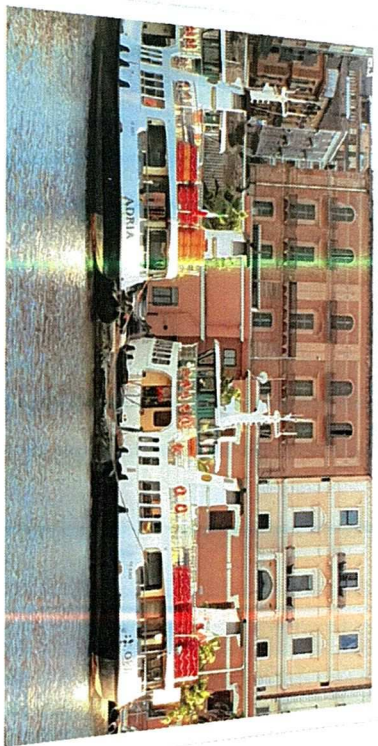




Azienda per la Mobilità nell'Area di Taranto



Versione 2.0

Piano industriale 2018 - 2020

INDICE

1. Introduzione
2. L' AMAT oggi
 - Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
 - L'andamento economico gestionale
 - Gli indicatori di performance
3. Il contesto di riferimento
 - Il contesto normativo
 - Il confronto con altri operatori
4. I fattori critici
5. Gli obiettivi del Piano industriale
6. Le aree di intervento
 - Lo sviluppo del mercato
 - Il miglioramento dell'efficienza
 - Il rapporto con il cliente/utente
7. Business plan
 - La nuova dotazione organica
 - Finanziamento e ammortamento degli investimenti
 - Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
 - Le proiezioni di piani 2018/2020
 - Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

INTRODUZIONE

Il presente documento costituisce una rielaborazione del Piano industriale 2014-2016 di AMAT approvato nel 2014, necessaria per verificare l'attualità degli indirizzi strategici e gestionali, assunti e portati avanti nell'ultimo quinquennio e la sostenibilità degli impegni economici e finanziari contenuti nella proposta avanzata da Amat al Comune di Taranto per l'affidamento dei servizi di t.p.l., in regime di "*in house providing*" dal 1/10/2017 al 30/9/2026.

Prendendo le mosse dalla situazione economica e patrimoniale emergente dal conto consuntivo 2017 di AMAT S.p.A., verificato l'avanzamento dei programmi di sviluppo organizzativi e di investimento in attuazione del precedente Piano industriale, vengono aggiornati non solo gli elementi relativi al contesto di riferimento esterno ed interno, ma anche gli obiettivi, le strategie ed il piano di investimento del triennio 2018-2020 ed il conseguente business plan.

INDICE

1. **L' AMAT oggi**
 - Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
 - L'andamento economico gestionale
 - Gli indicatori di performance
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
 - Il miglioramento dell'efficienza
 - Il rapporto con il cliente/utente
6. **Business plan**
 - La nuova dotazione organica
 - Finanziamento e ammortamento degli investimenti
 - Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
 - Le proiezioni di piani 2018/2020
 - Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

Le linee di business

AMAT S.p.A. è una società controllata dal Comune di Taranto al 100% e statutariamente soggetta alla direzione e coordinamento, di cui agli artt. 2497 e 2497 bis del C.C., da parte del Socio Unico.

Oggi quindi AMAT gestisce i seguenti servizi:

1. Trasporto pubblico di persone con autobus
2. Trasporto pubblico di persone con motonavi
3. Gestione parcheggi

1. Il t.p.l. con autobus è stato di recente, con deliberazione del Consiglio comunale di Taranto del 28 settembre 2017, nuovamente affidato ad AMAT dal 30/09/2017 al 29/09/2026 in regime di *"in house providing"*.

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 Co.Tr.A.P. 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.

2. Il t.p.l. con motonavi è stato anch'esso affidato ad AMAT con deliberazione del Consiglio Comunale di Taranto del 28 settembre 2017 dal 30/09/2017 al 29/09/2026 in regime di *"in house providing"*.
3. La gestione dei parcheggi è affidata ad AMAT, con il medesimo regime di *"in house providing"*, fino al 31/12/2022.

Caratteristiche del servizio - BUS

AMAT ha un impegno di servizio, previsto nei due contratti di servizio, con il Comune di Taranto per il trasporto urbano e con il Co.Tr.A.P. per il trasporto interurbano, rispettivamente pari a:

	Bus·Km
Contratto di servizio Comune di Taranto	7.003.255
Contratto di servizio COTRAP	1.386.757
Totale servizio	8.390.012

Nel 2017 AMAT ha prodotto 7.833.074 bus/km così ripartiti:

	Bus·Km 2017	Contratti di servizio	Δ
Servizi comunali	6.469.761	7.003.255	-7,62%
Servizi affidati a Co.Tr.A.P.	1.363.313	1.386.757	-1,69%
Totale servizio	7.833.074	8.390.012	-6,64%

Caratteristiche del servizio - BUS



La velocità commerciale nell'anno 2017, calcolata con i criteri introdotti dal D.M. n. 157 del 28/03/2018, è pari a:

Vc (intera rete) = 19,02 Km/ora

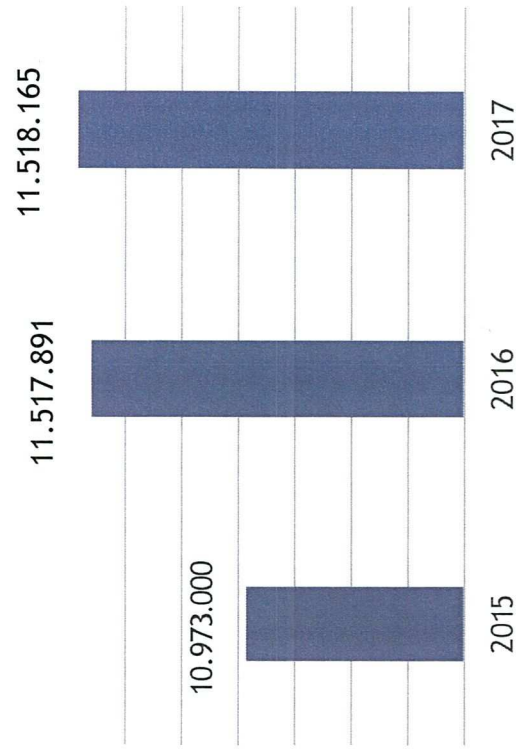
Vc (servizi urbani) = 18,72 Km/ora

Vc (servizi suburbani) = 20,56 Km/ora

Caratteristiche del servizio - BUS

La domanda espressa

Numero viaggiatori trasportati



Dopo anni di riduzione dei viaggiatori, fino al minimo del 2014 con 10.691.200 unità, nel 2015, 2016 e 2017 il trend della domanda espressa ritorna positivo, con una crescita del 2,6% nel 2015 rispetto al 2014 e del 4,97% nel 2016 e 2017 rispetto al 2015.

Caratteristiche del servizio - BUS

Il parco Bus

Il parco bus, alla data del 1° novembre 2018, è composto da 130 autobus circolanti, con un'età media di 10,63 anni. Nessun autobus del parco ha caratteristiche Euro 0 e/o Euro 1.

In dettaglio:

Tipologia di alimentazione		N° bus
Diesel	Metano	8
	Euro 6	34
	Euro 5	10
	Euro 4	9
	Euro 3	67
	Euro 2	2
Totale		130

Caratteristiche del servizio - BUS

Lunghezza	Anno di immatricolazione	N° bus
18 m	1998	1
	2003	3
	2005	2
	1999	1
>11,80 m	2001	3
	2002	12
	2003	3
	2004	1
	2005	22
	2006	1
	2007	8
	2009	10
>8,70 m	2011	1
	2015	6
	2001	2
	2002	1
	2003	7
	2005	16
	2006	2
	2015	5
	2016	5
	2015	10
>7,50 m	2018	8
Totale		130

Il 25% del parco bus circolante ha un'età superiore a 15 anni

Caratteristiche del servizio – Gestione Parcheggi

AMAT gestisce i servizi afferenti al piano sosta del Comune di Taranto.

L'affidamento in house è regolato da un contratto di servizio che ha scadenza al 31/12/2022.

Posti auto su strada: 6.400

Posti in struttura: 573

Parcometri: 86

Tariffe:

ordinaria: 1,00 € /ora (possibilità di frazionamento con un minimo di 15')
ridotta: 0,50 € /ora " " "

Permesso di sosta gratuito per i residenti nella zona di parcheggio su strada, con esclusione dei parcheggi in struttura.

Caratteristiche del servizio – Il trasporto marittimo

Il contratto di servizio, affidato in house dal Comune di Taranto come quello relativo al TPL automobilistico, prevede l'erogazione di servizi quantitativamente determinati in complessivi 8.217 km/motonavi per anno, offerti a partire dal 1° aprile e sino a tutto il 30 settembre di ciascun anno.

Dette percorrenze chilometriche sono in gran parte sviluppate per assicurare il collegamento giornaliero con lo stabilimento balneare dell'isola di S. Pietro, attraverso l'offerta di almeno cinque coppie di corse giornaliere, programmate a partire dalla prima decade di giugno sino alla prima decade di settembre.

Il servizio viene effettuato mediante 2 motonavi noleggiate da ACTV S.p.A. di Venezia.

	2013	2016	2017
Passeggeri trasportati	129.772	94.906	98.272
Corse effettuate	790	796	630
Load factor	0,547	0,397	0,520

Caratteristiche del servizio – Il personale

L'organico medio in risorse equivalenti full-time del 2017, è stato pari a 449,27 unità, così ripartite:

	T.p.l. automobilistico	T.p.l. motonavi	Gestione Sosta
	378,11	1,52	69,64
Totale	449,27		

Caratteristiche del servizio – Il Personale

A Conto economico si è rilevato, nel triennio 2015-2017, il seguente costo totale di personale:

Salari e stipendi	2015	2016	2017
Retribuzioni lorde	€ 12.283.644	€ 12.770.798	€ 12.042.135
Prestazioni di lavoro straordinarie	€ 1.606.980	€ 1.511.780	€ 1.389.975
Totale retribuzioni	€ 13.890.624	€ 14.282.578	€ 13.432.110
Oneri sociali	€ 4.370.013	€ 4.038.976	€ 3.874.508
TFR	€ 926.012	€ 982.960	€ 975.332
Altri costi	€ 261.436	€ 354.979	€ 285.242
Costo totale	€ 19.448.085	€ 19.659.493	€ 18.567.192

Il costo totale dell'esercizio 2017 è così ripartito fra le linee di business:

T.P.L. bus	T.P.L. motonavi	Gestione sosta
€ 16.344.513	€ 84.274	€ 2.138.405

Il costo medio unitario del lavoro è stato conseguentemente:

T.p.l. bus $\Rightarrow$ Cu = 43.227€

T.p.l. motonavi $\Rightarrow$ Cu = 55.443 €

Gestione Sosta $\Rightarrow$ Cu = 30.707 €

Caratteristiche del servizio – Il Personale

Alla data del 31/12/2017 AMAT ha in organico n° 443 unità di personale:

Dirigenti	2
Area esercizio	309
Manutenzione e magazzino	31
Amministrazione	36
Sosta	65
Totale	443

La forza media di personale al 31/12/2017 è pari a 449,27 unità in diminuzione rispetto alle 476,37 unità medie del 2016.

Ad esse però occorre aggiungere, nel 2017, n° 8 unità con qualifica di operaio, in forza di contratti di lavoro somministrato, per cui, di fatto l'organico al 31/12/2017 è:

N° 443 unità contratti di lavoro a tempo determinato e indeterminato



N° 8 unità con rapporto di lavoro somministrato



451 unità

Caratteristiche del servizio – Il Personale

Con riferimento alla situazione esistente al 1/1/2014, cioè alla situazione di partenza del precedente Piano industriale 2014-2016, si sono registrate le seguenti variazioni (è utilizzato il medesimo schema riepilogativo, che individua i principali processi operativi, ancorché la Società disponga di un nuovo organigramma di tipo funzionale, per rendere evidenti i cambiamenti che si sono realizzati nel triennio precedente, fino al mese di dicembre 2017).

Amministrazione	01/01/2014	31/12/2017
Direzione - Acquisti - Segreteria - Relazioni esterne - Sinistri - Risorse umane - Contabilità - Informatica - Controllo di gestione	21	19
Servizi generali	15	9
Commerciale e Marketing	10	10
Totale	46	38
Esercizio	01/01/2014	31/12/2017
Conducenti (in linea)	274	256
Altri	44	46
Rimessaggio	8	7
Totale	326	309

Manutenzione	01/01/2014	31/12/2017
Magazzino	4	4
Tecnici e operai	27	17 + 8*
Ufficio tecnico e altri	7	14
Totale	38	35 + 8*
Gestione sosta	01/01/2014	31/12/2017
Tecnici	10	1
Commerciale e Marketing	5	0
Ausiliari	47	3
Operatori mobilità	0	53
Coordinatori mobilità	6	4
Custodi	15	0
Totale	83	61
Totale generale	493	443 + 8

* Lavoratori in somministrazione

Caratteristiche del servizio – Il Personale

	2014	2017	Δ
Are Amministrative	46	38	-8
Area Esercizio	326	309	-17
Area Manutenzione	38	35 +8	+5
Area gestione Sosta	83	61	-22
Totale	493	443 +8*	-42

Con riferimento alla tabella, le differenze complessive, pari a n° 42 unità, attengono per 17 unità all'Area Esercizio, in massima parte conducenti di linea (-16 unità), per i quali non si è potuto procedere ad altre assunzioni, aumentando così le difficoltà alla copertura completa dei turni macchina.

L'ulteriore differenza, pari a 25 unità, è conseguenza invece dei processi di riorganizzazione tuttora in atto, in particolare nell'area manutenzione bus e infrastrutture, nell'area gestione sosta e nell'area amministrazione (servizi generali), che hanno comportato anche spostamenti di lavoratori da un settore produttivo ad un altro (vedasi, ad esempio, il nuovo inquadramento dei lavoratori addetti alla manutenzione parcheggi passati dal settore Gestione sosta all'Area Tecnica Manutenzione Bus e Infrastrutture).

* Lavoratori somministrati

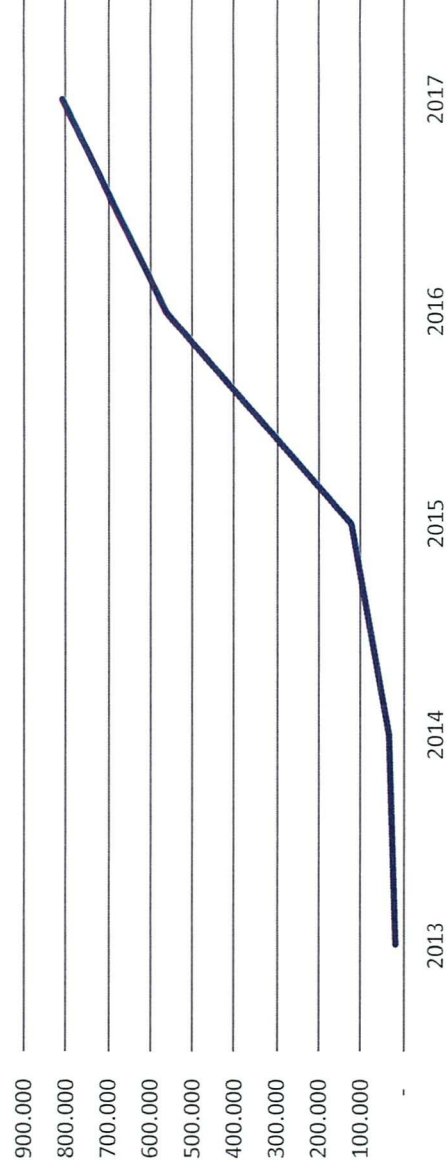
L'andamento economico e gestionale

Negli ultimi 5 anni il risultato di bilancio è gradualmente migliorato fino al valore positivo del 2017, pari a Euro 807.801, il miglior risultato economico da quando l'azienda ha assunto la forma giuridica di società per azioni (anno 2001).

