



Ordine del Giorno del 15.12.05

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N° 2

Deliberazione n° 28 del 15.12.05

OGGETTO DELLA PROPOSTA

PIANO D'IMPRESA 2005/2009: PRESA D'ATTO ED APPROVAZIONE

ALLEGATI: PIANO D'IMPRESA DICEMBRE 2005

Premesso che:

- Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 102 del 22.12.2003 il Comune di Taranto ha affidato all'azienda la gestione del servizio pubblico di trasporto scegliendo il modello gestorio denominato "in house", previsto dall'art. 14 della Legge n° 326/2003;
- con la stessa deliberazione il Consiglio Comunale ha stabilito che l'azienda avrebbe dovuto dotarsi di un "Piano d'impresa", contenente le linee gestionali che l'azienda avrebbe dovuto attuare nel periodo 2005/2009;
- per la stesura del predetto piano l'azienda nel corso dell'anno 2004 ha affidato formale incarico al Centro Studi Servizi di Trasporto (CSST) di Napoli, diretto dal prof. Rocco Giordano;
- il piano predetto è stato consegnato dal CSST nel mese di Maggio 2005, ed approvato dal CdA con deliberazione n. 17 del 02/09/2005;
- l'azienda con nota n. 18909 del 21.9.2005 ha formalmente trasmesso al Comune il piano d'impresa 2005/2009 approvato;
- in data 3.10.2005 presso la sede comunale, su iniziativa del Comune, si è tenuto un incontro tra i rappresentanti del Comune medesimo e quelli dell'AMAT, tra i quali era presente anche il Prof. Rocco Giordano, materiale estensore del piano medesimo;
- in data 4.10.2005 il Comune con propria nota n. 14 (assunta al prot. aziendale n° 19582 in pari data) ha restituito all'azienda il piano d'impresa inviato il 21.9.2005, chiedendo che lo stesso fosse adeguato secondo le indicazioni che allo stesso

Comune aveva espresso il giorno 3.10.2005 in occasione della illustrazione del piano;

- dal 4.10.2005 si sono succeduti degli incontri tra azienda e Comune, poi culminati dell'atto d'intesa del 10.11.2005, sottoscritto dal Sindaco di Taranto e dal Presidente AMAT, atto poi ratificato dal C.d.A. con deliberazione n. 26 del 21/11/2005;
- nei giorni successivi la ratifica dell'atto d'intesa del 10.11.2005, è stato interessato il CSST di Napoli affinché i contenuti dell'atto medesimo fossero recepiti all'interno del piano d'impresa 2005/2009;
- il CSST di Napoli ha inviato all'azienda, mediante e-mail, la nuova versione del piano d'impresa;
- in relazione ai tempi stretti manifestati dal Comune per l'approvazione del piano da parte del Consiglio comunale, la cui convocazione è stata preannunciata per il 16.12.2005, la nuova versione del piano 2005/2009 è stata trasmessa urgentemente dall'azienda al Comune con nota n. 22891 del 5.12.2005,;
- con nota n. 22981 del 6.12.2005 l'azienda ha inviato al Comune una rettifica relativa al punto n. 1 contenuto al paragrafo 4.2.4 del piano.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- udita la relazione del Presidente in merito al percorso che ha richiesto la modifica del piano d'impresa 2005/2009, per adeguarlo ai contenuti dell'atto d'intesa del 10.11.2005;
- vista la versione finale del piano, datata 5.12.2005, trasmessa con urgenza al Comune per le ragioni sopra indicate;
- visti Lo Statuto Sociale ed il Codice Civile

a voti _____ resi nelle forme di legge

DELIBERA

1. Di ratificare e fare propria la versione finale del Piano d'Impresa 2005/2009, così come risultante anche a seguito della modificazione apportata in data 06/12/2005, trasmesso al Comune con nota n. 22891 del 5.12.2005.

N° 28 del Registro

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

n° 28 del 15.12.2005

OGGETTO

PIANO D'IMPRESA 2005/2009: PRESA D'ATTO ED APPROVAZIONE.

L'anno duemilacinque, il giorno 15 (quindici) del mese di Dicembre, alle ore 9.30, in Taranto, si è riunito in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

1) Enzo	MANCO	<i>Presidente</i>
2) Saverio	CREAZZO	<i>Vice Presidente</i>
3) Marina	RIBERTI	<i>Componente</i>

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

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

Premesso che:

- Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 102 del 22.12.2003 il Comune di Taranto ha affidato all'azienda la gestione del servizio pubblico di trasporto scegliendo il modello gestorio denominato "*in house*", previsto dall'art. 14 della Legge n° 326/2003;
- con la stessa deliberazione il Consiglio Comunale ha stabilito che l'azienda avrebbe dovuto dotarsi di un "Piano d'impresa", contenente le linee gestionali che l'azienda avrebbe dovuto attuare nel periodo 2005/2009;
- per la stesura del predetto piano l'azienda nel corso dell'anno 2004 ha affidato formale incarico al Centro Studi Servizi di Trasporto (CSST) di Napoli, diretto dal prof. Rocco Giordano;
- il piano predetto è stato consegnato dal CSST nel mese di Maggio 2005, ed approvato dal CdA con deliberazione n. 17 del 02/09/2005;
- l'azienda con nota n. 18909 del 21.9.2005 ha formalmente trasmesso al Comune il piano d'impresa 2005/2009 approvato;
- in data 3.10.2005 presso la sede comunale, su iniziativa del Comune, si è tenuto un incontro tra i rappresentanti del Comune medesimo e quelli dell'AMAT, tra i quali era presente anche il Prof. Rocco Giordano, materiale estensore del piano medesimo;
- in data 4.10.2005 il Comune con propria nota n. 14 (assunta al prot. aziendale n° 19582 in pari data) ha restituito all'azienda il piano d'impresa inviato il 21.9.2005, chiedendo che lo stesso fosse adeguato secondo le indicazioni che allo stesso Comune aveva espresso il giorno 3.10.2005 in occasione della illustrazione del piano;
- dal 4.10.2005 si sono succeduti degli incontri tra azienda e Comune, poi culminati nell'atto d'intesa del 10.11.2005, sottoscritto dal Sindaco di Taranto e dal Presidente AMAT, atto poi ratificato dal C.d.A. con deliberazione n. 26 del 21/11/2005;
- nei giorni successivi la ratifica dell'atto d'intesa del 10.11.2005, è stato interessato il CSST di Napoli affinché i contenuti dell'atto medesimo fossero recepiti all'interno del piano d'impresa 2005/2009;
- il CSST di Napoli ha inviato all'azienda, mediante e-mail, la nuova versione del piano d'impresa;
- in relazione ai tempi stretti manifestati dal Comune per l'approvazione del piano da parte del Consiglio comunale, la cui convocazione è stata preannunciata per il 16.12.2005, la nuova versione del piano 2005/2009 è stata trasmessa urgentemente dall'azienda al Comune con nota n. 22891 del 5.12.2005,;

- con nota n. 22981 del 6.12.2005 l'azienda ha inviato al Comune una rettifica relativa al punto n. 1 contenuto al paragrafo 4.2.4 del piano.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- udita la relazione del Presidente in merito al percorso che ha richiesto la modifica del piano d'impresa 2005/2009, per adeguarlo ai contenuti dell'atto d'intesa del 10.11.2005;
- vista la versione finale del piano, datata 5.12.2005, trasmessa con urgenza al Comune per le ragioni sopra indicate;
- visti Lo Statuto Sociale ed il Codice Civile

a voti unanimi, resi nelle forme di legge

DELIBERA

1. Di ratificare e fare propria la versione finale del Piano d'Impresa 2005/2009, così come risultante anche a seguito della modificazione apportata in data 06/12/2005, trasmesso al Comune con nota n. 22891 del 5.12.2005.

l.c.s.

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

firmato: **PRESIDENTE**
Enzo Manco

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

AZIENDA PER LA MOBILITÀ NELL'AREA DI TARANTO

PIANO D'IMPRESA 2005 - 2009

<i>Data:</i>	5 Dicembre 2005	<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 interfunkzionali);
- 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 ferial 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 Trasf. Non Eff.	Nr Co Linea Effettuate	KM Linea Effettuate	Nr Co Bis Effettuate	KM Bis Effettuate	Nr Co Trasf. Effettuate	KM Trasf. Effettuate	Nr Co Totale Previste	KM Totale Previste	Nr Co Totale 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-OBBERDAN-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 Previste	Linea Previste	Bis Previste	Bis Previste	Trasf. Previste	Trasf. Previste	Linea Non Eff.	Linea Non Eff.	Bis Non Eff.	Bis 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

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	Total	Total	Total
	Non Eff	Effet	Effettu	Effet	Effettu	Effet	Effettu	Previ	Previst	Effet
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 - ILVA(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 - IL VA(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 (I/I)	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

CODICE E DESCRIZIONE AUTOLINEA	Nr Co Linea Previste	KM Linea Previste	Nr C Bis Previste	KM Bis Previste	Nr C Trasf. Previste	KM Trasf. Previste	Nr C Linea Non Eff.	KM Linea Non Eff.	Nr C Bis Non Eff.	KM Bis Non Eff.
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) 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.

