

PIANO INDUSTRIALE 2022-2032

Presentazione di sintesi

11 Maggio 2022



Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Piano Industriale, economico - finanziario di TPL Linea, propedeutico all'affidamento in house, approvato il 11/11/19 dal Consiglio di Amministrazione e il 19/12/19 dall'Assemblea dei Soci.

Come il precedente, anche il presente documento è finalizzato a verificare la sostenibilità ed economicità dell'affidamento in house del servizio di trasporto pubblico locale dell'Ambito territoriale ottimale del savonese.

L'aggiornamento del Piano Industriale è reso particolarmente necessario per l'emergenza pandemica che

- ha determinato il rallentamento dell'affidamento stesso: tutte le risorse del sistema sono state finalizzate ad adattare i servizi e le condizioni di offerta alle mutate esigenze del territorio;
- ha profondamente modificato le condizioni di equilibrio economico-finanziario delle aziende di trasporto: il significativo calo della domanda di TPL nel periodo emergenziale ha determinato un forte calo dei ricavi tariffari, tuttora presente nell'Ambito Savonese, e la conseguente necessità di adottare piani di azioni concordati ai vari livelli per ricondurre la domanda di tpl (almeno) ai livelli pre-covid.

L'intero *Sistema TPL* è chiamato ad affrontare una sfida importante: ripensare il modello di offerta in grado di rispondere in modo adeguato ad una evoluzione della domanda in forte discontinuità rispetto al passato (in termini di modi e tempi), in uno scenario completamente trasformato che impone nuovi vincoli e requisiti dal punto di vista tecnico, organizzativo, economico-finanziario.

ELEMENTI BASE DEL PIANO

AZIONI PREVISTE E ASSUMPTIONS DI BASE

RISULTATI DEL PIANO

RISCHI ED OPPORTUNITA'

ALLEGATI

ELEMENTI BASE DEL PIANO (1/2)

Elementi base del piano

- Durata** ✓ Dieci anni (2023 – 2032)
- Perimetro di affidamento** ✓ Pari al 100% dei servizi vigenti, con obbligo di subaffidamento di una quota almeno pari al 10% del servizio
- Revisione rete e servizi** ✓ Opportunità di un tavolo tecnico Regione+Enti Soci+Azienda per promuovere una revisione del modello di rete e dei servizi (ma serve migliorare il livello di conoscenza della domanda potenziale e soddisfatta)
- Mantenimento livelli occupazionali** ✓ non sono previste variazioni dei livelli occupazionali nell'Ambito; il personale impiegato nei servizi che saranno subaffidati (10,5%) manterranno le condizioni di lavoro con l'impresa subaffidataria
- Sviluppo competenze per migliorare qualità servizi** ✓ La transizione verso la trazione elettrica, le innovazioni tecnologiche e l'evoluzione del modello di rete e di servizio saranno affiancate e supportate dallo sviluppo delle competenze aziendali e professionali
- Adeguamenti tecnologici** ✓ In particolare per la gestione del processo commerciale (bigliettazione elettronica) e per il monitoraggio del servizio (migliorare la conoscenza per migliorare il servizio)

ELEMENTI BASE DEL PIANO (2/2)

Elementi base del piano

Domanda TPL

- ✓ Iniziative coordinate a sostegno della mobilità collettiva in grado (entro il 2024) di recuperare la domanda pre-Covid e poi (dal 2025/26) di incrementare lo *shift modale* del trasporto collettivo rispetto a quello privato (+8% dal 2027)

Servizi scolastici

- ✓ Affidamento in house dei servizi scolastici sui territori degli Enti Soci (prevista trasformazione in house alla naturale scadenza dei contratti vigenti)

Contrasto all'evasione tariffaria

- ✓ Nell'ultimo biennio gestita in coerenza con l'emergenza sanitaria; sono previste azioni di recupero almeno dei miglioramenti registrati nel 2019 (obiettivo 5%)

Riqualificazione e razionalizzazione parco rotabile

- ✓ Il piano investimenti prevede la sostituzione di 118 auotbus (65% della flotta) di cui 58 nel primo triennio;
- ✓ Tutti i nuovi autobus sono previsti a trazione elettrica

Subaffidamenti

- ✓ In avvio del contratto in house è previsto il subaffidamento (obbligatorio) del 10,5% del servizio di tpl;
- ✓ Da valutare nel corso del contratto eventuale crescita del subaffidamento (servizio trasporto e/o servizi complementari)

Produttività

- ✓ Aumento minimo del 0,25%/anno (2,5% nel contratto)

ELEMENTI BASE DEL PIANO

AZIONI PREVISTE E ASSUMPTION DI BASE

RISULTATI DEL PIANO

RISCHI ED OPPORTUNITA'