Il grafico riportato di seguito mostra l'andamento del risultato di esercizio nelle ultime cinque annualità:

Risultato di esercizio

in migliaia di Euro



L'andamento economico e gestionale – Il riclassificato 2017

Riclassificato a costo della produzione e valore aggiunto	Valori in €	T.P.L. Autobus	T.P.L. Motonavi	Gestione Parcheggi	Totale
1) Ricavi delle vendite e prestazioni		€ 28.852.372	€ 271.674	€ 3.381.697	€ 32.505.743
- Corrispettivi servizi minimi ¹		€ 21.847.585	€ 173.413	€ -	€ 22.020.998
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda		€ 856.752	€ -	€ -	€ 856.752
- Ricavi diretti da traffico		€ 3.217.585	€ 98.261	€ 3.381.697	€ 6.697.543
- Integrazione ricavi tariffari da comuni		€ 2.930.450	€ -	€ -	€ 2.930.450
Compensazione Regione per minori ricavi		€ -	€ -	€ -	€ -
2) Altri ricavi e proventi		€ 1.188.049	€ 33	€ 1.490	€ 1.189.572
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formazione prof.le		€ 2.509.897	€ 10.090	€ -	€ 2.519.987
Valore della produzione		€ 32.550.318	€ 281.797	€ 3.383.187	€ 36.215.302

¹ comprende contributo ex L.R. 45/2013 pari ad Euro 1.191.326

segue... L'andamento economico e gestionale – Il riclassificato 2017

	T.P.L. Autobus	T.P.L. Motonavi	Gestione Parcheggi	Totale
Valore della produzione	€ 32.550.318	€ 281.797	€ 3.383.187	€ 36.215.302
4) Consumi	€ 4.369.196	€ 13.945	€ 16.185	€ 4.399.326
5) Servizi	€ 6.534.700	€ 83.390	€ 197.693	€ 6.815.783
6) Godimento beni di terzi	€ 319.366	€ 99.058	€ 475.952	€ 894.376
7) Personale	€ 16.344.515	€ 84.275	€ 2.138.406	€ 18.567.196
8) Oneri diversi	€ 697.575	€ 12.047	€ 209.606	€ 919.228
Costi della produzione (al netto di ammort. e accanton.)	€ 28.265.352	€ 292.715	€ 3.037.842	€ 31.595.909
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 4.284.966	-€ 10.918	€ 345.345	€ 4.619.393
9) Ammortamenti netti	€ 2.093.274	€ 53.499	€ 230	€ 2.147.003
10) Accantonamenti	€ 975.108	€ 3.920	€ 179.595	€ 1.158.623
Margine Operativo Netto (EBIT)	€ 1.216.584	-€ 68.337	€ 165.520	€ 1.313.767
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	€ 52.902	€ -	€ -	€ 52.902
EBIT Normalizzato	€ 1.163.682	-€ 68.337	€ 165.520	€ 1.260.865
Risultato dell'area straordinaria	€ 57.140	€ -	€ -	€ 57.140
EBT	€ 1.106.542	-€ 68.337	€ 165.520	€ 1.203.725
Imposte sul reddito	€ 361.886	€ -	€ 34.638	€ 396.524
Risultato netto	€ 744.656	-€ 68.337	€ 130.882	€ 807.201

AMAT COGGI

segue... L'andamento economico e gestionale – Il riclassificato 2017

Nel triennio di vigenza del Piano Industriale nel triennio 2014-2016, l'andamento economico finanziario di AMAT risulta in progressivo miglioramento, con un EBITDA che passa da 1.352.592 € del 2013 a 3.812.180 € del 2016. Tale risultato si consolida e migliora ulteriormente al termine l'esercizio 2017, con un EBITDA di 4.619.393 € ed un risultato d'esercizio di € 807.201.

	2013	2016	2017	Δ 2013-2017
Valore della produzione	€ 32.593.969	€ 36.011.483	€ 36.215.301	11,11%
Costi della produzione	€ 31.241.397	€ 32.199.302	€ 31.595.908	1,13%
EBITDA	€ 1.352.592	€ 3.812.181	€ 4.619.393	241,52%
Risultato d'esercizio	€ 16.614	€ 562.352	€ 807.201	4758,56%

Complessivamente i risultati registrati risentono:

- dell'incremento dei ricavi delle vendite e prestazioni, legato principalmente alla applicazione dell'art. 30 della L.R. 45/13, che ha previsto, per il mantenimento e il miglioramento dei servizi, un ulteriore finanziamento agli EE.LL, dal 2014 e fino al 30 giugno 2018, termine fissato per procedere all'aggiudicazione dei servizi con procedura concorsuale ad evidenza pubblica;
- della crescita dei servizi prodotti da 7.418.516 bus km del 2013 a 7.833.074 bus km del 2017 e alla crescita degli introiti da traffico diretti, in particolare del T.P.L.

L'andamento economico gestionale

Corrispettivi contrattuali ¹	2013	2016	2017	Δ 2013-2017
Corrispettivi servizi minimi	€ 19.477.647	€ 20.849.622	€ 20.656.259	6,05%
Contributo ex L.R. n. 45/2013	€ -	€ 1.191.326	€ 1.191.326	-
Totali	€ 19.477.647	€ 22.040.948	€ 21.847.585	12,17%

¹comprende corrispettivi contratto t.p.l., corrispettivi sanzioni ausiliari sosta, corrispettivi servizi marittimi.

Ricavi diretti da traffico	2013	2016	2017	Δ 2013-2017
T.P.L. automobilistico e marittimo	€ 2.997.183	€ 3.433.414	€ 3.315.846	10,63%
Gestione sosta	€ 3.175.001	€ 3.307.930	€ 3.381.697	6,51%
Trasporto scolastico	€ 224.185	€ -	€ -	-100,00%
Totali	€ 6.396.369	€ 6.741.344	€ 6.697.543	4,71%

L'andamento economico gestionale

- Della crescita moderata dei costi di produzione, per l'effetto combinato di:
 - riduzione dei costi per consumi (-15,73%), superiore alla contrazione dei servizi svolti direttamente (non in sub-affidamento) tra il 2013 e il 2017 (-4,29%);
 - Riduzione del prezzo dei carburanti;
 - Riduzione delle quantità consumate di carburante e ricambi per l'immissione in servizio di autobus corti;
- dell'aumento dei costi per servizi conseguente alla maggiore spesa per l'affidamento in sub-concessione a CTP del Servizio Suburbano, avviato con inizio dal 1/7/2013, e all'aumento della spesa per le altre voci di costo (buoni pasto dipendenti + 253.132 €, spese legali e consulenziali + 178.048 €).
- del decremento dei costi di personale (-€ 771.141), pur in presenza di un rinnovo del CCNL non finanziato da specifiche contribuzioni nazionali e/o regionali, grazie un minor numero di dipendenti medi fra il 2013 e il 2017 (-31 unità).
- dell'incremento degli oneri diversi di gestione per la crescita dei titoli di viaggio rilasciati gratuitamente a invalidi in forza dell'art. 30 L.r. 18/2002 (+ 101.119 €) e delle sopravvenienze passive (+€ 50.233).

L'andamento economico e gestionale

Riclassificato a costo della produzione e valore aggiunto Valori	2013	PIANO IND.LE 2016	2016	2017	Δ 2013 / 2017
In €					
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	€ 29.563.395	€ 32.813.726	€ 32.909.125	€ 32.505.743	9,95%
- Corrispettivi servizi minimi ¹	€ 19.739.676	€ 22.314.481	€ 22.366.410	€ 22.020.998	11,56%
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda	€ 748.782	€ 750.000	€ 903.331	€ 856.752	14,42%
- Ricavi diretti da traffico	€ 6.429.739	€ 7.105.245	€ 6.741.346	€ 6.697.543	4,17%
- Integrazione ricavi tariffari da comuni	€ 2.560.770	€ 2.560.000	€ 2.898.038	€ 2.930.450	14,44%
Compensazione Regione per minori ricavi	€ 84.428	€ 84.000	€ -	€ -	-100,00%
2) Altri ricavi e proventi	€ 424.876	€ 473.000	€ 574.734	€ 1.189.572	179,98%
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formazione prof.le	€ 2.605.717	€ 2.559.189	€ 2.527.624	€ 2.519.987	-3,29%
Valore della produzione	€ 32.593.988	€ 35.845.915	€ 36.011.483	€ 36.215.302	11,11%
4) Consumi	€ 5.220.235	€ 4.627.598	€ 3.758.816	€ 4.399.326	-15,73%
5) Servizi	€ 5.105.531	€ 6.511.034	€ 6.676.120	€ 6.815.783	33,50%
6) Godimento beni di terzi	€ 768.547	€ 741.956	€ 858.616	€ 894.376	16,37%
7) Personale	€ 19.338.337	€ 18.752.368	€ 19.659.494	€ 18.567.196	-3,99%
8) Oneri diversi	€ 808.745	€ 815.000	€ 1.246.256	€ 919.228	13,66%
Costi della produzione (al netto di ammort. e accanton.)	€ 31.241.395	€ 31.447.956	€ 32.199.302	€ 31.595.909	1,13%
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 1.352.593	€ 4.397.959	€ 3.812.181	€ 4.619.393	241,52%
9) Ammortamenti netti	€ 1.370.464	€ 2.246.764	€ 1.216.222	€ 2.147.003	56,66%
10) Accantonamenti	€ 359.979	€ -	€ 239.803	€ 1.158.623	221,86%
Margine Operativo Netto (EBIT)	-€ 377.850	€ 2.151.195	€ 2.356.156	€ 1.313.767	-447,70%
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-€ 74.412	€ -	€ 81.508	€ 52.902	-171,09%
EBIT Normalizzato	-€ 452.262	€ 2.151.195	€ 2.274.648	€ 1.260.865	-378,79%
Risultato dell'area straordinaria	€ 1.661.300	€ -	€ 1.665.600	€ 57.140	-96,56%
EBT	€ 1.209.038	€ 2.151.195	€ 609.048	€ 1.203.725	-0,44%
Imposte sul reddito	€ 1.192.424	€ 1.489.999	€ 46.695	€ 396.524	-66,75%
Risultato netto	€ 16.614	€ 661.196	€ 562.353	€ 807.201	4758,56%

Indicatori di performance del t.p.l.

Di seguito nella tabella seguente sono riportati i più importanti indicatori di performance della Società nel 2017 confrontati con gli analoghi valori del 2013, anno di riferimento del precedente piano industriale.

€/ bus·Km	2013	2017	Δ
V.d.P. / bus·km	€ 3,88	€ 4,17	7,47%
Corrispettivi / bus·km ¹	€ 2,63	€ 2,75	4,56%
Entrate da traffico / bus·km	€ 0,74	€ 0,78	5,41%
Da utenza	€ 0,39	€ 0,41	5,13%
Da Enti	€ 0,35	€ 0,37	5,71%
Costo operativo al netto ammort. / bus·km	€ 3,84	€ 3,93	2,34%
Costo personale / bus·km	€ 2,75	€ 2,53	-8,00%
Ammortamenti netti / bus·km	€ 0,17	€ 0,16	-5,88%

¹ Comprende integrazioni Enti per linee a bassa domanda

Valore della produzione	2013	2017	Δ
Bus·km / addetti	€ 18.699	€ 20.716	10,79%

Indicatori di performance del t.p.l.

Il raffronto fra gli indicatori di performance relativi al 2013, anno di riferimento del Piano industriale 2014-2016 ed il 2017, anno successivo a quello conclusivo della pianificazione triennale, indica che la Società ha raggiunto importanti obiettivi di miglioramento:

- Si sono incrementate le entrate da traffico dirette da utenza (+5,13%);
- È aumentata la produttività del lavoro, come segnalano tanto la riduzione del costo del lavoro per unità di servizio (-8,00%) quanto la crescita del servizio prodotto per dipendente (+10,79%).
- Sebbene si siano incrementati i costi operativi per unità di servizio (+2,34%), la misura di tale incremento si colloca apprezzabilmente al di sotto delle variazioni intervenute nel Valore della Produzione (+7,47%) e nei Ricavi da traffico (+5,41%).

Resta ancora insufficiente il valore degli investimenti, in particolare in acquisto bus nuovi, in quanto la Società, pur avendo avviato il piano di rinnovamento del parco, sconta un significativo ritardo. Il valore dell'ammortamento netto per unità di servizio si riduce infatti del 5,88% rispetto al 2013, pur se occorre aggiungere che il dato contabile degli ammortamenti non registra il costo del leasing relativo all'acquisizione di n° 5 bus medi e di n° 15 bus corti, valutando la quale si supererebbe il valore di ammortamento del 2013.

Indicatori di performance della Gestione Sosta

Nella tabella seguente sono riportati i più importanti indicatori di performance della Società nel 2017 confrontati con gli analoghi valori del 2013, anno di riferimento del precedente piano industriale.

	2013	2017	Δ
Ricavi/numero stalli	490,90 €	474,40 €	-3,36%
Costo operatori mobilità/numero stalli	331,07 €	342 €	3,30%
Costo di produzione/numero stalli	474,80 €	472,40 €	-0,51%
Numero stalli/ operatori mobilità	115	114	-0,87%
Numero stalli di sosta	6634	6938	4,58%

Gli indicatori, sia quelli di efficacia che quelli di efficienza, mostrano variazioni poco rilevanti; la crescita del numero di stalli controllati avvenuta dal 2013 al 2017 in misura del 6,6% mentre da un lato è accompagnata dal sostanziale mantenimento della produttività degli agenti accertatori (-0,8%) e del costo di produzione unitario (-0,5%), dall'altro vede la riduzione dei ricavi unitari (-3,3%).

1. L'AMAT oggi
 - Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
 - L'andamento economico gestionale
 - Gli indicatori di performance
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
 - Il miglioramento dell'efficienza
 - Il rapporto con il cliente/utente
6. Business plan
 - La nuova dotazione organica
 - Finanziamento e ammortamento degli investimenti
 - Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
 - Le proiezioni di piani 2018/2020
 - Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Quadro economico generale

Negli ultimi anni il settore del t.p.l. in Italia ha subito una consistente riduzione di risorse statali manifestatasi attraverso:

Riduzione contributi
In conto esercizio



Riduzione dei trasferimenti statali in conto esercizio a fronte di richieste di livelli di qualità più elevati

Riduzione contributi
in conto investimenti



Taglio dei contributi destinati agli investimenti.
Aumento dell'età media, a livello nazionale del parco rotabile a 12,2 anni. Incremento del costo di manutenzione.

Rinnovo del CCNL



A valle di un lungo periodo di stallo della contrattazione nazionale, è stato firmato l'Accordo per il rinnovo economico del CCNL Autoferrotramvieri, relativo al periodo 2015-2017, che ha comportato dal 2016 un impatto sui costi del personale rimasto totalmente a carico delle aziende, senza di contro nessun aumento di produttività correlato.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Quadro economico generale

Negli ultimi anni si è avuto un incremento della domanda di t.p.l., in particolare nelle aree urbane: l'aumento è legato alla crisi economica che genera una tendenza da parte dell'utenza nel limitare l'uso dell'auto privata, pur in condizioni di costo del carburante decrescente.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto normativo

Per superare e risolvere tali problematiche, è intervenuto il D.L. 50 del 24/4/2017, convertito nella legge 96/2017 che, insieme alla legge di conversione, contiene diverse disposizioni interessanti il settore del t.p.l.

In particolare:

È stata stabilita la dotazione del F.N.T. nei prossimi anni e sono stati definiti i criteri di ripartizione dello stesso, in favore delle Regioni a partire dal 2018:

10%
÷ in base ai proventi complessivi da traffico e al loro incremento fra il 2014 e l'anno di riferimento. In
20% crescita dal 10% del 2018 fino al 20% con incrementi annuali del 5%.

10% in base al costo standard dei servizi. In crescita dal 10% del 2018 fino al 20% con incrementi
÷ annuali del 5%.
20%

80% a partire dal 2018, l'80% del Fondo Nazionale Trasporti è assegnato in proporzione alle quantità
÷ storiche dei servizi su base regionale, secondo le percentuali di ripartizione del 2014. Tale
60% percentuale, a partire dal 2019, sarà assegnata sulla base dei livelli adeguati di servizio.

È previsto che ciascuna Regione non possa subire una riduzione maggiore del 5% rispetto all'anno precedente e, comunque, non superiore al 10% nel primo quinquennio di applicazione dei nuovi criteri di ripartizione del F.N.T.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto normativo

È prevista inoltre la riduzione di una quota di F.N.T. trasferito alle Regioni pari al 15% dei corrispettivi dei contratti di servizio non affidati con procedura di evidenza pubblica entro il 31/12 dell'anno di riferimento. La riduzione non si applica ai contratti affidati in conformità al Regolamento 1370/2007 UE alla data del 30 settembre 2017.

Copertura dei costi da ricavi da traffico

Con decreto del MIT di concerto con il MEF, sentita la Conferenza unificata delle Regioni potrà essere rideterminato il valore minimo del rapporto fra ricavi del traffico e costi operativi, previsto al 35% dal D.Lgs. 422/1997, art.19 comma 5, per tenere conto del livello della domanda di trasporto e delle condizioni economiche e sociali del territorio. Contestualmente le Regioni e gli EE.LL. per i contratti stipulati successivamente alla data di adozione delle tariffe, al fine di adeguare i ricavi del traffico agli obiettivi di copertura dei costi, modificano i sistemi tariffari vigenti e i livelli delle tariffe, tenendo conto dell'ISEE, del livello di servizio, del rapporto fra tariffa e abbonamenti ordinari, dei livelli tariffari degli altri paesi europei e dell'integrazione tariffaria fra diverse modalità di esercizio e gestori.

Le misure finalizzate al rinnovo del materiale rotabile e all'adeguamento tecnologico dei veicoli

Il D.L. 50/2017 prevede che i contratti di servizio stipulati a partire dal 2018 vincolino le imprese aggiudicatrici a destinare almeno il 10% dei corrispettivi contrattuali al rinnovo del parco mezzi, impegnando gli Enti Locali sottoscrittori a tenerne conto nella definizione dei corrispettivi per assicurare la copertura dei costi ammortamento.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto normativo

Le disposizioni in materia di organizzazione del TPL locale e regionale e misure per la lotta all'evasione

I bacini di mobilità per il t.p.l. e i relativi Enti di governo sono determinati dalle Regioni, sentiti gli altri Enti territoriali, compresi i Comuni Capoluogo di Provincia, sulla base di analisi della domanda che tengano conto delle caratteristiche socio-economiche, demografiche e comportamentali dell'utenza potenziale, della struttura orografica, del livello di urbanizzazione e dell'articolazione produttiva del territorio di riferimento.

Per contrastare il fenomeno dell'evasione tariffaria è previsto:

- l'obbligo di validazione del titolo di viaggio ad ogni accesso ai mezzi di trasporto utilizzati;
- che gli agenti accertatori, nei limiti del servizio cui sono destinati, rivestono la qualifica di pubblico ufficiale;
- che le attività di prevenzione, accertamento e contestazione della violazione alle norme di viaggio possono essere affidate anche a soggetti non appartenenti agli organici del gestore;
- che le rilevazioni dei sistemi di videosorveglianza presenti a bordo dei veicoli e alle fermate possono essere utilizzate anche ai fini del contrasto all'evasione tariffaria e per l'identificazione degli utenti trasgressori che rifiutino di fornire le proprie generalità.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il confronto con altri operatori di t.p.i.