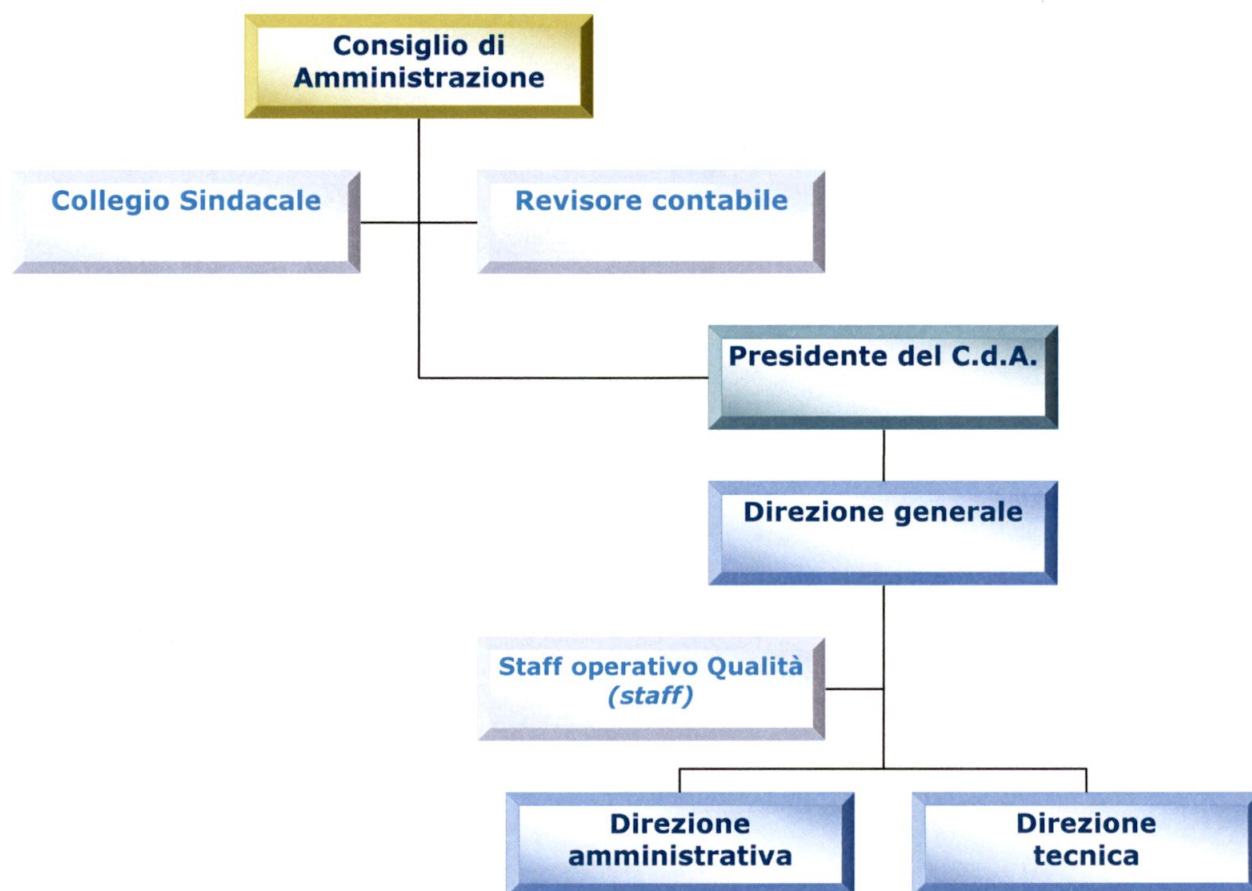
Ciascuna delle Aree, le cui attività verranno di seguito illustrate, individua le funzioni organiche nelle quali si articola l'attività aziendale, costituita dall'esercizio del trasporto pubblico. Le Aree aziendali che operano in posizione di *line* all'interno dell'organizzazione possono essere raggruppate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

1.9.3. Individuazione delle attività “principali” e livelli decisionali

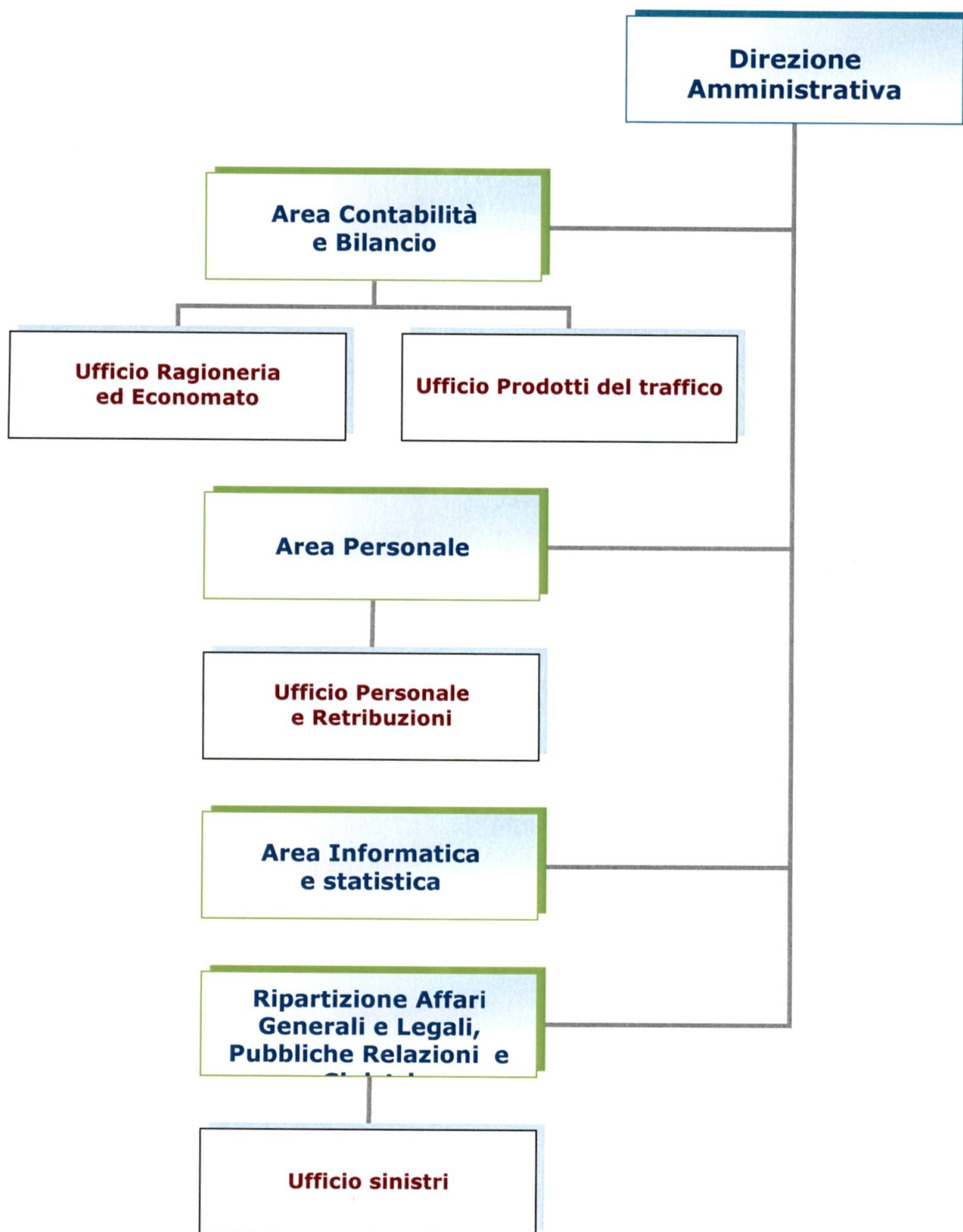
Sulla base dei colloqui intercorsi sono state in primo luogo individuate quali sono le attività fondamentali che effettivamente vengono sviluppate nelle diverse Aree ed i compiti effettivi della Direzione Generale e della Presidenza.

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 - 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

