

O.d.G. del **29/09/2014**

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE PER IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N° 17

Deliberazione n° ____/2014 del

OGGETTO DELLA PROPOSTA

**APPROVAZIONE DELLA PRIMA STESURA DEL "PIANO INDUSTRIALE 2014-2016",
DA SOTTOPORRE AL SOCIO UNICO ED AL SUCCESSIVO CONFRONTO SINDACALE.**

Ufficio proponente:

ALLEGATI/NOTE:

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Premesso che:

- Con deliberazione n° 43 del 30 luglio 2013, il Consiglio di Amministrazione affidava all'Ing. Silvano Cavaliere, figura di provata esperienza del settore, l'incarico della redazione del Piano industriale dell'AMAT per il periodo 2014-2016;
- Il citato professionista, dopo numerose sessioni di lavoro con la struttura aziendale, consegnava, alla fine di agosto scorso, l'elaborato commissionatogli **[Allegato n. 1]**, la cui portata temporale è riferita alla residua frazione del corrente anno 2014 ed alle successive annualità 2015 e 2016;
- L'esame della bozza di Piano Industriale proposta pone in evidenza come le indicazioni che ne scaturiscano siano costantemente orientate su un percorso tracciato dall'esigenza di efficientamento della gestione aziendale e di miglioramento dei servizi offerti, da realizzarsi anche attraverso un piano di investimenti finalizzato al rinnovamento del parco veicolare. In particolare risulta ben coniugato l'obiettivo del miglioramento della gestione economica aziendale con l'intento di evitare impatti sociali con il personale dipendente, in modo che i percorsi individuati possano essere sostanzialmente condivisi dalle organizzazioni sindacali aziendali.

- Il raggiungimento di livelli progressivamente più elevati di competitività ed efficienza produttiva corrisponde, oltretutto, a precise direttive emanate dal Governo centrale e da quello regionale, volte a conseguire il miglioramento qualitativo dei servizi offerti a parità di impegno finanziario per il settore del trasporto pubblico;
- Vista la prima bozza del Piano Industriale 2014/2016, redatta dall'Ing. Cavaliere avvalendosi della collaborazione delle professionalità interne di cui dispone l'Azienda;
- Visti lo Statuto Sociale ed il Codice Civile;
- a voti _____;



DELIBERA



- 1) Di prendere atto della prima bozza del Piano Industriale 2014/2016, da inoltrarsi al Comune di Taranto, Socio unico e da sottoporre al successivo confronto sindacale;
- 2) Di rinviare a successivo atto l'approvazione definitiva del predetto Piano Industriale, attese le possibili osservazioni da parte del Comune di Taranto ed i possibili suggerimenti proposti dalle Organizzazioni dei lavoratori;
- 3) Di autorizzare la liquidazione del compenso in favore dell'Ing. Cavaliere, nella misura stabilita dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n° 43/2013, al netto dell'acconto già erogato.



Piano industriale 2014 - 2016

Ing. Silvano Cavaliere



1. L'AMAT oggi	pag. 3
▪ Le linee di business	
▪ La situazione attuale	
2. Il contesto di riferimento	pag.19
▪ Il contesto normativo	
▪ Il confronto con altri operatori	
3. I fattori critici	pag.26
4. Gli obiettivi del Piano industriale	pag.31
5. Le aree di intervento	pag.35
▪ Lo sviluppo del mercato	
▪ La ristrutturazione della rete e delle linee	
▪ La qualità del servizio	
▪ L'efficientamento organizzativo e di processo	
▪ La valorizzazione delle risorse umane	
▪ Gli investimenti	
6. Le azioni del Piano operativo	pag.60
▪ Le priorità strategiche	
▪ Le altre azioni	
7. Business plan	pag.74
8. Il cash flow	pag.81

Linee di business

AMAT, Azienda per la mobilità dell'Area di Taranto, nasce dalla trasformazione in S.p.A. della omonima AMAT, Azienda Municipalizzata Autolinee di Taranto, voluta dal D.lgs 422/97, per superare l'assetto monopolistico del settore del t.p.l. aprendo il mercato alla concorrenza.

Amat opera, in regime di house providing, attualmente su tre linee di business:

- 1) Trasporto pubblico locale con autobus;
- 2) Trasporto pubblico locale con motonavi;
- 3) Gestione parcheggi.

- 1) Il t.p.l. con autobus per il servizio urbano è gestito in forza di un contratto di servizio, di durata 9 anni con il Comune di Taranto, scaduto al 31-12-2012 e successivamente prorogato in applicazione dell'art. 30 c. 4 della L.R. 45/2013 fino al 30-06-2018.

Il t.p.l. con autobus relativo ai servizi delle linee che collegano i comuni di Statte e di Leporano, storicamente svolti dall'AMAT su concessione del Comune di Taranto, perché ne ricorrevano le condizioni in quanto le linee di collegamento con i comuni componenti avevano la maggior parte del percorso nel Comune di Taranto, è gestito in forza di un contratto stipulato con il Consorzio COTRAP a cui partecipa AMAT con una quota del 2%, sottoscrittore del Contratto di servizio con la Provincia di Taranto per la gestione dei servizi interurbani nell'area provinciale di Taranto.

Fondamentali economici

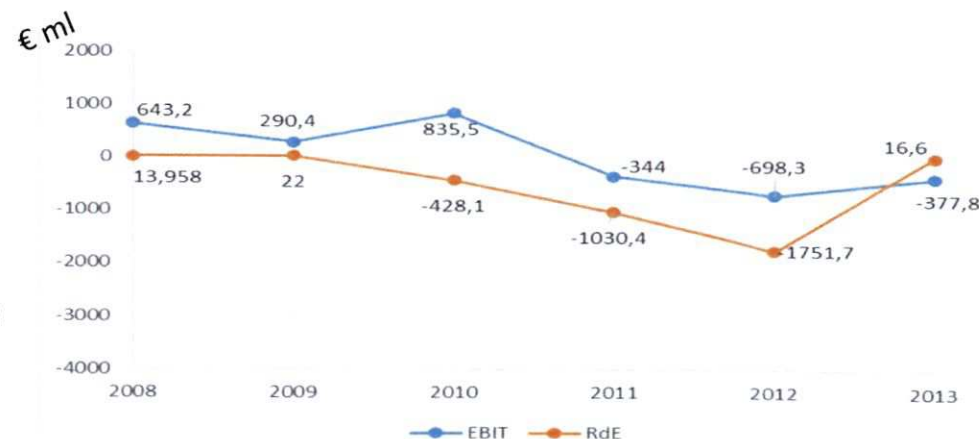
- 2) Il t.p.l. con motonavi è gestito anch'esso in forza di un contratto di servizio che, attraverso successive proroghe, avrà scadenza al 30-06-2018.
- 3) La gestione dei parcheggi è regolata da un contratto di affidamento da parte del Comune di Taranto, che, dal 24-05-2007, è stato successivamente prorogato fino al 31-12-2022.

Tutti i servizi svolti per conto del Comune di Taranto sono affidati in regime di house providing in quanto ne ricorrono le condizioni:

- La Società ha capitale interamente pubblico (100% Comune di Taranto);
- La Società è soggetta a controllo analogo da parte del Comune di Taranto;
- Il fatturato realizzato dalla Società con il Comune di Taranto è maggiore dell'80% del fatturato complessivo.

La situazione attuale è caratterizzata dai seguenti elementi di attenzione:

1. **Risultati di bilancio.** Negli ultimi 3 anni il risultato di bilancio è gradualmente peggiorato fino al valore del 2012, che ha visto una perdita totale di € 1.751.719, mentre nel 2013, grazie a sopravvenienze attive, il risultato di bilancio è tornato positivo, +16.614 €, con un margine operativo netto (EBIT) ancora negativo a – 377.850 €*.



* Tale situazione di peggioramento, pur in linea con l'andamento negativo riscontrabile nel settore del t.p.l., è essenzialmente dovuta alla riduzione degli introiti da vendita titoli di viaggio ed all'aumento dei costi per consumi tipici del settore (carburanti).

Fondamentali economici

2. Redditività differenziata per aree di business.

- A bilancio 2012 il t.p.l. automobilistico genera una perdita di € 1.601.937 corrispondente al 5% del fatturato relativo, il t.p.l. con motonavi è in leggero utile (€ 3.417), mentre la gestione parcheggi genera una perdita di € 86.959 corrispondente al 2,5% del fatturato relativo.
- Nel bilancio 2013, fermando il confronto a livello di margine operativo netto (EBIT) si conferma che nel trasporto su gomma, servizi minimi e trasporto scolastico, il rapporto EBIT/VdP = -1,7%, migliorato rispetto al 2012 mentre nel trasporto marittimo sale al 7,9% e nella gestione sosta è pari al 3,29%

Altresì, l'azienda è intervenuta sia sul lato degli economics sia sul lato della qualità del servizio:

3. Linee di intervento avviate dalla società (Economics).

- La riqualificazione ad «operatore d'esercizio» di addetti del settore sosta e del settore trasporto scolastico.
- La riorganizzazione dell'attività di rifornimento e ricovero degli autobus / soppressione di tutte le corse speciali.
- La riorganizzazione del sistema di rilevazione della presenza degli addetti al settore «Sosta tariffata»
- La rideterminazione dei tempi di percorrenza, differenziati per fasce orarie, dei tempi di trasferimento e dei tempi di sosta tecnica ai capolinea, che ha reso possibile l'ottimizzazione dei turni di lavoro dei conducenti.

Fondamentali economici

4. Linee di intervento avviate dalla Società (miglioramento della qualità del servizio attraverso):

- La sostituzione delle paline di fermata;
- Un campagna di sensibilizzazione articolata su varie iniziative pubblicitarie e informative;
- Il collegamento con le forze dell'ordine (nazionali e locali) per garantire interventi immediati in caso di necessità.

AMAT 2014

Risultati economici 2013

Riclassificato a costo della produzione e valore aggiunto Valori in €	TPL BUS	TPL Motonavi	Gestione Parcheggi	Trasporto scolastico	Totale
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	25.769.004	361.837	3.208.371	224.185	29.563.396
- Corrispettivi servizi minimi	19.477.647	268.029			19.739.676
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda	748.782				748.782
- Ricavi diretti da traffico	2.897.375	99.808	3.208.371	224.185	6.429.739
- Integrazione ricavi tariffari da Comuni	2.560.770				2.560.770
- Compensazione Regione per minori ricavi	84.428				84.428
2) Altri ricavi e proventi	422.011	49	2455	361	424.876
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formaz. profes.	2.596.528	9189			2.605.717
V.d.P.	28.787.543	371.076	3.210.825	224.545	32.593.969

Risultati economici 2013

Valori in €	TPL BUS	TPL Motonavi	Gestione Parcheggi	Trasporto scolastico	Totale
V.d.P.	28.787.543	371.076	3.210.825	224.545	32.593.969
Costi della produzione	27.595.122	294.100	2.966.942	385.233	31.241.397
4) Consumi	5.172.174	32.324	15.015	722	5.220.235
5) Servizi	4.760.737	49.509	95.286		5.105.531
6) Godimento beni di terzi	132.671	97.869	444.501	93.506	768.547
7) Personale	16.767.761	114.398	2.165.213	291.005	19.338.337
8) Oneri diversi	761.779		46.927	808.706	
MOL-EBITDA	1.192.421	76.976	243.883	-160.688	1.352.592
9) Ammortamenti netti	1.227.612	46.561	96.291		1.370.464
10) Accantonamenti	311.076	845	41.902	6.157	359.979
MON-EBIT	-346.268	29.570	105.682	-166.845	-377.850
11) Oneri e proventi finanziari	-74.412				-74.412
12) Proventi e oneri straord.	1.661.300				1.661.300
EBT	1.240.620	29.570	105.692	-166.845	1.209.038
13) Imposte e tasse	1.037.810	22.262	167.279	-34.927	1.192.424
Risultato esercizio	202.212	7.307	-61.537	-131.918	16.614

Personale

L'organico medio in risorse equivalenti nel 2013 è stato pari a 480,69 unità, così ripartito nelle linee di business:

TPL (bus + trasporto scolastico)	TPL motonavi	Gestione Sosta
407,30	1,45	71,94

All'interno delle linee di business si è avuta la seguente ripartizione per processi:

	TPL
Esercizio	
Guida	276
Altri esercizio	44,6
Rimessaggio	8
	323,6

	TPL
Manutenzione bus	
Magazzino	4,7
Ufficio tecnico	5
Tecnici e operai	23
	32,7

Personale

Amministrazione	TPL	Gestione Sosta	TPL
Commerciale e Marketing	10	Commerciale	5
Amministrazione (+ Direzione)	17	Tecnici	10
Acquisti	4	Altri	56,94
Servizi generali	15	Totale	71,94
Totale	46		
TPL motonavi		1,45	
Totale azienda		480,69	

AMAT 2014

Personale

A conto economico si è rilevato il seguente costo totale di personale:

Salari e stipendi	Valori in €	2012	2013
Retribuzioni lorde		13.129.224,99	12.487.279
Prestaz. lavoro straordinario		1.495.031,95	1.387.347
Totale retribuzioni		14.624.256,94	13.874.626
Oneri sociali		4.443.683,90	4.137.740,84
TFR		1.146.723,10	1.043.337,44
Altri costi		232.283,08	282.673,46
Costo totale		20.446.947,02	19.338.377,90

Così ripartito fra le linee di business:

TPL bus	Valori in €	TPL motonavi	Sosta tariffata	Trasporto Scolastico
€ 16.767.761		€ 114.398	€ 2.165.213	€291.005

E i conseguenti costi medi unitari (al netto del premio di risultato) :

TPL bus e scolastico $\Rightarrow$ Cu = 41.882,55 €

TPL motonavi $\Rightarrow$ Cu = 78.895,17 €

Sosta tariffata $\Rightarrow$ Cu = 30.097,48 €

Personale

Alla data del 1/1/2014 AMAT ha in organico le seguenti unità di personale:

Amministrazione:	TPL
Direzione – Acquisti – Segreteria – Relazioni esterne – Sinistri – Personale – Contabilità – Ced – Controllo di gestione	21
Servizi generali	15
Commerciale e Marketing	10
Totale	46
Totale TPL	410
Esercizio:	TPL
Conducenti	274
Altri	44
Rimessaggio	8
Totale	326

Manutenzione:	TPL
Magazzino	4
Tecnici e operai	27
Ufficio tecnico e altri	7
Totale	38
Gestione sosta:	
Tecnici	10
Commerciale e Marketing	5
Ausiliari	47
Coordinatori mobilità	6
Custodi	15
Totale Sosta	83

Volumi di servizio - BUS

L'AMAT ha un impegno di servizio, previsto nei due contratti di servizio, con il Comune di Taranto per il trasporto urbano e con il COTRAP per il trasporto interurbano, rispettivamente pari a:

	Bus per km
Contratto di servizio Comune di Taranto	7.003.255
Contratto di servizio COTRAP	1.386.757
Totale servizio	8.390.012

Fino al 20/06/2013 i servizi sono stati svolti direttamente dal personale AMAT, mentre dal luglio 2013 i servizi interurbani, di cui si mantiene la competenza contrattuale, sono stati affidati alla CTP S.p.a. di Taranto.