ALLEGATI

PRINCIPALI ASSUMPTION: GENERALI

Azioni previste e assumptions di base



Produzione

- ✓ Costante (8,2 mln di vett-km, di cui 10,5% subaffidate a soggetto terzo dal 2023)

Efficacia ed efficienza dei servizi

- ✓ Non sono stati previsti nel piano gli effetti di eventuali ulteriori subaffidamenti che potranno essere valutati per specifiche porzioni di servizio al fine di supportare l'efficientamento aziendale e l'aumento dell'efficacia dei servizi (es. servizi a chiamata)
- ✓ E' previsto un progressivo passaggio alla trazione elettrica che, oltre a migliorare sensibilmente l'impatto ambientale, dovrebbe consentire la riduzione del costo della trazione e migliorare la qualità del servizio
- ✓ Per motivi prudenziale, non sono previsti gli effetti di una revisione della rete che, tuttavia, è opportuna per promuovere l'efficacia del servizio, unitamente alle azioni concordate con gli Enti Soci per garantire migliori condizioni di attrattività al trasporto collettivo
- ✓ Analogamente, gli effetti delle campagne per il recupero dell'evasione tariffaria, sono conteggiati cumulativamente alle Iniziative coordinate a sostegno della mobilità collettiva che dovranno consentire non solo di recuperare la domanda pre-Covid ma di aumentare ulteriormente la domanda soddisfatta
- ✓ Sono in fase di valutazione altre azioni per l'aumento dell'efficienza dei processi aziendali, ma non sono state prudenzialmente inserite nel piano

EVOLUZIONE RICAVI

Azioni previste e assumptions di base



- Corrispettivo tpl** ✓ È previsto il solo aumento (già deliberato dalla Regione) della quota del FRT di competenza dell'Ambito savonese (dal 10,85% al 11,22 %del FRT) e l'invarianza delle risorse aggiuntive già inserite nel vigente Accordo di Programma del 2019; non sono conteggiati gli eventuali aumenti correlati al previsto aumento del FNT
- Ricavi tariffari** ✓ La Domanda di tpl è in lento recupero (i primi 3 mesi del 2022 registrano ancora un -35%)
- **2022: considerati il 65% dei ricavi 2019 per 8 mesi e 85% per 4 mesi**
 - **2023: considerati l'85% dei ricavi 2019 per 8 mesi e 100% per 4 mesi**
 - **2024: recupero 100% del valore 2019**
- ✓ Aumento del 8,3% dei ricavi da traffico nel biennio 2025/2026 supportate da azioni di Sistema
- Adeguamenti inflativi** ✓ L'adeguamento del corrispettivo contrattuale e delle tariffe è parametrato all'aumento inflativo dei costi, al netto della percentuale minima di efficientamento, prevista pari al 0,25%/anno;
- Ristori** ✓ Previsti ristori per mancati ricavi solo nel 2022 (considerati 3/12 rispetto al 2021)
- Servizi scolastici** ✓ Mantenimento dei servizi scolastici attuali e previsione di acquisizione dei contratti in scadenza (in aumento fino ad un valore di 1,4 milioni nel 2032).

EVOLUZIONE COSTI

Azioni previste e assumptions di base



- Generale**
 - ✓ Costi annui inflazionati (con un range dal 2,9% al 1% annuo, al netto dell'energia)
 - ✓ Previsto un efficientamento dei costi pari allo 0,25% annuo

- Personale**
 - ✓ Previsti 3 rinnovi del CCNL nel periodo di piano (in linea con i rinnovi passati)

- Carburante**
 - ✓ Riduzione delle spese di trazione per progressiva sostituzione della trazione endotermica con trazione elettrica
 - ✓ Costo dei carburanti in aumento significativo nel breve periodo
 - ✓ Costo dell'energia elettrica per trazione decrescente nel periodo
 - ✓ Previsto progressivo efficientamento dei consumi (il delta tra costi di trazione endotermica e elettrica ha un range nel periodo che va dal -51% al -15%)

- Subaffido**
 - ✓ Subaffido del 10,5% dei servizi di tpl dal 2023 (circa 0,8 mln vett*km)

- Manutenzione**
 - ✓ in riduzione per effetto del cambio di trazione; il costo per la sostituzione delle batterie per gli eevv (in media previsti dopo 10 anni o dopo 600k/800k percorsi) è calmierato rispetto alle tariffe attuali per progresso tecnologico nella costruzione delle batterie

- Servizi scolastici**
 - ✓ Realizzazione dei nuovi contratti scuolabus con un margine del 10%

PRINCIPALI DIMENSIONI

Azioni previste e assumptions di base



- ✓ La produzione attuale è pari a **8,2 milioni di km**, con una produzione interna complessiva superiore al 99%, che si riduce, a partire dal 2023 al **89,1%** per la quota di produzione subaffidata pari al **10,5%**.
- ✓ Il conducenti impiegati alla produzione del servizio si riducono per effetto del subaffidamento e passano da **320** (a fine 2022) a **289** conducenti.