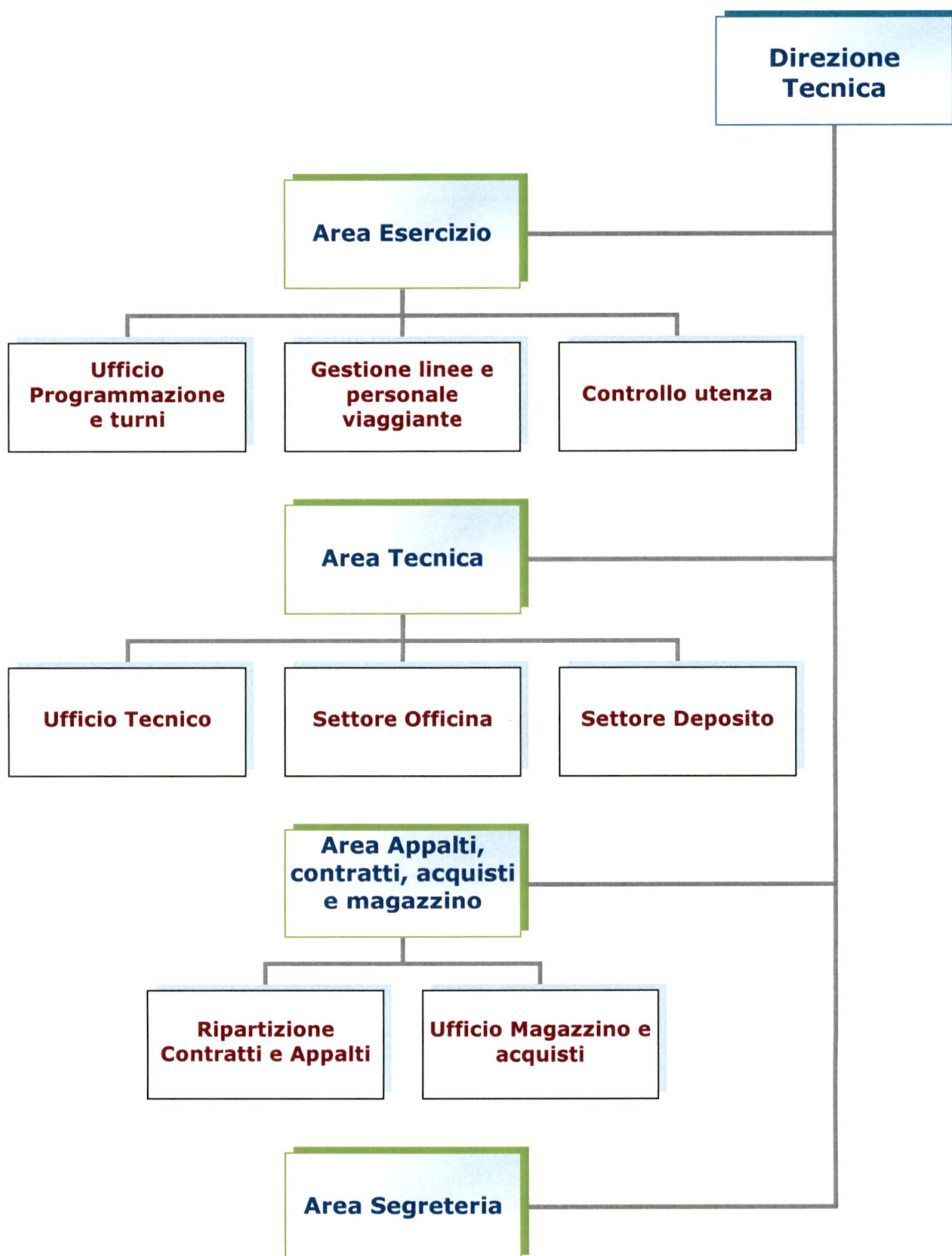
ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (1/3)



ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (2/3)



ORGANIGRAMMA FUNZIONALE (3/3)



ORGANICO AZIENDALE AL 15 MAGGIO 2005

DIRIGENTI

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

AREA CONTABILITÀ E BILANCIO

Parametro	Profilo professionale	Forza
250	Responsabile Area ⁽¹⁾	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
Ufficio Sinistri		
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	Marinaio	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 ⁽¹⁾	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
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

Parametro	Profilo professionale	Forza
RIEPILOGO PER SETTORE		
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

Parametro	Profilo Professionale	Forza
DIR	Direttore	1
DIR	Dirigente Amministrativo	1
DIR	Dirigente 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

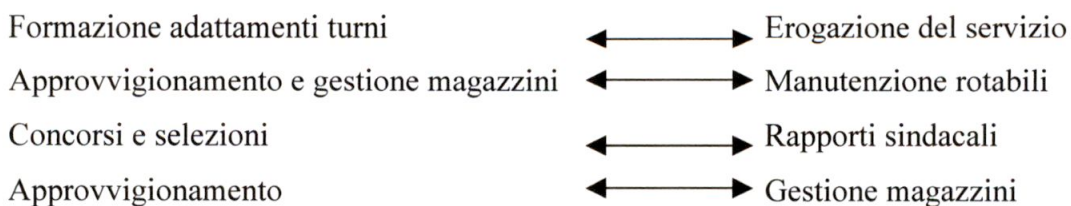
Successivamente alla definizione e caratterizzazione delle funzioni aziendali ed alla individuazione delle principali attività che in esse vengono sviluppate, si è effettuata in primo luogo una analisi “verticale” relativa al grado di accentramento/decentramento delle principali decisioni relative alle 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 (CORSA SEMPLICE)	€ 0,90
BIGLIETTO ACQUISTATO IN VETTURA (CORSA 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 percorrenza 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 contempra 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 considerazione 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 delle 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'interesse 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 valutazioni, 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
							10.537,20
<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
							171.722,85
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 VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI CONNESSI ALLA ATTUAZIONE DELL'ATTO DI INTESA SOTTOSCRITTO TRA AMAT E COMUNE DI TARANTO IN DATA 10.11.2005.

4.2.4.1 Premessa.

La redazione del conto economico pluriennale 2006 – 2009 deve necessariamente tener conto degli effetti connessi alla sottoscrizione dell'atto di intesa Comune – AMAT avvenuta in data 10.11.2005, ratificato dal CdA in data 21.11.2005 con deliberazione n. 26.

L'intesa in questione è costituita da sei punti, tre dei quali in grado di incidere sul bilancio aziendale:

- Punto n. 1: prevede la richiesta al Presidente del Tribunale da parte del Comune di Taranto per la nomina di un perito arbitratore, da incaricare per la valutazione dei beni ex STAT , secondo quanto previsto dall'art. 1473 del C.C., con impegno dell'azienda ad acquistare i beni predetti al prezzo che il perito determinerà. E' pure previsto che Comune di Taranto ed AMAT S.p.A. concorderanno, successivamente, le modalità di acquisizione della provvista finanziaria necessaria all'azienda per l'acquisto dei beni, al fine di non compromettere l'equilibrio finanziario della società;
- Punto n. 2: prevede la modifica, con decorrenza 1.1.2006, del contratto di servizio sottoscritto tra AMAT e Comune in data 20.10.2004. In particolare la modifica interessa l'art. 14, punti 4 e 8 del contratto, relativo alle integrazioni tariffarie sugli abbonamenti venduti in favore dei cittadini residenti ed al corrispettivo per linee sociali. Al fine di ridurre l'impatto sul bilancio aziendale è prevista una riduzione graduale degli interventi finanziari a carico del Comune, i cui importi annuali massimi sono stabiliti in € 3.500.000,00 per il 2006, € 2.650.000,00 per il 2007 ed € 1.335.000,00 per il 2008, con azzeramento dell'intervento a decorrere dall'esercizio 2009. E' pure previsto a carico dell'azienda l'inoltro al Comune di relazioni su base trimestrale;

- Punto 5: prevede l'impegno a carico del Comune di Taranto ad ottemperare, con gradualità, a partire dal 2006, alle azioni previste a suo carico dal piano d'impresa. In particolare al predetto punto 5 è previsto:
 - a. il completamento in tre anni (periodo 2006 – 2007 – 2008) delle seguenti iniziative a carico del Comune:
 - ✓ l'estensione delle corsie preferenziali per ulteriori 7 Km circa, (che saranno indicate nel seguito), iniziativa che nell'atto viene considerata (testuale) *“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 al mezzo privato”*;
 - ✓ L'affidamento all'azienda della sola gestione delle aree di parcheggio di Toscano e Cimino, *“da sempre riservate alla gestione AMAT”*. La realizzazione dell'intervento è prevista a carico del Comune, che ha provveduto ad approvare i progetti relativi, mentre il reperimento delle risorse finanziarie è previsto che si realizzi attraverso i BOC comunali. Il punto, inoltre, prevede che (testuale): *“per il successo dell'iniziativa sarà necessario che essa (iniziativa) venga accompagnata da misure tese a regolamentare gli accessi in città”*;
 - b. L'attuazione, successiva alla sottoscrizione dell'atto d'intesa, decorrente, *“al più”*, dal 1.1.2006, dell'incremento tariffario previsto per il 2006 nel piano d'impresa inviato al Comune in data 21/09/2005.

4.2.4.2 Valutazione degli effetti sul bilancio pluriennale 2006/2009 connessi alla attuazione del punto n. 1 dell'atto d'intesa AMAT – Comune del 10.11.2005.

La valutazione degli effetti del punto 1 dell'atto d'intesa del 11.10.2005 sul conto economico pluriennale 2006 - 2009 al momento non può essere compiuta, poiché non è noto il prezzo di vendita dei beni ex STAT, in quanto sarà stabilito dal perito arbitratore da nominarsi a cura del Presidente del Tribunale di Taranto. Ne consegue che la struttura del conto economico pluriennale 2006/2009, che sarà riportata nel seguito,

dovrà essere necessariamente aggiornata non appena sarà noto il prezzo di vendita di tali beni. In relazione alla entità di quest'ultimo si renderà necessaria l'attuazione di tutti gli interventi utili, garantendo l'equilibrio economico futuro del bilancio.

4.2.4.3 Valutazione degli effetti sul bilancio pluriennale 2006/2009 connessi alla attuazione del punto n. 2 dell'atto d'intesa AMAT – Comune del 10.11.2005.

Si è già detto che il punto 2 dell'atto di intesa del 10.11.2005 stabilisce la seguente, graduale riduzione degli interventi, previsti a carico del Comune dal contratto di servizio sottoscritto in data 20.1.2004, in materia di integrazioni tariffarie e corrispettivi per linee sociali improduttive (con azzeramento previsto per l'esercizio 2009):

2005	2006	2007	2008	2009
da consuntivare	3.500.000,00	2.650.000,00	1.335.000,00	zero

Gli effetti complessivi di queste misure sui rispettivi conti economici dei bilanci pluriennali 2006/2009 dipenderanno, anche, dal complesso delle incidenze che produrranno le altre voci di costo e di ricavo. In particolare si riveleranno determinanti, ai fini della stabilità del conto economico, la realizzazione dei ricavi indicati al successivo paragrafo 4.2.4.4, connessi agli impegni che il Comune ha assunto con il punto 5 dell'atto d'intesa, riassunto, nei suoi contenuti, nella premessa del presente capitolo.