In relazione a ciò pertanto le percorrenze per autobus si riducono dalle potenziali 51.472 bus chilometro / autobus, corrispondenti alla condizione di effettuare direttamente tutto il servizio con il proprio parco bus, a 42.964 bus chilometro / autobus.

Questo valore può essere considerato ancora sufficiente, se si considera che si tratta di percorrenze interamente realizzate in servizio urbano, l'età media del parco e la necessità di migliorare le caratteristiche e le qualità dell'attività del servizio di manutenzione dei bus.

Fra i servizi urbani sono poi enucleabili servizi a bassa domanda, corrispondenti alle linee 5-6-9-13-15-23-25-18-29 che si sviluppano per un totale di oltre 1 Mn di bus chilometro / anno.

Volumi di servizio – Motonavi e Parcheggi

Il servizio che collega nel periodo estivo la città con l'isola di San Pietro ha avuto svolgimento per 90 giorni, dal 16 giugno al 13 settembre con i seguenti dati di traffico:

Corse (a/r) 790
Passeggeri 129.772

Data la capienza delle imbarcazioni di 300 posti ognuna, si è realizzato un load factor pari a 0,547

Volumi di servizio della gestione parcheggi:

I posti auto affidati alla gestione della società sono alla data del 1 1 2014:

Posti auto su strada: 6226
Posti in struttura 314
Parcometri 86

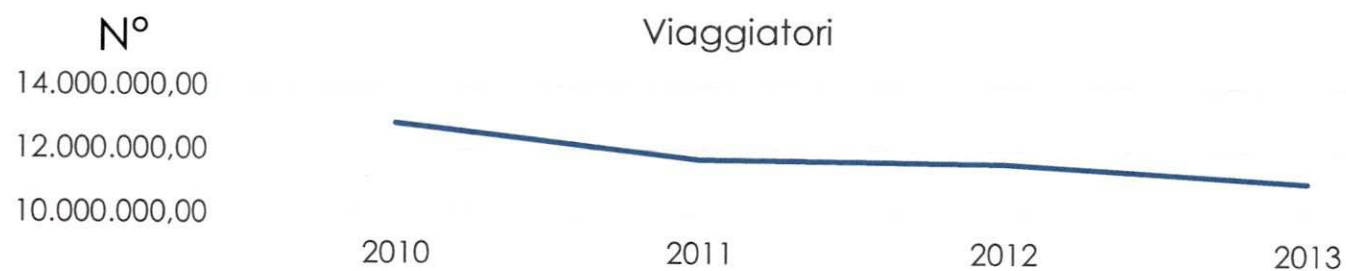
Il parco Bus

Il parco bus dell'AMAT alla data del 31 12 2013 è composto da 163 bus, con un'anzianità media di 11,48 anni., di cui 132 di lunghezza superiore a 11,8 metri e 31 di lunghezza non inferiore a 8,7 metri. Nel dettaglio:

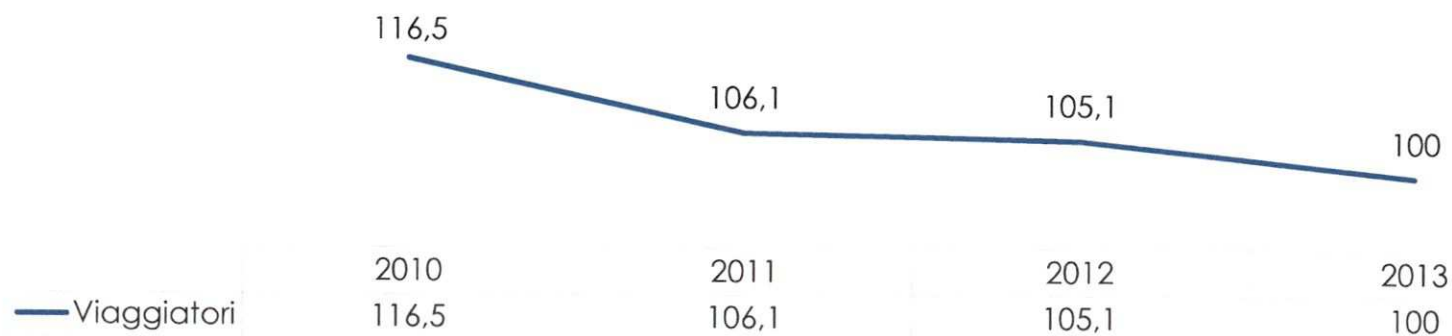
Lunghezza	Anno Immatr.	n°	ToT
> 12 m	1998	1	1
	> 11,8 m	8	
> 11,8 m	1998	12	
	1999	20	
	2000	5	
	2002	35	
	2005	29	
	2006	2	
	2007	7	
	2009	12	
	> 8,7	1	
	2002	10	
> 8,7	2005	31	31

La domanda espressa

I viaggiatori trasportati sono da alcuni anni in calo:



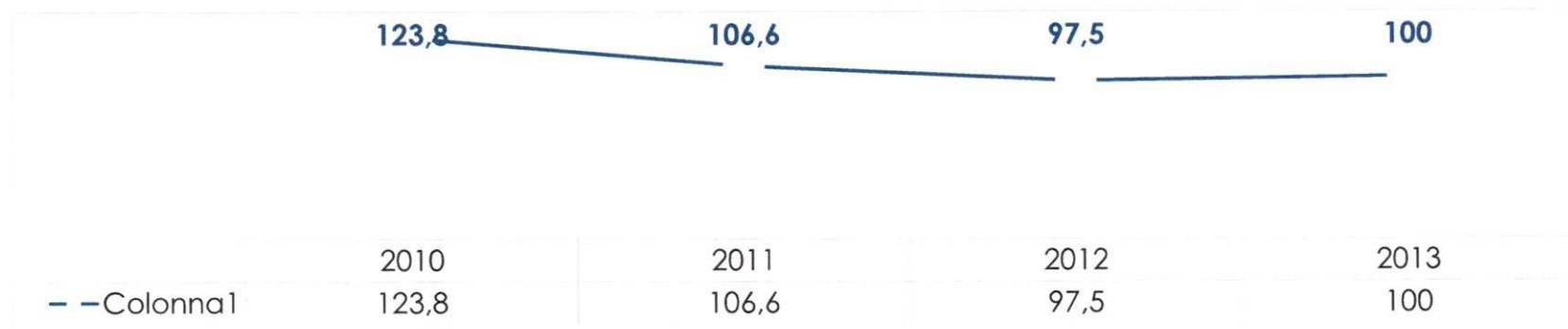
Fatto 100 il numero di viaggiatori del 2013 si ha il seguente andamento percentuale:



AMAT 2014

La domanda espressa

L'andamento è in linea con il calo della modalità complessiva registrato in Italia negli ultimi anni:



Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Audimob

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

8. Il cash flow

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Quadro Normativo e Quadro Economico Generale

A fronte di una evoluzione normativa non chiara e lineare, emerge quale elemento forte di caratterizzazione per il TPL in Italia, la progressiva riduzione delle risorse a disposizione in conto esercizio ed in conto investimento. Nel dettaglio:

- A livello normativo, negli ultimi anni si sono susseguiti provvedimenti di natura e tenore diverso, spesso anche di non chiara interpretazione, alternando spinte di liberalizzazione a contesti di affidamento diretto.
- Con l'applicazione diretta in tutti gli Stati della normativa europea (Reg CE 1370/2007), il percorso dovrà comunque convergere, a valle del periodo transitorio (previsto fino al 2019) verso lo strumento della gara europea quale modalità prevalente di affidamento.

Progressiva riduzione delle risorse a disposizione:

- Tagli rilevanti nei trasferimenti in conto esercizio e ancor di più conto investimenti negli anni più recenti sono stati attuati dallo Stato verso le Regioni che hanno poi trasferito la riduzione verso gli EE.LL. e quindi verso le società di gestione. Ciò non è avvenuto in Puglia in quanto la Regione ha mantenuto invariati i trasferimenti di risorse finanziarie verso gli EELL, Comuni e Province, che hanno però dovuto garantire ai gestori le variazioni dei corrispettivi contrattuali dovute all'inflazione.

Il finanziamento da parte dello Stato del t.p.l. è oggi garantito dall'art.21 del D.L. 98/2011 che ha istituito il Fondo per il finanziamento del trasporto pubblico locale. Con il DPCM 11 marzo 2013 sono stati definiti i criteri e le modalità con cui ripartire il Fondo fra le Regioni.

Quadro Normativo e Quadro Economico Generale

La ripartizione è effettuata per il 90% sulla base delle percentuali fissate dal decreto e per il restante 10% in base alla medesime percentuali ma subordinatamente alla verifica del raggiungimento degli obiettivi:

- a) Un'offerta di servizio più idonea, più efficiente ed economica per il soddisfacimento della domanda di trasporto pubblico.
- b) Il progressivo incremento del rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi.
- c) La progressiva riduzione dei servizi offerti in eccesso in relazione alla domanda ed il corrispondente incremento qualitativo e quantitativo dei servizi a domanda elevata.
- d) La definizione di livelli occupazionali appropriati
- e) La previsione di idonei strumenti di monitoraggio e di verifica

Il suddetto criterio di ripartizione è comunque da intendersi nell'ambito di una disciplina transitoria in attesa della piena operatività del meccanismo delineato dal D.Lgs.n.68/2011, in attuazione della Legge n.42/2009, che ha individuato per il settore del trasporto pubblico regionale, un criterio misto di finanziamento disponendo che l'ammontare del finanziamento del tpl vada determinato tenendo conto, oltre che dei costi standard, anche della fornitura di un livello adeguato del servizio su tutto il territorio nazionale.

Il D.Lgs 68/2011 ha individuato i tributi propri delle regioni e delle province ed ha inserito le spese in conto capitale per il t.p.l. fra quelle per le quali è possibile attingere al fondo perequativo.

L'operatività di queste previsioni è però di fatto rinviata dall'individuazione ancora in corso dei livelli essenziali delle prestazioni del settore, sulla base dei quali dovranno essere definiti i fabbisogni standard.

Inoltre, l'articolo 23 del D.L. 95/2012 ha stabilito il principio che le compensazioni economiche assegnate dagli Enti locali alle aziende di t.p.l. siano determinate secondo il criterio dei costi standard che dovrà essere osservato dagli enti affidanti nella quantificazione dei corrispettivi da porre a base d'asta nei bandi di gara.

Da ultimo la Regione Puglia con l'art.30 della L.R. 45/2013, avente ad oggetto «Disposizioni in materia di trasporto pubblico» ha, fra l'altro, assegnato ulteriori risorse pari a 18.000.000 €/anno, per il triennio 2014/2016, agli EE.LL. pugliesi.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Benchmarking

La città di Taranto con i suoi 200.000 abitanti circa è classificata, come ecosistema urbano, al 34° posto fra le 44 città italiane che hanno popolazione compresa fra 80.000 e 200.000 abitanti. La classifica è compilata da Legambiente e si riferisce al 2013.

Senza entrare nel merito dei criteri con i quali la classifica è compilata ciò che interessa in particolare è rilevare i dati relativi all'offerta e alla domanda di trasporto pubblico e quelli relativi al tasso di motorizzazione auto, che sono compresi fra i 30 indicatori scelti da Legambiente per misurare la "febbre" ambientale dell'ecosistema urbano.