Si mantiene il confronto con gli stessi operatori del precedente Piano Industriale che gestiscono il servizio di t.p.i. in realtà urbane con dimensione demografica compresa fra 120.000 e 200.000 mila abitanti: Brescia, Cagliari e Sassari oltre a Bari, che ha 324.198 abitanti (ISTAT 2016) per essere città pugliese confrontabile con Taranto per l'entità del servizio prodotto.

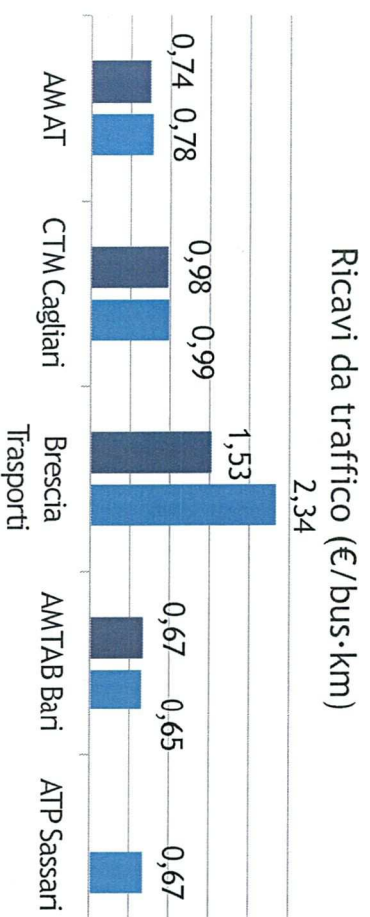
Città	Reddito pro capite (€/anno)	N° Abitanti	Superficie (km²)
Bari	20.289	324.198	117,39
Brescia	23.343	196.670	90,34
Cagliari	23.326	154.083	85,01
Sassari	19.792	127.533	147,04
Taranto	18.863	199.561	249,86

Di seguito sono posti a confronto i più significativi indicatori di performance di ricavi e costi:

- I ricavi diretti da traffico e le compensazioni erogate da Amministrazioni pubbliche (corrispettivi e/o contributi) per unità di servizio prodotto;
- I costi operativi per unità di servizio prodotto;
- Il rapporto fra margine operativo lordo e valore della produzione e il rapporto fra margine operativo lordo e risultato di esercizio.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

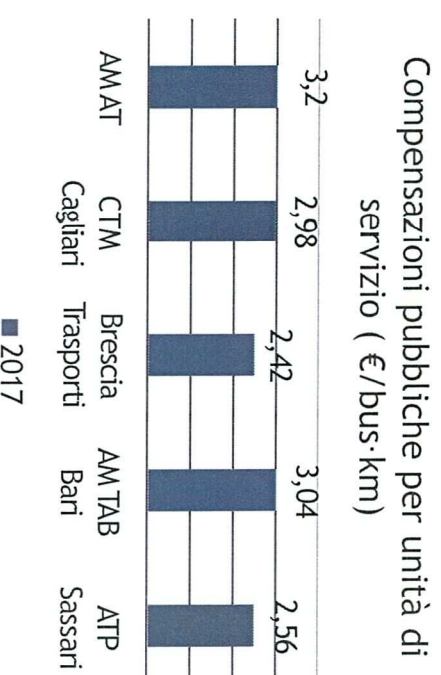
Il confronto con altri operatori di t.p.l.



Nei ricavi da traffico di AMAT, dati 2017, sono compresi 0,37 €/bus·km corrispondenti a compensazioni tariffarie erogate dal Comune di Taranto e dai Comuni di Leporano e Statte a sostegno della politica tariffaria, al netto dei quali i ricavi diretti da traffico si riducono a 0,41 €/bus·km.

Le compensazioni pubbliche comprendono:

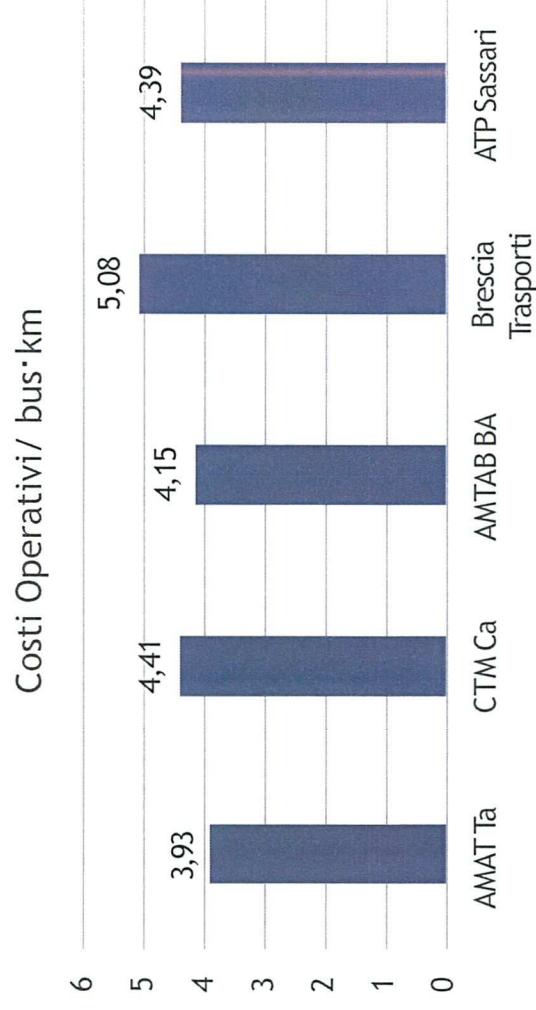
Corrispettivi da contratto di servizio,
l'integrazione dei corrispettivi per linee a basso traffico, contributi per il CCNL, malattia e formazione professionale, altri contributi.



IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il confronto con altri operatori di t.p.l.

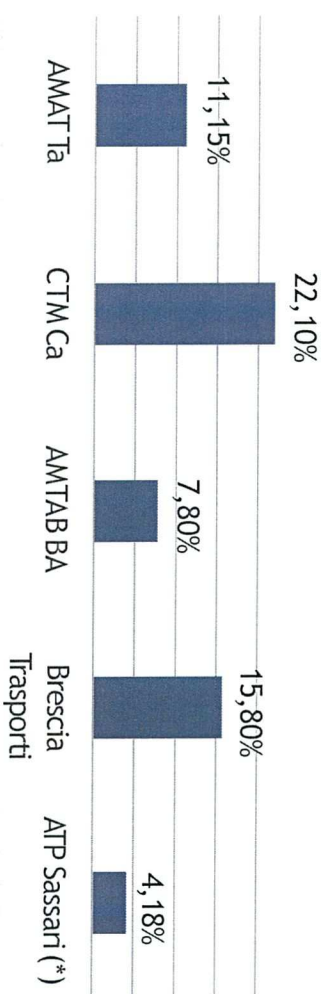
Dal confronto con gli altri operatori, emerge che AMAT ha le compensazioni complessive da Enti Pubblici, Stato, Regione, Comune di Taranto più alte del panel (+8,4% rispetto al 2013), mentre i ricavi da traffico diretti da utenza, pur cresciuti del 5,1% rispetto al 2013, e pari a 0,41 €/bus·km, restano comunque i più bassi del campione. La circostanza segnala in ogni caso la maggiore dipendenza di AMAT dal finanziamento pubblico, e quindi la necessità di incrementare i ricavi propri per irrobustire la struttura finanziaria della Società.



IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

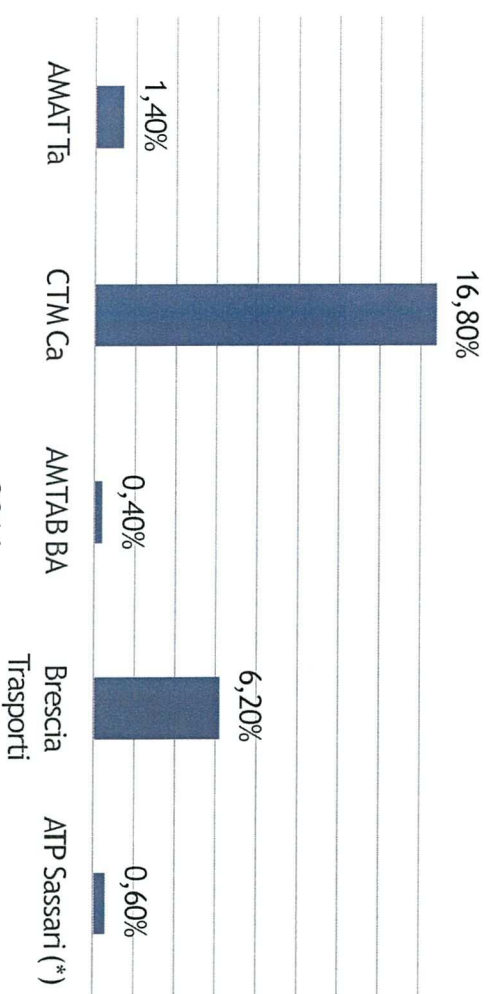
Il confronto con altri operatori di t.p.l.

EBITDA / VdP



2016

Risultato d'esercizio / VdP



2016

(*) Valori 2015

Il confronto con altri operatori di t.p.l.

Dal confronto con gli altri operatori, emerge che AMAT ha il costo unitario di produzione 2016 del servizio più basso di tutto il campione, pari a 3,93 €/bus·km (+2,34% rispetto al 2013). Per quanto riguarda il rapporto fra EBITDA e VdP, pari a 11,15%, più basso del valore realizzato da CTM di Cagliari e da Brescia Trasporti, si rileva tuttavia che la performance di CTM è determinata da entrate di tipo straordinario mentre per ciò che riguarda AMAT, il margine operativo lordo appare sufficiente a sostenere il programma di investimenti ipotizzato.

Il rapporto fra EBITDA e risultato d'esercizio di AMAT, molto più basso dei risultati migliori del panel, è infine, determinato, come già visto, dalle cospicue sopravvenienze passive che hanno gravato il conto economico del 2016.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il confronto con altri operatori – Gestione sosta

Vengono confrontati di seguito gli indicatori di efficacia e di efficienza, riferiti al 2016, che hanno caratterizzato i servizi di gestione della sosta svolti da operatori con le stesse caratteristiche di AMAT, di essere società che svolgono anche il servizio di trasporto urbano nell'area urbana di competenza.

Si tratta dei servizi di gestione della sosta svolti dalla SGM S.p.A di Lecce e da TPER S.p.A di Bologna.

Caratteristiche del servizio di Lecce

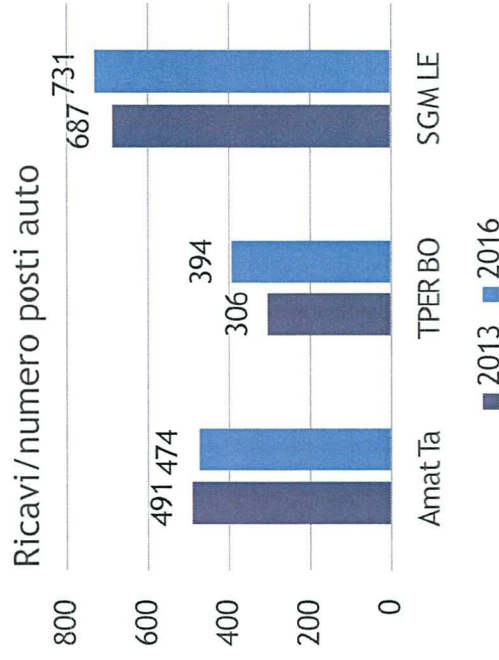
Posti auto su strada	6.453	7.106	Posti auto su strada	34.394	35.969
Posti auto interscambio	653		Posti auto interscambio	1.575	
Numero ausiliari/op. mobilità	30		Numero ausiliari/op. mobilità	69	
Ricavi €	5.170.187		Ricavi €	14.180.000	

Caratteristiche del servizio di Bologna

Caratteristiche	Lecce	Bologna	Taranto
Posti auto	7.106	35.969	6.973
Ricavi (dati in €)	5.170.187	14.180.000	3.307.930
Numero operatori	30	69	61

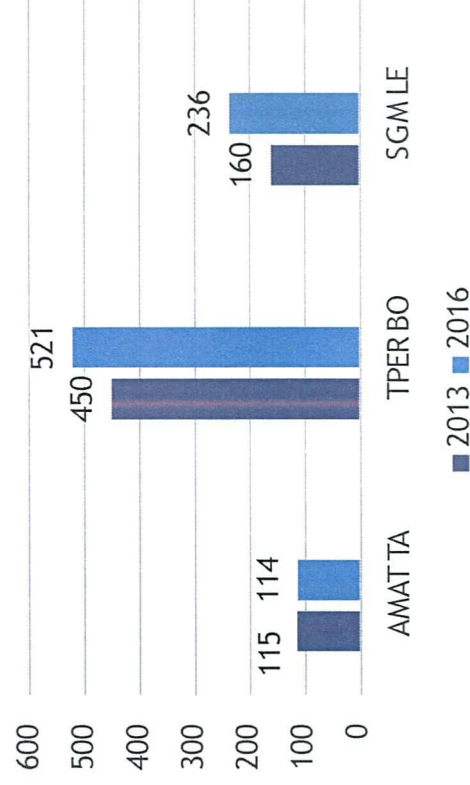
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il confronto con altri operatori – Gestione sosta



Taranto riduce il ricavo per posto auto dal 2013 al 2016 (-3,4%). A Lecce (+6,4%) e Bologna (+28,6%) i ricavi crescono. Ciò induce una riflessione sulla urgente necessità di azioni finalizzate all'aumento della produttività ed efficacia dei controlli da parte del personale della sosta.

Numero posti auto/Numero accertatori



L'indicatore di efficienza indica per Taranto il mantenimento del precedente valore, circa 115 posti/accertatori, mentre gli altri operatori vedono crescere la loro produttività, a differenza di Taranto: Lecce (+47,5 %), Bologna (+15,8%).

INDICE

1. L' AMAT oggi

- Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
- L'andamento economico gestionale
- Gli indicatori di performance

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

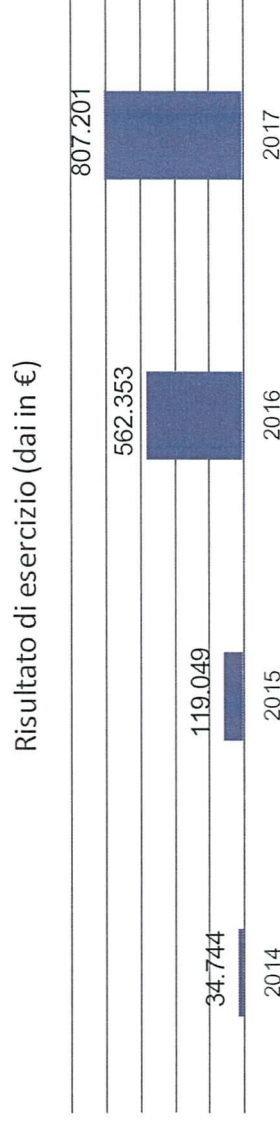
- Lo sviluppo del mercato
- Il miglioramento dell'efficienza
- Il rapporto con il cliente/utente

6. Business plan

- La nuova dotazione organica
- Finanziamento e ammortamento degli investimenti
- Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
- Le proiezioni di piani 2018/2020
- Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

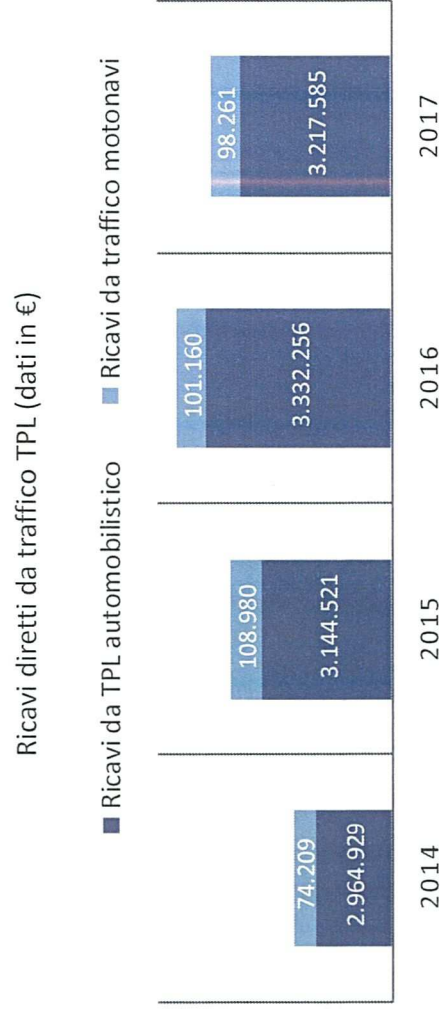
Gli elementi delle criticità

Nell'ultimo triennio AMAT, invertendo il trend del precedente triennio, ha sempre consuntivato un risultato di esercizio positivo:



Permangono, tuttavia, elementi di criticità:

- Basso livello dei ricavi diretti da traffico del TPL automobilistico e marittimo.



I FATTORI CRITICI

Gli elementi delle criticità

Nonostante la crescita nell'ultimo quadriennio dei ricavi diretti da traffico pari al 5,13%, il ricavo unitario da traffico nel t.p.l. è ancora pari nel 2017 a 0,41 € a bus·km.