PRODUZIONE	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Km offerti totali	8,15 M €											
Km prodotti internamente	8,08 M €	8,08 M €	7,26 M €	7,29 M €								
% produzione interna	99,2%	99,2%	89,1%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%	89,5%

PERSONALE	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Personale	402	414	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382
Conducenti	308	320	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289
Produttività - tutto il personale	20.085	19.521	19.000	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084
Produttività - conducenti	26.200	25.261	25.115	25.225	25.225	25.225	25.225	25.225	25.225	25.225	25.225	25.225

RIQUALIFICAZIONE DEL PARCO

Azioni previste e assumptions di base



Complessivamente vengono sostituiti **117 autobus** nel corso del periodo di piano 2023-2032, **tutti a trazione elettrica**. Alla fine del primo biennio non circoleranno più autobus di classe ambientale euro 3 o inferiore in coerenza con l'obbligo di sostituzione di euro 2/3 entro il 2023/204.

L'anzianità media del parco si riduce in modo significativo e si attesta intorno a 10 anni (dai 13 anni attuali).

Numerosità parco totale

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
LUNGO	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0
MEDIO	44,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0
CORTO	56,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0	52,0
	179,0	180,0								

Anzianità parco totale

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	18,0	14,0	15,0	9,8	5,9	2,3	3,3	4,3	5,3	6,3
LUNGO	11,5	8,4	9,4	9,0	9,2	8,5	8,3	9,0	8,4	9,4
MEDIO	12,9	8,5	9,5	10,5	10,7	11,7	12,3	10,5	11,1	10,4
CORTO	13,7	8,5	9,5	10,5	10,4	10,7	10,6	10,9	11,5	10,8
	12,7	8,6	9,6	9,8	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	10,0

Nuovi mezzi

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LUNGO	8,0	16,0	0,0	5,0	3,0	7,0	5,0	1,0	6,0	0,0
MEDIO	0,0	14,0	0,0	0,0	2,0	0,0	1,0	7,0	1,0	4,0
CORTO	3,0	15,0	0,0	0,0	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	4,0
	11,0	46,0	0,0	6,0	9,0	10,0	9,0	10,0	8,0	8,0

Numerosità nuovo parco (cumulato)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	0,0	1,0	1,0	2,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
LUNGO	8,0	24,0	24,0	29,0	32,0	39,0	44,0	45,0	51,0	51,0
MEDIO	0,0	14,0	14,0	14,0	16,0	16,0	17,0	24,0	25,0	29,0
CORTO	3,0	18,0	18,0	18,0	21,0	23,0	26,0	28,0	29,0	33,0
	11,0	57,0	57,0	63,0	72,0	82,0	91,0	101,0	109,0	117,0

INVESTIMENTI PER RINNOVO DEL PARCO

Azioni previste e assumptions di base



Il piano investimenti per il rinnovo del parco è stimato pari a **50,6 mln €** di cui **26,7 mln €** coperti da contributi pubblici (contribuzione media del 53% sul totale):

- ✓ Del totale contribuito, **13,5 mln di finanziamenti sono già stati individuati ed approvati (pari al 39%)**
- ✓ Si ipotizza che le **sostituzioni dei mezzi euro 2/3 per obblighi di legge** (da articolo 4, comma 3-bis della legge del 9 novembre 2021, n. 156) **vengano interamente acquistati in auto finanziamento (circa 10)**
- ✓ **Per i restanti investimenti** (tutti a trazione elettrica) è ipotizzata una **contribuzione pubblica del 50%**

Il costo di acquisto dei mezzi elettrici è ipotizzato progressivamente decrescente per progresso tecnologico

MEZZI	TOTALE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Mezzi di produzione (autobus)		201	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Produttività mezzi		40.207	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500
Età media del parco		13,9	12,7	8,6	9,6	9,8	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	10,0
Mezzi sostituiti	118	1	11	46	-	6	9	10	9	10	8	8
Investimenti in nuovo mat. rotabile	50,6	0,40	4,90	18,90	0,00	3,30	4,00	4,9	3,8	3,9	3,70	2,80
Contributi (compresi contributi precedenti)	26,7	0,39	4,80	8,30	0,00	1,65	2,00	2,45	1,90	1,95	1,85	1,40