Offerta di Tpl (bus x km / abitanti)

Rank	Città	Valore
1	Trento	50
2	Cagliari	49
3	La Spezia	44
4	Parma	43
5	Taranto	41
..	..	..
43	Siracusa	8

Domanda di TPL (viaggiatori/abitanti)

Rank	Città	Valore
1	Trento	185
2	Cagliari	165
..	...	...
22	Taranto	57
..	...	...
42	Latina	7

Tasso di motorizzazione (auto/100 ab)

Rank	Città	Valore
1	LA Spezia	50
2	Livorno	53
..	...	...
5	Taranto	58
..	...	...
44	Trento	115

Dal confronto emerge come l'offerta di servizio, fra le migliori nelle realtà urbane simili, non sia sufficientemente saturata da adeguata domanda, pur in presenza di un tasso di motorizzazione non fra i più elevati del gruppo.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Indicatori di Performance

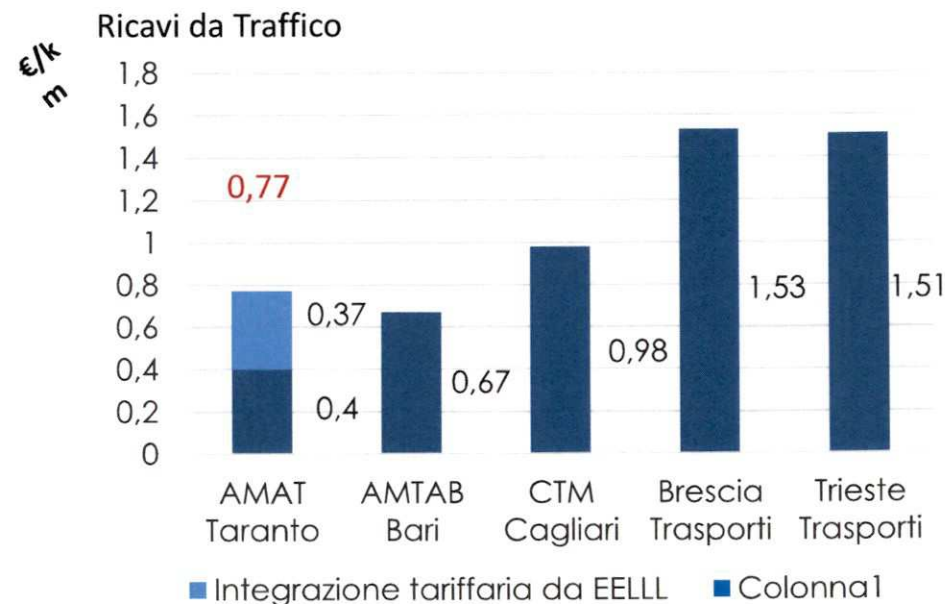
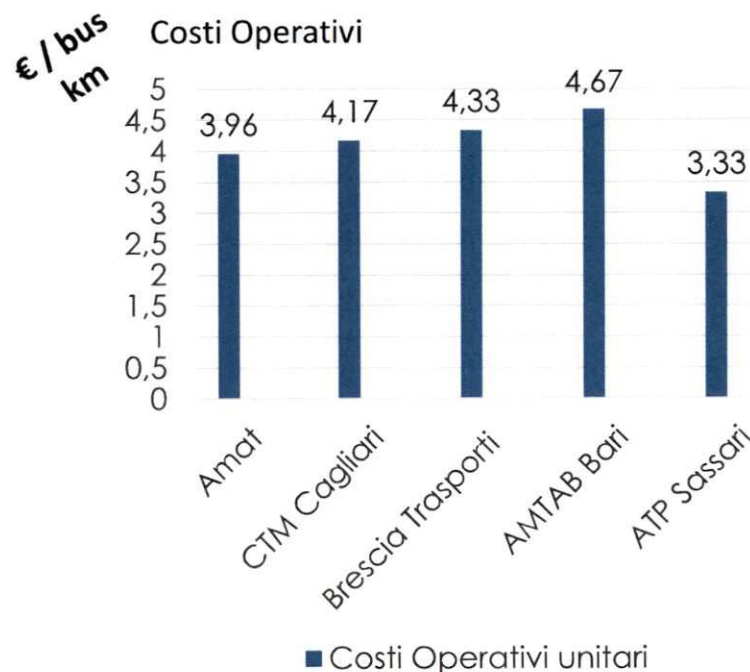
	2012	2013
V.d.p./ bus x km	3,87€ / Km	3,88€ / Km
¹ Corrispettivi/ bus x Km	2,66 € / km	2,73 € / Km
Entrate da traffico /bus x Km dirette integrative da Enti	0,77	0,75
	0,40	0,39
	0,37	0,36
Costo operativo/bus x Km (al netto ammortamenti)	3,80	3,72
Costo personale/bus x Km	2,37	2,26
Bus x Km per addetto	17.978	17.003
Ammortamenti netti	0,16	0,165

- Bus x Km effettivi in linea
 - (2012) 7.322.571 bus x Km
 - (2013) 7.418.516 bus x Km

¹ Comprende integrazione per linee a bassa domanda

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Indicatori di Performance



Dal confronto con altri operatori, che gestiscono il t.p.l. urbano nelle città con dimensione demografica compresa fra 150.000 ÷ 350.000 abitanti emergono per i ricavi da traffico valori diversificati e AMAT è posizionata sui valori inferiori del panel anche considerando fra essi le integrazioni tariffarie erogate dai Comuni di Taranto e di Statte.

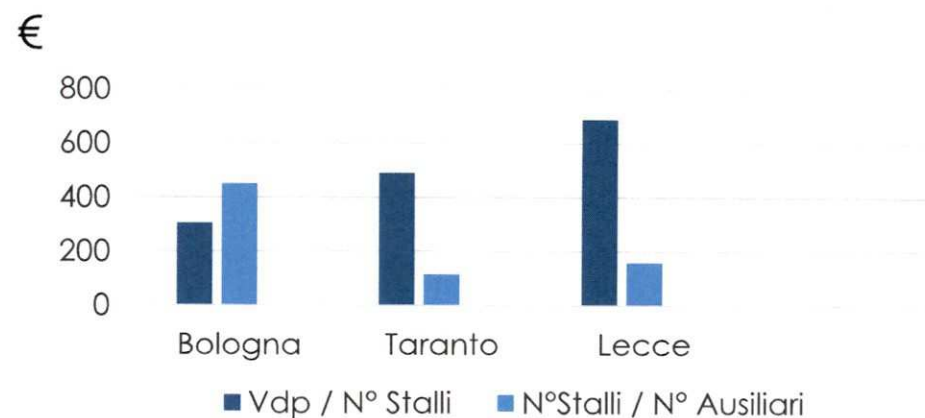
Per ciò che riguarda invece i costi di produzione il confronto con le realtà territoriali di dimensioni comparabili fa emergere il posizionamento dell'AMAT sui valori migliori del panel, cioè fra i costi di produzione inferiori.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Indicatori di Performance - Sosta

Il confronto con altri operatori riferito ai parametri più significativi V.d.P / numero stalli di sosta e Numero stalli di sosta/ numero ausiliari evidenzia il seguente risultato:

Indicatori Performance	2012	2013
Vdp/ Stallo sosta	518,41€	490,90€
Costo Personale / Stallo sosta	380,62 €	331,07€
Stalli su Ausiliari	99 €	115 €
Costi Totali / Stallo sosta	514,28€	474,79€



1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

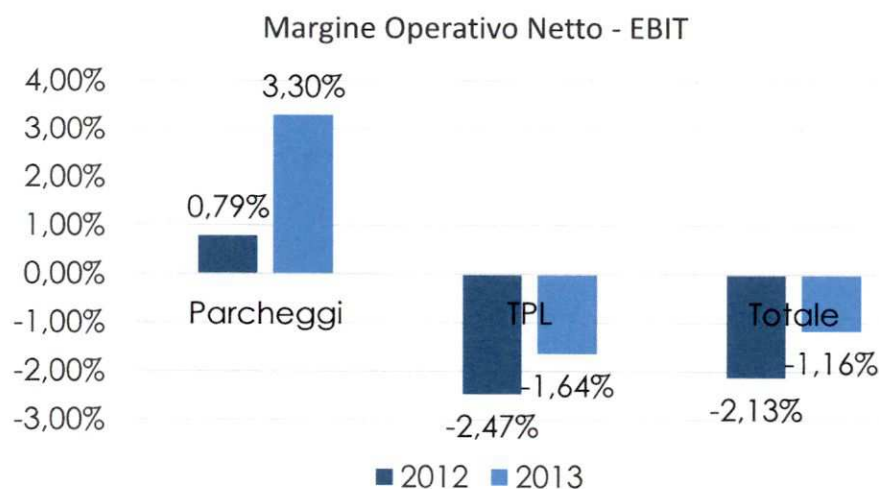
8. Il cash flow

I FATTORI CRITICI

Risultati negativi di bilancio

Dal 2010 il bilancio di esercizio dell'AMAT si chiude con un risultato negativo, con un trend crescente da -428.000 € del 2010 a -1.751.719 € del 2012. Il consuntivo 2013 si chiude con lieve utile ma ciò avviene grazie ad un introito straordinario, pari a circa 1.650.000 €, derivante dal ricalcolo dell'inflazione degli anni precedenti. Nel 2013 quindi si è interrotto il trend di crescita della perdita di esercizio.

A livello di EBIT (Margine operativo netto) il risultato negativo -698.353 è pari al 2,13 % del V.d.P. ma esso è così composto:



Rispetto al valore 5%, del rapporto — , necessario per mantenere il bilancio in equilibrio economico mancano quindi più di 7 punti percentuali.

Le motivazioni di tale gap vanno ricercate sia nei costi che nei ricavi.

I FATTORI CRITICI

Determinanti dei risultati negativi

Basso valore dei ricavi diretti da traffico

Senza le integrazioni tariffarie dai Comuni il ricavo/bus x Km è pari a 0,40 €/bus x Km. Negli ultimi tre anni i ricavi da traffico diretti hanno avuto il seguente andamento:

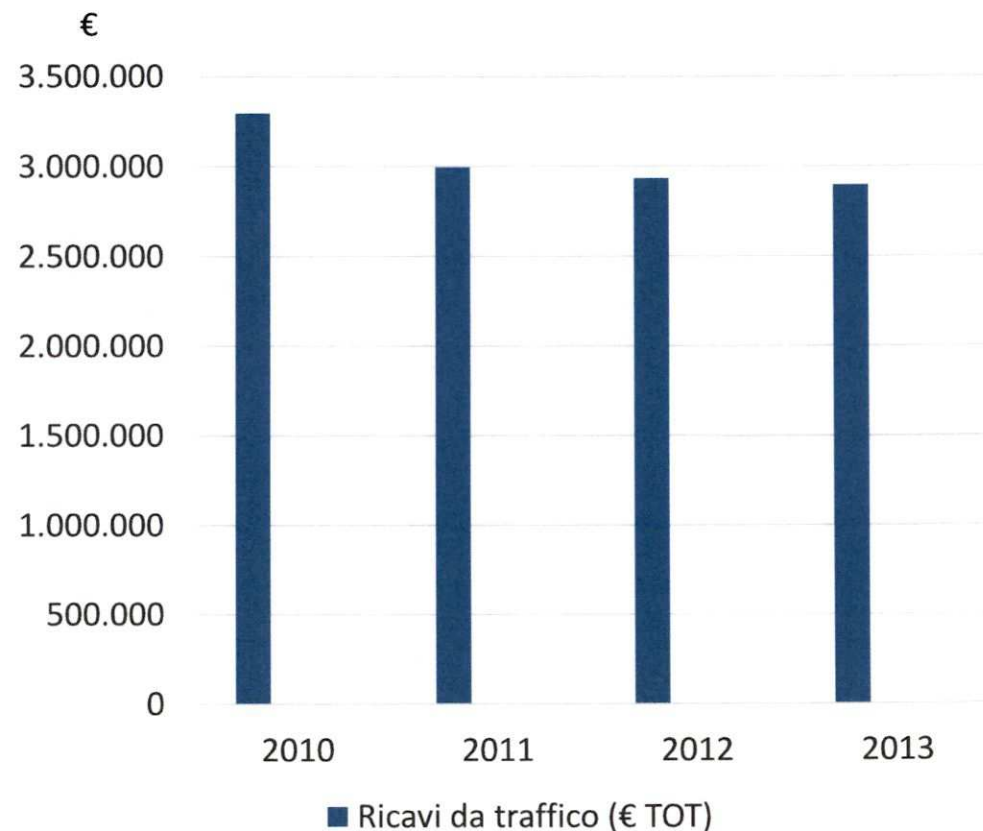
→ un calo medio annuo superiore a 5%

Perdita di corrispettivi per mancata effettuazione di servizio

Nel 2012 e 2013 non si sono effettuati servizi per oltre 1.000.000 bus x Km: ciò ha comportato al netto della franchigia chilometrica del 3% un mancato introito pari a circa 2.000.000 € per ciascun anno.

Basso valore del rapporto conducenti/ forza totale

Nell' ultimo anno questo valore, a seguito della riqualificazione di altri agenti a conducente, è migliorato: al 31/12/2013 è pari a 0,68 (si ricorda che la soglia minima si colloca oltre il valore 0,7)



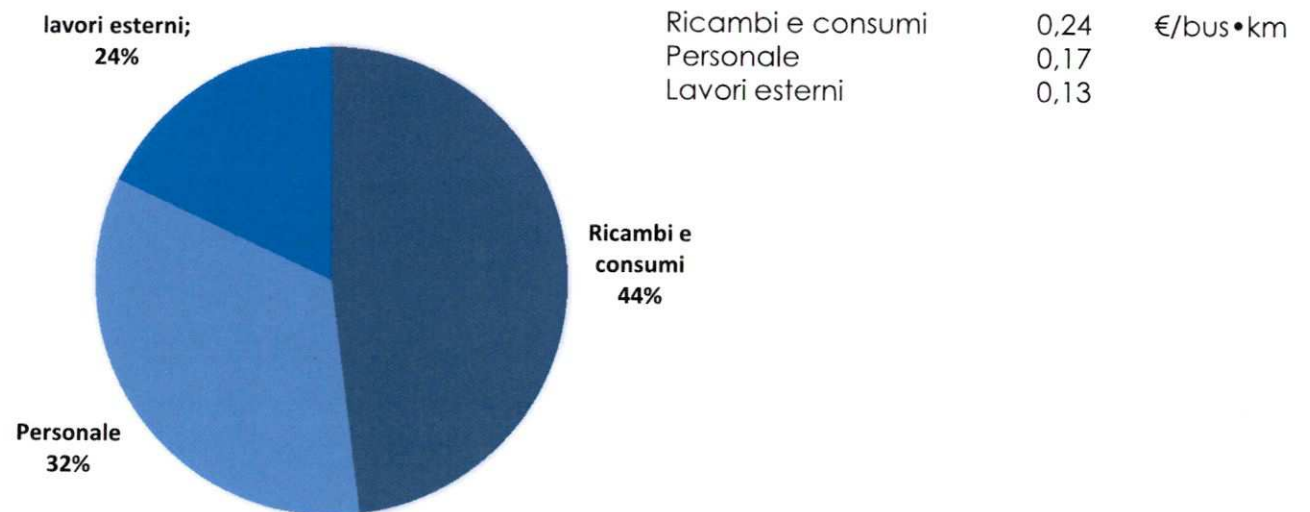
I FATTORI CRITICI

Mezzi

✓ Vetustà del parco bus

Al 31/12/2013 l'anzianità media del parco bus era pari a 11,48 anni. Al 1 luglio 2014 quindi saranno superati i 12 anni di anzianità.

Il costo kilometrico della manutenzione è pari a circa 0,54 €/bus x Km



Appare elevata la spesa per materiali di ricambio e consumi, cosa che potrebbe trovare motivazione nell'anzianità del parco.

I FATTORI CRITICI

Fattori gestionali e qualità del servizio

- ✓ Lunghezza del tempo fra il momento del guasto e la riammissione in servizio del bus inviato a riparazione all'esterno.

