



INNOVAZIONE
in **MOVIMENTO**

Business plan **2019 - 2021**

INDICE

1. La realtà aziendale

- 1.1 La storia
- 1.2 La realtà odierna
- 1.3 Il contesto
- 1.4 Alcuni numeri operativi
- 1.5 Alcuni "fondamentali" economici

2. La strategia

- 2.1 La situazione aziendale
- 2.2 L'importanza del capitale proprio
- 2.3 ATP ed il PUMS
- 2.4 Gli obiettivi strategici
- 2.5 I *drivers* del *business plan*
- 2.6 Le variabili

3. I drivers

- 3.1 La dotazione patrimoniale
- 3.2 Il rinnovamento parco mezzi
- 3.3 L'impiego della liquidità dell'aumento
- 3.4 Il parco mezzi
- 3.5 Organizzazione e personale
- 3.6 Logistica, sedi ed impianti
- 3.7 Revisione linee
- 3.8 Riorganizzazione manutenzione
- 3.9 *Economics* del *business plan*



1.1 La storia

- **ATP Esercizio S.r.l.** nasce il 1° maggio **2012** con il **conferimento di ramo d'azienda** dalla preesistente ATP S.p.A., che diventa capogruppo e proprietaria dei beni immobili strumentali per l'esercizio del servizio di trasporto pubblico.
- Nel **2013**, a causa del taglio delle risorse economiche trasferite dalla Provincia di Genova, inizia la fase concordataria.
- Nel **2015** la Città Metropolitana procede a ricapitalizzare ATP S.p.A. come previsto dal piano concordatario ed i Comuni azionisti concedono un prestito redimibile per € 600.000; S.M.C. Esercizio S.c.r.l. converte il suo credito verso la società in capitale e diventa socio al 48,46%.
- Nell'**aprile 2016**, si conclude l'*iter* concordatario e nel **maggio 2016 Autoguidovie S.p.A. (AGI)** acquisisce la quota del **48,46%** di SMC Esercizio S.c.r.l. - viene **quindi** nominata Amministratore Delegato della società l'Arch. Natalia Ranza.
- Nel **marzo 2017** decade il Consiglio di Amministrazione ed il socio ATP S.p.A. nomina l'attuale C.d.A., interamente di designazione pubblica: è l'inizio una nuova fase.
- A **novembre 2017** la Città Metropolitana sottoscrive il contratto di servizio tramite affidamento diretto sino al **3 dicembre 2019**.
- Il **28 febbraio 2018** si concretizza la **fusione per incorporazione di ATP S.p.A. in AMT S.p.A.**, che diventa quindi il nuovo socio di maggioranza di ATP Esercizio S.r.l. con il 51,54 %.

1.2 La realtà odierna

- **Una realtà aziendale** “non grande”, ma molto “**complessa**”, quanto a territori serviti per orografia, distribuzione antropica, viabilità e stagionalità; tutti fattori di criticità che producono incoerenze e diseconomie nella gestione.
- **ATP Esercizio S.r.l.** esercisce il servizio di trasporto pubblico locale nel bacino TG dell’Area Metropolitana Genovese, su una superficie di oltre 2.200 kmq ed una rete stradale di 1.465 km che si sviluppa su un territorio di pertinenza di 82 Comuni, di cui 67 in provincia di Genova, 11 in provincia di La Spezia e 4 in provincia di Savona; un servizio, quindi, quasi esclusivamente extraurbano, con un bacino potenziale di utenza di soli 293.000 residenti dislocati per la maggior parte sulla linea costiera dalla quale si dipanano ben 17 valli. Di rilevante importanza è il servizio estivo offerto alle centinaia di migliaia di turisti che visitano il nostro territorio.
- In pratica rimane esclusa la rete urbana della città di Genova che funge soltanto da polo attrattivo delle matrici O/D e sul cui territorio è servito in larga misura da **AMT S.p.A.**, socia per il 51,54% della nostra società. ATP Esercizio percorre comunque all’interno del territorio comunale di Genova 1.168.252 km, compresi 614.553 di tratte urbane periferiche non servite da AMT.
- Un territorio sul quale la legge regionale ha previsto un unico bacino oggetto di gara, per il quale la **Città Metropolitana** ha avviato una procedura di dialogo competitivo per l’affidamento del servizio (6+2 anni) suddivisa in due lotti: urbano ed extraurbano. La società ha presentato domanda di partecipazione in relazione al lotto extraurbano e dovrebbe ora seguire la gara vera e propria tra i diversi operatori che si sono accreditati, nel cui ambito la società dovrà essere munita della massima competitività.