Tale livello può trovare motivazione solo parziale, se riferito alla misura del reddito pro capite per abitante della città di Taranto pari a 18.863 € all'anno (dati 2016 ISTAT), contro ad esempio, i 19.792 € annui della città di Sassari o i 20.289 € all'anno di Bari, città di riferimento del campione di benchmarking, in quanto le sue motivazioni fondamentali sono da ricercarsi in:

- Basso livello della domanda espressa (52 viaggi/anno per abitante, sebbene sia la più alta della Regione), pur in presenza di un'offerta di servizio (35 bus km anno/abitante), fra le più alte nel gruppo di città comparabili con Taranto, le cui determinanti sono da ricercarsi essenzialmente in:
 - Insufficiente livello di attrattività della rete e dei programmi di esercizio. La rete e le linee hanno seguito negli anni l'espansione della città, allungando i percorsi delle linee a scapito degli intervalli di passaggio fra le corse;
 - Il livello di qualità del servizio, non pienamente sufficiente per la vetustà del parco bus, per le irregolarità di servizio conseguenti alle corse non effettuate e per la necessità di migliorare l'informazione all'utenza e di facilitare l'acquisto dei titoli di viaggio. La mancata produzione del servizio automobilistico complessivo, oltre ad abbassare il livello di qualità del servizio stesso, che produce come visto riduzione dei ricavi diretti da traffico, riduce anche i corrispettivi per un importo che nel 2017 è stato pari a 842.751 €.

I FATTORI CRITICI

Gli elementi delle criticità

Nel 2017 il costo unitario del servizio t.p.l. si è ridotto a 3,93 €/bus km, il migliore fra i valori analoghi delle società di riferimento (v. benchmarking).

Esistono, tuttavia, possibilità di miglioramento legate alla riorganizzazione di taluni processi produttivi.

In particolare, le attività di rimessaggio e di preparazione dei veicoli, da accorpate e integrare con quelle di manutenzione dei bus e, in parte, da assegnare agli addetti alle pulizie, così da incrementare il numero di autisti addetti alla guida in linea, riducendo al contempo il costo delle attività di rimessaggio e preparazione dei bus.

Una criticità rilevante è quella dell'elevato tasso di assenteismo del personale, in particolare per gli eventi di malattia (22 assenze pro capite annue contro, rispettivamente, le 5 del settore privato e le 11 del settore pubblico). Tale aspetto, che comporta rilevanti costi per l'Azienda, andrà affrontato con azioni sia «contrattuali» sia unilaterali.

INDICE

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
- L'andamento economico gestionale
- Gli indicatori di performance

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
- Il miglioramento dell'efficienza
- Il rapporto con il cliente/utente

6. Business plan

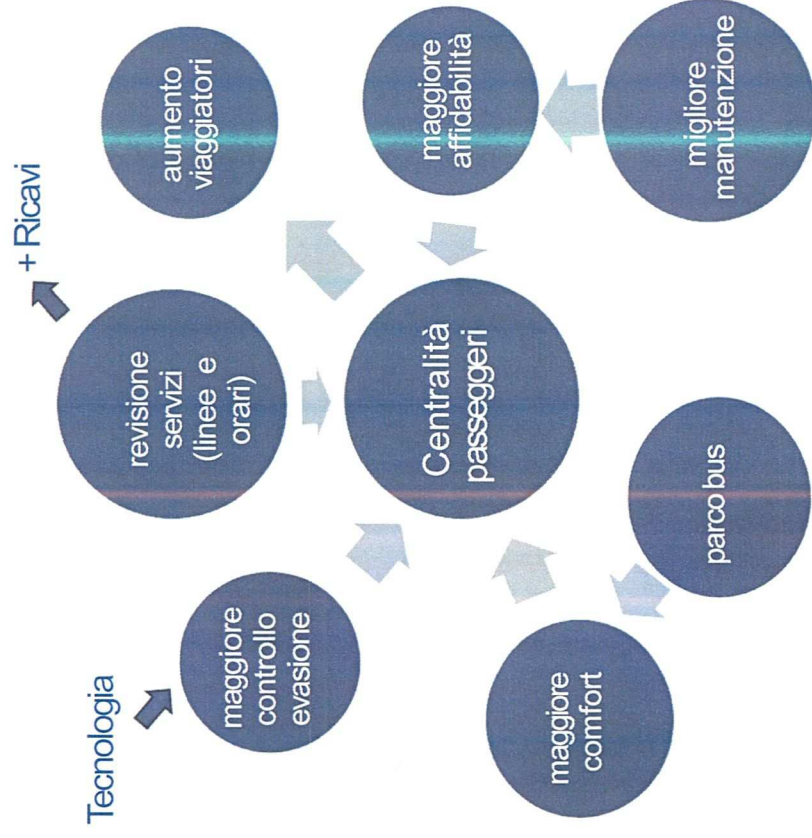
- La nuova dotazione organica
- Finanziamento e ammortamento degli investimenti
- Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
- Le proiezioni di piani 2018/2020
- Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

GLI OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

Obiettivi e Sviluppo del Mercato

Gli obiettivi che AMAT intende porsi nell'orizzonte di Piano, 2018÷2020 sono da confermarsi 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.

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.



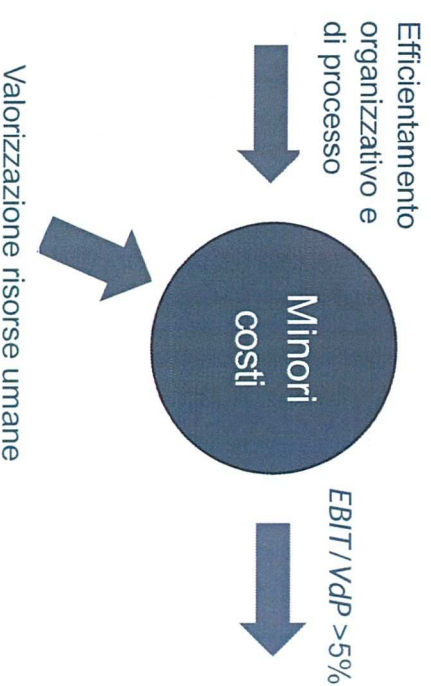
GLIOBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE

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, atteso che la Società sconta anche in prospettiva il limite dell'insufficiente livello di entrate dirette da traffico, ha necessità di essere ancora migliorato per mantenere e consolidare l'equilibrio economico di bilancio.

Quindi occorrerà puntare anche al miglioramento della qualità dell'output, cosa che espressa numericamente significa il miglioramento dell'EBIT (margine operativo netto) ad un valore superiore al 5%.

L'obiettivo di AMAT, trasversale a tutte le linee di business, di perseguire attraverso miglioramenti qualitativi nell'assetto organizzativo e nel servizio, il consolidamento delle condizioni di equilibrio economico finanziario, può essere declinato nelle seguenti macro-aree obiettivo:



La sostenibilità economica dei servizi

Sviluppo dei ricavi

- Ristrutturazione della rete e dei programmi di esercizio nell'ottica di aumentare l'efficacia del servizio (entrate da traffico/bus km), in coerenza con l'assetto derivante dalle realizzazioni dei progetti infrastrutturali del Comune di Taranto.
- Deciso potenziamento delle azioni di contrasto all'evasione tariffaria, anche con l'applicazione delle misure previste dal D.L. 50/2017.
- Installazione di nuove tecnologie per il sistema di bigliettazione e per la gestione della sosta.

Miglioramento dell'efficienza

- Realizzazione del piano di investimenti per il rinnovo del parco bus anche attraverso il ricorso all'auto-finanziamento.
- Acquisizione delle tecnologie per il controllo del servizio e per la rilevazione della domanda.
- Revisione dell'organizzazione aziendale.

Rapporto con gli utenti-clienti

- Aumento della produttività del personale viaggiante.
- Riduzione dell'altissimo tasso di assenteismo.
- Effettuazione di almeno il 97% delle corse programmate.
- Miglioramento delle strutture di fermata dei bus e dell'informazione sulla marcia dei bus.
- Sviluppo delle tecnologie innovative per l'acquisto dei titoli di viaggio.
- Crescente attenzione al rapporto con l'utenza anche tramite lo sviluppo dei canali e degli strumenti commerciali e di comunicazione.

INDICE

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
- L'andamento economico gestionale
- Gli indicatori di performance

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
- Il miglioramento dell'efficienza
- Il rapporto con il cliente/utente

6. Business plan

- La nuova dotazione organica
- Finanziamento e ammortamento degli investimenti
- Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
- Le proiezioni di piani 2018/2020

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi

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

1) la ristrutturazione della rete e del programma d'esercizio

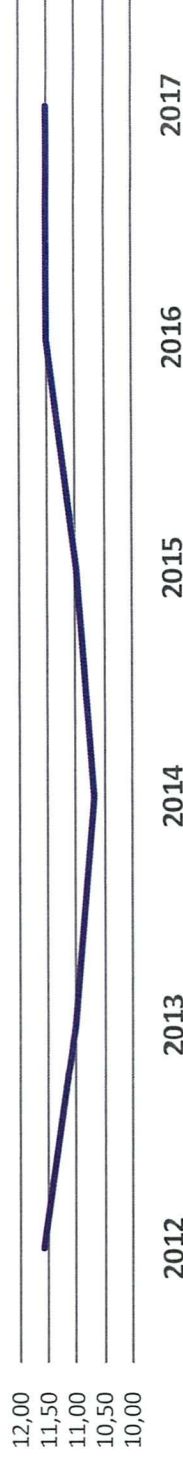
AMAT deve mettersi in grado di intercettare la ripresa della crescita della mobilità registrata nell'ultimo anno in Italia.

Il programma d'esercizio attuale prevede n. 23 linee, di cui n. 8 a bassa domanda, per le quali il Comune di Taranto eroga un contributo aggiuntivo pari a circa 850.000 €/anno.

È stato portato a compimento 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.

Nel 2017 si è confermata la tendenza alla crescita dei viaggiatori, avviatasi nel 2015, dopo anni di continua riduzione:

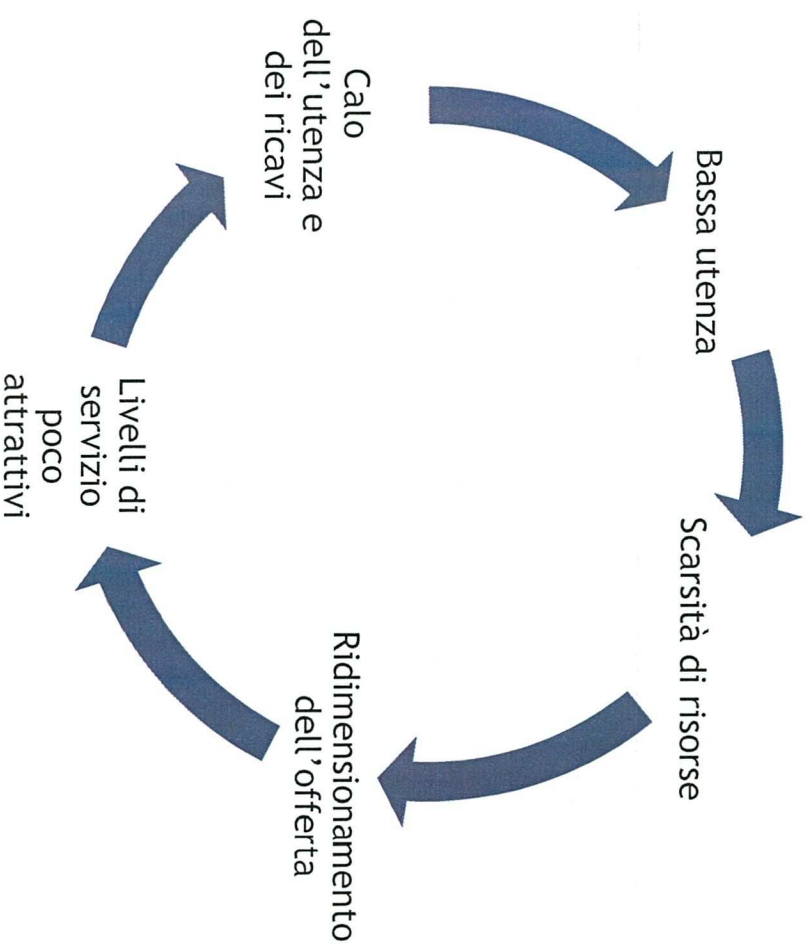
N. viaggiatori (in milioni)



LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi

Occorre evitare il rischio che, per contenere gli oneri del finanziamento pubblico, si ricorra al taglio dei servizi, avviando così la spirale viziosa che poi, all'estremo, porta alla soppressione dei servizi stessi.



Lo sviluppo dei ricavi – Ristrutturazione della rete di esercizio

Fra le soluzioni che rompono il circolo vizioso, a partire dagli obiettivi di vivibilità della città, dalla soddisfazione delle esigenze di mobilità della comunità e dai vincoli dei bilanci pubblici, certamente la più significativa è la riprogettazione della rete e del programma di esercizio.

AMAT, come detto, ha già avviato nel triennio precedente il monitoraggio delle linee per l'intero periodo annuale, e oggi sono quindi disponibili i dati di carico delle linee e le movimentazioni alle fermate.

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

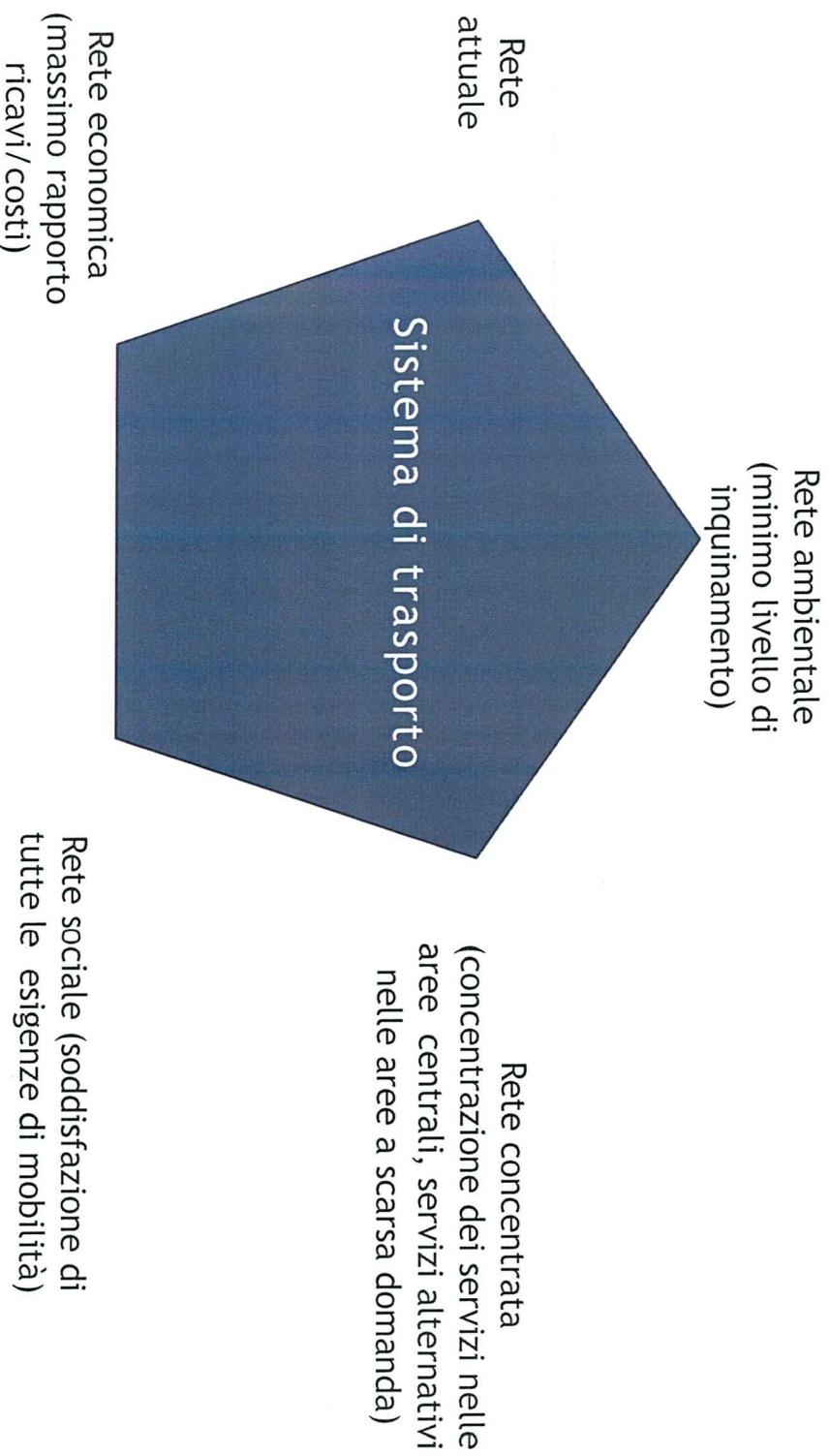
Amministrazione Comunale, in quanto avanzerà la proposta, sarà orientata ai seguenti obiettivi:

- Individuare le due direttrici portanti (Auchan-Borgo-Tamburi-Paolo VI e Talsano-Salinella-Borgo-Tamburi), previste dal PUMS, da attuare mediante linee con preferenziazione semaforica definite BRT (Bus Rapid Transit), implementare le relative modifiche dei percorsi con le allocazioni delle risorse;
- Individuare linee di raccolta e distribuzione nell'ambito di bacini di traffico estesi, per razionalizzare gli attuali percorsi, estremamente tortuosi, e aumentare possibilmente 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.