Il numero di veicoli fermi per lavori da effettuare all'esterno è pari al 40% del totale, ciò a causa della lentezza con cui si svolge il processo di riparazione, dall'attività di selezione e affidamento alla attività di riparazione vera e propria e alla riammissione in servizio. L'eccessiva lunghezza temporale del ciclo di manutenzione esterna è così causa fondamentale della limitata affidabilità dell'esercizio.

- ✓ I risultati dell'indagine di customer satisfaction

Il giudizio di insoddisfazione degli utenti rilevato per 4 aspetti del servizio di TPL, la sicurezza del viaggio, la puntualità dell'autobus, la pulizia e il confort del viaggio e per 2 aspetti, del servizio di gestione della sosta, la disponibilità degli stalli di sosta a pagamento e la disponibilità dei parcometri, individua elementi di insufficiente qualità per i 2 servizi gestiti.

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

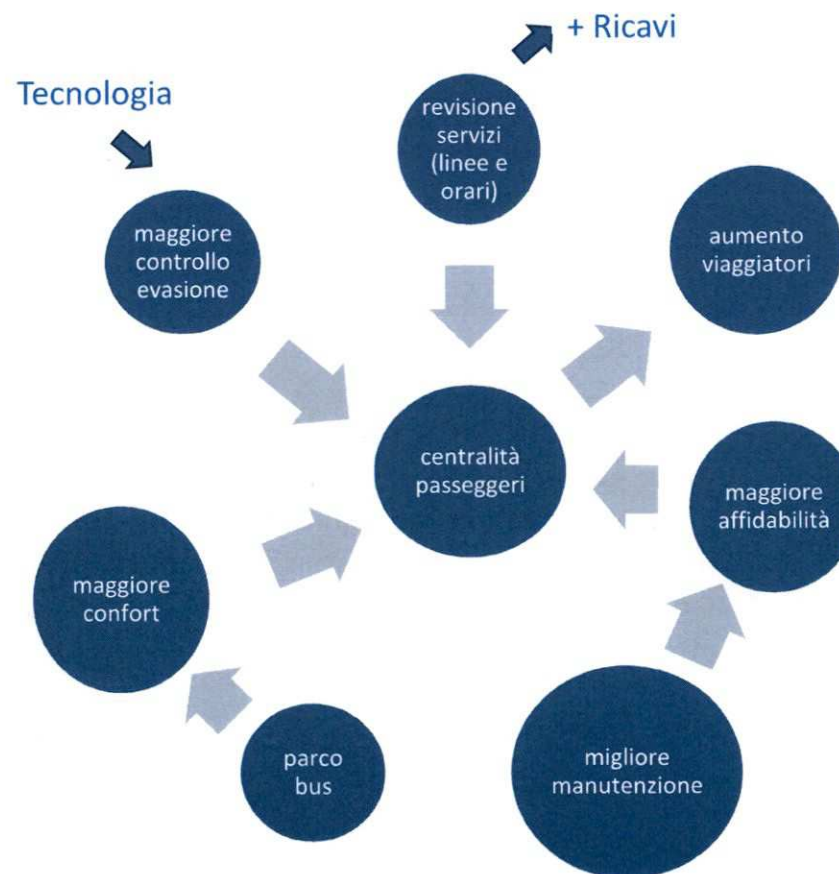
8. Il cash flow

GLI OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

Obiettivi e Sviluppo del Mercato

Gli obiettivi che AMAT intende porsi nell'orizzonte di Piano, 2014÷2016, sono da individuarsi nello sviluppo del mercato in termini di efficacia rispetto alle modalità alternative alla modalità col mezzo pubblico e nella ricerca di una stabile sostenibilità economica delle gestioni dei servizi affidati dal Comune di Taranto, anche in vista dell'apertura del mercato, conseguente al completo attuarsi del Reg.CE 1370/2007, in cui si prevedono livelli sempre più elevati di concorrenza e competitività.

Lo sviluppo del mercato in termini di efficacia significa porre il viaggiatore al centro della propria attività di gestione, farne cioè una vera e propria priorità strategica: sui viaggiatori infatti dovranno convergere tutte le azioni e i progetti sui quali si esprimeranno i sub-obiettivi componenti l'obiettivo generale.



GLI OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

Obiettivi e Sviluppo del Mercato

Il rapporto fra ricavi da traffico e costi operativi AMAT è pari a — ma al netto delle integrazioni tariffarie

e delle compensazioni per minori ricavi da parte dei Comuni e della Regione Puglia esso scende a — = 10,5%.

La legislazione recente di riferimento, la legge di stabilità per il 2013 (art. 1 comma..) e il DPCM 11 marzo 2013, nel definire i criteri e le modalità con cui ripartire il Fondo nazionale per il concorso dello Stato agli oneri del trasporto pubblico locale nelle regioni a statuto ordinario, hanno chiaramente indicato una linea evolutiva di finanziamento che punta alla riorganizzazione dei servizi in funzione della domanda con l'obiettivo di aumentare progressivamente il rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi, cioè la quota di risorse propria rispetto ai trasferimenti pubblici.

Si tratta di una modifica profonda, culturale che se attuata porterà ad altrettanto profondi cambiamenti delle strategie e della organizzazione di impresa.

GLI OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

La sostenibilità economica dei servizi

Come già visto, i fondamentali economici dell'AMAT, in termini di costo di produzione unitario del servizio di t.p.l., sono migliori rispetto alla media del costo realizzato da Aziende che si collocano nella stessa fascia dimensionale, con valori di produzione compresi fra 5 e 13 milioni di bus x Km/anno. Questo risultato però non può nascondere le difficoltà, che la Società incontra nel mantenere costante ed adeguato al fabbisogno il numero di bus disponibili giornalmente per l'esercizio o la necessità di migliorare la qualità del servizio di t.p.l. come il giudizio degli utenti rilevato con l'indagine di Customer satisfaction 2012 e 2013 segnala. Quindi occorrerà puntare al miglioramento della qualità dell'output, cosa che espressa numericamente significa il miglioramento dell'EBIT (margine operativo netto) ad un valore superiore al 5%.



1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

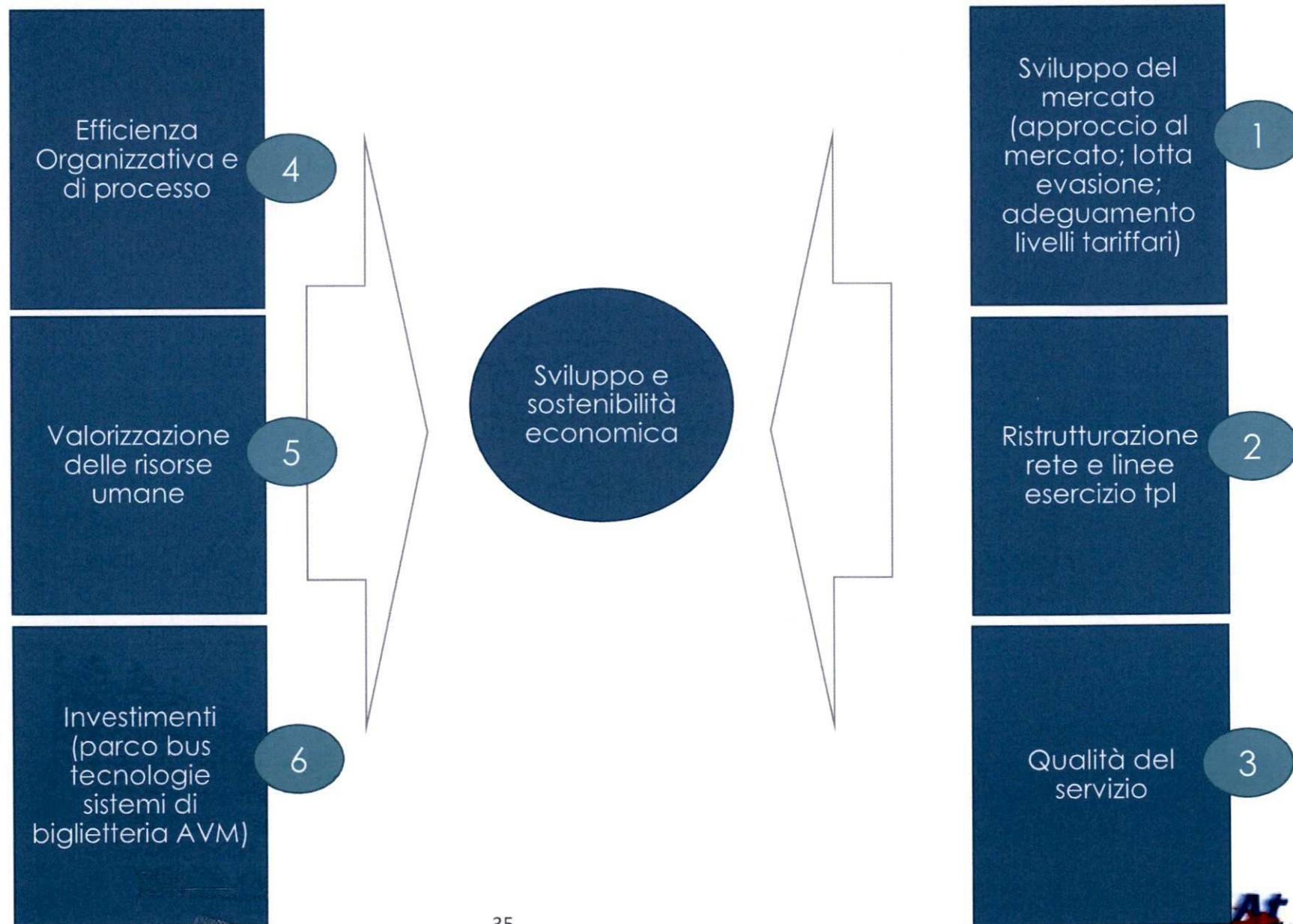
- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

8. Il cash flow

LE AREE DI INTERVENTO

Le determinanti del successo: sviluppo e sostenibilità economica



LE AREE DI INTERVENTO

1. Lo Sviluppo del mercato

Lo sviluppo del mercato costituisce un elemento fondamentale per accrescere la sostenibilità del TPL, che AMAT intende perseguire tramite un programma organico di interventi:

Adeguamento dei Ricavi tariffari

Massimizzazione dell'utenza pagante rispetto all'offerta attraverso:

- attivazione di campagne ordinarie e straordinarie di lotta all'evasione e di sensibilizzazione dell'utenza sul tema
- sviluppo dell'efficacia delle attività di verifica dei t.d.v. e di riscossione delle sanzioni.

Orientamento al cliente

Obiettivo di incrementare i viaggiatori trasportati attraverso una serie di interventi integrati:

- aumento delle possibilità d'acquisto di titoli di viaggi.
- fidelizzazione della clientela e definizione di campagne mirate in funzione della segmentazione della clientela
- sviluppo di campagne promozionali

Lotta all'evasione

Adeguamento del livello dei ricavi tariffari, in linea con l'adeguamento all'inflazione per i corrispettivi e con i trend riscontrati nel settore del TPL in Italia, da modulare in funzione degli obiettivi aziendali di fidelizzazione dell'utenza ed incentivazione degli abbonamenti.

LE AREE DI INTERVENTO

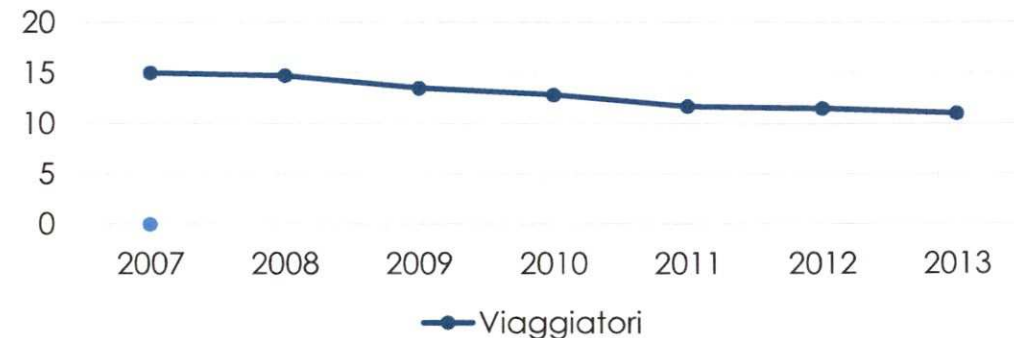
2. Ristrutturazione rete di esercizio

AMAT deve mettersi in grado di intercettare la ripresa della crescita della mobilità registrata nell'ultimo anno in Italia.

AMAT ha già affidato al Dipartimento di Ingegneria dei trasporti dell'Università di Bari il rilievo della rete di esercizio e la georeferenziazione delle fermate, necessari per il ridisegno della rete di esercizio, che oggi è il risultato, per successive aggregazioni e seguendo l'espansione degli insediamenti abitativi, della trasformazione urbanistica che negli ultimi decenni, ha trasformato Taranto da città compatta a città multipolare estesa.

“Il programma d'esercizio attuale prevede n.23 linee, per n°8 linee, a bassa domanda il Comune di Taranto eroga un contributo aggiuntivo pari a circa 660.000 €/anno

I viaggiatori trasportati sono in costante calo da anni
(si veda il grafico a sx; valori espressi in mln):



(la quantificazione viene effettuata mediante opportuni parametri che valorizzano per ogni tipo di titolo di viaggio il corrispondente numero di viaggiatori).

È stato avviato un percorso di verifica dei dati di traffico viaggiatori attraverso il conteggio su tutte le linee dei presenti a bordo, in andata e in ritorno, in alcune fermate chiave delle linee stesse, caratterizzate cioè dall'essere le fermate di massimo carico. Dai dati rilevati si osservano alcune singolarità della mobilità pubblica tarantina:

- La fascia oraria di massimo carico orario non è quella dalle 6 alle 9 del mattino che tipicamente è la fascia oraria del percorso casa-lavoro ma quella dalle 11 alle 14 del pomeriggio.
- Rilevante e comunque comparabile con il carico orario delle due precedenti fasce orarie (6÷9 e 11÷14) appare il carico orario delle fasce pomeridiana e serale dalle 16 alle 20.
- L'elaborazione dei dati rilevati porta ai seguenti risultati per le linee a maggiore traffico: linee ½, 3, 4, 8, 11, 17, 24, 27, 28.