1.3 Il contesto

- Le principali disposizioni nazionali riguardanti il trasporto pubblico, successive al D.Lgs. n° 422/97 (Decreto Burlando), hanno consentito, in coerenza con le previsioni del Regolamento CE n° 1370 del 2007, l'affidamento diretto del servizio ad ATP esercizio sino al 3 dicembre 2019; periodo che, alla luce della recente tragedia del Ponte Morandi, potrebbe peraltro essere prorogato, anche al fine di favorire la ricerca di un assetto definitivo del trasporto pubblico dell'area metropolitana genovese.
- La contrazione, progressiva e costante, delle risorse destinate al TPL sembra essersi finalmente arrestata, mentre è ripresa da alcuni anni l'erogazione di risorse destinate al rinnovo del parco mezzi, con l'obiettivo di un complessivo rinnovamento. Le scelte degli attuali amministratori pubblici genovesi stanno favorendo una crescente integrazione e collaborazione fra i diversi vettori e le diverse aziende, nonché una nuova stagione di pace sociale e relazioni industriali proficue.
- Il territorio dell'Area Metropolitana genovese, già fortemente provato dalla crisi economica persistente, ha subito con il sopra citato crollo del ponte Morandi un definitivo collasso della viabilità e del sistema dei trasporti, a cui potrà esser data soluzione soltanto attraverso le importanti risorse straordinarie da destinare agli investimenti in infrastrutture previste nel "Decreto Genova". La nuova situazione della viabilità ha imposto una rilevante rivisitazione dei servizi di TPL per meglio rispondere alle esigenze di mobilità con un'offerta più forte di servizi a cui l'Azienda ha dovuto rispondere in questa fase di contingenza iniziale. Il c.d. "decreto Genova" di recentissima approvazione ha stanziato risorse per il rafforzamento del servizio di trasporto pubblico locale, ma, al di là delle incertezze sulle modalità di erogazione e ripartizione e le tempistiche di attribuzione, le stesse appaiono destinate a finanziare servizi aggiuntivi rispetto al preesistente assetto della mobilità del territorio.
- Inoltre le recenti devastazioni del maltempo nel Tigullio comporteranno una contrazione dei servizi turistici – specie sulla tratta Rapallo-Portofino - linea "forte" della Società – con conseguente rallentamento atteso nei ricavi "da bigliettazione" nel IV° trimestre 2018 e, sicuramente, nel I° quadrimestre 2019. Tale contrazione potrebbe rendere necessaria una manovra tariffaria, con l'obiettivo di mantenere inalterato il *trend* di crescita dei ricavi da tariffa, registrato negli ultimi due esercizi.

1.4 Alcuni numeri "operativi"

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Numero totale dipendenti	438	428	435	438	438	438
- di cui impiegati	60	59	59	59	59	59
- di cui operai	35	34	36	36	36	36
- di cui autisti	332	324	332	335	335	335
- altri	11	11	8	8	8	8
Turni uomo invernali feriali	268	258	258	256	256	256
Turni uomo invernali festivi	99	69	84	84	84	84
Turni uomo estivi feriali	241	227	243	243	243	243
Turni uomo estivi festivi	139	126	134	134	134	134

1.5 Alcuni “fondamentali economici”

	2015	2016	2017	2018 (prev)
RICAVI				
Da tariffa	7.660.250	7.933.179	8.135.733	8.436.000
indice 2015 = 100	100	104	106	110
Da contratto servizio CM GE	19.610.525	18.605.514	18.379.266	18.444.000
indice 2015 = 100	100	95	94	94
Da servizi diversificati	1.298.357	1.322.021	1.331.582	2.368.364
indice 2015 = 100	100	102	103	148
Totale valore produzione	34.469.248	33.633.160	32.982.762	34.222.000
indice 2015 = 100	100	98	96	99
COSTI				
Costo del personale (b.9)	19.565.643	20.013.640	19.664.203	20.216.712
Costo al netto esodi agevolati e progetto vtv	19.565.643	19.530.640	19.413.207	19.469.012
indice 2015 = 100	100	102	99	100
Costo per combustibili e lubrificanti	3.539.884,58	3.117.120,95	3.237.685,26	3.416.925
indice 2015 = 100	100	88	91	97
Totale costi	34.359.767	33.592.578	32.962.069	34.198.000
indice 2015 = 100	100	98	96	100
km contratto servizio C.M. GE	8.953.568	8.745.789	8.737.111	8.735.000
costo km/contratto servizio C.M. GE	2,19	2,13	2,10	2,11
km servizio totali	9.294.512	9.211.925	9.020.008	9.290.000
Costo km.	3,69	3,64	3,65	3,68