4.2.4.4 Valutazione degli effetti sul bilancio pluriennale 2006/2009 connessi alla attuazione del punto n. 3 dell'atto d'intesa AMAT – Comune del 10.11.2005 .

Il punto 5 dell'atto d'intesa del 10.11.2005 contiene, come già rilevato, gli impegni a carico del Comune, capaci di generare gettito in favore dell'azienda. Gli interventi a carico del Comune, riportati al già citato punto 5, si muovono in due

direzioni, distinte tra loro, ma aventi il medesimo fine. In particolare il Comune, con gli impegni assunti con l'atto del 10.11.2005, intende concedere all'azienda la possibilità di aumentare i ricavi da attività attraverso:

- A. lo sviluppo della competitività del servizio pubblico rispetto a quello privato, mediante l'estensione di circa 7 Km di nuove corsie preferenziali, da realizzare nel triennio 2006 - 2008, accompagnato da un incremento tariffario, decorrente dal 1.1.2006;
- B. l'affidamento all'AMAT della gestione delle aree parcheggio di Toscano e Cimino, da realizzare nel triennio 2006 – 2008, accompagnato dalla adozione di misure necessarie a regolamentare gli accessi dei mezzi privati in città.

4.2.4.5 Stima del maggior gettito derivante dagli impegni assunti dal Comune, tesi a sviluppare la competitività del servizio pubblico (punto A del paragrafo 4.2.4.4).

L'atto d'intesa del 10.11.2005 contiene un elemento di rilievo, rappresentato dal riconoscimento da parte del Comune che l'estensione di nuove corsie preferenziali per ulteriori 7 Km circa (indicate nel seguito), viene considerata *“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 al mezzo privato”*.

L'affidamento di nuove corsie preferenziali, come in più occasioni sostenuto dall'azienda, costituisce un elemento determinante per poter accrescere il numero dei viaggiatori annualmente trasportati. Accanto all'impegno del Comune, l'azienda può offrire, a tali fini, un contributo ulteriore, rappresentato:

- a. dalla 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), già inviato al Comune in data 17.8.2005, la cui attuazione è prevista dal 1.1.2006;

- b. dall'ammodernamento del parco veicoli, già realizzato con il completamento della fornitura di 51 autobus nuovi di fabbrica, avvenuta lo scorso mese di settembre, che ha ridotto in modo consistente l'età media del parco circolante, rendendolo maggiormente rispettoso della tutela dell'ambiente grazie alla immissione in servizio di ulteriori 16 autobus alimentati a metano, che si sono aggiunti ai 2 già in esercizio ed ai 3 con alimentazione elettrica.

L'impegno del Comune ad ampliare, in un triennio, di circa 7 Km le corsie preferenziali è finalizzata a creare le condizioni per determinare un incremento della velocità commerciale del servizio, fattore decisivo per renderlo competitivo con il mezzo privato. L'ampliamento delle corsie "riservate" che il Comune di Taranto dovrà concedere dovrà interessare 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 dagli 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 da assegnare nel periodo 2006 – 2009 sono le seguenti:

- 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

Accanto all'impegno sulla estensione delle corsie preferenziali assunto, il Comune al punto 5 dell'atto del 10.11.2005 ha assunto anche quello di autorizzare l'incremento tariffario di seguito riportato, da attuare, al più, dal 1.1.2006:

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
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

L'attuazione (contemporanea) sia delle misure di iniziativa del Comune ancora da realizzare (estensione delle corsie preferenziali ed incremento tariffario) e di quelle di

iniziativa aziendale (rinnovo della flotta, già avvenuto, ed avvio del nuovo servizio dal 1.1.2006), accrescerà la competitività del mezzo pubblico rispetto al mezzo privato sia per effetto della riduzione dei tempi di spostamento che ne conseguirà, che per una più elevata regolarità dell'esercizio. Considerato il miglioramento complessivo del servizio e la nuova tariffa in vigore dal 1.1.2006 si prevede la realizzazione dei seguenti volumi di ricavi, ottenuti partendo dai dati commerciali dell'anno 2004 ed ipotizzando, per ciascun anno di riferimento del piano, le sotto riportate variazioni del numero di titoli venduti rispetto allo stesso anno:

PREVISIONE INCREMENTI DI RICAVI PER EFFETTO DELLA VARIAZIONE DI TARIFFA E DEL NUMERO DI TITOLI CHE SI PREVEDE DI VENDERE

Anno 2006										
BIGUETTI	TARIFFA	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA INCLUSA	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)
BIGUETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,90	423.963	-12%	373.087	€ 335.778,70	€ 305.253,36	€ -	€ -	€ -	€ 305.253,36
BIGUETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,20	1.844.030	-12%	1.622.746	€ 1.947.295,68	€ 1.770.268,80	€ -	€ -	€ -	€ 1.770.268,80
BIGUETTO SUBURBANO (CORSO SEMPLICE)	€ 1,10	24.244	-12%	21.335	€ 23.468,19	€ 21.334,72	€ -	€ -	€ -	€ 21.334,72
BIGUETTO ACQUISTATO IN VETTURA	€ 1,50	589.470	-12%	518.734	€ 778.100,40	€ 707.364,00	€ -	€ -	€ -	€ 707.364,00
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,40	123.270	-12%	108.478	€ 260.346,24	€ 236.678,40	€ -	€ -	€ -	€ 236.678,40
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 6,00	2.281	-12%	2.007	€ 12.043,68	€ 10.948,80	€ -	€ -	€ -	€ 10.948,80
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 14,50	116	-12%	102	€ 1.480,16	€ 1.345,60	€ -	€ -	€ -	€ 1.345,60
TOTALI		3.007.374		2.646.489	€ 3.358.513,05	€ 3.053.193,68	€ -	€ -	€ -	€ 3.053.193,68

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA INCLUSA	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	€ 34,00	1.331	-12%	1.171	€ 39.823,52	€ 36.203,20	€ -	€ 34,00	€ -	€ 36.203,20
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 31,00	5.257	-12%	4.626	€ 143.410,96	€ 130.373,60	€ -	€ 31,00	€ -	€ 130.373,60
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 19,00	69.359	-12%	61.036	€ 1.159.682,48	€ 1.054.256,80	€ -	€ 19,00	€ -	€ 1.054.256,80
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 15,00	37.765	-12%	33.233	€ 498.498,00	€ 453.180,00	€ -	€ 15,00	€ -	€ 453.180,00
MILITARI DI LBA	€ 13,00	4.849	-12%	4.267	€ 55.472,56	€ 50.429,60	€ -	€ 13,00	€ -	€ 50.429,60
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGUETTO)	€ 15,00	4.239	-12%	3.730	€ 55.954,80	€ 50.868,00	€ -	€ 15,00	€ -	€ 50.868,00
TOTALI		122.800		108.064	€ 1.952.842,32	€ 1.775.311,20			€ -	€ 1.775.311,20

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2006	PREVISIONE INTROITI 2006 IVA INCLUSA	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	€ 340,00	77	-12%	68	€ 23.038,40	€ 20.944,00	€ -	€ 340,00	€ -	€ 20.944,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 310,00	158	-12%	139	€ 43.102,40	€ 39.184,00	€ -	€ 310,00	€ -	€ 39.184,00
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 190,00	71	-12%	62	€ 11.871,20	€ 10.792,00	€ -	€ 190,00	€ -	€ 10.792,00
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 150,00	349	-12%	307	€ 46.068,00	€ 41.880,00	€ -	€ 150,00	€ -	€ 41.880,00
MILITARI DI LBA	€ 130,00	0	-12%	0	€ -	€ -	€ -	€ 130,00	€ -	€ -
TOTALI		655		576	€ 124.080,00	€ 112.800,00			€ -	€ 112.800,00

TOTALE GENERALE INTROITI 2006					€ 5.435.435,37	€ 4.941.304,88			€ -	€ 4.941.304,88
--------------------------------------	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	------------	-----------------------

PREVISIONE INCREMENTI DI RICAVI PER EFFETTO DELLA VARIAZIONE DI TARIFFA E DEL NUMERO DI TITOLI CHE SI PREVEDE DI VENDERE

Anno 2007										
BIGUETTI	TARIFFA	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2007	PREVISIONE INTROITI 2007 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2007 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
BIGUETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,90	423.963	0%	423.963	€ 381.566,70	€ 346.878,82	€ -	€ -	€ -	€ 346.878,82
BIGUETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,20	1.844.030	0%	1.844.030	€ 2.212.836,00	€ 2.011.669,09	€ -	€ -	€ -	€ 2.011.669,09
BIGUETTO SUBURBANO (CORSA SEMPLICE)	€ 1,10	24.244	0%	24.244	€ 26.668,40	€ 24.244,00	€ -	€ -	€ -	€ 24.244,00
BIGUETTO ACQUISTATO IN VETTURA	€ 1,50	589.470	0%	589.470	€ 884.205,00	€ 803.822,73	€ -	€ -	€ -	€ 803.822,73
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,40	123.270	0%	123.270	€ 295.848,00	€ 268.952,73	€ -	€ -	€ -	€ 268.952,73
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 6,00	2.281	0%	2.281	€ 13.686,00	€ 12.441,82	€ -	€ -	€ -	€ 12.441,82
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 14,50	116	0%	116	€ 1.682,00	€ 1.529,09	€ -	€ -	€ -	€ 1.529,09
TOTALI		3.007.374		3.007.374	€ 3.816.492,10	€ 3.469.538,27	€ -	€ -	€ -	€ 3.469.538,27