LE AREE DI INTERVENTO

Ristrutturazione rete di esercizio

Domanda espressa oraria nella sezione di massimo carico (escluso flussi scolastici)



Fascia	Carico orario
6,30 – 9,00	2.082
11,00 – 14,00	2.260
16,00 – 20,00	1908

Linee a
bassa
domanda

Linea	Fascia oraria	specifiche	pax bus	media pax bus (linea)
5	9—11	andata	25	10,36
6	6—9	ritorno	25	9,23
9	9—11	andata	10	2,56
13	9—11	andata	10	2,35
15	6--9 16—20	andata	10	8,64
15	4,30 -- 6,30	ritorno	10	
18	6—9	andata	11	6,07
23	11—14	andata	29,67	13,27
25	11--14	andata	34,17	11,17



Sulle linee a bassa domanda si rileva il seguente profilo di domanda, espresso in passeggeri/bus al giorno nella sezione di maggior carico e passeggeri/bus medio nella fascia oraria di massimo carico

Si osserva che alle linee a bassa domanda, per le quali è contrattato un ulteriore corrispettivo da parte del Comune di Taranto, si aggiunge la linea 18, via Consiglio – via Scoglio del Tonno e viceversa, che ha valori di frequentazione del tutto simili alle altre a bassa domanda.

LE AREE DI INTERVENTO

Ristrutturazione rete di esercizio

I dati fin qui rilevati hanno necessità di essere integrati per giungere alla determinazione dei viaggiatori totali annuali: occorrerà infatti procedere alla medesima rilevazione fatta nel periodo invernale nel prossimo periodo estivo e ad integrare la rilevazione già fatta, con la misurazione dei passeggeri discesi dal bus fra due sezioni di misurazione contigue.

Quanto fin qui raccolto consente comunque importanti valutazioni su:

- dimensionamento dell'offerta nelle fasce di morbida e in quelle di maggiore carico.
- scelta dei veicoli adatti e sufficienti al servizio per linea esercitata.
- scelta del tipo di servizio, a chiamata o a itinerario fisso sulle linee a bassissima domanda.

La ristrutturazione della rete, per la quale AMAT manterrà il ruolo rilevante di supporto alla Amministrazione Comunale, in quanto avanzerà la proposta, sarà orientata ai seguenti obiettivi:

- Individuare direttrici portanti, interne all'abitato centrale e periferico di Taranto (quartieri Borgo-Città Vecchia-Tamburi-Tre Carrare-Solito-Montegranaro-Salinella)
- e direttrici portanti di collegamento con i quartieri esterni (Paolo VI – Talsano – S.Vito – Lama) e con i Comuni di Statte e Leporano.
- Individuare linee di raccolta e distribuzione nell'ambito di bacini di traffico estesi, per razionalizzare e possibilmente aumentare il grado di copertura del territorio comunale
- Integrare le linee portanti con le linee secondarie
- Elaborare programmi di esercizio calibrati sulla domanda espressa per aumentare il rapporto ricavi da traffico/costi operativi.

3. Qualità del servizio

Migliorare la qualità del servizio è una parte del percorso aziendale necessario a sviluppare il mercato. Sia nel 2012 che nel 2013 l'indagine di customer individua quattro caratteristiche del servizio con un giudizio non soddisfacente:

- Puntualità
- Pulizia
- Confort del viaggio
- Sicurezza del viaggio

Per puntualità si intende il rispetto degli orari di passaggio alle fermate, tuttavia si ha motivo di ritenere che il termine puntualità sia inteso anche nel senso di regolarità, cioè di mantenimento di un intervallo abbastanza costante fra due passaggi successivi dei bus.

La percezione dell'utente e conseguentemente il giudizio sono così determinati dalla irregolarità dei passaggi conseguente a sua volta alle condizioni del traffico e alla mancanza di autobus idonei all'esercizio.

LE AREE DI INTERVENTO

Qualità del servizio

Ciò che AMAT

Non può (autonomamente) fare	Può autonomamente fare	Può proporre al Comune
Migliorare le condizioni del traffico	- Migliorare il controllo dell'esercizio - Modificare gli orari - Adeguare gli orari dei passeggi alle fermate alla effettiva velocità commerciale. - Assicurare una efficace e tempestiva informazione alle fermate	Misure idonee a migliorare la velocità commerciale

Qualità del servizio – Pulizia dei Bus

Amat spende per il servizio di pulizia circa 400.000 € /anno. Complessivamente la spesa appare adeguata però, se la dividiamo fra pulizia uffici e impianti e pulizia bus, essa appare ripartita in modo disomogeneo: la spesa per pulizia bus, 160.000 € nel 2013, appare sottodimensionata mentre quella per uffici ed impianti appare sovradimensionata. Ricordato che, ad esempio, il costo per la pulizia degli uffici si determina considerando una produttività del lavoro pari ad 1 ora di lavoro per ogni 200 mq di superficie da pulire, occorrerà riequilibrare i costi dei due servizi presumibilmente spostando risorse dalla pulizia uffici ed impianti alla pulizia bus.

Amat pertanto procederà a:

- Riesaminare il ciclo dell'attività di pulizia con particolare attenzione alle attività di pulizia vetri (interni ed esterni) e di lavaggio esterno, sulle quali si forma soprattutto il giudizio da parte degli utenti.
- attivare un sistema di controllo a campione delle prestazioni e dei risultati, con penali adeguati alle carenze eventualmente riscontrate per garantirsi l'efficacia e la qualità del servizio di pulizia acquistato.

LE AREE DI INTERVENTO

Qualità del servizio – Confort e sicurezza del viaggio

Comfort

Migliorare il comfort del viaggio significa non soltanto aumentare il benessere percepito dall'utente a bordo del bus ma anche migliorare tutte le fasi, dal tempo di attesa alla fermata di partenza alla fermata di discesa, nelle quali il viaggiatore entra in relazione con la AMAT.

La società ha già in corso di realizzazione un intervento di sostituzione delle paline di fermata e di installazione di nuovi quadri porta-orari: tale impegno dovrà essere esteso e ampliato con la realizzazione di un sistema di informazione almeno alle fermate più importanti, con display elettronico per comunicare i tempi di attesa in tempo reale.

L'intervento più importante per il miglioramento del comfort è però connesso al rinnovamento del parco bus. Nell'ambito del programma di acquisizioni si dovranno reperire i veicoli con il minore livello di rumorosità a bordo e all'esterno, con il minore grado di vibrazioni e maggior numero di posti a sedere.

Sicurezza del viaggio.

Un ambiente confortevole migliora anche la sensazione di sicurezza a bordo e quindi miglioramenti sono attesi anche dal semplice rinnovo del parco bus. Tuttavia occorrerà aggiungere alle iniziative già assunte dalla Società, sistemi di videoregistrazione a bordo che aumentano la sicurezza non solo dei viaggiatori ma anche del personale di guida, talvolta vittima di episodi di violenza.

4. Efficienza Organizzativa

L'efficienza organizzativa e di processo rappresenta di per sé un fattore rilevante in termini di contributo agli obiettivi di sviluppo e sostenibilità, ma spesso costituisce anche un fattore abilitante alla realizzazione ed implementazione delle altre aree di intervento che compongono il percorso stesso.

Il raggiungimento di livelli superiori di efficienza organizzativa e di processo, con riferimento ai processi diretti ed indiretti aziendali, può essere raggiunto tramite un percorso progressivo di interventi, secondo un approccio più organico e strutturato su un orizzonte di medio periodo, mirato a:

- Realizzare un miglioramento delle performance nel medio termine
- Giungere ad un assetto in grado di sostenere il ruolo dell'AMAT anche in un contesto competitivo e concorrenziale.

I driver di evoluzione organizzativa e di processo saranno:

- Interventi mirati a rendere i processi aziendali più semplici ed efficienti pur se con adeguati livelli di efficacia e di controllo, anche introducendo o innovando soluzioni di automazione dei processi.
- Interventi organizzativi di processo e di assetto dei servizi mirati a perseguire un utilizzo più efficienti delle risorse umane, in termini di livelli di servizio prodotti rispetto all'impiego ed impegno di risorse (anche considerando le condizioni di inidoneità alla guida)
- Rivalutazione complessiva degli assetti di make or buy nei diversi processi aziendali, in ottica di utilizzo ottimale delle risorse aziendali, valorizzazione delle specificità distintive interne/esterne, massimizzazione di sinergie ed efficienza.

Ridisegno ed
automazione
dei processi

Scelta di make or
buy

Ottimizzazione
utilizzo risorse
umane

LE AREE DI INTERVENTO

Efficienza Organizzativa - Esemplicativi

Il 2012 e 2013, fino all'affidamento in subconcessione dei servizi interurbani, al CTP, sono stati caratterizzati dalla difficoltà della Società a effettuare tutti i servizi programmati, per mancanza di autobus e di personale.

In situazioni di organico conducenti non lontane dalla sufficienza come quella attuale, dopo l'affidamento dei servizi interurbani al CTP, è assolutamente necessario rispettare il programma di esercizio: per ogni Km non effettuato; infatti si ha:

Minori costi	minori ricavi
Rotolamento: ~ 0,80 €/Km	corrispettivo 2,6 €/Km

Ciò significa un minore ricavo netto pari alla differenza, e cioè 1,8 €/Km, però senza considerare la perdita per ricavo da traffico viaggiatori e i minori contributi per linee improduttive, oltre alla perdita di credibilità e di immagine che la Società induce quando non mantiene l'impegno di programma.

Obiettivo prioritario quindi del P.I. non può che essere quello del miglioramento del rapporto fra corse effettuate/corse programmate > 97%.

Ciò significa, anche con riferimento ad una produzione svolta direttamente di 7.000.000 Km/anno, come attualmente, una disponibilità di veicoli idonei all'esercizio non inferiore a 110 bus/giorno.

Rispetto al parco di 163 bus, i fermi bus per grandi lavori di manutenzione superano costantemente le 40 unità, per cui di fatto l'esercizio si effettua contando su una disponibilità complessiva di circa 120 bus.

La società sta procedendo con la selezione per l'assunzione del personale operaio e del responsabile della manutenzione.

Dovranno essere effettuate scelte su: 1) Politiche di manutenzione ; 2) Politiche di make or buy;

Politiche di manutenzione:

Occorre pertanto: 1) aumentare la professionalizzazione del personale, a partire da quello di prossima assunzione; 2) Sviluppare quindi e rafforzare la manutenzione preventiva programmata e ciclica e quella correttiva per ridurre i guasti e tenere così il controllo sul parco circolante, aumentando la vita utile dei complessivi motore-cambio.

Politiche di make or buy:

L'obiettivo cui tendere è quello di tenere le attività con più valore, cioè quelle che richiedono più conoscenze ed esternalizzare quelle a basso valore, facilmente acquistabili all'esterno (es. revisione freni) o che, per mancanza di quantità adeguate (revisioni motori/cambi) o eccessiva concentrazione temporale (es. impianto condizionamento bus) non è possibile e non conveniente svolgere direttamente.

- Altro elemento di criticità che riduce il numero di bus idonei all'esercizio è rappresentato dalla lunghezza temporale delle procedure di scelta delle Ditte di riparazione dei veicoli e dei tempi di intervento delle stesse per cui si verifica che un bus, fermato per interventi anche rilevanti, resti fuori dall'esercizio per svariati mesi.

Occorre che le procedure di ordini di lavoro all'esterno siano sveltite, cosa che si può fare raggruppando i lavori simili (es. revisioni motore-revisione cambi-revisione freni..) per lotti, che individuino il contraente-fornitore per periodi di tempo almeno annuali, evitando così la scelta dello stesso, volta a volta che si presenta il guasto.

Garantendo prestazioni congrue per periodi di tempo determinati è possibile anche definire contrattualmente tempi di riparazione meno lunghi e si spinge l'imprenditoria locale a mettersi nella condizione di regolare con programmato anticipo il flusso delle proprie attività.

- Il rinnovo del parco bus: il miglioramento del rapporto fra _____ non può prescindere da un rapido intervento

LE AREE DI INTERVENTO

Efficienza Organizzativa - Esemplicativi

per diminuire l'età media del parco circolante, attraverso l'acquisto di autobus nuovi.

Il rinnovo del parco bus che, nell'arco di validità del P.I., il triennio 2014 ÷ 2016, riguarderà non meno di 48 bus, sarà indirizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- 1) Ridurre l'impatto ambientale e migliorare quindi la sostenibilità dell'esercizio attraverso l'acquisizione di veicoli a gas metano e/o di standard euro 5/6.
- 2) Differenziare la composizione del parco bus, oggi basata su due soli tipi di veicoli, di lunghezza $\geq 11,80$ m e di lunghezza $\geq 8,70$ m introducendo veicoli di lunghezza di m. 7,70, idonei all'utilizzo sulle linee a bassa domanda.
- 3) Ridurre i costi di rotolamento da carburante, per autofinanziare l'investimento.
- 4) Aumentare la disponibilità di bus dal 60% al 70% in via immediata e poi all'80% entro il triennio di applicazione del P.I.
- 5) Avviare il processo di riduzione dell'età media del parco bus fino al valore di 7,5 anni, con il primo step intermedio al 2016 di 9,34 anni, che si aggiunge appunto con l'acquisizione di 48 bus.

Efficientamento organizzativo: personale viaggiante

La produttività del personale viaggiante

La Società ha sottoscritto nel corso del 2013 significativi Accordi Sindacali per l'aumento della produttività del personale viaggiante.

Nella fase attuale, con i turni di durata media 6h e 57', il programma di esercizio per il solo servizio urbano sviluppa una produzione complessiva di 7.003.255 bus x km /anno con 72.733 turni/anno.

Il percorso medio per turno è pari a 96,287 Km e quindi, considerato che la durata media del turno è pari a 6h 57', la produzione oraria del conducente che coincide con la velocità di esercizio è pari al rapporto $96,287/6h\ 57' = 13,85\text{ km/h}$.