2.1 La situazione aziendale

- **“Mettere in sicurezza”** l’azienda e **“garantire la continuità operativa”** sono stati gli obiettivi del C.d.A. a partire dall’aprile 2017, con una prima riorganizzazione funzionale del servizio e progressive misure tese a razionalizzare i costi tipici.
- **L’anzianità del parco mezzi**, con la conseguente necessità di maggiori manutenzioni, le dinamiche relative ai costi d’acquisto del gasolio, gli effetti indotti dal crollo del ponte Morandi (maggior richiesta di servizi) e dai gravi eventi atmosferici che hanno interessato il Golfo del Tigullio (perdite di introiti) hanno determinato, nel 2018, una serie di criticità nella gestione economica dell’Azienda che sono destinate a ripresentarsi sin dal primo semestre del 2019.
- La competitività dell’azienda, che non più di due anni fa ha concluso una lunga e dolorosa procedura concordataria e che **non ha accesso al credito bancario, è connessa ad una miglior struttura patrimoniale conseguibile grazie all’aumento di capitale che si prospetterà qui di seguito.**
- **Alcuni indici**, rappresentati nella tabella sottostante nella dimensione storica e nella prospettiva conseguente all’aumento di capitale richiesto, evidenziano le *performance* previste nell’ottica del consolidamento dell’Azienda;

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>current ratio</i>	1,23	1,70	1,76	2,32	2,10	2,52	3,34
<i>quick ratio</i>	1,15	1,57	1,58	2,16	1,92	2,33	3,09
indebitamento (fonti di terzi/mezzi propri)	14,75	11,34	11,51	4,45	5,16	4,83	4,41
copertura immobilizz. tecniche (mezzi propri/investimenti e m/lungo termine)	0,16	0,19	0,17	0,40	0,26	0,30	0,34
patrimonializzazione	6,35%	8,1%	8,0%	18,34%	16,22%	17,14%	18,49%

- Oggi, perciò, occorre rivolgere ai soci l’invito a sostenere la società con un intervento di capitalizzazione che consenta di proseguire nel processo di progressivo rafforzamento della struttura aziendale e che consentirà conseguenti e virtuose riduzioni dei costi.

2.2 L'importanza del capitale proprio

- L'aumento di capitale è fondamentale per raggiungere un adeguato livello di capitalizzazione. Si ricorda, ad esempio, che l'azienda è stata in grado di partecipare alla procedura di “dialogo competitivo” per l'affidamento del servizio di TPL nel bacino TG solo grazie all'avvalimento concesso da AMT Genova S.p.A., perché il bando richiedeva il possesso di un patrimonio netto minimo superiore a quello attuale (2,7 milioni di euro contro 1,43 milioni di euro).
- L'aumento di capitale rappresenta quindi una “necessità” per la competitività oltre a consentire l'efficientamento del parco mezzi e delle infrastrutture a sostegno della gestione economica e del rilancio dell'azienda, in coerenza con le scelte degli Enti sovraordinati, garantendo la continuità di un servizio di trasporto essenziale e qualitativamente adeguato.
- L'assenza di nuove risorse per una adeguata capitalizzazione, impedirebbe di fatto all'azienda il necessario sviluppo, compromettendone il futuro. Il permanere in una situazione di criticità ed instabilità comporterebbe sicuramente un ridimensionamento, qualitativo e quantitativo, della capacità di offrire servizi di trasporto a tutto il territorio metropolitano.
- Il *forecast* 2018 e la previsione 2019 tengono conto dei maggiori costi relativi ai servizi istituiti subito dopo il crollo del ponte Morandi e dei ricavi che deriveranno dalle rendicontazioni al MIUR che ne è finanziatore, nonché dei possibili minori ricavi da tariffa prevedibili a seguito degli eventi eccezionali.