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2007	PREVISIONE INTROITI 2007 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2007 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	€ 34,00	1.331	0%	1.331	€ 45.254,00	€ 41.140,00	€ -	€ 34,00	€ -	€ 41.140,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 31,00	5.257	0%	5.257	€ 162.967,00	€ 148.151,82	€ -	€ 31,00	€ -	€ 148.151,82
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 19,00	69.359	0%	69.359	€ 1.317.821,00	€ 1.198.019,09	€ -	€ 19,00	€ -	€ 1.198.019,09
PENSIONATI-ANZIANI-INVALIDI	€ 15,00	37.765	0%	37.765	€ 566.475,00	€ 514.977,27	€ -	€ 15,00	€ -	€ 514.977,27
MILITARI DI LEVA	€ 13,00	4.849	0%	4.849	€ 63.037,00	€ 57.306,36	€ -	€ 13,00	€ -	€ 57.306,36
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGUETTO)	€ 15,00	4.239	0%	4.239	€ 63.585,00	€ 57.804,55	€ -	€ 15,00	€ -	€ 57.804,55
TOTALI		122.800		122.800	€ 2.219.139,00	€ 2.017.399,09			€ -	€ 2.017.399,09

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2007	PREVISIONE INTROITI 2007 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2007 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	€ 340,00	77	0%	77	€ 26.180,00	€ 23.800,00	€ -	€ 340,00	€ -	€ 23.800,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 310,00	158	0%	158	€ 48.980,00	€ 44.527,27	€ -	€ 310,00	€ -	€ 44.527,27
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 190,00	71	0%	71	€ 13.490,00	€ 12.263,64	€ -	€ 190,00	€ -	€ 12.263,64
PENSIONATI-ANZIANI-INVALIDI	€ 150,00	349	0%	349	€ 52.350,00	€ 47.590,91	€ -	€ 150,00	€ -	€ 47.590,91
MILITARI DI LEVA	€ 130,00	0	0%	0	€ -	€ -	€ -	€ 130,00	€ -	€ -
TOTALI		655		655	€ 141.000,00	€ 128.181,82			€ -	€ 128.181,82

TOTALE GENERALE INTROITI 2007					€ 6.176.631,10	€ 5.615.119,18			€ -	€ 5.615.119,18
--------------------------------------	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	------------	-----------------------

PREVISIONE INCREMENTI DI RICAVI PER EFFETTO DELLA VARIAZIONE DI TARIFFA E DEL NUMERO DI TITOLI CHE SI PREVEDE DI VENDERE

Anno 2008										
BIGUETTI	TARIFFA	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2008	PREVISIONE INTROITI 2008 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2008 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
BIGUETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,90	423.963	8%	457.880	€ 412.092,04	€ 374.629,12	€ -	€ -	€ -	€ 374.629,12
BIGUETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,20	1.844.030	8%	1.991.552	€ 2.389.862,88	€ 2.172.602,62	€ -	€ -	€ -	€ 2.172.602,62
BIGUETTO SUBURBANO (CORSA SEMPLICE)	€ 1,10	24.244	8%	26.184	€ 28.801,87	€ 26.183,52	€ -	€ -	€ -	€ 26.183,52
BIGUETTO ACQUISTATO IN VETTURA	€ 1,50	589.470	8%	636.628	€ 954.941,40	€ 868.128,55	€ -	€ -	€ -	€ 868.128,55
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,40	123.270	8%	133.132	€ 319.515,84	€ 290.468,95	€ -	€ -	€ -	€ 290.468,95
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 6,00	2.281	8%	2.463	€ 14.780,88	€ 13.437,16	€ -	€ -	€ -	€ 13.437,16
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 14,50	116	8%	125	€ 1.816,56	€ 1.651,42	€ -	€ -	€ -	€ 1.651,42
TOTALI		3.007.374		3.247.964	€ 4.121.811,47	€ 3.747.101,33	€ -	€ -	€ -	€ 3.747.101,33

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2008	PREVISIONE INTROITI 2008 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2008 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	€ 34,00	1.331	8%	1.437	€ 48.874,32	€ 44.431,20	€ -	€ 34,00	€ -	€ 44.431,20
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 31,00	5.257	8%	5.678	€ 176.004,36	€ 160.003,96	€ -	€ 31,00	€ -	€ 160.003,96
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 19,00	69.359	8%	74.908	€ 1.423.246,68	€ 1.293.860,62	€ -	€ 19,00	€ -	€ 1.293.860,62
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 15,00	37.765	8%	40.786	€ 611.793,00	€ 556.175,45	€ -	€ 15,00	€ -	€ 556.175,45
MILITARI DI LEVA	€ 13,00	4.849	8%	5.237	€ 68.079,96	€ 61.890,87	€ -	€ 13,00	€ -	€ 61.890,87
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGUETTO)	€ 15,00	4.239	8%	4.578	€ 68.671,80	€ 62.428,91	€ -	€ 15,00	€ -	€ 62.428,91
TOTALI		122.800		132.624	€ 2.396.670,12	€ 2.178.791,02			€ -	€ 2.178.791,02

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2008	PREVISIONE INTROITI 2008 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2008 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	€ 340,00	77	8%	83	€ 28.274,40	€ 25.704,00	€ -	€ 340,00	€ -	€ 25.704,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 310,00	158	8%	171	€ 52.898,40	€ 48.089,45	€ -	€ 310,00	€ -	€ 48.089,45
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASALINGHE	€ 190,00	71	8%	77	€ 14.569,20	€ 13.244,73	€ -	€ 190,00	€ -	€ 13.244,73
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 150,00	349	8%	377	€ 56.538,00	€ 51.398,18	€ -	€ 150,00	€ -	€ 51.398,18
MILITARI DI LEVA	€ 130,00	0	8%	0	€ -	€ -	€ -	€ 130,00	€ -	€ -
TOTALI		655		707	€ 152.280,00	€ 138.436,36			€ -	€ 138.436,36

TOTALE GENERALE INTROITI 2008					€ 6.670.761,59	€ 6.064.328,72			€ -	€ 6.064.328,72
--------------------------------------	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	------------	-----------------------

PREVISIONE INCREMENTI DI RICAVI PER EFFETTO DELLA VARIAZIONE DI TARIFFA E DEL NUMERO DI TITOLI CHE SI PREVEDE DI VENDERE

Anno 2009										
BIGUETTI	TARIFFA	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2009	PREVISIONE INTROITI 2009 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2009 IVA ESCLUSA	INTEGRAZIONE TARIFFARIA UNITARIA (IVA INCLUSA)	TARIFFA AL PUBBLICO (IVA INCLUSA)	INTEGRAZIONI TARIFFARIE COMPLESSIVE (IVA ESCLUSA)	INTROITI INCASSATI DAL PUBBLICO (IVA ESCLUSA)
BIGUETTO ORDINARIO DI CORSA SEMPLICE	€ 0,90	423.963	18%	500.276	€ 450.248,71	€ 409.317,01	€ -	€ -	€ -	€ 409.317,01
BIGUETTO A TEMPO (90 MINUTI)	€ 1,20	1.844.030	18%	2.175.955	€ 2.611.146,48	€ 2.373.769,53	€ -	€ -	€ -	€ 2.373.769,53
BIGUETTO SUBURBANO (CORSA SEMPLICE)	€ 1,10	24.244	18%	28.608	€ 31.468,71	€ 28.607,92	€ -	€ -	€ -	€ 28.607,92
BIGUETTO ACQUISTATO IN VETTURA	€ 1,50	589.470	18%	695.575	€ 1.043.361,90	€ 948.510,82	€ -	€ -	€ -	€ 948.510,82
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 1 GIORNO	€ 2,40	123.270	18%	145.459	€ 349.100,64	€ 317.364,22	€ -	€ -	€ -	€ 317.364,22
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 3 GIORNI	€ 6,00	2.281	18%	2.692	€ 16.149,48	€ 14.681,35	€ -	€ -	€ -	€ 14.681,35
BIGUETTO URBANO SOLUZIONE 7 GIORNI	€ 14,50	116	18%	137	€ 1.984,76	€ 1.804,33	€ -	€ -	€ -	€ 1.804,33
TOTALI		3.007.374		3.548.701	€ 4.503.460,68	€ 4.094.055,16	€ -	€ -	€ -	€ 4.094.055,16

ABBONAMENTI MENSILI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2009	PREVISIONE INTROITI 2009 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2009 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	€ 34,00	1.331	18%	1.571	€ 53.399,72	€ 48.545,20	€ -	€ 34,00	€ -	€ 48.545,20
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 31,00	5.257	18%	6.203	€ 192.301,06	€ 174.819,15	€ -	€ 31,00	€ -	€ 174.819,15
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASAUNGHE	€ 19,00	69.359	18%	81.844	€ 1.555.028,78	€ 1.413.662,53	€ -	€ 19,00	€ -	€ 1.413.662,53
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 15,00	37.765	18%	44.563	€ 668.440,50	€ 607.673,18	€ -	€ 15,00	€ -	€ 607.673,18
MILITARI DI LEVA	€ 13,00	4.849	18%	5.722	€ 74.383,66	€ 67.621,51	€ -	€ 13,00	€ -	€ 67.621,51
ABBONAMENTO INTEGRATO (BIGUETTO)	€ 15,00	4.239	18%	5.002	€ 75.030,30	€ 68.209,36	€ -	€ 15,00	€ -	€ 68.209,36
TOTALI		122.800		144.904	€ 2.618.584,02	€ 2.380.530,93			€ -	€ 2.380.530,93