Non sembra irragionevole porsi l'obiettivo di aumentarla attraverso le seguenti leve:

- Verifica dei tempi di trasferimento a vuoto dal deposito ai capolinea e viceversa.
- Riduzione del numero delle fermate.
- Riposizionamento delle fermate, poste nei pressi di incroci semaforizzati prima dell'incrocio.
- Revisione delle percorrenze della fascia oraria 6,19÷ 20,45 che ha certamente periodi al suo interno di minore congestione.
- Concordare con l'Amministrazione Comunale l'installazione di sistemi di preferenziamento semaforico.
- Un aumento da 13,85 a 15 km/h della velocità di esercizio, un aumento cioè dell' 8,3% porterebbe il fabbisogno di conducenti da 290 a 266 unità con un risparmio di circa 1 milione di euro.

LE AREE DI INTERVENTO

Efficientamento organizzativo: il rimessaggio e la preparazione dei bus

Il processo in oggetto, che consiste nella movimentazione dei bus all'interno del deposito e nell'attività giornaliera di rifornimento e controllo liquidi, è stato recentemente rivisto e riorganizzato, trasferendo l'attività di movimentazione dei bus, in uscita e al rientro all'interno del deposito al personale viaggiante e mantenendo il rifornimento e controllo liquidi in capo agli addetti al rimessaggio, recuperando così alla guida vari agenti.

Il bus al rientro in deposito è oggetto di tre attività:

Spostamento	conducente di linea
Pulizia	pulitore ditta privata
Controllo liquidi	addetto rimessaggio

Il processo può essere riorganizzato, tenendo conto che, al netto dello spostamento, le attività di pulizia e di rifornimento e controllo liquidi possono essere accorpate in capo agli operatori della pulizia, recuperando così non meno di 4 unità.

5. Valorizzazione delle risorse umane

Il percorso di sviluppo e sostenibilità economica va necessariamente sostenuto da un adeguato programma di valorizzazione delle risorse umane, che costituiscono la risorsa primaria e più rilevante dell'AMAT e su cui si dovrà contare per raggiungere i risultati attesi.

Le leve con cui si dovrà avviare un percorso di valorizzazione delle risorse umane sono:

- La promozione di un sistema valoriale che dovrà orientare i comportamenti alla responsabilizzazione rispetto al ruolo;
- L'accrescimento delle competenze tramite programmi di formazione, comunicazione e trasferimento delle competenze mirati per settore (riqualificazione del personale inidoneo e del personale indiretto e di struttura, di manutenzione e amministrativo);
- Il miglioramento delle condizioni di lavoro aziendali tramite lo sviluppo di un piano di investimento mirato a rinnovare gli asset aziendali e i sistemi IT a supporto dell'operatività quotidiana (sistemi gestionali), quali strumenti di aggiornamento e miglioramento dei processi e dei metodi di lavoro;
- Lo scambio di informazioni, orizzontale, in ottica cliente – fornitore interno, verticale, per ruoli operativi e ruoli apicali, per favorire la partecipazione di diversi settori e la conoscenza dei processi di lavoro connessi (ad esempio per l'incremento dell'efficacia del processo di verifica di titoli di viaggio);
- Lo sviluppo progressivo di sistemi premianti che incentivino i comportamenti organizzativi e le performance.

LE AREE DI INTERVENTO

6. Investimenti

Il piano degli investimenti previsto tende non solo a mantenere gli impegni assunti con il C.d.S. ma a soddisfare le esigenze di rinnovo del parco bus, di miglioramento del deposito aziendale e delle strutture di parcheggio chiuse, di innovazione tecnologica del sistema di bigliettazione e dei sistemi di informazione agli utenti, necessari per assecondare le istanze di crescita della qualità del servizio e di sviluppo del mercato.

Materiale rotabile

La prima domanda cui AMAT dovrà rispondere è legata alla scelta fra la trazione a gas e quella a gasolio.

Nelle condizioni di esercizio attuali e con il deposito di v. C. Battisti, che ha spazi insufficienti per la dimensione del servizio, il rifornimento del gas metano avviene fuori dall'impianto. Ciò determina extracosti di ricarica dovuti sia a costi di personale che di rotolamento per la distanza dell'impianto di rifornimento dal deposito AMAT. In particolare, per la movimentazione si ha un utilizzo di n.2,4 agenti-anno, nell'ipotesi di 300 giorni/anno di rifornimento e di n.10 veicoli/giorno riforniti.

La spesa per il gas è pari a 261.001 € (0,795 €/Kg x 328.270 Kg)

Costo/km linea = ————— x 1,04179 = 0,692 €/km

Il costo/km in linea relativamente al gasolio è invece pari a:

costo netto acquisto gasolio/ km totali = ————— x 1,04179 = 0,51 €/Km

LE AREE DI INTERVENTO

Investimenti – materiale rotabile

La differenza di costo per km di servizio in linea che emerge a sfavore della trazione a gas è pari a circa 18 centesimi: una cifra cospicua che deve far riflettere.

Ben diversa sarebbe la situazione se cambiassero le condizioni di ricarica del gas, se cioè la Società disponesse di un impianto di ricarica all'interno del deposito: in questa ipotesi invece di un maggior costo chilometrico rispetto alla trazione con gasolio si avrebbe un minor costo compreso fra $0,1 \div 0,25$ €/km in relazione al prezzo di acquisto del gas che si riuscirebbe a ottenere sul mercato.

Per le suesposte motivazioni le valutazioni verranno riferite ad acquisizioni di bus a gasolio.

Ricordato che nel triennio 2014÷2016 saranno sostituiti tutti gli autobus con immatricolazione entro l'anno 2000, e che sono già disponibili risorse finanziarie dalla Regione Puglia per 1.770.000 € e si ritiene di proporre il seguente piano di acquisizione per complessivi 48 autobus di cui 25 corti (fino a 7,7 m di lunghezza) e n.23 lunghi (12 m di lunghezza).

	2014	2015	2016
Corti	15	10	0
Lunghi	5	5	30

Il prezzo di mercato per le tipologie di bus è pari a

- Euro 130.000 bus corto 7.7 metri
- Euro 210.000 bus lungo 12 metri

LE AREE DI INTERVENTO

Investimenti – materiale rotabile

Spesa annuale (Euro)

	2014	2015	2016
Corti	1.950.000	1.300.000	
lunghi	1.050.000	1.050.000	2.730.000
Totali	3.000.000	2.350.000	2.730.000

Fonti di finanziamento da contributi (Euro/stime):

2014	2015	2016
1.770.000	70%*	60%*

Autofinanziamento (Euro)

2014	2015	2016
1.230.000	705.000	1.092.000

LE AREE DI INTERVENTO

Investimenti – il sistema di bigliettazione

Parte essenziale dello sviluppo del mercato è il rapporto con gli utenti in tutti i momenti in cui è viva la relazione: dalla vendita del titolo di viaggio, all'informazione a bordo, al controllo. In ognuno di questi momenti sarà allora necessario intervenire con adeguati investimenti che facilitino l'acquisto del titolo di viaggio e rendano continuo il controllo a bordo, non solo attraverso il personale AMAT, ma anche attraverso l'obbligo di convalida per gli utenti forniti di carte di abbonamento, soggetti così al cosiddetto controllo sociale.

Stima costi investimento (costo apparati):

Emittitrice di biglietti c.s. :	€ 1.300
Obliteratrice elettronica senza contatto	€2.000

Nell'ipotesi di attrezzare n.140 bus saranno necessarie:

n.140 emittitrici	1 per bus in posizione anteriore
n.232 obliteratorici s.c.	
1 x bus x 48 bus	2 porte (25 corti + 23 lunghi)
2 x bus x 92 bus	3 porte

Previsione di spesa:

Emittitrici:	182.000 €
Obliteratorici:	580.000 €
Hardware e software per scarico di vendita e traffico e reportistica	50.000 €
Impatto a conto economico	812.000 €

LE AREE DI INTERVENTO

Investimenti – il sistema AVM

Il sistema dovrà consentire l'informazione sul viaggio a bordo e a terra, con graduale estensione, a partire da un numero almeno di 30 paline dotate di schermo informativo in tempo reale dell'orario di passaggio dei bus, posizionate alle fermate più frequentate. Inoltre dovrà consentire il controllo della marcia del veicolo dalla centrale operativa di deposito.

Si potrà optare per una soluzione tecnologica icloud, che minimizzi l'investimento iniziale in hardware e software operativo, sostituendolo con un canone annuale, comprensivo delle spese di comunicazione.

Si può valutare un costo pari:

- 500 Euro/bus
- 4.000 Euro/ palina (escluso oneri di allacciamento elettrico)

E così:

- 70.000 Euro + 120.000 Euro = 190.000 Euro di investimento iniziale
- - 9.000 Euro/anno per gestione e comunicazione paline e 168.000 Euro/anno per i bus.

LE AREE DI INTERVENTO

Infrastrutture e ICT

✓ **Adeguamento infrastrutturale**

Il miglioramento dell'ambiente di lavoro e quindi della soddisfazione dei dipendenti è la preconditione per ottenere prestazioni corrispondenti all'aumento di produttività attesa, in uno con la necessità di migliorare l'immagine aziendale. Per il riclassamento del deposito e della palazzina uffici si stima un investimento di Euro 1.000.000 negli anni 2015 e 2016.

✓ **I sistemi e programmi di gestione**

Per il rinnovo e lo sviluppo dei sistemi IT, legati in particolare alla gestione della manutenzione e alla pianificazione e programmazione delle linee, degli orari e dei turni si prevede una spesa di Euro 150.000 così distribuita (valori Euro):

2014	2015	2016
30.000	70.000	50.000

LE AREE DI INTERVENTO

Infrastrutture, ICT e gestione della sosta

✓ Gestione della sosta

Per migliorare il controllo degli utenti nei parcheggi in struttura, Cattolica, Via Campania, Via Icco , Via Oberdan, mercato Fadini, è opportuno prevederne la gestione con cassa automatica e barriere per l'accesso e l'uscita e impianti di video sorveglianza.

Costo stimato Euro 85.000 per impianto e costo complessivo Euro 425.000

2014	2015	2016
0	225.000	170.000

Per migliorare la distribuzione dei parcometri al servizio della sosta in strada e riducendo il numero di stalli/ parcometri è necessario acquisire ulteriori 12 parcometri, cui si aggiungono i 5 recuperabili dalle aree di sosta in struttura. Costo stimato Euro 85.000 per impianto e costo complessivo Euro 150.000

2014	2015	2016
0	150.000	0

LE AREE DI INTERVENTO

Riepilogo finanziamento proprio e ammortamenti annuali per investimenti

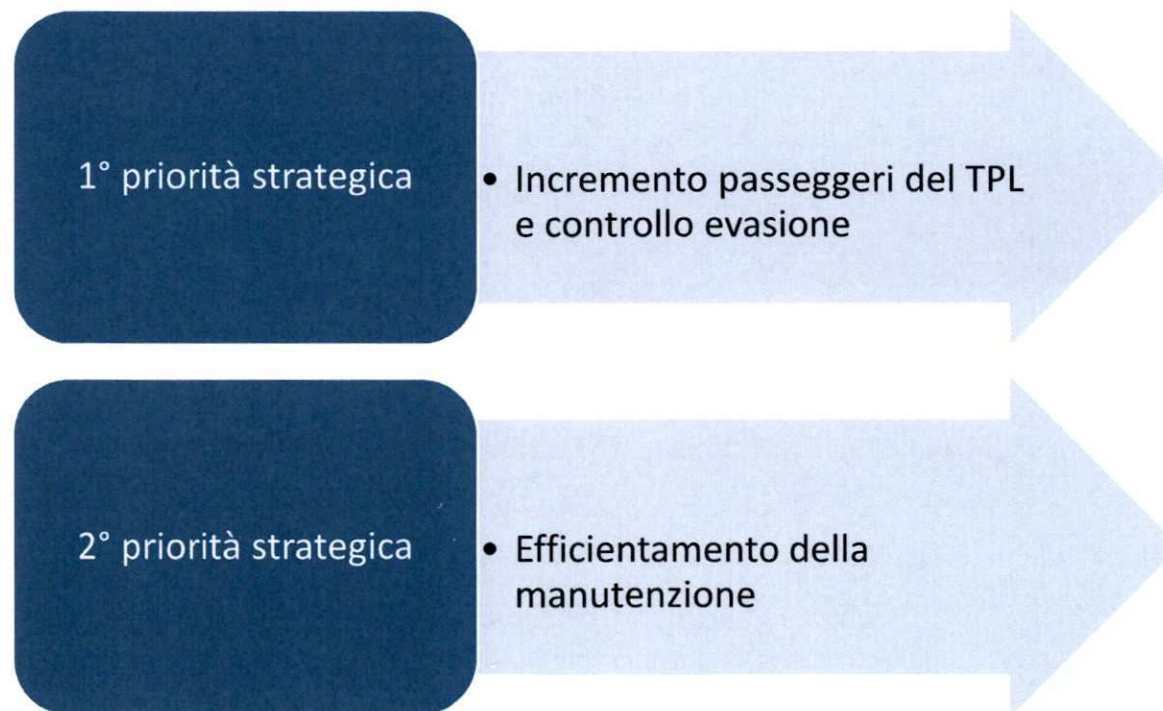
	2014	2015	2016
Acquisto beni (f.f.)	1.230.000	705.000	1.092.000
15 anni - Ammortamento	0	105.500	165.400
Manutenzione Straordinaria bus (f.f.)	712.500	500.000	500.000
5 anni - Ammortamento	142.500	242.500	342.500
Sistema bigliettazione (f.f.)	0	812.000	0
5 anni - Ammortamento	0	81.200	162.400
A.V.M. (f.f.)	0	190.00	0
5anni - Ammortamento	0	19.000	38.000
Adeguamento infrastrutturale (f.f.)	0	500.000	500.000
5 anni - Ammortamento	0	20.000	40.000
Sistemi e progr. di gestione (f.f.)	30.000	70.000	50.000
5 anni - Ammortamento	6.000	20.000	30.000
Gestione sosta (f.f.)	0	405.000	170.000
5 anni - Ammortamento	0	40.500	98.000
Totale (f.f.)	1.972.500	3.182.000	2.312.000
Ammortamento	148.000	528.700	876.300