La tabella 3.9 evidenzia gli effetti indotti dall'intervento sul capitale, con riduzione dei costi di manutenzione diretti ed indiretti, dei costi di conservazione del parco mezzi e dei costi del personale connessi e conseguenti. In penultima pagina, lo sviluppo del conto economico evidenzia le possibili difficoltà economico-finanziarie a cui sarebbe esposta l'Azienda in assenza di apporto di nuovo capitale e che potrebbe comportare una revisione dei servizi erogati. Al contrario, l'aumento di capitale migliorerà la gestione finanziaria dell'Azienda, che avrà così la disponibilità di risorse autonome da destinare, in particolare e tra l'altro, agli investimenti che si renderanno via via necessari per il mantenimento dell'efficienza aziendale, garantendo un'offerta di servizi di trasporto a tutto il territorio metropolitano, secondo i fabbisogni delle popolazioni e le indicazioni programmatiche degli Enti.

2.3 ATP ed il PUMS

OBIETTIVI PUMS	LE PROPOSTE/SCELTE DI ATP ESERCIZIO
1. Genova Metropolitana più accessibile e connessa	intermodalità: ➤ bigliettazione integrata ➤ "sistema" coincidenze nuovi servizi: ➤ nodi interscambio/capilinea ➤ integrazione linee
2. Mobilità e sostenibilità energetica e ambientale	➤ ammodernamento parco bus ➤ trazioni "alternative" ("ibrido", metano, elettrico) ➤ rinnovo impianti/rimesse
3. Genova Metropolitana più sicura, più vivibile e più bella	✓ valorizzazione della figura dell'autista ✓ promozione del territorio (collaborazioni eventi, etc.) ✓ lotta all'evasione (maggiori controlli e tornelli)
4. Mobilità <i>smart, green economy</i> , coesione sociale	➤ servizio "a chiamata" ➤ bigliettazione "sociale" ➤ servizi complementari (es. posta, medicinali, etc.) ➤ trasporto biciclette

2.4 Gli obiettivi strategici di ATP

- Migliorare il **marginale operativo** della gestione caratteristica attraverso un aumento dei passeggeri trasportati e una razionalizzazione dei costi.
- Migliorare la **qualità dei servizi offerti** (sia di trasporto, che complementari) al territorio, sviluppandoli e riducendo l'impatto ambientale.
- Contribuire allo "**sviluppo sostenibile**" del territorio a favore di residenti e turisti, promuovendolo nella sua interezza e redistribuendo i flussi.
- Definire ed attivare **sinergie con AMT** e con altri vettori.

2.5 I drivers del *Business plan*



2.5 Le variabili



3.1 La dotazione patrimoniale

Oggi il capitale sociale di ATP Esercizio S.r.l. è pari ad **Euro 1.443.142**, di cui il **51,54%** posseduto da AMT S.p.A. ed il **48,46%** da Autoguidovie S.p.A.

L'aumento di capitale a supporto del Piano è stimato in **3.500.000 di Euro**, di cui Euro 1.803.900 riservati al socio di maggioranza AMT e Euro 1.696.100 riservati al socio di minoranza.

Al termine dell'operazione di aumento del capitale la società disporrà di un patrimonio più forte e di maggiori risorse finanziarie da destinare principalmente all'ammodernamento del parco mezzi, del sistema informativo e ad una riorganizzazione della logistica, anche con postazioni di lavoro da offrire in affitto per il *full-service*, migliorando l'efficacia e l'efficienza e la possibilità di fruire della disponibilità di rifornimento di metano

Eventuali risorse residue potranno essere utilizzate per altre dotazioni materiali (aree di sosta, tornelli, etc.) ed altri interventi sull'organizzazione.