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi - Ristrutturazione rete di esercizio

Il livello di intensità dell'offerta dovrà essere trovato all'interno del seguente schema:



LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi - Ristrutturazione rete di esercizio

Il pentagono delinea un'area in cui ricercare la soluzione progettuale più percorribile. I vertici del pentagono rappresentano:

- La rete attuale, intesa come l'offerta di trasporto derivante dalle risorse economiche storiche;
- La rete economica, la massimizzazione della sostenibilità economica dei servizi, lavorando su efficienza, efficacia e politica tariffaria;
- La rete sociale, la massimizzazione di tutte le esigenze di mobilità, e in particolare di quelle delle fasce deboli della popolazione;
- La rete concentrata, la razionalizzazione del diverso utilizzo delle modalità di trasporto sulla rete, concentrando il trasporto collettivo tradizionale sulle aree a maggiore domanda e sviluppando sistemi alternativi sulle aree deboli;
- La rete ambientale, l'obiettivo prioritario di minimizzare i livelli di inquinamento derivanti dalla mobilità complessiva, valorizzando come specifica di progettazione, strumenti quali i costi delle esternalità e metodi di valutazione di impatto ambientale.

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi - Ristrutturazione rete di esercizio

I dati ora disponibili sulla domanda espressa mostrano che le tipiche punte sulla curva giornaliera della domanda di mobilità, corrispondenti sostanzialmente ai percorsi casa-lavoro/scuola, si sono attenuate in relazione alla crescita della domanda erratica, che ha una distribuzione temporale più ampia e relazioni origini-destinazione poco prevedibili.

La nuova rete quindi dovrà tendere a diventare la “rete dei nodi” abbandonando gradualmente l'impostazione logica di quella attuale, progettata per soddisfare relazioni origine-destinazione di tipo sistematico, in accordo con gli indirizzi del PUMS.

Così facendo, poiché le reti, e in particolare i nodi di interscambio, sono il luogo di passaggio e concentrazione dei cittadini, nascono opportunità di valorizzazione dei nodi in termini di sfruttamento commerciale e di offerta di servizi, che in ogni caso:

- Rafforzano l'attrattività e funzionalità del servizio;
- Forniscono fonti di ricavo aggiuntivo.

Lo sviluppo dei ricavi

2) Il contrasto all'evasione tariffaria

In AMAT non ci sono indagini precise che valutino la percentuale di viaggiatori non paganti (come del resto avviene nelle realtà trasportistiche prive di sistemi contapasseggeri), né stime basate su indagini condotte su adeguati campionamenti. Tuttavia si ha ragione di ritenere che essa non sia inferiore a quella definita a livello nazionale come una perdita di ricavi pari a 500.000.000 € su 3 mld di ricavi da utenza, e cioè pari ad almeno il 16,6% dei viaggiatori; valore questo che, applicato solo ai ricavi da utenza per il TPL automobilistico, significa un mancato incasso di oltre 555.000 €/anno, mentre il PUMS stima l'evasione nella realtà tarantina in un'entità pari a circa il 30%.

Il problema è rilevante e presente in tutta Italia, in particolare al Sud, tanto che il legislatore è intervenuto con il D.L. 50/2017, attraverso con specifiche misure tese a sostenere le azioni di contrasto all'evasione tariffarie poste in essere dalle società di trasporto.

Si tratta nello specifico di:

- Obbligo per i viaggiatori di convalidare il titolo di viaggio in occasione di ogni singolo accesso ai mezzi di trasporto utilizzati, anche se abbonati;
- Definizione di una sanzione per gli inadempienti pari a 60 volte il prezzo del titolo del viaggio ordinario e comunque non superiore a 200 €;
- Riconoscimento della qualifica di Pubblico ufficiale agli agenti accertatori;
- Possibilità di affidare le attività di prevenzione e contestazione anche a soggetti non appartenenti all'organico della Società stessa.

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi

AMAT intende applicare le misure previste dal D.L. n. 50/2017, rafforzando il proprio impegno al contrasto dell'evasione tariffaria attraverso:

- L'aumento del numero delle corse controllate per ogni giorno di servizio, non inferiore a 200/giorno (ovvero circa il 20% delle corse);
- Il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale, perché si dovrà comprendere che le entrate dirette da traffico non sono il complemento residuale ai trasferimenti pubblici, siano essi corrispettivi, integrazione tariffarie o contributi, ma devono crescere e diventare una quota significativa del valore della produzione;
- L'obbligo di validazione esteso anche agli abbonati subito dopo l'installazione del nuovo sistema di bigliettazione;
- La sperimentazione del sistema di salita dalla porta anteriore (con contestuale avviso alla squadra di verifica da parte dell'autista affinché intervenga in tempi rapidi);
- L'utilizzo di società di vigilanza per le verifiche (in parallelo alle verifiche interne);
- L'incremento del personale di verifica (anche attraverso un maggior utilizzo del personale inidoneo alla guida);
- L'eliminazione della figura dell'Addetto all'esercizio fisso nelle squadre di verifica e la riduzione del numero di verificatori a 2-3 per squadra;
- I controlli ai capilinea prima della partenza delle corse (da parte di Operatori di esercizio, Addetti all'esercizio e Verificatori);
- L'introduzione dei tornelli sugli autobus, a partire dalle linee con minore domanda;

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi

- L'attuazione di campagne di comunicazione per sostenere e spiegare le azioni, i comportamenti e 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 contolleria;

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

2019	2020
120.000	130.000

3) Nuove tecnologie per il sistema di bigliettazione

Il comma 11 quinquies del D.L. 50/2017 prevede espressamente da parte delle imprese di gestione del TPL *“l'adozione di sistemi di bigliettazione elettronica dei cui costi si dovrà tenere conto nella definizione del corrispettivo al fine di assicurare la copertura delle quote di ammortamento dell'investimento”*.

Tale investimento era già previsto nel Piano Industriale 2014/2016, e oggi esso non rappresenta solo un obbligo di legge, ma la necessità di sostituire l'attuale sistema di bigliettazione cartacea, obsoleto e incapace di fornire informazione sui flussi di traffico per linea e per fascia oraria, e che non consente il controllo dei titoli di viaggio a utilità ripetuta (abbonamenti e biglietti pluri-corsa).

LE AREE DI INTERVENTO

Lo sviluppo dei ricavi

L'impegno di AMAT all'installazione del nuovo sistema elettronico di bigliettazione è già stato assunto con l'offerta presentata nel mese di settembre 2017 al Comune di Taranto per il rinnovo dell'affidamento in house dei servizi di T.P.L. automobilistico e marittimo.

Stima costi investimento (costi apparati):

Obliteratrice elettronica senza contatto (compresa installazione): € 1.500,00

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

n° 232 oblitteratrici elettroniche, magnetiche e senza contatto:

1 x bus x 48 bus 2 porte (25 corti + 23 lunghi/medi)

2 x bus x 92 bus 3 porte

Previsione di spesa:

Obliteratrici: 348.000 €

Hardware e software per scarico

di vendita e traffico e reportistica 50.000 €

Impatto finanziario 398.000 €

Lo sviluppo dei ricavi

4) Lo sviluppo dei ricavi nella gestione della sosta

Per migliorare il controllo degli utenti nei parcheggi in struttura «Principe Amedeo», «Cattolica», «Oberdan», «Campania», «Fadini» e «Pacoret» è opportuno prevederne la gestione con cassa automatica e barriere per l'accesso e l'uscita e impianti di videosorveglianza, analogamente a quanto già avvenuto per il parcheggio «Icco».

Costo stimato Euro 85.000 per impianto e costo complessivo Euro 510.000.

2018	2019	2020
0	255.000	255.000

Per migliorare la distribuzione dei parcometri al servizio della sosta in strada e riducendo il numero di stalli/parcometri è necessario acquisire ulteriori 15 parcometri, cui si aggiungono i 5 recuperabili dalle aree di sosta in struttura. Costo stimato Euro 90.000.

2018	2019	2020
0	90.000	0

Il miglioramento dell'efficienza

1) Il rinnovo del parco bus

Nel triennio 2014/2016 AMAT aveva programmato per il rinnovamento del parco bus l'acquisizione di 48 bus, 23 di tipo lungo e 25 di tipo corto.

Sono stati acquisiti n°21 bus:

- 10 bus corti
- 6 bus lunghi
- 5 bus medi

A seguito dell'approvazione del DUP (Documento Unico di Programmazione) con la deliberazione n° 82 del 7/6/2016, il C.C. di Taranto ha previsto l'assegnazione di un contributo in conto investimenti di € 2.000.000, finalizzato all'acquisto di 25 bus, di cui 15 corti e 10 medi.

La procedura di aggiudicazione si è conclusa nel corso del 2018.

Gli obiettivi che si intendono raggiungere sono:

- Riduzione dei costi di manutenzione in conseguenza della garanzia almeno biennale fornita dal produttore dei veicoli sugli interventi di manutenzione a seguito di guasti;
- Recupero stimato per minori ricambi € 0,03 a bus km x 25 bus
- Riduzione dei consumi di carburante sviluppando la flotta di veicoli corti e medi, in sostituzione di quelli lunghi. Come verificato nel 2016 il risparmio per bus km di servizio può essere valutato, ai prezzi di carburante del 2016, in $0,17 \div 0,20 \text{ €/bus km per i bus corti}$
 $0,05 \div 0,08 \text{ €/bus km per i bus medi}$

Il miglioramento dell'efficienza

- Riduzione del numero di corse non effettuate per mancanza di bus efficienti per raggiungere una percentuale di bus km effettuati/bus km programmati > 97%. Recupero stimato pari a circa 500.000€/anno
- Riduzione dell'età media del parco dagli attuali 11,2 anni a 7,5 anni

Gli investimenti in materiale rotabile

Con i fondi POR FES-FESR 2014/2020 per il servizio di t.p.l. urbano (concretizzatisi con l'Avviso regionale SMART GO CITY) sono previste risorse pari a € 68.000.000 destinate al rinnovo del parco automobilistico urbano con mezzi a bassissimo impatto ambientale (Euro6 diesel, metano, ibridi o elettrici).

Il Comune di Taranto (tali fondi sono assegnati infatti agli Enti Locali e non direttamente alle aziende) è destinatario di risorse pari a 8ML€ al lordo di Iva e il bando ha scadenza 31/05/2019, per cui si ritiene che gli autobus in oggetto, in considerazione dei tempi di gara a valle dell'approvazione del progetto che il Comune andrà a proporre alla Regione, si renderanno disponibili dal 2020.

Con tali risorse si stima che si potranno acquisire circa 25 autobus, ai quali si prevede di aggiungerne altri 20 della stessa tipologia facendo ricorso all'autofinanziamento.

Si prevede quindi il seguente piano di acquisizione per complessivi n. 65 autobus nel triennio 2018/2020:

	2018	2019	2020
Corti	8		
Medi	5	7	
lunghi			45
Totale	13	7	45

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

Il prezzo di mercato Iva esclusa per le tipologie di bus è pari a:

- ✓ € 140.000 bus corto 7,7 metri bus
 - ✓ € 210.000 medio > 8,7 metri bus
 - ✓ € 275.000 (*) lungo > 11,8 metri
- (*) prezzo stimato riferito ad un autobus ibrido

Spesa annuale:

	2018	2019	2020
Corti	1.120.000		
Medi	1.050.000	1.470.000	
Lunghi			12.375.000
Totale	2.170.000	1.470.000	12.375.000

Fonti di finanziamento:

	2018	2019	2020
Contributi (Regione)			6.875.000
Autofinanziamento	2.170.000	1.470.000	5.500.000
Totale	2.170.000	1.470.000	12.375.000

Il miglioramento dell'efficienza

2) L'acquisizione delle tecnologie per il controllo del servizio, l'informazione sul viaggio a bordo e a terra e la rilevazione della domanda

Il sistema AVM, letteralmente «*Automatic Vehicle Monitoring*», consente, a partire dalla localizzazione geo-referenziata del bus, di elaborare un gran numero di informazioni sulla marcia del veicolo, per il controllo della stessa da parte del personale aziendale addetto, e per la conoscenza in tempo reale, da parte dell'utenza, a terra, dei passaggi orari dei bus alle fermate, e a bordo, per l'indicazione della successiva fermata.

AMAT ha già assunto impegno con l'Amministrazione Comunale, in linea con le misure di sviluppo tecnologico previste dal D.L. 50/2017, per l'acquisizione delle suddette tecnologie con l'invio della offerta per l'affidamento in house della gestione novennale dei servizi di TPL automobilistico e marittimo. Rispetto al costo individuato da AMAT in offerta, comprensivo della realizzazione di applicativo per il pagamento della sosta, attraverso «*borsellino elettronico*» o attraverso l'utilizzo di credito telefonico, e per la fornitura di altre informazioni all'utenza in tempo reale, e comprensivo anche del costo per l'acquisizione del nuovo sistema di bigliettazione contact less (pari a € 710.000), si stima un costo pari a € 420.000 per l'AVM, compreso l'hardware e il software per l'informazione a bordo e a terra, con l'attrezzaggio di n. 30 paline informative.

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

3) L'efficienza organizzativa

La revisione dell'organizzazione aziendale

L'AMAT ha avviato un percorso di efficientamento organizzativo, che ha permesso di raggiungere, come visto, la sostanziale tenuta, negli anni, del costo operativo di produzione per unità di servizio nel TPL automobilistico, passato da 3,72€ / buskm del 2013, a 3,93€ / buskm del 2017.

Il raggiungimento di livelli superiori di efficienza organizzativa e di processo può essere attuato mediante ulteriori interventi, con un approccio più organico e strutturato che riguarda, in particolare:

- L'Area Tecnica, gestione infrastrutture e parco rotabile;
- La produttività del personale viaggiante;
- La 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 ed esterne, la massimizzazione di sinergia ed efficienza;

1 - L'organizzazione dell'Area Tecnica – Gestione infrastrutture e parco rotabile

Nel triennio 2014-2016, l'Area tecnica ha presidiato le attività riguardanti la manutenzione delle infrastrutture (compresi gli impianti della gestione sosta), e la manutenzione del parco rotabile. Con riferimento a questa ultima attività e ai suoi costi, è esposto di seguito l'andamento dei suoi principali driver, i ricambi, le manutenzioni esterne e il personale interno di manutenzione:

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

	dati in €	2014	2015	2016	2017
Ricambi		1.809.131	1.290.362	1.221.304	1.265.361
Manutenzioni esterne		983.015	1.411.905	663.346	894.369
Personale interno e in somministrazione		1.070.666	1.251.733	1.459.369	1.370.481
2014		3.862.812	3.954.000	3.344.019	3.530.211

Considerato che la produzione diretta di AMAT nel triennio è stata pari a:

	dati in km	2014	2015	2016	2017
Bus·Km (non sub-affidati)		6.942.784	6.400.225	6.571.975	6.469.761

Si rilevano i seguenti costi unitari:

	dati in € / Bus·Km	2014	2015	2016	2017
Ricambi		0,26	0,20	0,19	0,20
Manutenzioni esterne		0,14	0,22	0,10	0,14
Personale interno e in somministrazione		0,15	0,20	0,22	0,21
2014		0,55	0,62	0,51	0,55

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

Rispetto alla media di costo del triennio 2014-2016, il risultato del 2017 segna un lieve miglioramento dell'1,79%.

Media 2014-2016	2017	Δ
0,56 € / Bus·Km	0,55 € / Bus·Km	-1,79%

La crescita del costo del personale interno di manutenzione segnala, insieme con la riduzione del costo delle manutenzioni esterne, un nuovo equilibrio distributivo del lavoro di manutenzione bus fra interno ed esterno dell'azienda.

Si ricorda che il dimensionamento dell'organico di manutenzione, che comprende il personale che organizza il lavoro (ufficio tecnico), tecnici ed operai e il personale di magazzino, calcolato con la formula:

0,15 x produzione annua bus·km

35.000 bus·km

al valore di 7.000.000 bus·km/anno, determina un organico di n°

30 unità. Al mese di dicembre 2017 l'organico effettivo utilizzato

era:

Ufficio tecnico	3
Magazzino	5
Tecnici operai	16 + 8 (interinali)
Totale	24 + 8

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

La riorganizzazione allora, considerato che la proposta di nuovo organigramma di AMAT ha già previsto la riduzione di organico del magazzino a n° 3 unità, riguarderà l'attribuzione delle attività di manutenzione come individuate nel P.I. 2014-2016 al personale, compresa la manutenzione dei veicoli all'interno del deposito e l'intervento in linea per riparazione piccoli guasti e/o sostituzione del veicolo e la distribuzione del personale di manutenzione nella settimanale e nella giornata, proporzionalmente al numero di bus in servizio di linea.

Restano in ogni caso da avviare le attività di manutenzione programmata e secondo condizione, portando a pieno utilizzo il programma di gestione della manutenzione di cui la Società dispone.

2) La produttività del personale viaggiante

La produzione del personale viaggiante, misurata in bus·km di guida per turno, è migliorata nell'ultimo quinquennio, in quanto, a parità di servizi programmati, produzione di 7.003.255 bus km/anno, i turni di lavoro dei conducenti di linea sono stati ridotti da 72.733 turni /anno a 70.915 turni/anno.

	2013	2017	Δ
Bus·km	7.003.255	7.003.255	0
Turni/anno	72.733	70.915	-2,50%
Bus·km /turni	96,287	98,755	2,56%

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

A tale incremento di produzione per turno di guida rispetto all'annualità 2013, tuttavia, non è corrisposto un par incremento di produttività del personale, in quanto con l'Accordo aziendale del 26/06/2013, attualmente in proroga, è stato incrementata la durata media del turno di guida da 6h e 36m a 6h e 57m.