ABBONAMENTI ANNUALI	TARIFFA INDUSTRIALE (TARIFFA A CARICO UTENTE + INTEGRAZIONI TARIFFARIE)	TITOLI VENDUTI NELL'ANNO 2004	VARIAZ %	PREVISIONE VENDITA TITOLI ANNO 2009	PREVISIONE INTROITI 2009 IVA INCLUSA	PREVISIONE INTROITI 2009 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	€ 340,00	77	18%	91	€ 30.892,40	€ 28.084,00	€ -	€ 340,00	€ -	€ 28.084,00
LAVORATORI DIPENDENTI	€ 310,00	158	18%	186	€ 57.796,40	€ 52.542,18	€ -	€ 310,00	€ -	€ 52.542,18
GIOVANI-DISOCCUPATI-CASAUNGHE	€ 190,00	71	18%	84	€ 15.918,20	€ 14.471,09	€ -	€ 190,00	€ -	€ 14.471,09
PENSIONATI-ANZIANI-INVAIDI	€ 150,00	349	18%	412	€ 61.773,00	€ 56.157,27	€ -	€ 150,00	€ -	€ 56.157,27
MILITARI DI LEVA	€ 130,00	0	18%	0	€ -	€ -	€ -	€ 130,00	€ -	€ -
TOTALI		655		773	€ 166.380,00	€ 151.254,55			€ -	€ 151.254,55

TOTALE GENERALE INTROITI 2009					€ 7.288.424,70	€ 6.625.840,63			€ -	€ 6.625.840,63
--------------------------------------	--	--	--	--	-----------------------	-----------------------	--	--	------------	-----------------------

Come può ricavarsi dalle tabelle sopra esposte, le variazioni ipotizzate nelle quantità dei titoli di viaggio venduti, rispetto al dato consuntivato nel 2004, sono le seguenti:

ANNO	VARIAZIONE
2006	-12%
2007	0%
2008	8%
2009	18%

In particolare, nell'anno 2006 (quando, per un verso, si applicheranno sin dal 1° gennaio gli aumenti tariffari, mentre per l'altro, solo una parte delle misure tese al miglioramento dell'offerta del servizio, quali il ringiovanimento della flotta e la nuova articolazione del servizio, sarà pienamente realizzata), si è ipotizzata una flessione della domanda pari al 12%, applicando la nota regola economica della elasticità della domanda.

Negli anni successivi al 2006, in concomitanza con la prevista realizzazione degli ulteriori interventi posti a carico dell'Amministrazione, in special modo la realizzazione delle corsie preferenziali, le variazioni del numero di titoli venduti assumeranno segno positivo, passando da una sostanziale invarianza dell'anno 2007 ad un +8% del 2008 e ad un +18% dell'anno 2009.

Un altro dei fattori di crescita del volume di vendite, oltre a quelli già citati del miglioramento del servizio indotto dalla riorganizzazione dello stesso, del ringiovanimento della flotta in conseguenza dell'acquisto di 51 nuovi autobus e della estensione delle corsie preferenziali per circa 7 Km aggiuntivi, sarà costituito dall'introduzione del ticket trasporto in ILVA, in altre aziende dell'area industriale e nelle più importanti sedi di amministrazioni pubbliche (Provincia, Comune, ASL, ecc.).

Considerato che l'ammontare degli introiti incassati dall'utenza (IVA esclusa) nel 2004 è stato pari a € 4.131.159,22, ne deriverebbero i seguenti incrementi di ricavi annuali:

ANNUALITÀ	2006	2007	2008	2009
INCREMENTO DEI RICAVI	€ 810.145,66	€ 1.483.959,96	€ 1.933.169,50	€ 2.494.681,41

Si è già detto che il Comune, con l'atto di intesa del 10.11.2005, si è impegnato a realizzare le nuove corsie preferenziali nel triennio 2006 – 2008, e di ciò occorrerà tenerne conto per la più attendibile stima del maggior gettito annuale realizzabile a decorrere dal 2006. Occorrerà, pure, tener conto degli effetti negativi che verrebbero a determinarsi a carico dell'azienda in caso di mancata concessione (anche parziale) delle nuove corsie preferenziali da parte del Comune. Per tener conto di tali, eventuali, ricadute negative, occorrerà individuare la misura in cui i due fattori sotto indicati con le lettere α e β sono in grado di incidere sul maggior gettito atteso nel quadriennio di riferimento:

- α l'incremento tariffario, l'ammodernamento del parco rotabile e l'avvio del nuovo servizio dal 1.1.2006, iniziative già conclusesi o tali da poterle avviare dal 1.1.2006;
- β la maggiore competitività connessa alla concessione, a regime, dei 7,185 Km di nuove corsie preferenziali da parte del Comune.

Tenuto conto che per l'anno 2006 non si prevede la realizzazione di nessuna delle nuove corsie riservate e che si ipotizza, tuttavia, un maggior introito da traffico pari a € 810.145,66, si ritiene di poter assumere tale valore, quale maggior gettito riconducibile agli elementi costituenti il fattore α , costante per gli anni 2007, 2008 e 2009.

Tenuto altresì conto delle ipotesi di maggiori redditi previsti nella tabella che precede, si ottiene per differenza la misura del contributo in termini di maggior gettito riconducibile alla realizzazione delle corsie preferenziali (fattore β).

La tabella che segue riporta, pertanto:

- il contributo, in termini di maggiori introiti, riconducibile al fattore α ;
- il contributo, in termini di maggiori introiti, riconducibile al fattore β ;
- il totale dei maggiori introiti previsti nel periodo 2006-2009, coincidenti con quelli riportati nella tabella che precede:

Andamento nel periodo 2006-2009 del maggior gettito di € 2.494.681,41 atteso a regime, in relazione ai fattori sopra indicati:	2006^(a)	2007^(a)	2008^(a)	2009^(a)
Fattore (α) costituito dai maggiori incrementi dovuti a: - ammodernamento del parco rotabile; - nuovo servizio erogato dal 01/01/2006; - incremento tariffario dal 01/01/2006.	€ 810.145,66	€ 810.145,66	€ 810.145,66	€ 810.145,66
Fattore (β) costituito dai maggiori incrementi dovuti a: - estensione corsie preferenziali	€ -	€ 673.814,30	€ 1.123.023,84	€ 1.684.535,75
Totale maggiori introiti derivanti dai fattori (α) e (β)	€ 810.145,66	€ 1.483.959,96	€ 1.933.169,50	€ 2.494.681,41

Rimane a carico del Comune l'onere di compensare l'Azienda del minor gettito che dovesse determinarsi nel periodo esaminato in caso di mancata concessione, anche parziale, dei 7,185 Km di corsie preferenziali. Va osservato che gli importi di € 673.814,30 per il 2007 e di € 1.123.023,84 per il 2008 costituiscono, rispettivamente, il 40% ed il 66,66% del totale dei maggiori ricavi previsti per l'anno 2009, riconducibili alla totalità delle corsie preferenziali che il Comune si è impegnato a realizzare. A queste incidenze corrispondono, proporzionalmente, corsie riservate, di lunghezza pari a 2,874 km per il 2006 e 4,790 per il 2007.

Ne consegue che gli importi di € 673.814,30 per il 2007 e di € 1.123.023,84 per il 2008 rappresentano gli oneri da porre a carico del Comune solo nel caso in cui, nei rispettivi esercizi, non realizzasse gli interventi previsti relativamente alle corsie preferenziali.

Qualora nei singoli esercizi si dovesse verificare una realizzazione solo parziale di esse, gli oneri dovuti dal Comune si calcolerebbero in misura proporzionale alla parte di corsie non realizzate rispetto a quelle previste.

4.2.4.6. Stima del maggior gettito derivante dagli impegni assunti dal Comune tesi a diversificare le attività dell'azienda (punto B del paragrafo 4.2.4.4).

Al paragrafo 4.2.4.4 si è indicata la seconda linea d'azione (punto B) assunta dal Comune, prevista al punto 5 dell'atto d'intesa del 10.11.2005, riferita all'affidamento all'AMAT della gestione delle aree parcheggio di Toscano e Cimino, da realizzare nel triennio 2006 – 2008, accompagnata dalla adozione di misure necessarie a regolamentare gli accessi dei mezzi privati in città.

a. Caratteristiche dell'area parcheggio 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).

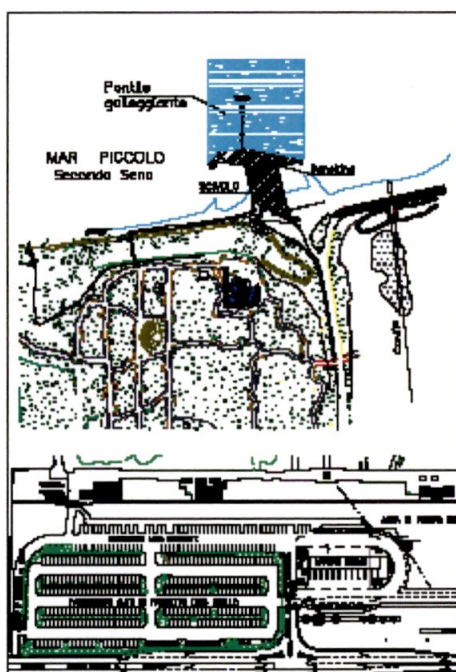


b. Caratteristiche dell'area parcheggio di Cimino - L'intervento, la cui realizzazione è prevista a carico del Comune, prevede l'attivazione di un parcheggio di scambio tra autobus urbani ed extraurbani e tra auto private ed autobus urbani, nelle aree antistanti il parco ricreativo della Pineta Cimino.