1. **L'AMAT oggi**
 - Le linee di business
 - La situazione attuale
2. **Il contesto di riferimento**
 - Il contesto normativo
 - Il confronto con altri operatori
3. **I fattori critici**
4. **Gli obiettivi del Piano industriale**
5. **Le aree di intervento**
 - Lo sviluppo del mercato
 - La ristrutturazione della rete e delle linee
 - La qualità del servizio
 - L'efficientamento organizzativo e di processo
 - La valorizzazione delle risorse umane
 - Gli investimenti
6. **Le azioni del Piano operativo**
 - Le priorità strategiche
 - Le altre azioni
7. **Business plan**
8. **Il cash flow**

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le priorità strategiche

Il complesso quadro che si va delineando per gli anni futuri, in particolare gli indirizzi che vengono dall'evoluzione normativa, orientata dal legislatore verso la produzione di servizi con maggiori ricavi da traffico e cioè con più viaggiatori, la necessità di migliorare il risultato di esercizio stabilizzandone la positività fa emergere nell'ambito delle aree di intervento illustrate 2 priorità strategiche:



LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Incremento dei passeggeri

Per l'incremento dei passeggeri, si possono delineare due scenari:

- Primo scenario: AMAT stand- alone
 - Offerta di servizi: invariata
 - Tariffa: invariata
 - Controllo evasione: deciso potenziamento
 - Miglioramento qualità: realizzazione
 - Attività promozionali: realizzazione

- Secondo scenario: Azioni a sostegno TPL
 - Offerta di servizi: modifiche rete e linee
 - Tariffe: invariata
 - Controllo evasione: deciso potenziamento
 - Miglioramento qualità: realizzazione
 - Attività promozionali: realizzazione
 - Aumento velocità comm.le: fino a 8%
 - Miglioramento strutture di sosta: realizzazione
 - Miglioramento informazione alle fermate: realizzazione

Obiettivo 1° scenario

Considerato che l'evasione viene stimata superiore al 20% e che se ne recuperi il 50%, di cui il 4% il primo anno di piano, il 2014, e un ulteriore 6% il 2015, mentre il miglioramento della qualità comporta una ulteriore crescita del 2% annuo, si ha:

	2013	2014	2015	2016
Passeggeri	11,02 Mln	+4%	+8%	+2%

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Incremento dei passeggeri

2013 → 2016 + 1,5 Mln di passeggeri

Risultato economico verso 2013

2014	2015	2016
+ 115.000 €	+356.000 €	+422.000 €

Obiettivo 2° scenario

Considerando che le azioni complessive portino un'ulteriore crescita del 4% nel 2016 si ha:

	2013	2014	2015	2016
Passeggeri	11,02 Mln	+4%	+8%	+6%

2013 → 2016 + 2 Mln di passeggeri

Risultato economico verso 2013

2014	2015	2016
+ 115.000 €	+356.000 €	+552.145 €

L'obiettivo di crescita dei viaggiatori del 18%, fissato nel secondo scenario, poggia anche sulla necessità di attivare una decisa lotta all'evasione. Le azioni da mettere in campo punteranno sulla partecipazione ed il coinvolgimento di tutto il personale: dovrà essere compreso che le entrate dirette da traffico non sono il complemento residuale ai trasferimenti pubblici, siano essi corrispettivi, integrazioni tariffarie o contributi, ma devono progressivamente crescere e diventare una quota significativa del valore della produzione. Perciò oltre all'aumento del numero delle corse controllate, non meno di 200/giorno, dovrà essere rivista l'organizzazione complessiva dell'unità organizzativa che si occupa del processo di controllo e verifica passeggeri per aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'attività.

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Incremento dei passeggeri

Oltre all'aumento dei controlli il contrasto all'evasione sarà attuato attraverso:

- L'aumento della possibilità di acquisto del t.d.v. a bordo bus con l'installazione di emettitrici di biglietti (investimento previsto);
- L'obbligo di validazione esteso anche agli abbonati, dotati di card senza contatto (investimento previsto);
- La sperimentazione del sistema di salita da porta anteriore, a partire dalle linee con minore domanda espressa, per consentire il controllo visivo da parte del conducente;
- L'attuazione di campagne di comunicazione per sostenere e spiegare le azioni, i comportamenti, gli obiettivi che AMAT si pone;
- L'attivazione di almeno 2/3 giornate all'anno in cui il personale di ogni area, amministrativa, tecnica, di esercizio, venga utilizzato sul servizio di controlleria.

Per il finanziamento delle azioni suddette è previsto nel bussiness plan un finanziamento complessivo di Euro 250.000 così ripartito nel triennio (Euro):

2014	2015	2016
70.000	130.000	50.000

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

2^a priorità strategica: l'efficientamento della manutenzione

Obiettivo: garantire un numero di bus efficienti adeguato al fabbisogno

Azioni:

- Riduzione dell'età media della flotta da 11.48 anni a non più di 9,34 anni.
- Riduzione del parco bus a non oltre 150 bus, con produzione diretta di 7.000.000 bus Km/anno
- Progressiva specializzazione del parco bus con veicoli dimensionati in funzione della domanda espressa
- Acquisizione nel triennio di piano di non meno di 48 bus di cui 25 corti
- Introduzione della manutenzione preventiva e della diagnostica predittiva
- Piano di formazione per il personale di manutenzione

Ricordato che l'acquisto di bus nel triennio è così previsto:

2014	2015	2016
15 bus corti	10 bus corti	13 bus lunghi
5 bus lunghi	5 bus lunghi	

Considerato che i bus nuovi nei primi 2 anni di esercizio godono di garanzie da parte del costruttore dei veicoli e quindi in tale periodo praticamente si azzerano i costi per acquisti di ricambi e per lavori esterni e che i bus corti hanno un minor costo chilometrico di carburante pari a 0,25 Euro/Km, si hanno i seguenti minori costi:

Bus corti

Gasolio: - 0,25 Euro/km Ricambi e lavori esterni: -0,345 Euro/km

Bus lunghi

Ricambi e lavori esterni: -0,345 Euro/km 0.23 + 0,115

Stima km bus nuovi	2014	2015	2016
Corti	0	900.000 Km	1.125.000 Km
Lunghi	0	337.500 Km	742.500 Km

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Incremento dei passeggeri

Cui corrispondono i seguenti recuperi economici:

	2014	2015	2016
Corti	0	535.500 Euro	669.375 Euro
Lunghi	0	116.437 Euro	256.162 Euro
Totali	0	651.937 Euro	925.537 Euro

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

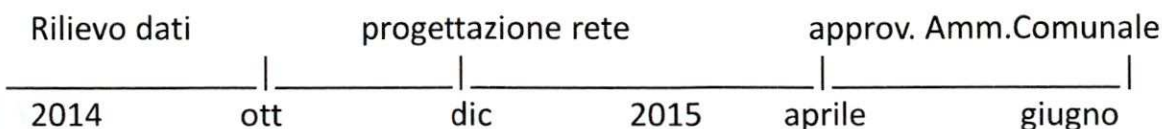
Le altre azioni del piano

- Nell'ambito dell'area di intervento "sviluppo del mercato" sono state indicate come priorità strategica le azioni per il contrasto all'evasione sul trasporto pubblico locale: analoghe iniziative dovranno essere assunte per la gestione della sosta:
 - Aumento del numero dei parcometri per facilitare il pagamento della sosta;
 - Chiusura di 5 parcheggi in struttura con impianto di barriere di ingresso e uscita a cassa automatica per azzerare il tasso di evasione.

I costi delle suddette realizzazioni sono previsti nel piano di investimenti e nel business plan.

Non è stata previsto nel business plan, né per il TPL, né per la gestione della sosta, un adeguamento delle tariffe almeno al tasso di inflazione dei prezzi al consumo; ciò per due motivi essenziali:

- I. Per dare maggiore rilevanza ai temi della crescita dei viaggiatori e del contrasto all'evasione
 - II. Per il basso livello dell'inflazione che la perdurante crisi economica ha comportato e presumibilmente comporterà nel prossimo futuro. Eventuali interventi sul livello delle tariffe potranno essere in ogni caso valutati in corso d'opera ove se ne manifestasse la necessità e l'opportunità.
- Nell'ambito dell'Area di intervento "ristrutturazione rete e linee di esercizio" ricordato che sono in corso di misurazione, nel periodo estivo i viaggiatori presenti a bordo bus, per integrare i dati già rilevati nel periodo invernale e determinare così la domanda espressa annuale, entro la fine dell'anno, e con gli obiettivi già indicati e descritti sul capitolo 5 del P.I., si potrà avviare la progettazione della nuova rete di esercizio, che terrà conto dei terminali di scambio laddove essi siano in fase di effettivo completamento.
 - Entro la primavera 2015 la proposta potrà essere sottoposta all'Amministrazione Comunale e la nuova rete potrà entrare in esercizio in coincidenza con l'orario estivo 2015.



LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

Nell'ambito dell'Area di intervento "qualità del servizio":

1. Per il miglioramento del confort del viaggio:

- Acquisto di n.48 bus nuovi (con maggiori numeri di posti a sedere; con minore rumorosità a bordo e all'esterno)
- Installazione nuove paline di fermata e nuove pensiline

2. Per l'aumento della sicurezza a bordo:

- Installazione di sistemi di videosorveglianza sui nuovi bus

3. Per l'informazione all'utenza:

- a terra: installazione di nuovi quadretti porta-orari su tutte le paline di fermata
- Installazione di n.30 paline con schermo informativo sulla marcia reale dei bus
- A bordo: avviso di prossima fermata.

4. Per facilitare l'acquisto dei titoli di viaggio:

- Installazione a bordo di ogni bus di una emettitrice di titoli di viaggio
- Per migliorare la regolarità del servizio:
- Installazione di sistema di controllo della marcia del bus da centrale operativa.

5. Per migliorare lo stato dei veicoli:

- Revisione del contratto di appalto e aumento dei controlli sulle prestazioni rese.
- Nell'ambito dell'area di intervento "efficientamento organizzativo e di processo":
- Rielaborazione e semplificazione dei processi produttivi

Le azioni di recupero possono portare ai seguenti risultati:

(Volumi di servizio svolto direttamente: 7.000.000 bus x km / anno)

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

Area Esercizio	Organico	Organico obiettivo	Note
Conducenti	274	268/290	
Programmazione orari e turni e applicazione turni	5	5	
Gestione del servizio (turni uomo e macchina) + 1 resp	11	9 (8+1)	
Controllo esercizio + 1 resp.	3	7 (6+1)	
Verificatori	13	15	
Rimessaggio (comprende addetti rifornimento gas metano - cond - sostituzioni)	8	5	
Altri (1 Capo Area-1 Quadro-1 addetto formazione)	12	3	
Totale area	326	312/334	

Area Manutenzione	Organico	Organico Obiettivo	Note
Magazzino	4	3	
Ufficio Tecnico (+ resp.)	7	3 (2+1)Resp	
Tecnici e Operai	20	24	
Furgone	7	0	
Totale	38	30	

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

L'organico obiettivo è fissato avendo a riferimento il valore più alto della forcella 0,10-0,15 del rapporto fra organico del personale di manutenzione/ numero bus con percorso medio di 35.000 bus x km / anno realizzato dalle migliori aziende italiane di tpl.

Organico manutenzione = $0,15 \times 150 \times 7.000.000 / 150 \times 35000 = 30$ unità

L'assegnazione ai sub processi , operativi di manutenzione bus, organizzativi del lavoro,

di tenuta e distribuzione dei materiali e dei ricambi è fatta avendo a riferimento sempre l'organizzazione delle migliori aziende italiane ed europee.

Il processo manutentivo operativo dei bus comprende:

• Preparazione veicoli per l'uscita	7%
• Manutenzione correttiva	30%
• Manutenzione preventiva	23%
• Verifiche e ispezioni	4%
• Valutazione del danno da sinistro e intervento	7%
• Gestione pneumatici	4%
• Sostituzione veicoli	5%
• Totale	80%

Attività di supporto:

• Ufficio tecnico	8%
• Magazzino	9%
• Totale	17%

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

Area Amministrazione:	Organico attuale	Organico obiettivo
Tpl (Direzione-Acquisti-segreteria-Relazioni esterne - sinistri - personale - contabilità - ced - controllo gestione - marketing)	31	31
Gestione sosta (commerciale e marketing)	5	5
Totale	36	36
Servizi Generali	15	3

Il personale di struttura rappresenta il 7,5% del totale, pur in presenza di più linee di business. All'interno del numero complessivo di unità in organico sarà possibile colmare carenze di alcuni sub-processi con le eccedenze di altri.

I servizi generali comprendono le attività di portierato e centralino che assorbono un numero elevato di risorse: appare necessario un ripensamento dell'organizzazione dei servizi con parziale affidamento all'esterno e mantenimento dell'attività di centralino/call center.

Area Gestione della Sosta	Organico attuale	Organico obiettivo
Tecnici	10	10
Ausiliari	47	55
Coordinatori mobilità	6	6
Custodi	15	5
Totale	78	76

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

L'investimento per la realizzazione dell'impianto di chiusura con barriere e cassa automatica dei parcheggi in struttura rende disponibile per altre attività i 2/3 del personale addetto alla custodia. In generale e per tutta l'azienda l'organico obiettivo fissa in 457 (*) unità rispetto alle attuali 493 il fabbisogno di personale. Si pone così il problema di gestire attraverso gli strumenti possibili, collocamento in altre mansioni, applicazione ccnl e R.D.148 per il personale inidoneo, l'eccedenza di n.36 unità.

Il business plan prevede che l'obiettivo sarà raggiunto nella misura complessiva di circa il 90% di cui circa il 40% nel 2015 e il 60% nel 2016.

- Nell'ambito dell'area di intervento "valorizzazione delle risorse umane» sono da comprendere le azioni e i progetti da avviare per strutturare piani di formazione per accrescere e rinnovare le competenze, arricchire di contenuti i vari profili professionali nell'ottica di integrare compiti finora divisi in figure professionali diverse.

In questa logica:

- Al personale operaio sarà richiesto prima dell'assunzione o previsto entro il periodo di prova il conseguimento della patente D per lo spostamento dei bus all'interno ed all'esterno del deposito. Analogamente ove ne ricorrano le condizioni, si procederà per i dipendenti già in servizio.
- Si avvierà la sperimentazione, con la collaborazione dei conducenti, per il controllo sistematico dei viaggiatori alla salita sul bus dalla porta anteriore.