Conseguentemente, considerato che la durata media del turno di lavoro del personale di guida è pari a 6 h 57', la velocità di esercizio, cioè la produzione chilometrica/ora di lavoro dei conducenti è oggi pari a 14,02 km/h, a fronte di una velocità di esercizio nel 2013, di 13,85 km/h.

Data la rilevanza che il costo della guida ha nelle società di TPL urbano, nel caso di AMAT superiore al 60% del costo del personale complessivamente addetto al TPL automobilistico, sarà opportuno:

- Rivedere il numero (con l'obiettivo di ridurre) ed il posizionamento delle fermate, in particolare quelle poste nei pressi degli incroci semaforizzati;
- Concordare con l'Amministrazione comunale l'installazione di sistemi di preferenziamento semaforici;
- In coerenza con il P.U.M.S. e con la prevista ristrutturazione della rete d'esercizio, individuare nuovi tratti di corsie riservate al trasporto pubblico.

3) Le scelte di make or buy

Oltre alle decisioni che riguardano la riorganizzazione delle attività di rimessaggio e preparazione dei bus, verrà a maturazione, a partire dal 2019, la necessità di rivalutare la decisione assunta nel 2013 di affidare, in

Il miglioramento dell'efficienza

sub-concessione in ambito consortile a CTP S.p.A., l'esecuzione dei servizi di TPL suburbano, che collegano il centro di Taranto con le parti orientale e nord-occidentale, del territorio comunale, storicamente le borgate di Talsano e Statte, quest'ultimo oggi Comune autonomo.

Tali servizi, collegando comuni (Statte e Leporano) diversi dal comune capoluogo, rientrano fra quelli che la Regione Puglia ha affidato a seguito di gara pubblica al Consorzio Trasporti Aziende Pugliesi (Co.Tr.A.P.) cui AMAT partecipa con 2.000.000 di quote su 94.600.721 di quote dell'importo unitario di € 0,01832.

Si tratta della produzione di 1.386.757 bus-km/anno, compresi nel contratto COTRAP-Regione Puglia, complessivamente affidati ad AMAT e da essa sub-affidati a CTP nella misura di 1.307.276 bus-km/anno. Il contratto COTRAP-Regione Puglia, con validità di 9 anni a decorrere dal 1/1/2015 e fino al 31/12/2013, è attualmente in proroga, in attesa della nuova gara di aggiudicazione per la quale la Provincia di Taranto, ente competente all'affidamento, non ha ancora assunto decisioni definitive.

Il sub-affidamento in favore di CTP Spa, avviato nella seconda metà 2013, fu deciso per porre rimedio alle difficoltà che AMAT incontrava in quegli anni a garantire, con continuità, l'erogazione totale dei servizi, per mancanza di bus idonei all'esercizio e a volte per mancanza del personale.

Il sub-affidamento è del tipo gross-cost: CTP gestisce unicamente la produzione del servizio con proprio personale e proprio autobus, assumendosi così, a corrispettivo dato, il rischio industriale derivante dall'attività di produzione. Restano a carico di AMAT la gestione commerciale delle linee, gli oneri per

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

l'informazione al pubblico, la promozione e la vendita dei titoli di viaggio, gli oneri di rete, la gestione della manutenzione delle attrezzature di fermata (e delle obliteratrici), la programmazione dei percorsi e degli orari delle linee. I ricavi del traffico sono incassati da AMAT.

Con riferimento al 2016, ma la situazione è analoga negli anni precedenti, si ha:

	AMAT		CTP S.p.A.
Co.Tr.A.P.	1.386.757		1.307.726
	bus·km		bus·km
	3.175.951 €		2.366.162 €

Al netto quindi degli introiti da traffico, AMAT ha incassato per questi servizi € 2,2902 /bus·km e pagato a CTP 1,825€ / bus·km.

Questi servizi, definiti suburbani per avere una parte del percorso che si sviluppa in zone a minore densità abitativa, sono inseriti, da sempre, nella rete e nel programma di esercizio di AMAT e del Comune di Taranto. Ma, poiché si svolgono in massima parte nell'area del Comune di Taranto, pur collegando Statte e Leporano al capoluogo, e soprattutto le borgate esterne del Comune di Taranto, pur zone orientale e nord-occidentale con il centro di Taranto, hanno una funzione distributiva della domanda di trasporto, all'interno del territorio comunale. Occorre inoltre considerare la significatività della loro dimensione quantitativa, superiore al 15% dell'offerta complessiva di TPL urbano nella città di Taranto, per cui è necessario che anche in futuro l'AMAT e il Comune di Taranto mantengano il controllo delle linee e dei connessi programmi di esercizio.

LE AREE DI INTERVENTO

Il miglioramento dell'efficienza

Considerato che dallo scorso 1° luglio 2018 è cessato il blocco delle assunzioni di personale in pianta stabile introdotto per le società in controllo pubblico dall'art. 25 del D.Lgs. n. 175/2016 e che l'efficienza e lo stato manutentivo del parco veicolare sono progressivamente migliorati rispetto all'anno 2013, quando ebbe inizio la sub-concessione in ambito consortile dei collegamenti in ambito suburbano, si sono ormai determinate le condizioni per la riacquisizione di tali servizi, anche attraverso un programma che preveda la loro reinternalizzazione scalettata nell'arco di alcuni mesi.

Il costo che sosterrrebbe l'AMAT nel caso di svolgimento diretto del servizio sarebbero pressoché equivalenti a quelli sopportati dal CTP, per cui la reinternalizzazione non muterebbe in modo sostanziale gli equilibri economici rispetto alla situazione attuale.

LE AREE DI INTERVENTO

Il rapporto con gli utenti-clienti

Il raggiungimento dell'obiettivo di crescita dei ricavi da traffico nel TPL da realizzarsi soprattutto attraverso la crescita della domanda espressa, comporta necessariamente non soltanto il miglioramento della qualità dell'offerta di servizio, ristrutturazione della rete e nuova programmazione degli orari, ma anche il miglioramento complessivo del rapporto con gli utenti-clienti in ogni momento in cui gli stessi entrano in relazione con AMAT. Il servizio fornito da AMAT non è solo lo spostamento dall'origine alla destinazione dell'utente, ma anche una serie di servizi aggiuntivi che vanno dalla informazione sulle linee e sugli orari, alla vendita dei titoli di viaggio, al comfort alle fermate e/o ai punti di interscambio in attesa della partenza o del passaggio del bus. AMAT intende intervenire per migliorare proprio i servizi complementari al servizio centrale costituito dal trasporto, attraverso:

- Il miglioramento delle strutture di fermata e delle informazioni sulla marcia dei bus;
- Lo sviluppo di tecnologie innovative per l'acquisto dei titoli di viaggio;
- Lo sviluppo di canali e strumenti commerciali di comunicazione.

Il rapporto con gli utenti-clienti

Le strutture di fermata dei bus

AMAT ha già offerto al Comune di Taranto, con la proposta di ri-affidamento dei servizi di TPL per il periodo 2017-2026, la ristrutturazione delle circa 200 pensiline di fermata esistenti, e l'installazione di ulteriori 10 pensiline all'anno, a partire dal 2021, ma ha anticipato al 2019 l'acquisto di 90 pensiline.

Nel triennio 2018- 2020, in applicazione dei suddetti impegni, si manifesteranno i seguenti oneri:

	2018	2019	2020
Valore investimento (€)	300.000	300.000	300.000
Valore ammortamento (€)	15.000	45.000	75.000

La copertura del fabbisogno finanziario per gli investimenti sopra indicati, non essendo possibile prevedere in questa fase l'accesso a specifici contributi regionali e/o comunali, sarà assicurata in auto-finanziamento.

LE AREE DI INTERVENTO

Il rapporto con gli utenti-clienti

Realizzazione di un applicativo per informazioni e acquisto titoli di viaggio

Insieme con l'impegno a dotarsi del sistema A.V.M. e del nuovo sistema di bigliettazione magnetico e senza contatto, AMMAT intende anche dotarsi di un applicativo funzionante su PC e su dispositivi PDA che, integrandosi con il sistema A.V.M. e il nuovo sistema di bigliettazione consentirà per tutte le linee di business aziendali:

- La pianificazione del viaggio;
- La localizzazione dei bus e delle motonavi in esercizio sulla mappa di rete;
- Informazioni sulla localizzazione dei punti di vendita aziendali;
- Informazioni sull'orario di passaggio e sul tempo di attesa alle fermate dei bus e ai punti di imbarco delle motonavi;
- L'acquisto dei biglietti e degli abbonamenti e la loro validazione in tempo reale per il TPL automobilistico e per quello marittimo; il pagamento della tariffa per la sosta attraverso «*borsellino elettronico*» o attraverso l'utilizzo del credito telefonico;
- Ogni altra informazione a interesse dell'utenza in tempo reale;

Impegno economico finanziario

	2018	2019	2020
Valore investimento (€)	30.000	0	0
Valore ammortamento (€)	3.000	6.000	6.000

LE AREE DI INTERVENTO

Riepilogo auto-finanziamento e ammortamenti annuali per investimenti

importi in €	2018	2019	2020	
Acquisto bus	2.170.000	1.470.000	5.500.000	
Ammortamento	72.300	193.700	426.000	
Manutenzione straordinaria bus	500.000	500.000	500.000	
Ammortamento	100.000	200.000	300.000	
Infrastrutture deposito	250.000	200.000	150.000	
Ammortamento	25.000	45.000	60.000	
Sistema di bigliettazione elettronico	398.000	-	-	15 anni
Ammortamento	39.800	79.600	79.600	10 anni
A.V.M. + info mobilità	300.000	120.000	-	10 anni
Ammortamento	30.000	72.000	84.000	5 anni
Applicativo AMAT	30.000	-	-	5 anni
Ammortamento	3.000	6.000	6.000	5 anni
Ristrutturazione pensiline e fermate	300.000	300.000	300.000	5 anni
Ammortamento	15.000	45.000	75.000	5 anni
Sistemi e programmi di gestione	30.000	70.000	50.000	5 anni
Ammortamento	6.000	20.000	30.000	5 anni
Gestione sosta	-	345.000	255.000	5 anni
Ammortamento	-	34.500	94.500	5 anni
Totale autofinanziamento	3.978.000	3.005.000	6.755.000	
Ammortamento annuale	291.100	695.800	1.155.100	

Periodi ammortamento:

Bus	15 anni
Infrastrutture deposito	10 anni
Ristrutturazione pensiline	10 anni
Manutenzione straordinaria bus	5 anni
Bigliettazione elettronica	5 anni
A.V.M.+ info mobilità	5 anni
Applicativo AMAT	5 anni
Sistemi e programmi	5 anni
Gestione sosta	5 anni

INDICE

1. L'AMAT oggi

- Le linee di business e le caratteristiche dei servizi
- L'andamento economico gestionale
- Gli indicatori di performance

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
- Il miglioramento dell'efficienza
- Il rapporto con il cliente/utente

6. Business plan

- La nuova dotazione organica
- Finanziamento e ammortamento degli investimenti
- Ipotesi e azioni sottostanti la pianificazione
- Le proiezioni di piani 2018/2020
- Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

L'ipotesi di nuovo organico aziendale risponde alla necessità di rivisitare l'attuale modello organizzativo aziendale, elaborato dieci anni addietro ed inserito nel Piano industriale 2008-2009, per tener conto delle modifiche intervenute tanto nell'organizzazione delle attività svolte dall'Azienda, quanto nel complesso degli adempimenti normativi e contrattuali richiesti alle sue varie articolazioni.

L'organico aziendale rappresenta in qualità (profili professionali contrattuali) e quantità (numero massimo di agenti) le posizioni necessarie e sufficienti per lo svolgimento dei programmi di esercizio del trasporto pubblico con autolinee (urbane e suburbane) e marittimo, oltre che della gestione della sosta tariffata per conto del Comune di Taranto.

L'Organico, quindi, è soggetto a mutazioni per effetto della variazione dei programmi di esercizio e dei cambiamenti organizzativi.

In particolare, quello riportato di seguito è l'organico aziendale determinato con riferimento all'attuale volume delle percorrenze chilometriche affidate dal Comune di Taranto per i servizi di TPL in ambito urbano e dalla Provincia di Taranto, attraverso il Consorzio Co.Tr.A.P., per i servizi di TPL in ambito suburbano.

Nell'ipotesi di variazione delle percorrenze chilometriche al termine della procedura della ridefinizione dei livelli dei servizi minimi affidati agli ambiti territoriali ordinari da parte della Regione Puglia, l'organico dovrà necessariamente essere rideterminato per tenerne debito conto.

BUSINESS PLAN

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

STRUTTURAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI

Relativamente alla struttura degli uffici e dei servizi, il nuovo organico aziendale, inteso come previsione della dotazione di personale necessaria, in relazione alla normale produzione dei diversi servizi aziendali ed alla equa e razionale distribuzione dei carichi di lavoro all'intero degli stessi, è costituito da n. 539 unità, così distribuite:

-	Direzione generale	n.	1	Unità;
-	Direzione amministrativa	n.	39	Unità;
-	Direzione tecnica	n.	499	Unità.

L'attuale configurazione dell'organico contenuta, si ripete, nel Piano industriale 2008-2009 prevede un contingente complessivo di n. 563 unità, di cui n. 50 nella Direzione amministrativa e n. 512 nella Direzione tecnica, oltre al Direttore generale.

Rispetto al numero complessivo di 24 unità di personale in meno previste alla nuova ipotesi di pianta organica, n. 12 sono rappresentate da conducenti di guida in linea, mentre le restanti n. 12 unità sono relative a funzioni aziendali diverse.

Nel nuovo organico, oltre che nelle due direzioni, Amministrativa e Tecnica, che fanno capo alla Direzione generale, l'organizzazione aziendale è strutturata in Aree ed in Ripartizioni, alle quali fanno capo ulteriori articolazioni, quali Uffici, Settori, Unità e Squadre.

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

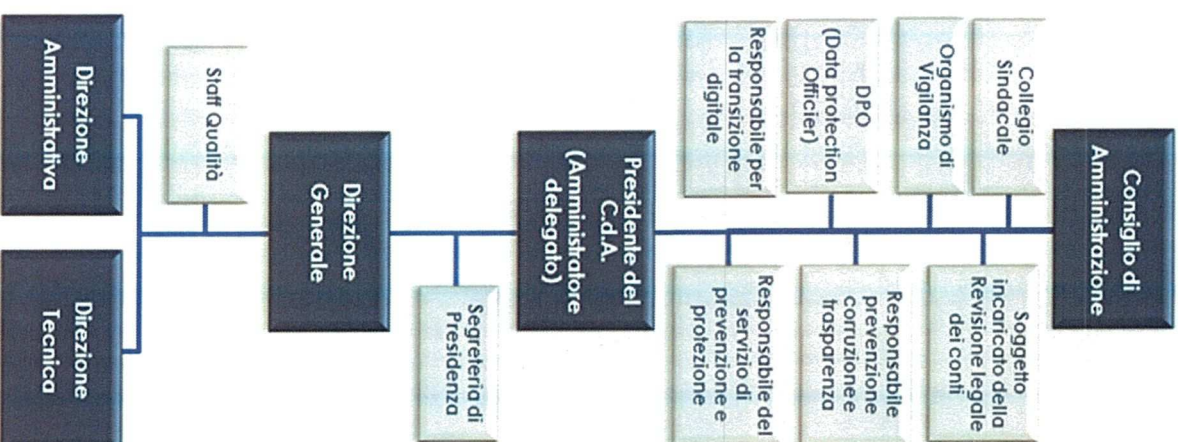
Al vertice delle diverse aree sono posti funzionari (Capi Area) con profilo professionale di “*Responsabile di Unità amministrativa/tecnica complessa*”, parametro 250 ex CCNL 27/11/2000, mentre a capo delle ripartizioni sono posti funzionari (Capi Ripartizione) con profilo di “*Capo unità organizzativa amministrativa/tecnica*”, parametro 230.

Una novità del nuovo organico è rappresentata dal diverso criterio di individuazione dei profili di inquadramento degli addetti appartenenti alle aree professionali 3 e 4 del CCNL 27/11/2000, nel senso che in organico non sono previsti specifici profili professionali, ma tutti i profili professionali appartenenti alla stessa area professionale delle diverse aree operative. A titolo di esempio, nella Ripartizione Bilancio è previsto, oltre ad un Capo unità organizzativa amministrativa (che avrà la funzione di Capo Ripartizione Bilancio) e ad uno Specialista amministrativo (inquadrato nell'Area operativa 2 del CCNL 27/11/2000), un addetto appartenente all'Area operativa 3, che potrà rivestire uno dei profili professionali inseriti nella stessa, ovvero Operatore di ufficio, Operatore qualificato di ufficio o Collaboratore di ufficio. Nel nuovo Regolamento per le progressioni di carriera è previsto che i concorsi con prove selettive avvengano esclusivamente per le posizioni funzionali comprese nelle aree professionali 1 e 2 di ciascuna area operativa, oltre che i passaggi tra diverse aree operative, e che i passaggi di profilo all'interno delle aree professionali 3 e 4 avvengano con criteri diversi, non di tipo selettivo (numero di anni maturati nel profilo precedente, prova di idoneità e/o criteri di valutazione oggettivi e soggettivi dei vari livelli gerarchici superiori).

Si riportano, di seguito la struttura della governance societaria e l'organigramma del personale.