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.



c. Stima del gettito annuo derivante dalla gestione delle aree parcheggio di Toscano e Cimino.

Nelle tabelle che seguono viene riportata una stima del gettito derivante dalla attivazione delle aree parcheggio di Toscano e Cimino, sulla base delle seguenti ipotesi:

- I. avvio dell'attività di gestione per l'area parcheggio Toscano dal 1.1.2008 (ultimazione delle opere da parte del Comune entro il 31.12.2007);
- II. avvio dell'attività di gestione per l'area parcheggio Cimino dal 1.1.2009 (ultimazione delle opere da parte del Comune entro il 31.12.2008, ultimo anno del triennio entro cui si è impegnato a realizzare le opere);
- III. un tasso di utilizzo medio giornaliero da parte delle autovetture private prudenzialmente stimato nel 40% per entrambe le aree;
- IV. adozione di misure tese a regolamentare gli accessi in città da parte dei mezzi privati (impegno assunto dal Comune al punto 5 dell'atto d'intesa del 10.11.2005).

Sulla base delle ipotesi poste si riportano nel seguito le tabelle riferite alla stima della rendita presunta annua che potrà produrre per il 2008 l'area Toscano e per il 2009 l'area Cimino:

AREA TOSCANO

A - Area Toscana - Rendita presunta e scheda econometria riferita (decorrenza 1.1.2008)

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	40	10	250	490.000	0,50	245.000,00

B - Area Toscana - Presunto incremento ricavi per il trasporto pubblico (decorrenza 1.1.2008)

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 (€/p)	TOTALE (€/a)
1	2	3=1/2	4	5=3x4	6	5x6
490.000	2	245.000	1,5	367.500	1,50	551.250,00

C) COSTO DI MANUTENZIONE ANNUO: 5% X IMPORTO LAVORI = 100.000,00 €

D) COSTO DI GESTIONE ANNUO: 120.000,00 €

E) AREA TOSCANO - RENDITA COMPLESSIVA PRESUNTA ANNUA (dal 1.1.2008)

A)	245.000,00 +
B)	551.250,00 +
C)	100.000,00 -
D)	120.000,00 -
E)	576.250,00 +

AREA CIMINO

A – Area Cimino – Rendita presunta e scheda econometria (dal 1.1.2009)

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	40	10	250	474.000	0,50	237.000,00

B – Area Cimino – presunto incremento ricavi per il trasporto pubblico (dal 1.1.2009)

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
474.000	2	237.000	1,5	355.500	1,50	533.250,00

C) COSTO DI MANUTENZIONE ANNUO: 5% X IMPORTO LAVORI= 90.000,00 €

D) COSTO DI GESTIONE ANNUO: 120.000,00 €

E) AREA CIMINO – RENDITA COMPLESSIVA ANNUA PRESUNTA (dal 1.1.2009)

A)	237.000,00 +
B)	533.250,00 +
C)	90.000,00 -
D)	120.000,00 -
E)	560.250,00 +

Il riepilogo del gettito presunto relativo alla gestione delle aree parcheggio di Toscano e Cimino, secondo le ipotesi poste nel presente piano e quelle contenute nell'atto d'intesa del 10.11.2005, è il seguente:

**RIEPILOGO GETTITO ANNUO PRESUNTO RELATIVO ALLE AREE
PARCHEGGIO DI TOSCANO E CIMINO**

	2006	2007	2008	2009
Gettito annuo presunto dovuto alla gestione dell'area TOSCANO	-	-	576.250,00	576.250,00
Gettito annuo presunto dovuto alla gestione dell'area CIMINO	-	-	-	560.250,00
Totale			576.250,00	1.136.500,00

Per entrambe le aree di Toscano e Cimino, in caso di mancata adozione da parte del Comune delle misure tese a regolamentare gli accessi in città (quartieri Borgo e Città Vecchia) delle auto private, unica iniziativa in grado di obbligare i mezzi privati ad utilizzare le aree parcheggio medesime, il Comune si impegna a riconoscere in favore dell'azienda il minor gettito annuo, rispetto a quello presunto che verrebbe così a determinarsi.

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.

Esso 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 fondamentalmente 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 fondamentalmente 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.

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>	1,246 1,27
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 STATISTICA							
		2	2	2	2	2	2
PERSONALE E AFFARI GENERALI							
<i>Affari generli e partecipate</i>		1	1	1	1	1	1
		1	1	1	1	1	1
	<i>Sinistri</i>	1	1	1	1	1	1
	<i>Retribuzioni</i>	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	2006	2007	2008	2009
ESERCIZIO SU GOMMA	4.727	4.704	4.705	3.850	3.237
Programma di esercizio					
Comune di Taranto	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
Servizi Speciali	0	0	0	0	0
Ricavi di esercizio	27.365	28.497	28.623	28.061	27.598
Ricavi da contratti di servizio pubblico	18.406	18.962	19.247	19.535	19.828
Ricavi da vendita biglietti	2.395	3.053	3.470	3.747	4.094
Ricavi da vendita abbonamenti	1.736	1.888	2.146	2.317	2.532
Supporti tessere abbonamenti a microchip	10	10	10	10	10
Ricavi da servizi speciali (compresi navette e biciclette)	427	431	436	440	444
Proventi contravvenzionali netti	360	468	477	487	497
Proventi pubblicitari	119	121	123	124	126
Contributo del Comune di Taranto di cui all'atto di intesa del 10/11/2005	0	3.500	2.650	1.335	0
Corrispettivo minori ricavi dovuti a politica tariffaria	3.046	0	0	0	0
Comune di Taranto	2.991	0	0	0	0
Comune di Statte	48	0	0	0	0
Comune di Leporano	7	0	0	0	0
Compensazioni regionali per minori ricavi ex art. 30 legge regionale 18/2002	63	64	64	65	66
Corrispettivo per l'esercizio di linee sociali improduttive (max € 989.766,00)	803	0	0	0	0
Risorse/Costi di esercizio	18.861	20.029	20.098	20.277	20.398
Carburante	2.900	3.350	3.451	3.554	3.661
Personale	13.265	13.639	13.616	13.698	13.743
Personale di guida	0	12.830	12.835	12.910	12.949
Altri addetti di movimento	0	810	781	788	794
Altri	0	0	0	0	0
Numero mezzi in esercizio	140	140	140	140	140
Mezzi di trasporto	2.595	2.938	2.931	2.924	2.894
Ammortamento autobus precedenti	1.736	1.274	1.249	1.224	1.175
Ammortamento autobus nuovi		773	773	773	773
Locazioni					
Tasse di circolazione	59	61	63	64	65
Assicurazioni	800	830	847	864	881
Altri	0	0	0	0	0
Strutture ricovero autobus (ammortamenti)	101	101	101	101	101

Sviluppo della gestione operativa – 2 di 5

INFORMAZIONE	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)			
	2004	2006	2007	2008	2009
Risorse/Costi di manutenzione	3.777	3.764	3.819	3.934	3.962
Numero mezzi in manutenzione esterna	0	0	0	0	0
Numero mezzi in manutenzione interna	140	140	140	140	140
Numero addetti all'officina/deposito	55	58	58	58	58
Numero addetti all'ufficio tecnico	4	3	3	3	3
Personale	2.233	2.147	2.166	2.184	2.202
Accantonamenti (sicurezza, igiene e ferie non godute)	31	32	33	34	34
Impianti/Ammortamenti	98	140	140	200	200
Consumo materiali	1.234	1.259	1.296	1.325	1.335
Servizi di terzi	181	186	185	192	191
ESERCIZIO MOTONAVI	-235	0	5	10	15
Programma di esercizio					
Ricavi di esercizio	260	537	551	566	582
Corrispettivo da contratto di servizio	0	250	250	250	250
Ricavi da vendita biglietti	260	287	301	316	332
Risorse/Costi di esercizio	495	537	546	556	566
Carburante	19	20	21	21	22
Personale	142	146	151	155	160
Locazioni	125	125	125	125	125
Assicurazioni	26	31	31	32	32
Ricovero motonave	0	10	11	11	11
Altri costi	183	204	208	212	216
GESTIONE AMMINISTRATIVA	2.338	2.643	2.605	2.629	2.650
Costi commerciali	491	799	745	751	757
Personale	0	282	284	286	289
Attrezzature/Ammortamenti	53	53	53	53	53
Acquisti	57	59	60	62	63
Servizi di terzi	261	280	220	220	220
Altri	120	125	127	130	132

Sviluppo della gestione operativa – 3 di 5

INFORMAZIONE	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)			
	2004	2006	2007	2008	2009
GESTIONE PARCHEGGIO DI SCAMBIO LOCALITÀ TOSCANO	0	0	0	576	576
Programma di esercizio		0			
Ricavi di esercizio	0	0	0	796	796
Ricavi da attività di parcheggio	0	0	0	245	245
Ricavi da incremento vendita biglietti e abbonamenti	0	0	0	551	551
Risorse/Costi di esercizio	0	0	0	220	220
Personale	0	0	0	120	120
Manutenzione	0	0	0	100	100
Altri costi	0	0	0	0	0
GESTIONE PARCHEGGIO DI SCAMBIO LOCALITÀ CIMINO	0	0	0	0	560
Programma di esercizio					
Ricavi di esercizio	0	0	0	0	770
Ricavi da attività di parcheggio	0	0	0	0	237
Ricavi da incremento vendita biglietti e abbonamenti	0	0	0	0	533
Risorse/Costi di esercizio	0	0	0	0	210
Personale	0	0	0	0	120
Manutenzione	0	0	0	0	90
Altri costi	0	0	0	0	0

