biglietti e abbonamenti	0	0	919	1.103	1.103	1.103
Risorse/Costi di esercizio	0	0	183	220	220	220
Personale	0	0	100	120	120	120
Manutenzione	0	0	83	100	100	100
Altri costi	0	0	0	0	0	0
GESTIONE PARCHEGGIO DI SCAMBIO LOCALITÀ CIMINO	0	0	1.010	1.212	1.212	1.212
Programma di esercizio						
Ricavi di esercizio	0	0	1.185	1.422	1.422	1.422
Ricavi da attività di parcheggio	0	0	296	355	355	355
Ricavi da incremento vendita biglietti e abbonamenti	0	0	889	1.067	1.067	1.067
Risorse/Costi di esercizio	0	0	175	210	210	210
Personale	0	0	100	120	120	120
Manutenzione	0	0	75	90	90	90
Altri costi	0	0	0	0	0	0

Sviluppo della gestione operativa – 4 di 5

INFORMAZIONE (**)	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Altri costi amministrativi	1.847	1.547	1.502	1.507	1.512	1.517
Personale	1.442	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136
Attrezzature/Ammortamenti	124	124	124	124	124	124
Acquisti	185	189	142	145	148	151
Servizi di terzi	66	67	69	70	71	73
Altri	30	31	31	32	32	33
DIREZIONE GENERALE/SPESE GENERALI	2.550	2.179	1.370	1.962	2.175	1.527
Dirigenti	561	350	355	361	366	371
Attrezzature/Ammortamenti	0	0	0	0	0	0
Acquisti	0	20	20	20	20	20
Servizi di terzi	967	834	300	650	700	360
Altri	637	500	220	450	600	280
Funzionamento organi societari	342	342	342	349	356	363
Contributi associativi	17	20	20	20	20	20
Imposte e tasse non sul reddito di esercizio	26	113	113	113	113	113
RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	-396	114	4.925	5.061	5.156	6.207

Sviluppo della gestione operativa – 5 di 5

INFORMAZIONE (**)	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)				
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GESTIONE NON CARATTERISTICA						
<i>RICAVI NON CARATTERISTICI</i>	254	258	262	266	270	274
<i>PROVENTI FINANZIARI</i>	321	200	200	200	200	200
<i>ONERI FINANZIARI</i>	-207	-213	-290	-296	-303	-310
<i>Su scoperti di conto corrente</i>	-207	-213	-220	-226	-233	-240
<i>Su mutuo acquisto nuovi autobus (4% su € 3'400,00)</i>			-70	-70	-70	-70
<i>PROVENTI STRAORDINARI (*)</i>	1.564	815	1.089	1.089	1.089	1.089
<i>Fondo già esistente al 31/12/2004</i>	661	541	541	541	541	541
<i>Nuovo fondo per acquisto nuovi autobus</i>		274	548	548	548	548
<i>ONERI STRAORDINARI</i>	-71	0	0	0	0	0
RISULTATO PRIME DELLE IMPOSTE	1.465	1.174	6.186	6.319	6.412	7.460
IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO	-1.465	-1.174	-2.671	-2.747	-2.800	-3.207
<i>IRES</i>	-1.465	-387	-2.041	-2.085	-2.116	-2.462
<i>IRAP</i>		-786	-630	-662	-684	-746
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	0	0	3.515	3.572	3.612	4.252

Sviluppo della gestione patrimoniale e finanziaria – Elementi di sintesi

	PREVISIONI				
	2005	2006	2007	2008	2009
IMPIEGHI	-12.220	-1.024	-1.368	-1.512	-862
Acquisto nuovi autobus	-11.600	0	0	0	0
Utilizzo fondo TFR x cessazione rapporto di lavoro	-530	-930	-1.270	-1.410	-760
Rimborso debiti a M/L termine	-90	-94	-98	-102	-102
FONTI	11.600	2.740	2.720	2.660	2.820
Contributi in c/capitale	8.100	0	0	0	0
Nuovi debiti a M/L termine	1.000	240	220	160	320
Incasso crediti verso controllante	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
SALDO	-620	1.716	1.352	1.148	1.958
Accantonamenti + ammortamenti	3.255	3.632	3.572	3.582	3.531
Risultato dell'esercizio	0	3.515	3.572	3.612	4.252
FLUSSO DI CASSA ANTE DISTRIBUZIONE DIVIDENDI	2.635	8.863	8.497	8.342	9.742
UTILI DA DISTRIBUIRE	0	3.515	3.572	3.612	4.252
FLUSSO DI CASSA POST DISTRIBUZIONE DIVIDENDI	2.635	5.348	4.924	4.730	5.489