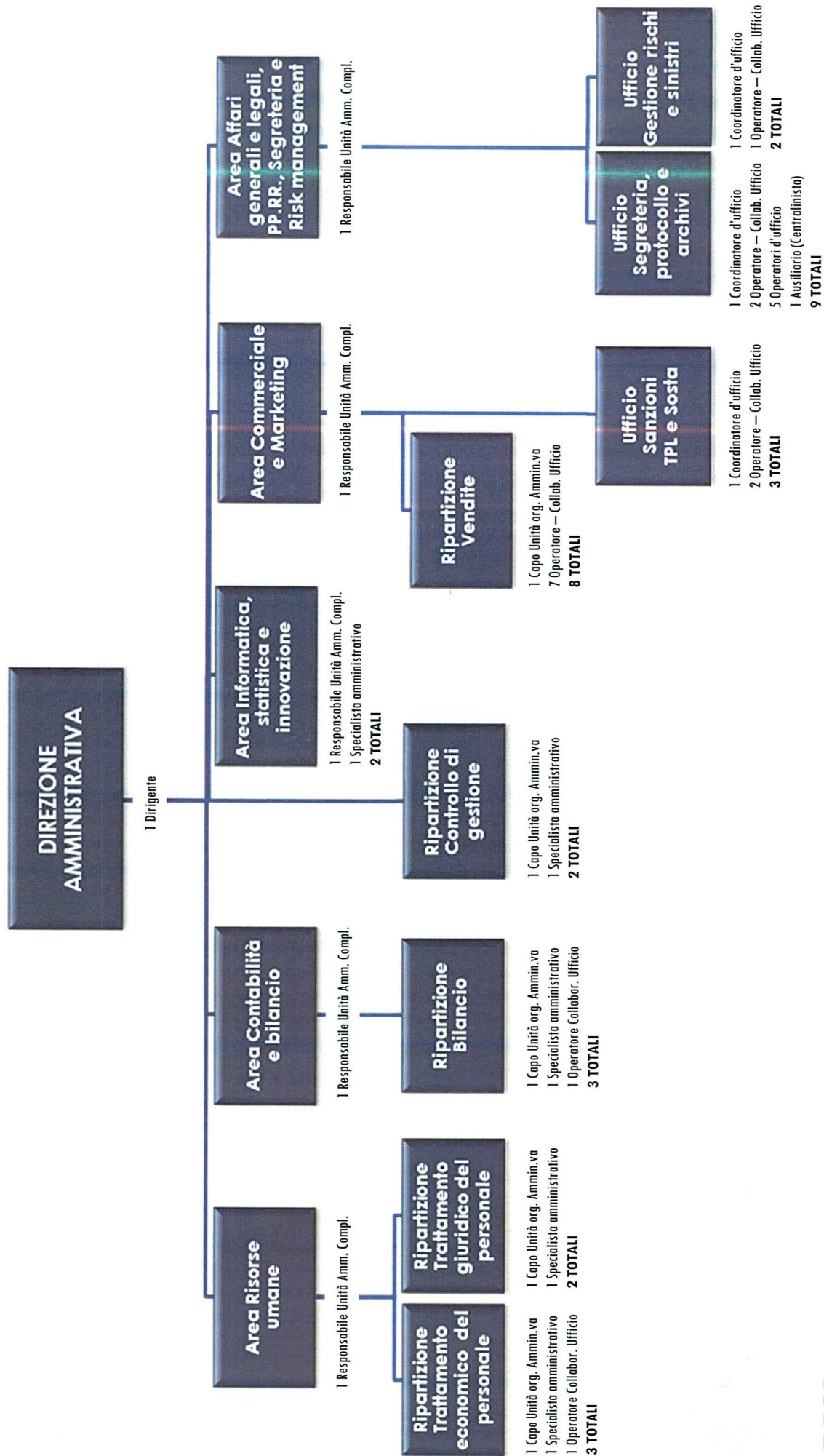
BUSINESS PLAN

La governance aziendale



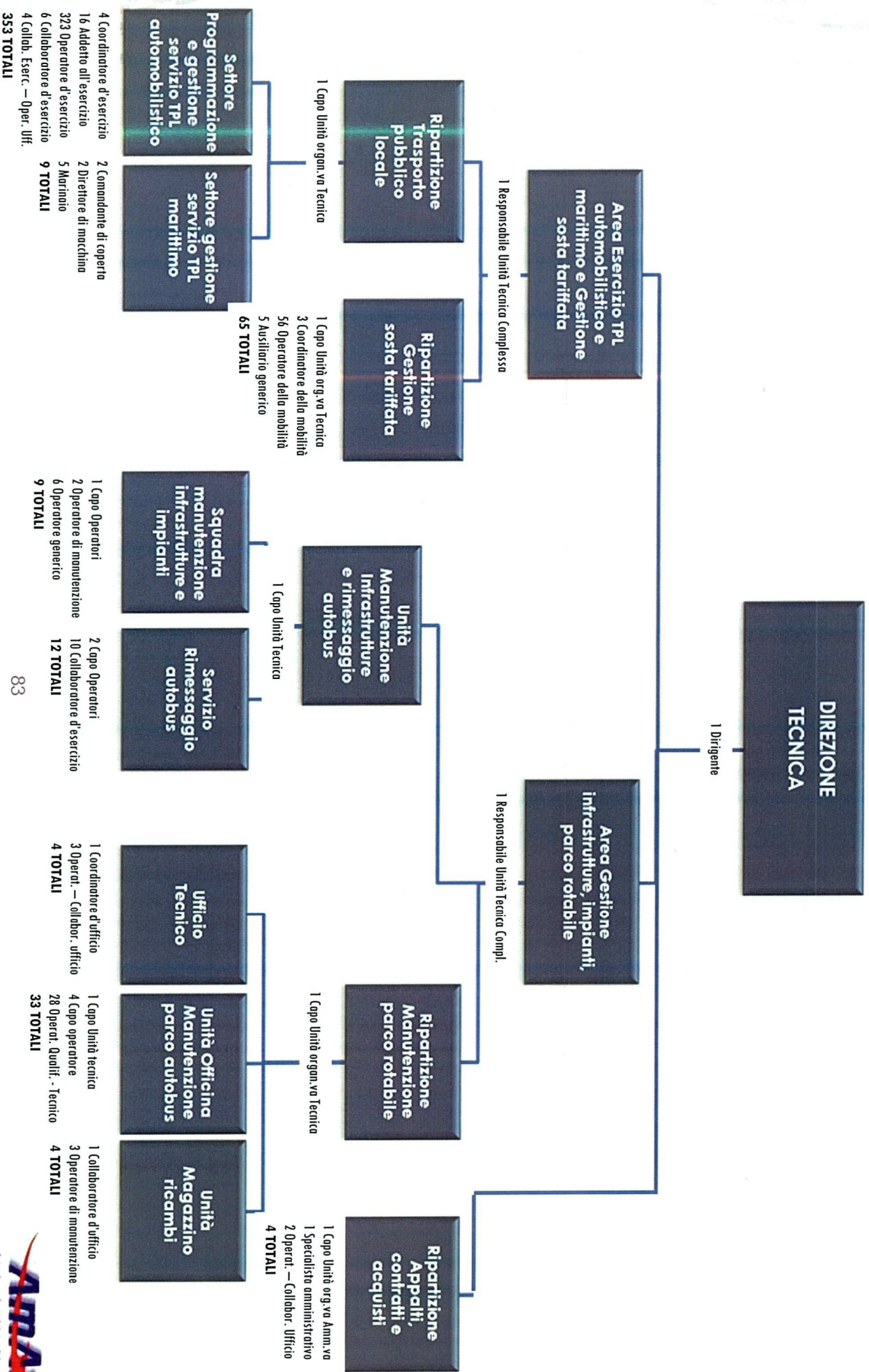
BUSINESS PLAN

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale



BUSINESS PLAN

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale



Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Della Direzione amministrativa fanno parte le seguenti aree:

- Area Risorse umane;
- Area Contabilità e bilancio;
- Area Informatica, statistica e innovazione;
- Area Commerciale e marketing;
- Area Affari generali e legali, pubbliche relazioni, segreteria e risk management.

Risponde, inoltre, direttamente alla Direzione amministrativa la Ripartizione Controllo di gestione.

Relativamente alle singole aree e ripartizioni, si descrivono di seguito, brevemente, le loro diverse articolazioni:

Area Risorse umane: si articola nella “Ripartizione trattamento economico del personale”, composta da n. 3 unità complessive e nella “Ripartizione trattamento giuridico del personale”, composta da n. 2 unità complessive. In totale l’Area Risorse umane si compone di n. 6 unità. Si è ritenuto di dover allocare in due unità funzionali distinte, con rango di ripartizioni, la funzione del reclutamento e del trattamento giuridico del personale con quella dell’elaborazione delle retribuzioni e dei rapporti con gli istituti previdenziali ed assistenziali.

Area Contabilità e bilancio: è sovraordinata alla “Ripartizione bilancio”, composta da n. 3 unità complessive. In totale, pertanto, l’Area contabilità e bilancio si compone di n. 4 unità.

BUSINESS PLAN

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

Ripartizione Controllo di gestione: risponde direttamente alla Direzione amministrativa e non più al Capo Area Contabilità e bilancio, come nell'attuale organizzazione, e si compone di 2 unità.

Area Informatica, statistica e innovazione: in totale composta da n. 2 unità.

Area Commerciale e marketing: si articola nella "Ripartizione Vendite", composta da n. 8 unità e nell'Ufficio sanzioni TPL e Sosta", composta da n. 3 unità. Complessivamente, pertanto, l'Area Commerciale e marketing consta di n. 12 unità, compreso il Capo area.

Area Affari generali e legali, pubbliche relazioni, Segreteria e risk management: si articola nell'Ufficio Segreteria, protocollo e archivi" e nell'Ufficio gestione rischi e sinistri", il primo con una dotazione di 9 unità, il secondo di 2, per un totale di n. 12 unità, compreso il Responsabile di area. All'Ufficio Segreteria, protocollo e archivi fanno capo, a differenza di quanto previsto nell'organigramma attualmente vigente, anche la portineria aziendale ed il centralino.

DIREZIONE TECNICA

Della Direzione tecnica fanno parte le seguenti aree:

- Area Esercizio TPL automobilistico e marittimo e gestione sosta tariffata;
- Area Gestione infrastrutture, impianti e parco rotabile;

Risponde, inoltre, direttamente alla Direzione tecnica la Ripartizione Appalti, contratti ed acquisti. Relativamente alle singole aree e ripartizioni si descrivono di seguito, brevemente, le loro diverse articolazioni:

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

Area Esercizio TPL automobilistico e marittimo e gestione sosta tariffata: si articola nella “Ripartizione trasporto pubblico locale”, composta da n. 362 unità complessive e nella “Ripartizione gestione sosta tariffata”, composta da n. 65 unità complessive. In totale l’Area Esercizio TPL automobilistico e marittimo e gestione sosta tariffata si compone di n. 428 unità, compreso il Capo area. La Ripartizione trasporto pubblico locale è a sua volta sdoppiata in due settori, al primo dei quali fa capo la programmazione e la gestione del trasporto pubblico locale automobilistico (con n. 352 unità), al secondo la gestione del servizio di trasporto pubblico locale marittimo (con n. 9 unità). Relativamente a quest’ultimo servizio, l’ipotesi di nuovo organico prevede una specifica articolazione, nell’ambito dell’Area Esercizio automobilistico e marittimo e gestione sosta tariffata, preposta all’esecuzione del servizio di trasporto con modalità marittima affidato dal Comune di Taranto. Il numero complessivo di addetti necessari alla formazione degli equipaggi delle due motonavi aziendali è pari a nove. In una fase iniziale, tuttavia, è previsto il reclutamento di un solo equipaggio con contratti di lavoro a termine trasformabili in rapporti in pianta stabile nell’ipotesi di acquisizione, per i marinai, del titolo abilitativo per la guida in linea degli autobus. Il secondo equipaggio, invece, sarà inquadrato, limitatamente al periodo del collegamento con l’isola di San Pietro, con contratti di lavoro a termine.

Area Gestione infrastrutture, impianti e parco rotabile: è sovraordinata alla “Ripartizione Manutenzione parco rotabile”, composta da n. 40 unità complessive, ed all’Unità Manutenzione infrastrutture e rimessaggio autobus”, composta da n. 22 unità di personale. In totale, pertanto, l’Area Gestione infrastrutture, impianti e parco rotabile si compone di n. 63 unità lavorative, compreso il Capo area.

BUSINESS PLAN

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

La Ripartizione manutenzione parco rotabile è, a sua volta, strutturata nelle seguenti articolazioni: Ufficio Tecnico (con n. 3 unità di personale), Unità Officina manutenzione parco autobus (con n. 33 unità) e Unità Magazzino ricambi (con n. 3 unità). L'inserimento del Magazzino ricambi all'interno dell'Area Gestione infrastrutture, impianti e parco rotabile costituisce una novità del nuovo organico, considerato che nell'attuale organizzazione esso fa parte dell'Area Appalti, contratti, acquisti e magazzino.

Altra novità della nuova pianta organica è rappresentata dal fatto che le attività di soccorso in linea (con il mezzo di traino e con il furgone attrezzato), attualmente svolte dal personale dell'Area Esercizio appositamente distaccato, saranno assicurate dall'Unità Officina manutenzione parco rotabile, che sarà organizzata in quattro squadre operanti in turni avvicendati. Dette squadre saranno formate, ciascuna, da n. 1 Capo Operatore e da n. 7 addetti inquadrati in uno dei profili previsti dall'Area professionale 3 dell'Area Operativa Manutenzione impianti ed officine del CCNL 27/11/2000 (Operatore di manutenzione, Operatore qualificato, Operatore tecnico, Operatore certificatore).

All'Unità Manutenzione Infrastrutture e rimessaggio autobus è affidata la manutenzione ordinaria degli immobili aziendali, degli impianti tecnologici, degli impianti di fermata (paline e pensiline), dei parcometri, ecc.. Per tale attività viene costituita la Squadra manutenzione infrastrutture ed impianti, formata da n. 9 unità. Alla stessa unità è inoltre affidato il Servizio di rimessaggio degli autobus, attualmente affidato all'Area Esercizio, con n. 12 unità di personale al cui vertice saranno utilizzati n. 2 addetti con profilo di Capo

Determinazione della nuova dotazione organica aziendale

Operatori, da impiegare in turni diversi, che avranno la funzione di seguire tutte le attività di approntamento dei mezzi diverse da quelle manutentive in senso stretto, vale a dire il rifornimento del carburante, il rabbocco dei fluidi (lubrificanti, liquido di raffreddamento, urea, ecc.), il controllo della pulizia ed igienizzazione degli stessi eseguite dall'impresa esterna, i trasferimenti a vuoto non compresi nei turni del personale di guida e le manovre in deposito.

BUSINESS PLAN

Determinazione ricavi – ipotesi e azioni sottostanti nel TPL

Quantità di servizio prodotte	Volumi di servizio corrispondenti alle quantità previste dal contratto di servizio, riaffidato dal 29/09/2017 in house dal Comune di Taranto, e cioè pari a bus km 7.003.255. Dal 2019 si considerano le quantità di servizio effettivamente erogate pari a quelle contrattate. Anche i servizi suburbani, attualmente sub-affidati in ambito consortile, al CTP di Taranto, si prevedono svolti nel triennio per le quantità previste dal vigente contratto di servizio.
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	Sono previsti in aumento del 3% nel 2019 e nel 2020 a seguito delle azioni di miglioramento della qualità e del servizio per il rafforzamento delle azioni di contrasto all'evasione tariffaria. La possibile revisione del sistema tariffario non è valutata, data l'incertezza della sua attuazione.
Corrispettivi servizi minimi	Come da contratto di servizio, salvo la prevista rivalutazione del corrispettivo unitario. Dal 2019 in crescita, in quanto si prevede l'erogazione dell'intera percorrenza chilometrica prevista dai contratti di servizio.
Altri ricavi e proventi	Potenzialmente in crescita per l'aumento delle controllerie e del gettito pubblicitario derivante dal miglioramento delle strutture di fermate. Prevista crescita dei ricavi solo a partire dal 2019 (+3,5%).

Determinazione costi – ipotesi e azioni sottostanti nel TPL

Consumi	Nel 2019 e 2020 sono previsti maggiori costi per carburanti quale conseguenza dell'incremento delle percorrenze chilometriche (+400.000 bus-km, pari al +6%). Per l'immissione in servizio, nel corso del 2018, di n°8 bus corti e n° 5 bus medi, recupero per minor consumo di carburante (80.000€) e recupero per minor acquisto di ricambi (90.000€). Per l'immissione in servizio di n°7 bus medi, prevista nel 2019, recupero per minori consumi di carburanti (10.000€) e per minori acquisti di ricambi (40.000€). Recupero nel 2019 di ulteriori 170.000€ per l'immissione degli 8 bus corti e 5 bus medi acquistati nel 2018. Nel 2020 recupero di ulteriori 170.000€ per l'immissione degli 8 bus corti e 5 bus medi acquistati nel 2018 e di ulteriori 50.000€ per l'immissione in servizio di n°7 bus medi, acquistati nel 2019. I consumi sono riportati al netto del credito di imposta riconosciuto sui consumi di gasolio, contabilizzato nel business plan a diretta decurtazione dai costi per acquisti di carburanti. Previsti in riduzione gli altri consumi, in particolare quelli di ricambi per autobus, considerata l'immissione in esercizio di un rilevante numero di mezzi nuovi che beneficeranno della garanzia del costruttore.
Servizi	Nel 2019 e 2020 previsti minori costi per servizi per effetto della riduzione dei costi per lavoro somministrato di n. 8 unità impiegate nel settore Manutenzione. Per tali postazioni è in corso una selezione pubblica che si concluderà nel primo semestre del 2019. Parallelamente alla riduzione (parziale nel 2019 e totale nel 2020) dei costi per somministrazione di lavoro si incrementano i costi per lavoro subordinato.