Sviluppo della gestione operativa – 4 di 5

INFORMAZIONE	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)			
	2004	2006	2007	2008	2009
Altri costi amministrativi	1.847	1.844	1.860	1.878	1.893
Personale	1.442	1.426	1.436	1.446	1.455
Attrezzature/Ammortamenti	124	124	124	124	124
Acquisti	185	194	198	204	208
Servizi di terzi	66	69	70	71	73
Altri	30	31	32	32	33
DIREZIONE GENERALE/SPESE GENERALI	2.550	2.108	2.014	1.834	1.764
Dirigenti	561	355	361	366	371
Attrezzature/Ammortamenti	0	0	0	0	0
Acquisti	0	20	20	20	20
Servizi di terzi	967	790	750	715	680
Altri	637	610	550	400	360
Funzionamento organi societari	342	200	200	200	200
Contributi associativi	17	20	20	20	20
Imposte e tasse non sul reddito di esercizio	26	113	113	113	113
RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	-396	-47	92	-27	-27

Sviluppo della gestione operativa – 5 di 5

INFORMAZIONE	RIFERIMENTO	PREVISIONI (espressi in migliaia di Euro)			
	2004	2006	2007	2008	2009
GESTIONE NON CARATTERISTICA					
RICAVI NON CARATTERISTICI	254	262	266	270	274
PROVENTI FINANZIARI	321	200	200	200	200
ONERI FINANZIARI	-207	-300	-306	-313	-320
<i>Su scoperti di conto corrente</i>	-207	-220	-226	-233	-240
<i>Su mutuo acquisto nuovi autobus (4% su € 3'400,00)</i>		-80	-80	-80	-80
PROVENTI STRAORDINARI (*)	1.564	1.089	1.089	1.089	1.089
<i>Fondo già esistente al 31/12/2004</i>	661	541	541	541	541
<i>Nuovo fondo per acquisto nuovi autobus</i>		548	548	548	548
ONERI STRAORDINARI	-71	0	0	0	0
RISULTATO PRIME DELLE IMPOSTE	1.465	1.203	1.340	1.219	1.216
IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO	-1.465	-1.200	-1.252	-1.211	-1.214
<i>IRES</i>	-1.465	-397	-442	-402	-401
<i>IRAP</i>		-803	-809	-809	-812
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	0	3	89	7	2

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

6. LINEEE DEL FUTURO PIANO STRATEGICO

6.1 Obiettivi

Si ritiene opportuno indicare in questa sede le linee che determineranno la stesura del futuro piano strategico. Esse tengono conto dei rapporti e delle intese intercorsi in questi anni con l'Amministrazione comunale che, in molti casi, ha già adottato le deliberazioni mediante le quali ha assegnato in concessione all'azienda le aree su cui poter realizzare gli interventi previsti.

In particolare il futuro piano strategico dovrà prevedere 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.



9179
ALL. 13

COMUNE DI TARANTO

COMMISSIONE PER L'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI RISANAMENTO FINANZIARIO

AMAT s.p.a. Prot. n. 14 del 4/10/05
Prot. In arrivo n. 10582

Del - 4 OTT. 2005

P - PRESIDENTE ☒
VP - VICE PRESIDENTE ☒
D - DIRETTORE ☒
DA - DIRIG. AMMINISTR. ☒
DT - DIRIGENTE TECNICO ☒
UC - CONTABILITA'/BILANCIO ☐
UA - CONTRATTI APPALTI ☐
UI - INFORMATICA ☐
UE - ESERCIZIO/MOVIMENTO ☐
UP - PERSONALE ☐
UAG - AFF.GEN./P.R./SINISTRI ☐
US - SEGRETERIA ☒
UT - TECNICA ☐
UF-PT-UFF. PROD.TRAFFICO ☐
UF-RG-UFF. RAGIONERIA ☐

e, p.c.

AL SIGNOR VINCENZO MANCO
PRESIDENTE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELLA A.M.A.T. SpA

AL SIGNOR DIRIGENTE
DIREZIONE RAPPORTI CON ENTI ED
ISTITUZIONI

LORO SEDI

5/10
(Oggetto: A.M.A.T. SpA – Cessione maggioritaria delle azioni.

Si invita a provvedere, in ottemperanza a quanto stabilito dalla Delibera C.C, n. 93 del 23.09.2005 e dalla Delibera G.C. n. 69 del 13.07.2005, alla esecuzione delle procedure relative:

- alla richiesta al Presidente del Tribunale di Taranto per la nomina del perito ai fini della valutazione dei beni ex Stat strumentali all'esercizio dell'attività da Voi svolta;
- alle procedure finalizzate alla vendita del pacchetto di maggioranza, pari al 51% del capitale sociale, da sottoporre all'azionista Comune di Taranto.

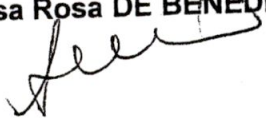
Va rilevato come codesto Consiglio di amministrazione è già in notevole ritardo sulla esecuzione delle procedure affidate con Deliberazione G.C. n. 865 del 30.12.2004.

9079

Vi restituiamo altresì il piano di impresa da Voi predisposto ed inviato all'Ente in data 21.09.2005, affinché apportiate le modifiche e le integrazioni compatibili con la su citata delibera n. 69, e con le osservazioni formulate nel corso dell'incontro del 3.10.2005, con l'invito, una volta modificato, a sottoporre lo stesso al vaglio dell'Amministrazione comunale entro 7 giorni dalla ricezione della presente.

Tanto con l'avviso che, in mancanza dei suddetti adempimenti, l'Amministrazione comunale procederà ad adottare i provvedimenti consequenziali.

**IL DIRIGENTE
RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO
Dr.ssa Rosa DE BENEDETTO**



Distinti saluti

**IL DIRETTORE GENERALE
Avv. Franco DE FEIS**



Prot. 22891/ P

Taranto, lì 5.12.2005

Preg.ma
Dott. ssa Rosa De Benedetto
Via Plinio, 16
TARANTO

E p. c. Dott. ssa Rossana Di Bello
Sindaco di Taranto
PALAZZO DI CITTA'
TARANTO

5/11/05
S. P. M.

Oggetto: trasmissione del "Piano d'impresa" 2005/2009 adeguato all'atto d'intesa sottoscritto tra Comune ed AMAT in data 10.11.2005.

In uno alla presente si trasmette la versione del "Piano d'impresa" 2005/2009 adeguata ai contenuti ed allo spirito dell'atto d'intesa sottoscritto tra Comune ed AMAT in data 10.11.2005. L'adeguamento è stato operato dal CSST di Napoli, incaricato fin dal 2004 della sua redazione

Distinti saluti.

Il Presidente
(Enzo Manco)



Prot. 22981/ P

Taranto, lì 6.12.2005

Preg.ma
Dott. ssa Rosa De Benedetto
Via Plinio, 16
TARANTO

8/11/05
spater

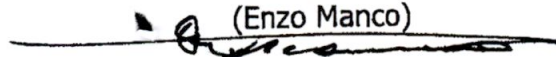
E p. c. Dott. ssa Rossana Di Bello
Sindaco di Taranto
PALAZZO DI CITTA'
TARANTO

Oggetto: integrazione "Piano d'impresa" 2005/2009 inviato con nota n. 22891/P del 5.12.2005.

In uno alla presente si trasmette la pag. 84 del "Piano d'impresa" 2005/2009, inviato in data 5.12.2005 con nota n. 22891/P , contenente la modificazione concordata.

Distinti saluti.

Il Presidente
(Enzo Manco)



dovrà essere necessariamente aggiornata non appena sarà noto il prezzo di vendita di tali beni. In relazione alla entità di quest'ultimo si renderà necessaria l'attuazione di tutti gli interventi utili, garantendo l'equilibrio economico futuro del bilancio.

4.2.4.3 Valutazione degli effetti sul bilancio pluriennale 2006/2009 connessi alla attuazione del punto n. 2 dell'atto d'intesa AMAT – Comune del 10.11.2005.

Si è già detto che il punto 2 dell'atto di intesa del 10.11.2005 stabilisce la seguente, graduale riduzione degli interventi, previsti a carico del Comune dal contratto di servizio sottoscritto in data 20.1.2004, in materia di integrazioni tariffarie e corrispettivi per linee sociali improduttive (con azzeramento previsto per l'esercizio 2009):

2005	2006	2007	2008	2009
da consuntivare	3.500.000,00	2.650.000,00	1.335.000,00	zero

Gli effetti complessivi di queste misure sui rispettivi conti economici dei bilanci pluriennali 2006/2009 dipenderanno, anche, dal complesso delle incidenze che produrranno le altre voci di costo e di ricavo. In particolare si riveleranno determinanti, ai fini della stabilità del conto economico, la realizzazione dei ricavi indicati al successivo paragrafo 4.2.4.4, connessi agli impegni che il Comune ha assunto con il punto 5 dell'atto d'intesa, riassunto, nei suoi contenuti, nella premessa del presente capitolo.

4.2.4.4 Valutazione degli effetti sul bilancio pluriennale 2006/2009 connessi alla attuazione del punto n. 3 dell'atto d'intesa AMAT – Comune del 10.11.2005 .

Il punto 5 dell'atto d'intesa del 10.11.2005 contiene, come già rilevato, gli impegni a carico del Comune, capaci di generare gettito in favore dell'azienda. Gli interventi a carico del Comune, riportati al già citato punto 5, si muovono in due