3.2 Rinnovamento parco mezzi al 31.10.2018

La necessità di ammodernamento del parco mezzi è già stata affrontata nel 2017, in parte utilizzando risorse trasferite e in parte ricorrendo all'autofinanziamento, ma non ha ancora potuto produrre completamente i suoi effetti per i ritardi che le procedure e le consegne hanno registrato. Di seguito gli acquisti di autobus:

Acquisti effettuati (da aprile 2017) : n° 42

- n° 6 autobus (nuovi), da 9,50 metri classe I, con risorse trasferite
- n° 2 autobus (nuovi), da 10.5 metri classe I con risorse proprie
- n° 1 autobus (nuovo), da noleggio 12 metri in *leasing*
- n° 5 minibus (nuovi), in *leasing*
- n° 1 minibus (nuovo), con risorse proprie
- n° 7 autobus (usati), da 10,5 metri classe I con risorse trasferite
- n° 5 autobus (usati), da 10,5 metri classe II con risorse trasferite
- n° 1 autobus (usato), da 9,8 metri classe II con risorse trasferite
- n° 14 minibus (usati), con risorse trasferite

Procedure esperite in attesa di consegna: n° 36 con risorse trasferite

- n° 10 autobus (nuovi), da 12 metri suburbani di classe II
- n° 24 autobus (nuovi), da 10,50 metri suburbani *low entry* di classe II
- n° 2 nuovi autobus ibridi (nuovi) da 12.00 metri classe I

Procedure da esperire: n° 7 con risorse trasferite

- n° 7 autobus (nuovi) da 6-8 metri suburbani di classe II.

Con un investimento complessivo di oltre **12 milioni di Euro**, di cui oltre 1 milione di Euro con risorse proprie.

3.3 L'impiego della liquidità da aumento capitale

Come già rimarcato, l'aumento di capitale per 3,5 milioni consentirebbe un ulteriore ammodernamento del parco mezzi e la riqualificazione di alcune strutture aziendali; in particolare:

✓ circa **€ 3 milioni** potrebbero essere impiegati per un ulteriore rinnovo del parco bus con l'acquisto di:

n°10 bus classe I (urbani) lunghezza 10,5 metri, circa 90 posti, con alimentazione a gasolio Euro6 (costo 200.000€, totale circa **€ 2 milioni**)

n°10 bus classe I (urbani o suburbani) lunghezza 6/8 metri , da 40/50 posti, con alimentazione a gasolio Euro6 (costo 100.000€, totale circa **1 milione**)

✓ circa **€ 0,5 milioni** potrebbero essere destinati al rinnovo delle strutture e degli impianti, compresa la creazione di postazioni per il *full service*, così da ridurre chilometri "tecnici", costi di manutenzione e costi di trasferimento.

3.3 L'impiego della liquidità da aumento capitale (2)

- Ipotizzando di immettere in servizio i 10 minibus nel mese di giugno 2019 ed i restanti 10 autobus a ottobre 2019, tenuto conto della percorrenza media di ogni singolo bus (33.000 km), si stima un risparmio minimo sui costi manutentivi di € 0,40 a km per effetto delle garanzie sui nuovi mezzi, per un totale di 11.000 Euro di risparmio medio annuo per ciascun autobus.
- Altri minori costi deriveranno dal non dover intervenire sulla manutenzione dei telai dei mezzi sostituiti e dal non dover effettuare interventi di carrozzeria, con ovvia riduzione di costi.
- Occorre infine considerare anche i minori costi che deriveranno dalla riduzione delle ore di lavoro dedicate agli interventi in linea, di solito effettuati in straordinario o prevedendo turni di "personale a disposizione, con un effetto domino anche sul monte ferie e sui "saltati riposi".
- Con le risorse residue di circa 500.000 Euro si potranno rinnovare alcuni impianti e creare postazioni destinate al full service, riducendo così ulteriormente i chilometri tecnici ed i costi di trasferimento. Nel corso degli ultimi anni tale voce ha subito un incremento considerevole.
- Inoltre, intervenendo sugli impianti di lavaggio esistenti al fine di rendere possibile il lavaggio sotto-scocca dei bus (attualmente fruibile solo dal sito di Rapallo), si andrebbero a procrastinare gli interventi di risanamento dei telai erosi dal salino del mare, riducendo così anche costi di trasferimento dei bus verso il sito di Rapallo.

3.4 Il parco mezzi

L'anzianità del parco mezzi (costituito da circa 265 mezzi) di ATP Esercizio Srl è tuttora un fattore caratterizzante delle attività societarie; gli autobus in dotazione hanno sinora garantito la regolare prestazione del servizio, ma i costi di manutenzione e circolazione sono elevati e diventa pertanto prioritario il rinnovo e la razionalizzazione del parco, con il conseguente abbassamento dell'età media degli autobus, la riduzione della dimensione del parco e del numero di modelli presenti.