BUSINESS PLAN

Determinazione costi – ipotesi e azioni sottostanti nel TPL

Godimento beni di terzi	Nel corso del 2018 sono stati acquisiti in locazione finanziaria n. 5 autobus medi e nel 2019 è previsto l'acquisto di ulteriori n. 7 autobus della stessa tipologia. I costi per godimento dei beni di terzi, tra i quali sono ricompresi i canoni di leasing, tengono pertanto conto di tale programma di investimento.
Personale	L'organico medio nel periodo 1° gennaio - 30 settembre 2018 è stato pari a 445,82 agenti così ripartiti nelle linee di business: • TPL: 375,95 costo unitario: 42.781,56 €/anno • Idrovia: 2,27 costo unitario: 67.256,55 €/anno • Sosta: 67,60 costo unitario: 32.323,29 €/anno Tra il 2018 ed il 2019 è prevista una crescita media dell'organico pari a n° 24 unità, e complessivamente per il TPL automobilistico viene considerato un organico di n° 400 unità. È prevista, in conseguenza del rafforzamento dell'organico, una riduzione della spesa per lavoro straordinario tra € 200.000 e € 300.000. Il costo unitario del personale dipendente è previsto in crescita dell'1% per aumenti di anzianità, avanzamenti, altro. Nel 2019 organico invariato e crescita del costo del lavoro pari all'1%.
Oneri diversi di gestione	Negli esercizi 2019 e 2020 si è previsto un incremento del 3% degli oneri diversi di gestione

Determinazione costi – ipotesi e azioni sottostanti nel TPL

Ammortamento	L'ammortamento è riportato al netto dei risconti passivi da contributi per investimenti. I valori del 2019 e 2020 sono determinati considerando le quote derivanti dal piano di investimenti previsto, riportate nel riepilogo (pag. 76), ma decurtando gli investimenti realizzati attraverso contratti di locazione finanziaria, come è avvenuto per i 5 bus medi acquistati nel mese di maggio 2018 e come quasi certamente si ripeterà per i 7 bus medi in consegna nel prossimo mese di marzo 2019.
Oneri finanziari	Gli oneri finanziari del 2019 e del 2020 comprendono gli interessi passivi derivanti dal finanziamento degli investimenti non coperti da contributi regionali o comunali, tanto che si faccia ricorso a mutui, quanto che si stipulino contratti di locazione finanziaria.

BUSINESS PLAN

Determinazione ricavi – costi nella gestione sosta

Ricavi diretti da traffico	Nell'anno 2018 è riportata la proiezione del dato rilevato al 30 settembre. Per gli anni 2019 e 2020 si ipotizza una crescita dei ricavi del 3% in ciascuna delle due annualità rispetto alla precedente, in conseguenza delle azioni di recupero dell'evasione poste in essere e della chiusura con barriere e casse automatiche degli impianti in struttura.
Consumi, servizi e oneri diversi di gestione	In crescita per maggiori oneri di manutenzione, impianti e apparati.
Godimento beni di terzi	Canoni al Comune direttamente proporzionali ai valori dei ricavi, tenuto conto che il contratto di servizio vigente prevede la retrocessione all'Ente affidante del 14% dell'incasso al netto di IVA.
Personale	Si applicano gli stessi criteri previsionali del personale del TPL con una consistenza di organico pari a 67,60 unità quale media nel periodo gennaio-settembre 2018 e con una previsione di invarianza per il biennio 2019-2020. Il costo unitario del personale dipendente è previsto in crescita di circa l'1% per tenere conto degli aumenti di anzianità, avanzamenti, altro.
Ammortamenti	A valori netti con un periodo di ammortamento di 5 anni come da tabella riportata a pag. 77.

BUSINESS PLAN

Determinazione ricavi – costi nel TPL motonavi

Volumi di servizio e corrispettivi	Invariati nel triennio 2018-2020
Ricavi diretti da traffico	Nel 2019 e 2020 si prevede un apprezzabile incremento dei ricavi in relazione all'offerta, a partire dal mese di ottobre 2018, dei nuovi servizi di escursioni marittime e di organizzazione di eventi in tutti i mesi dell'anno.
Consumi	In crescita la spesa di carburanti nel 2019 e nel 2020 per i maggiori servizi offerti.
Servizi	È prevista una riduzione dei servizi manutentivi affidati a terzi in considerazione dei numerosi interventi realizzati nel 2018.
Personale	Considerata l'assunzione di un equipaggio in tutti i mesi dell'anno per garantire l'offerta dei nuovi servizi non limitata ai soli mesi estivi, i costi del personale sono previsti in apprezzabile incremento tanto nel 2019 quanto nel 2020.
Ammortamenti	È stata prevista una quota costante di ammortamenti di spese per manutenzioni straordinarie eseguite negli scorsi anni e previste nel triennio 2018-2020.

BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN 2018					TPL Autolinee	TPL Marittimo	Gestione sosta	Totale
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	€	29.350.000	€	405.000	€	3.460.000	€	33.215.000
- Corrispettivi servizi minimi	€	21.160.000	€	265.000	€	-	€	21.425.000
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda	€	910.000	€	-	€	-	€	910.000
- Ricavi diretti da traffico e sosta	€	3.130.000	€	140.000	€	3.460.000	€	6.730.000
- Integrazione ricavi tariffari da comuni	€	2.960.000	€	-	€	-	€	2.960.000
Compensazione Regione per minori ricavi	€	1.190.000	€	-	€	-	€	1.190.000
2) Altri ricavi e proventi	€	520.000	€	15.000	€	10.000	€	545.000
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formazione prof.le	€	2.510.000	€	-	€	-	€	2.510.000
Valore della produzione	€	32.380.000	€	420.000	€	3.470.000	€	36.270.000
4) Consumi	€	5.460.000	€	30.000	€	50.000	€	5.540.000
5) Servizi	€	6.230.000	€	80.000	€	280.000	€	6.590.000
6) Godimento beni di terzi	€	780.000	€	100.000	€	520.000	€	1.400.000
7) Personale	€	16.700.000	€	130.000	€	2.180.000	€	19.010.000
8) Oneri diversi	€	670.000	€	5.000	€	30.000	€	705.000
Costi della produzione (al netto di ammort. e accanton.)	€	29.840.000	€	345.000	€	3.060.000	€	33.245.000
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€	2.540.000	€	75.000	€	410.000	€	3.025.000
9) Ammortamenti netti	€	1.320.000	€	50.000	€	70.000	€	1.440.000
10) Accantonamenti	€	240.000	€	-	€	20.000	€	260.000
Margine Operativo Netto (EBIT)	€	980.000	€	25.000	€	320.000	€	1.325.000
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-€	150.000	€	-	€	-	-€	150.000
EBIT Normalizzato	€	830.000	€	25.000	€	320.000	€	1.175.000
Risultato dell'area straordinaria	€	-	€	-	€	-	€	-
EBT	€	830.000	€	25.000	€	320.000	€	1.175.000
Imposte sul reddito	€	340.000	€	10.000	€	160.000	€	510.000
Risultato netto	€	490.000	€	15.000	€	160.000	€	665.000

BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN 2019					
	TPL Autolinee	TPL Marittimo	Gestione sosta	Totale	
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	€ 30.140.000	€ 460.000	€ 3.560.000	€ 34.160.000	
- Corrispettivi servizi minimi	€ 21.500.000	€ 270.000	€ -	€ 21.770.000	
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda	€ 920.000	€ -	€ -	€ 920.000	
- Ricavi diretti da traffico e sosta	€ 3.460.000	€ 190.000	€ 3.560.000	€ 7.210.000	
- Integrazione ricavi tariffari da comuni	€ 3.070.000	€ -	€ -	€ 3.070.000	
Compensazione Regione per minori ricavi	€ 1.190.000	€ -	€ -	€ 1.190.000	
2) Altri ricavi e proventi	€ 540.000	€ 20.000	€ 10.000	€ 570.000	
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formazione prof.le	€ 2.510.000	€ -	€ -	€ 2.510.000	
Valore della produzione	€ 33.190.000	€ 480.000	€ 3.570.000	€ 37.240.000	
4) Consumi	€ 5.450.000	€ 40.000	€ 50.000	€ 5.540.000	
5) Servizi	€ 6.120.000	€ 60.000	€ 290.000	€ 6.470.000	
6) Godimento beni di terzi	€ 960.000	€ 100.000	€ 540.000	€ 1.600.000	
7) Personale	€ 17.270.000	€ 210.000	€ 2.210.000	€ 19.690.000	
8) Oneri diversi	€ 690.000	€ 5.000	€ 30.000	€ 725.000	
Costi della produzione (al netto di ammort. e accanton.)	€ 30.490.000	€ 415.000	€ 3.120.000	€ 34.025.000	
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 2.700.000	€ 65.000	€ 450.000	€ 3.215.000	
9) Ammortamenti netti	€ 1.630.000	€ 40.000	€ 70.000	€ 1.740.000	
10) Accantonamenti	€ 260.000	€ -	€ 20.000	€ 280.000	
Margine Operativo Netto (EBIT)	€ 810.000	€ 25.000	€ 360.000	€ 1.195.000	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	-€ 180.000	€ -	€ -	-€ 180.000	
EBIT Normalizzato	€ 630.000	€ 25.000	€ 360.000	€ 1.015.000	
Risultato dell'area straordinaria	€ -	€ -	€ -	€ -	
EBT	€ 630.000	€ 25.000	€ 360.000	€ 1.015.000	
Imposte sul reddito	€ 290.000	€ 10.000	€ 165.000	€ 465.000	
Risultato netto	€ 340.000	€ 15.000	€ 195.000	€ 550.000	

BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN 2020		TPL Auto linee	TPL Marittimo	Gestione sosta		Totale
1) Ricavi delle vendite e prestazioni		€ 29.865.000	€ 485.000	€ 3.670.000	€ 34.020.000	
- Corrispettivi servizi minimi		€ 21.600.000	€ 275.000	€ -	€ 21.875.000	
- Integrazione corrispettivi linee a bassa domanda		€ 920.000	€ -	€ -	€ 920.000	
- Ricavi diretti da traffico e sosta		€ 3.560.000	€ 210.000	€ 3.670.000	€ 7.440.000	
- Integrazione ricavi tariffari da comuni		€ 3.190.000	€ -	€ -	€ 3.190.000	
Compensazione Regione per minori ricavi		€ 595.000	€ -	€ -	€ 595.000	
2) Altri ricavi e proventi		€ 560.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 600.000	
3) Contributi CCNL e rimborso malattia e formazione prof.le		€ 2.510.000	€ -	€ -	€ 2.510.000	
Valore della produzione		€ 32.935.000	€ 505.000	€ 3.690.000	€ 37.130.000	
4) Consumi		€ 5.310.000	€ 40.000	€ 50.000	€ 5.400.000	
5) Servizi		€ 5.840.000	€ 65.000	€ 310.000	€ 6.215.000	
6) Godimento beni di terzi		€ 960.000	€ 100.000	€ 560.000	€ 1.620.000	
7) Personale		€ 17.440.000	€ 225.000	€ 2.230.000	€ 19.895.000	
8) Oneri diversi		€ 710.000	€ 5.000	€ 30.000	€ 745.000	
Costi della produzione (al netto di ammort. e accanton.)		€ 30.260.000	€ 435.000	€ 3.180.000	€ 33.875.000	
Margine Operativo Lordo (EBITDA)		€ 2.675.000	€ 70.000	€ 510.000	€ 3.255.000	
9) Ammortamenti netti		€ 1.860.000	€ 40.000	€ 70.000	€ 1.970.000	
10) Accantonamenti		€ 280.000	€ -	€ 20.000	€ 300.000	
Margine Operativo Netto (EBIT)		€ 535.000	€ 30.000	€ 420.000	€ 985.000	
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari		-€ 210.000	€ -	€ -	-€ 210.000	
EBIT Normalizzato		€ 325.000	€ 30.000	€ 420.000	€ 775.000	
Risultato dell'area straordinaria		€ -	€ -	€ -	€ -	
EBT		€ 325.000	€ 30.000	€ 420.000	€ 775.000	
Imposte sul reddito		€ 275.000	€ 10.000	€ 180.000	€ 465.000	
Risultato netto		€ 50.000	€ 20.000	€ 240.000	€ 310.000	

Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

1) **Proposta al Comune di far assumere ad Amat la forma di “Società di trasformazione urbana” di cui all'art. 120 D.Lgs. 267/2000.**

Si prospetta con il presente Piano Industriale di proporre al Comune di Taranto di far assumere ad Amat la forma di “*Società di trasformazione urbana*” di cui all'art. 120 del D.Lgs. 267/2000.

Ciò al fine sia di rendere l'Amat un agile e efficace strumento in mano all'Amministrazione Comunale per una più efficace attuazione dei propri obiettivi di programmazione/trasformazione/manutenzione urbana sia per consentire ad Amat di ampliare i confini della propria area di business.

Tale assunzione da parte di Amat della forma di “Società di trasformazione urbana” di cui all'art. 120 del D.Lgs. 267/2000, previa modifica dello statuto ed in conformità alle previsioni del D. Lgs. N. 175/2016, consentirebbe alla stessa di svolgere, per conto del Comune, le seguenti attività:

- Realizzazione di parcheggi fuori strada
- Realizzazione di piste ciclabili
- Manutenzione e valorizzazione del suolo e della viabilità comunali
- Ruolo di committenza lavori del manto stradale, della segnaletica orizzontale e verticale, dei semafori e simili
- Gestione e coordinamento del sottosuolo del Comune di Taranto (rete gas, elettricità, acqua, telecomunicazioni, ecc.)
- Altre funzioni affini e/o funzionalmente correlate alle precedenti.

2) Nuove aree di business alle quali Amat intende accedere

Amat intende inoltre proporre al Comune di Taranto, sempre al fine di ampliare organicamente il perimetro delle proprie attività, di affidare alla stessa Amat le seguenti attività:

A) Affidamento del servizio di rimozione delle auto in sosta vietata

Attualmente tale servizio è svolto da soggetti privati con l'ausilio di personale della Polizia Municipale. L'insufficiente numero di tale personale, come noto, non consente una efficace e risolutiva azione di rimozione delle auto in sosta vietata. Amat, subentrando nella gestione del servizio (previo acquisto di un numero sufficiente di mezzi di rimozione), potrebbe utilizzare il proprio personale attualmente con la qualifica di Ausiliario della Sosta (previa adeguata formazione e successivo inquadramento contrattuale così come previsto dalla legge e dal CCNL) in sostituzione del personale della Polizia Municipale, dando così al servizio di rimozione delle auto in sosta vietata la efficacia necessaria al fine di concorrere alla risoluzione delle criticità viabilistiche che attualmente affliggono il centro cittadino, costituendo altresì sia un rilevante ostacolo alla fluidità del traffico in genere e, soprattutto, alla circolazione e all'efficacia del trasporto pubblico sia anche un mancato deterrente alla sosta selvaggia.

B) Affidamento del servizio di trasporto scolastico

Riguardo all'ipotesi di affidamento ad Amat del servizio di trasporto scolastico, si evidenzia che:

- a. la qualità dei servizi che Amat sarebbe in grado di fornire deriva, oltre che dall'integrazione con i servizi di TPL già erogati dalla stessa, sia dalla pluriennale esperienza aziendale nel settore (compreso quello del trasporto scolastico, già precedentemente effettuato da Amat) sia dagli investimenti nel materiale rotabile che Amat andrebbe a prevedere, che eleverebbero notevolmente gli standard rispetto a quelli finora ottenuti dal Comune;
- b. in particolare, riguardo al parco rotabile, verrà previsto l'acquisto/leasing/noleggio di scuolabus nuovi di ultima generazione, sia sotto l'aspetto funzionale a favore degli utenti dei servizi che ambientale delle emissioni in atmosfera;

Ulteriori indirizzi/obiettivi del Piano industriale 2018-2020

- c. un accenno, al proposito, merita la necessità, che verrà tenuta in debita considerazione da Amat nella predisposizione della propria offerta, di dare la massima priorità all'utilizzo di un parco autobus adeguato, ciò che comporta un rilevante riflesso sui costi, senza il quale l'offerta sarebbe viziata da sottodimensionamento, a scapito, come detto, di fattori essenziali quali quelli della sicurezza e delle emissioni ambientali;
- d. inoltre, non è superfluo evidenziare che l'offerta di Amat per il trasporto scolastico valuterà e quantificherà con la massima cautela e ponderatezza tecnica i costi relativi agli oneri di trazione (gasolio, manutenzione, assicurazione, ecc.), anch'essi, come quelli di ammortamento degli autobus, concorrenti alla definizione del costo del servizio e quindi dell'offerta, senza una corretta determinazione dei quali si determinerebbe giocoforza una compressione del costo del personale al di sotto dei limiti di legge e contrattuali.

3) Sviluppo e potenziamento servizio idrovie

In accordo con le previsioni del PUMS, Amat intende potenziare il trasporto marittimo attualmente gestito, sia sotto l'aspetto di servizio di trasporto pubblico locale al pari e in organica interconnessione e complementarietà col trasporto su gomma, sia per quanto riguarda gli aspetti di valorizzazione turistica del territorio tarantino.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero quello del trasporto marittimo inteso come TPL, occorrerà un piano di investimenti di ampio respiro che giocherà anche l'Amministrazione Comunale, in quanto interesserà sia ambiti infrastrutturali (rifacimento/costruzione approdi di S. Vito, Camera di Commercio, Lungomare, Città Vecchia, Piazzale Democrate, Cimino) di non lieve entità sia l'acquisto/noleggio di motonavi di diversa tipologia, velocità e capienza rispetto alle attuali (le quali ultime andranno sostituite comunque, data la loro ormai rilevante età (una è del 1986 e l'altra del 1988).

FINE