(*) la valutazione vale per una produzione diretta di servizi corrispondente a quella attuale (7.003.000 bus km/anno). Disponendo di un organico di 290 conducenti di linea, saranno da reinternalizzare servizi per almeno 575.000 bus km/anno.

LE AZIONI DEL PIANO OPERATIVO

Le altre azioni del piano

- Si avvierà il progetto “ausiliari del traffico”: con i commi 132 e 133 della legge 127/1997 è stata creata la figura professionale dell’ausiliario del traffico, riservata ai dipendenti dei Comuni, ai dipendenti delle società di gestione della sosta e ai dipendenti delle aziende di trasporto pubblico locale, ai quali è consentita anche la sorveglianza della circolazione e della sosta sulle corsie riservate al trasporto pubblico. Per il combinato disposto dei citati commi 132 e 133 dell’art.17 della legge 127/1997, gli addetti al controllo della ,che sono anche dipendenti delle società di tpl possono estendere le loro competenze anche al di fuori delle aree di sosta regolamentata (strisce blu), aumentando così la possibilità di emettere sanzioni ad una lunga lista di irregolarità relative a tutti i tipi di sosta.

Il servizio di controllo sosta anche al di fuori delle strisce blu potrà essere offerto al Comune di Taranto a condizioni da determinare.

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

8. Il cash flow

Assunzioni

- Inflazione: dati i suoi bassissimi valori, tendenti allo zero o alla deflazione, si considera comunque assorbita nei valori di efficientamento
- Anno zero di pianificazione il 2013 il cui conto economico comprende anche costi e ricavi del trasporto scolastico, dismesso nell'autunno del 2013 stesso.
- C.C.N.L.: rinnovo sospeso ex legge per il 2014. Negli anni successivi eventuali rinnovi a costo zero.

TPL bus

- Volumi di servizi: corrispondenti alle quantità previste nel contratto di servizio con il Comune di Taranto e cioè pari a bus-Km 7.003.255. Restano quindi in affidamento al Co.Tr.A.P. Km 1.386.757.
- Corrispettivi servizi minimi: valutati con volumi di servizi costanti nel triennio e crescita del corrispettivo unitario pari all'1% annuo.
- Integrazioni per linee a bassa domanda e di ricavi tariffari del Comune di Taranto e Regione Puglia costanti nel triennio di pianificazione.
- Ricavi diretti da traffico: corrispondenti ai ricavi diretti del 2013, al netto di Euro 224.185(ricavi TPL scolastico), incrementi del 4% nel 2014, del 8% nel 2015 e del 2% nel 2016. Non previsti aumenti tariffari.
- Consumi: nel 2014 corrispondenti ai consumi del 2013 incrementati di Euro 0,5X Km 255.000 (maggiori percorrenze stimate nel 2014 rispetto al 2013). Nel 2015 recuperi per minori consumi pari a 528.187 Euro e nel 2016 pari a Euro 738.787.
- Servizi: nel 2014 corrispondenti ai valori 2013, incrementati di Euro 76.500 per maggiori percorrenze (Km 255.000 rispetto al 2013), di 1.302.712 per sub affidamento COTRAP, di Euro 70.000 per servizi e prestazioni consulenze e attività di marketing e comunicazione.
- Nel 2015, rispetto al 2014, minori costi per lavori esterni di manutenzione per Euro 136.125 e maggiori costi per canoni e comunicazione AVM per Euro 88.500 e per attività marketing e comunicazione Euro 60.000 (per un totale quindi nell'anno di Euro 130.000).
- Nel 2016, rispetto al 2014, minori costi per lavori esterni di manutenzione per Euro 205.425 e per marketing e comunicazione Euro (50.000 – 70.000) e maggiori oneri per canoni e comunicazione AVM Euro (177.000).
- Godimento beni di terzi: senza variazioni nel triennio 2014-2016.

IL BUSINESS PLAN

Assunzioni

- Personale: il costo del personale del 2014 è calcolato sommando il costo del personale delle linee di business TPL (servizi minimi bus e scolastico) del 2013, incrementato del 1%, per aumenti di anzianità, avanzamenti, altri premi, e riducendo i costi da prestazioni straordinarie per Euro 464.856 corrispondenti ad una riduzione di 30.000 ore di lavoro straordinario. Viene inoltre aggiunta la somma di € 275.000 corrispondente alla maggiore spesa annuale per l'erogazione del ticket mensa e viene contabilizzata l'erogazione del premio di risultato per € 231.000 azzerando così la posta degli accantonamenti nella quale fino al 2013 è stato riportato il premio di risultato.
- Nel 2015 e nel 2016, dopo aver incrementato del 1% il costo del lavoro viene detratto il recupero derivante da efficientamento organizzativo per complessivamente Euro 1.280.000 nella misura rispettivamente del 40% del 60%.
- Ammortamenti: sono calcolati ai valori al netto dei risconti attivi da contributi e con i seguenti cicli di ammortamento: (Autobus: 8 anni; Impianti e sistemi hardware e software: 5 anni; Manutenzione straordinaria bus: 5 anni; Investimenti immobiliari: 25 anni).

Gestione sosta

- Ricavi diretti da traffico: in crescita rispetto al 2013, del 2% circa nel 2014, del 4% nel 2015 e dell'8% nel 2016, in conseguenza delle azioni per il recupero dell'evasione e della chiusura con barriere degli impianti in struttura
- Consumi, servizi e oneri diversi di gestione ai valori del 2013
- Godimento beni di terzi: canoni al Comune adeguati ai livelli di incasso
- Personale: nel 2014 è determinato con un incremento corrispondente all'1% rispetto al 2013 e una riduzione di organico di circa n. 6,5 unità medie. Nel 2015 e 2016 è previsto un maggiore onere di 120.000 €/anno per la trasformazione dei contratti di lavoro part time in contratti full time, secondo intese sindacali in corso di definizione
- Ammortamenti: a valori netti con un periodo di ammortamento di 5 anni.

TPL motonavi

- Volume di servizio: costante nel triennio 2014-2016
- Corrispettivi da contratto di servizio in crescita del 1% annuo
- Ricavi diretti da traffico: in crescita del 2% nel 2014, del 4% nel 2015 e del 4% nel 2016.
- Godimento beni di terzi: spese invariata nel triennio
- Personale: costi in crescita del 1% annuo
- Ammortamenti: invariati nel triennio.

IL BUSINESS PLAN

Prospetti - Ramo TPL

TPL BUS	2013	2014	2015	2016
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	25.993.187	28.017.418	28.474.581	28.757.930
- corrispettivi servizi minimi	19.477.647	21.610.148	21.826.249	22.044.512
- integrazione linee a bassa domanda	748.782	750.000	750.000	750.000
- ricavi diretti da traffico	3.121.560	3.013.270	3.254.332	3.319.418
- integrazioni ricavi tariffari da Comuni	2.560.770	2.560.000	2.560.000	2.560.000
- compensazione minori ricavi da Regione	84.428	84.000	84.000	84.000
2) Altri ricavi e proventi	422.372	430.000	450.000	470.000
3) Contributi CCNL e rimb. malattia e f.p.	2.596.528	2.550.000	2.550.000	2.550.000
Valore della produzione	29.012.087	30.997.418	31.474.581	31.777.930
Costi della produzione	27.980.355	29.675.472	28.825.196	27.959.400
4) Consumi	5.172.896	5.299.674	4.781.424	4.580.274
5) servizi	4.760.737	6.209.949	6.222.324	6.161.524
6) Godimento beni di terzi	226.177	135.000	135.000	135.000
7) Personale	17.058.766	17.265.849	16.921.448	16.317.602
8) Oneri diversi di gestione	761.779	765.000	765.000	765.000
MOL-Ebitda	1.031.732	1.321.946	2.649.385	3.818.530
9) Ammortamenti netti	1.227.612	1.227.612	1.715.812	2.005.912
10) Accantonamenti	317.233			
Ebit	-513.113	94.334	933.573	1.812.618
11) Oneri e proventi finanziari	-74.412			
12) Sopravvenienze e oneri straordinari	1.661.300			
Ebt	1.073.775	94.334	933.573	1.812.618
14) Imposte e tasse	1.002.881	750.000	1.000.000	1.250.000
Risultato esercizio	70.894	-655.666	-66.247	562.618

IL BUSINESS PLAN

Prospetti - Ramo Parcheggi

Gestione parcheggi	2013	2014	2015	2016
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.208.371	3.272.538	3.403.440	3.675.715
-corrispettivi servizi minimi				
-integrazione linee a bassa domanda				
-ricavi diretti da traffico	3.208.371	3.272.538	3.403.440	3.675.715
-integrazioni ricavi tariffari da Comuni				
-compensazione minori ricavi da Regione				
2) Altri ricavi e proventi	2.455	3.000	3.000	3.000
3) Contributi CCNL e rimb.malattia e f.p.				
Valore della produzione	3.210.826	3.275.538	3.406.440	3.678.715
Costi della produzione	2.966.942	2.859.014	3.013.160	3.190.988
4) Consumi	15.015	15.000	15.000	15.000
5) servizi	295.286	300.000	300.000	300.000
6) Godimento beni di terzi	444.501	453.247	471.376	509.087
7) Personale	2.165.213	2.033.767	2.176.784	2.316.902
8) Oneri diversi di gestione	46.927	50.000	50.000	50.000
MOL-Ebitda	243.884	423.525	393.280	487.727
9) Ammortamenti netti	96.291	96.291	136.791	194.291
10) Accantonamenti	41.902			
Ebit	105.691	327.234	256.489	293.436
11) Oneri e proventi finanziari				
12) Sopravvenienze e oneri straordinari				
Ebt	105.691	327.234	256.489	293.436
14) Imposte e tasse	167.279	220.000	190.000	210.000
Risultato esercizio	-61.588	107.239	66.489	83.436

IL BUSINESS PLAN

Prospetti - Ramo Motonavi

TPL motonavi				
	2013	2014	2015	2016
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	361.837	366.453	373.172	380.080
-corrispettivi servizi minimi	262.029	264.649	267.296	269.969
-integrazione linee a bassa domanda				
-ricavi diretti da traffico	99.808	101.804	105.876	110.111
-integrazioni ricavi tariffari da Comuni				
compensazione minori ricavi da Regione	0	0	0	0
2) Altri ricavi e proventi	49			
3) Contributi CCNL e rimb.malattia e f.p.	9.189	9.189	9.189	9.189
Valore della produzione	371.075	375.642	382.361	389.269
Costi della produzione	294.100	295.244	296.399	297.566
4) Consumi	32.324	32.324	32.324	32.324
5) servizi	49.509	49.509	49.509	49.509
6) Godimento beni di terzi	97.869	97.869	97.869	97.869
7) Personale	114.398	115.542	116.697	117.864
8) Oneri diversi di gestione				
MOL-Ebitda	76.975	80.398	85.962	91.703
9) Ammortamenti netti	46.561	46.561	46.561	46.561
10) Accantonamenti	845			
Ebit	29.569	33.837	39.401	45.142
11) Oneri e proventi finanziari				
12) Sopravvenienze e oneri straordinari				
Ebt	29.569	33.837	39.401	45.142
14) Imposte e tasse	22.262	25.000	27.500	30.000
Risultato esercizio	7.307	8.837	11.901	15.142

IL BUSINESS PLAN

Prospetti - Complessivo

Totale				
	2013	2014	2015	2016
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	29.563.395	31.656.410	32.251.193	32.813.725
- corrispettivi servizi minimi	19.739.676	21.874.797	22.093.545	22.314.481
- integrazione linee a bassa domanda	748.782	750.000	750.000	750.000
- ricavi diretti da traffico	6.429.739	6.387.613	6.763.648	7.105.245
- integrazioni ricavi tariffari da Comuni	2.560.770	2.560.000	2.560.000	2.560.000
- compensazione minori ricavi da Regione	84.428	84.000	84.000	84.000
2) Altri ricavi e proventi	424.876	433.000	453.000	473.000
3) Contributi CCNL e rimb. malattia e f.p.	2.605.717	2.559.189	2.559.189	2.559.189
Valore della produzione	32.593.988	34.648.599	35.263.382	35.845.914
Costi della produzione	31.241.397	32.822.730	32.134.755	31.447.955
4) Consumi	5.220.235	5.346.998	4.828.748	4.627.598
5) servizi	5.105.532	6.559.458	6.571.833	6.511.033
6) Godimento beni di terzi	768.547	686.116	704.245	741.956
7) Personale	19.338.377	19.415.158	19.214.929	18.752.368
8) Oneri diversi di gestione	808.706	815.000	815.000	815.000
MOL-Ebitda	1.352.591	1.825.869	3.128.627	4.397.959
9) Ammortamenti netti	1.370.464	1.370.464	1.899.164	2.246.764
10) Accantonamenti	359.980	-00	-00	-00
Ebit	-377.853	455.405	1.229.463	2.151.195
11) Oneri e proventi finanziari	-74.412	-00	-00	-00
12) Sopravvenienze e oneri straordinari	1.661.300	-00	-00	-00
Ebt	1.209.035	455.405	1.229.463	2.151.195
14) Imposte e tasse	1.192.422	995.000	1.217.320	1.489.999
Risultato esercizio	16.613	-539.590	12.143	661.196

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business
- La situazione attuale

2. Il contesto di riferimento

- Il contesto normativo
- Il confronto con altri operatori

3. I fattori critici

4. Gli obiettivi del Piano industriale

5. Le aree di intervento

- Lo sviluppo del mercato
- La ristrutturazione della rete e delle linee
- La qualità del servizio
- L'efficientamento organizzativo e di processo
- La valorizzazione delle risorse umane
- Gli investimenti

6. Le azioni del Piano operativo

- Le priorità strategiche
- Le altre azioni

7. Business plan

8. Il cash flow

IL CASH FLOW

Prospetti

Di seguito si riportano i prospetti di cash flow per gli anni considerati:

Cash flow		2014	2015	2016
Ebitda		1825869	3128627	4397959
Imposte e tasse		995000	1217320	1489999
Variazione crediti		-1661300		
Variazione debiti				
Variazione rimanenze		110000		
net cash		2382169	1911307	2907960
Investimenti		1972500	3182000	2312000
Cash in/cash out		409669	-1270693	595960
Cassa e banca iniziali		1607000	2016669	745976
Cassa e banca finali		2016669	745976	1341936

FINE