	2016	2017	2018 (prev)	2019
autobus totali n°	287	265	260	230
autobus dismessi n°	15	37	34	50
autobus inseriti n°	12	31	58	29
- di cui nuovi n°	12	13	49	29
- di cui usati n°	0	18	9	0
anzianità media (anni)	13,00	12,60	10,20	8,80

3.5 Organizzazione e personale

- **Nuovo “Sistema Qualità” (SQA) ISO 9000:2015**
 - ✓ Valutazione dei “rischi aziendali”
 - ✓ Definizione ed identificazione responsabilità
- **Relazioni industriali:**
 - ✓ Possibile parziale e graduale reintegro retribuzione integrativa aziendale
 - ✓ Riqualificazione relazioni ed adeguamento alle innovazioni in atto
- **Centrale operativa**, supporto al movimento per fornire risposte tempestive alle possibili criticità del servizio, sia agli utenti sia al personale di guida
- **Responsabili di zona** per disporre di informazioni continue per monitorare e migliorare il servizio
- **Sistema di “vestizione centralizzata turni macchina”**

3.5 Organizzazione e personale (2)

- **Organico**
 - ✓ valutazione competenze figure di responsabilità
 - ✓ adeguamento quali-quantitativo livelli occupazionali (movimento e manutenzioni) alle esigenze dei servizi
 - ✓ attribuzione alle sedi di lavoro
 - ✓ valorizzazione figura professionale dell'autista
 - ✓ riduzione "monte-ferie"

- **Sistema informativo:** rinnovo del sistema informativo con l'adozione di un "gestionale" di tipo ERP, integrato con quanto previsto dal progetto regionale sulla "bigliettazione elettronica" e la gestione del movimento (adozione AVM sul parco bus, centrale operativa, etc.) a supporto di:
 - ✓ gestione movimento
 - ✓ gestione parco mezzi e manutenzioni
 - ✓ controllo di gestione
 - ✓ rifornimento gasolio
 - ✓ bigliettazione elettronica

- **Adeguamento *hardware* uffici e strutture operative .**

3.6 Logistica, sedi e impianti

Occorre razionalizzare la logistica tecnico/manutentiva, valorizzando i seguenti siti principali:

- Sestri Levante
- Carasco
- Rapallo
- Genova
- Campoligure.

A tal fine risulta strategico dotarsi di una infrastruttura manutentiva in proprietà nel genovesato che, ad oggi, presenta le maggiori criticità per idoneo ricovero, manutenzione e pulizia dei mezzi, compreso il sottoscocca con evidenti migliori conservazioni del patrimonio veicolare. Si intende procedere alla definizione di idonee postazioni di lavoro da destinare, in locazione, all'azienda/e di *full service*. Questo consentirà, come già sottolineato, di dare soluzione alle incoerenze riscontrate nell'attuale gestione del service, con particolare riferimento ai costi del personale per il trasferimento (con risparmio di turni uomo e macchina), ai chilometri "tecnici", all'allungamento dei tempi di manutenzione e al controllo qualitativo delle attività.

Nelle vicinanze della struttura di Sestri Levante si intende verificare la fattibilità e promuovere la realizzazione di un impianto per l'erogazione del metano per autotrazione (CNG/LNG) in collaborazione con le Amministrazioni locali ed un operatore del settore (da individuarsi), secondo anche quanto previsto dal PUMS. Grazie ad una più diffusa alimentazione a gas naturale su mezzi di nuova generazione sarà possibile, oltre al beneficio ambientale, consentire un risparmio sui costi del combustibile stimato in un 10%. Grazie alla disponibilità di un moderno ed idoneo punto di rifornimento sarà possibile introdurre nel parco aziendale nuovi mezzi alimentati a gas naturale, in coerenza con le tendenze del mercato e le indicazioni normative.

3.7 Revisione linee

ATP svolge servizio di TPL per la popolazione residente sul territorio della Città Metropolitana (ed in parte nelle zone limitrofe della provincia di Spezia e Savona) ad esclusione del bacino del Comune di Genova che rappresenta un polo attrattore degli spostamenti, nel corso dell'anno 2017 ha effettuato 735.152 corse pari a **8.728.676 Km**. Larga parte della tipologia di servizio erogato ha caratteristiche extraurbane, con una permanenza sull'autobus superiore ai 30 minuti a causa della matrice origine/destinazione prettamente non urbana.

Sono stati individuati alcuni **interventi** che, potenziando e razionalizzando il servizio, lo rendano economicamente più efficiente e nel contempo più vicino alle esigenze di mobilità dell'utenza:

1. Crescente integrazione con la controllante AMT, sia in termini funzionali/organizzativi, sia in termini di servizi/tariffa. A decorrere dal 1° settembre 2018 è stato istituito un **titolo di viaggio "integrato"** con validità nelle intere reti di entrambe le Aziende (ad esclusione dei servizi aeroportuali ed autostradali) che con un importo di € 70 /mese consente illimitati viaggi, ad una tariffa vantaggiosa, sulle reti di entrambe le Aziende e sulla rete urbana ferroviaria di Genova.
2. Potenziamento del servizio festivo sulla **Linea 98** (Santa Margherita - Rapallo Ospedale – Chiavari – Lavagna Ospedale - Sestri Ospedale – Bargonasco, vera linea comprensoriale del Tigullio) passando da una frequenza di una corsa ogni due ore ad una corsa ogni ora come nel servizio feriale.
3. Potenziamento del servizio in **val D'Aveto e val Trebbia** - secondo quanto previsto dal programma "Aree interne Aveto-Tigullio" - attraverso due punti di interscambio/ coincidenza
 - ✓ **a Borzonasca**: per limitare l'attuale linea 11 (Santo Stefano - Chiavari) a Borzonasca con l'interscambio con linea 12 (Borzonasca - Chiavari) con la possibilità di utilizzare mezzi di dimensioni ridotte sulla linea 11 (maggior velocità e minori consumi); i risparmi consentirebbero di potenziare il servizio con un servizio di tipo urbano sulla linea 12 (Borzonasca - Chiavari).
 - ✓ **a Bargagli**: per consentire alle utenze provenienti dalle valli interne sia raggiungere il capoluogo sia di consentire i collegamenti inter-vallivi con possibili risparmi di percorrenza sulla tratta Genova-Bargagli così da favorire il potenziamento del servizio delle linee stesse.

3.7 Revisione linee (2)

4. Riorganizzazione del servizio sulla linea **Voltri – Varazze** introducendo una frequenza pari a una corsa ogni ora sulla tratta principale Voltri – Cogoleto, con partenze in coincidenza con i treni metropolitani con attestazione a Genova Voltri, ed una frequenza pari a una corsa ogni due ore sulla tratta secondaria Cogoleto – Varazze.

Dovranno essere verificate anche le migliori condizioni per servire :

- ✓ Il polo ospedaliero della Colletta (linea dedicata o deviazione dalla linea principale)
- ✓ l'area industriale della Val Lerone per soddisfare le esigenze dei numerosi lavoratori.

5. Implementazione in altre zone della rete di una nuova tipologia di servizio a chiamata denominato “**Chiama bus**” oggi utilizzato, in via sperimentale, su alcune linee locali del comune di **Recco**, dove ha dato ottimi risultati sia in termini di soddisfazione sia in termini di aumento di utenza.

6. Altri interventi per migliorare l'integrazione con la rete AMT nelle zone periferiche del Comune di Genova .

3.8 Riorganizzazione manutenzione

Considerato che il settore **MANUTENZIONE E LOGISTICA** pesa per circa un 15% dei costi totali di un'azienda di TPL e che il costo del personale del settore **ESERCIZIO E MOVIMENTO** pesa per un 50%, occorrerà prevedere contratti di *full service* di lunga durata (12 anni), sviluppando un efficace sistema di controllo e gestione della manutenzione.

L'esperienza ha dimostrato l'utilità di prevedere postazioni per il *full service* all'interno delle officine aziendali, garantendo in questo modo anche lo sfruttamento sinergico degli spazi e collaborazioni proficue.

La manutenzione interna dovrebbe interfacciarsi continuamente con l'esercizio per garantire interventi d'urgenza e mirati, in maniera complementare al *full service*, con l'obiettivo di ottimizzare i tempi di ripristino veicoli.

Per ridurre i costi di manutenzione, oltre a garantire un continuo ammodernamento del parco mezzi e contratti di *full service* "lunghi", si dovranno sviluppare competenze interne più elevate, in grado di gestire la manutenzione anche di mezzi a trazione alternativa (metano, elettrico, ibrido), che in futuro tenderanno sempre più a sostituire i mezzi ad alimentazione tradizionale.

Come detto grande attenzione sarà rivolta alla pulizia dei mezzi (motori inclusi), non solo per gli evidenti aspetti igienici (interni), ma anche per un'idonea conservazione dei bus, con una conseguente riduzione dei costi di manutenzione non solo delle carrozzerie.

Mantenere il giusto equilibrio dei livelli di manutenzione interna ed esternalizzata, assicurando al personale aggiornamenti formativi adeguati, sarà fondamentale per comprimere adeguatamente la struttura dei costi.

3.9 Effetti sul conto economico

		2019	2020	2021
BUS URBANI mt. 10,50 (AUMENTO DI CAPITALE)	2.000.000	41.651	166.602	166.602
MINIBUS mt. 6-8 (AUMENTO DI CAPITALE)	1.000.000	48.594	83.304	83.304
LOGISTICA, OFFICINE E IMPIANTI LAVAGGIO BUS	500.000	25.000	25.000	25.000
	AMMORTAMENTI	115.244	274.906	274.906
RISPARMIO DA GARANZIA COSTRUTTORE (24 MESI)	1.100			
BUS URBANI mt. 10,50	11.000	33.000	132.000	99.000
MINIBUS mt. 6-8	11.000	77.000	132.000	55.000
INTERVENTI DI RISANAMENTO BUS NON SOSTITUITI	14.000	140.000	50.000	50.000
RISPARMIO SU INTERVENTI DI CARROZZERIA		50.000	65.000	55.000
RISPARMIO SU INTERVENTI IN LINEA		80.000	120.000	120.000
LOGISTICA, OFFICINE E IMPIANTI BUS		100.000	130.000	160.000
	ECONOMIE	480.000	629.000	539.000
	DIFFERENZA	364.756	354.094	264.094

Sviluppo del conto economico

	FORECAST 2018	PREVISIONE 2019	PREVISIONE 2020	PREVISIONE 2021
A. VALORE DELLA PRODUZIONE	34.221.103	34.079.872	34.356.264	34.511.264
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni	11.623.544	11.063.000	11.148.000	11.283.000
2. Variazione delle rimanenze	0	0	0	0
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
4. Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
5. Altri ricavi e proventi	22.597.559	23.016.872	23.208.264	23.228.264
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	34.153.358	33.909.685	34.113.460	34.300.518
6. Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	4.596.523	4.461.500	4.440.050	4.621.500
7.1 Per servizi di cui per manutenzione bus esternalizzate	1.889.499	1.183.192	1.143.192	1.270.000
7.2 Per altri servizi	4.193.766	4.399.063	4.399.063	4.399.063
8. Per godimento di beni di terzi	1.011.122	1.254.000	1.254.000	1.236.000
9. Per il personale	20.216.712	19.260.000	19.377.200	19.524.000
10. Ammortamenti e svalutazioni	1.807.576	2.711.430	3.059.455	3.059.455
11. Variazione delle rimanenze di materie prime	0	0	0	0
12. Accantonamento per rischi	0	0	0	0
13. Altri accantonamenti	0	0	0	0
14. Oneri diversi di gestione	438.160	640.500	440.500	190.500
Differenza tra valore e costi della produzione	67.745	170.187	242.804	210.746
C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	962	0	0	0
D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0
E. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte	68.707	170.187	242.804	210.746
22. Imposte sul reddito dell'esercizio	45.000	65.000	80.000	75.000
23. Utile (o Perdita) dell'esercizio	23.707	105.187	162.804	135.746

Indici di bilancio

R.O.S. Redditività delle vendite	RISULTATO OPERATIVO			
	RICA VI PER VENDITA KM			

	2018	2019	2020	2021
Risultato operativo	6.693	120.687	193.304	161.246
Ricavi di vendita	31.278.054	30.995.372	31.251.764	31.386.764
R.O.S.	0,02%	0,39%	0,62%	0,51%

R.O.E.	RISULTATO NETTO			
	CAPITALE PROPRIO			

	2018	2019	2020	2021
Risultato netto	23.707	105.187	162.804	135.746
Capitale proprio	1.654.039	5.177.746	5.282.943	5.445.747
R.O.E.	1,43%	2,03%	3,08%	2,49%