PERSONALE: COMPOSIZIONE DELL'ORGANICO

Azioni previste e assumptions di base



Organico complessivo		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
PERSONALE GUIDA	#	308	320	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289
PERSONALE OFFICINA	#	25	24	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
PERSONALE BIGLIETTERIA	#	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
PERSONALE CONTROLLERIA	#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
PERSONALE PIAZZALE	#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
PERSONALE LAVAGGIO	#	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
PERSONALE UFF COMMERCIALE	#	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PERSONALE CARROZZERIA	#	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
PERSONALE UFFICI	#	38	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOTALE		402	414	382									

COSTI DEL PERSONALE

Azioni previste e assumptions di base



- ✓ Nel piano sono stati previsti **3 rinnovi del contratto nazionale** nel periodo di piano (in linea con i rinnovi passati)
- ✓ il perimetro associato al servizio in subaffidamento è previsto pari a **31 autisti e 1 meccanico**
- ✓ Nel piano non sono cautelativamente ipotizzate modifiche degli attuali accordi di secondo livello

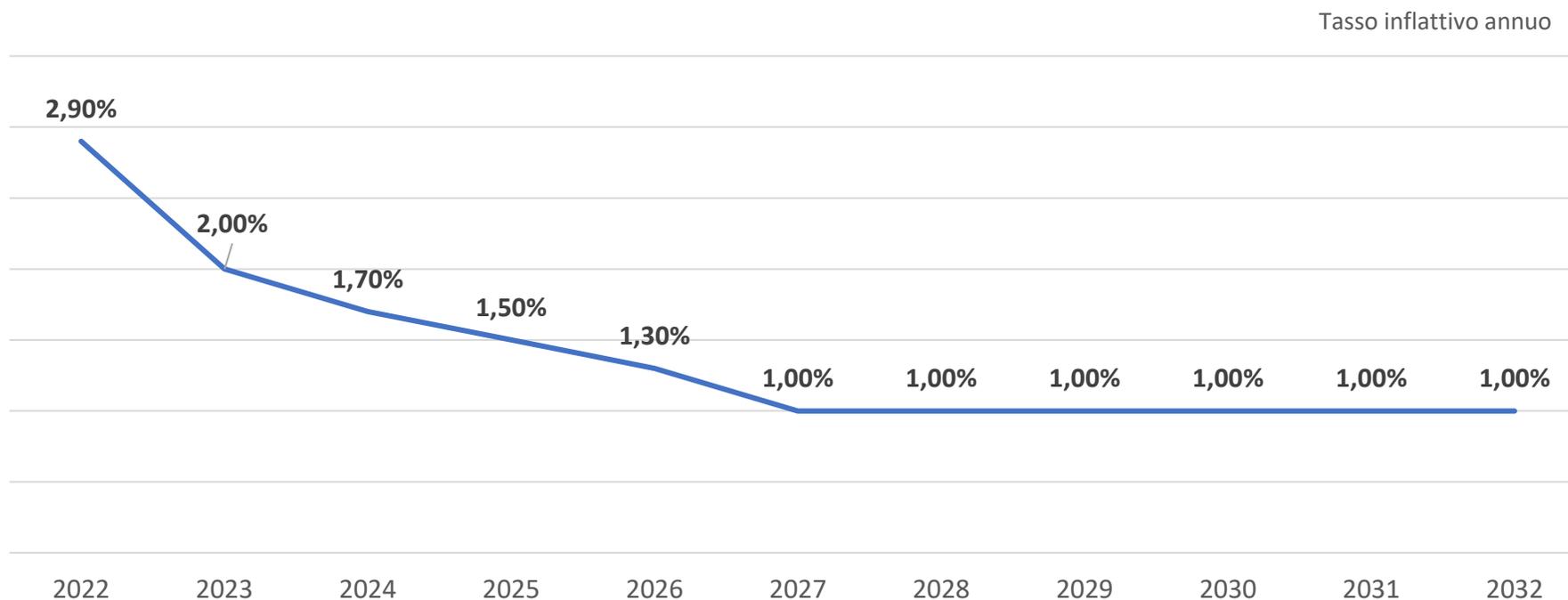


TASSO INFLATTIVO

Azioni previste e assumptions di base



- ✓ Il tasso inflattivo considerato (al netto della quota dell'energia e dei carburanti) è stato aggiornato registrando il peggioramento del dato.
- ✓ Per il futuro è stato previsto una normalizzazione del contesto internazionale con un **graduale ritorno a bassi livelli di inflazione** (1% a partire dal 2027)



STIMA DEL COSTO DEI CARBURANTI

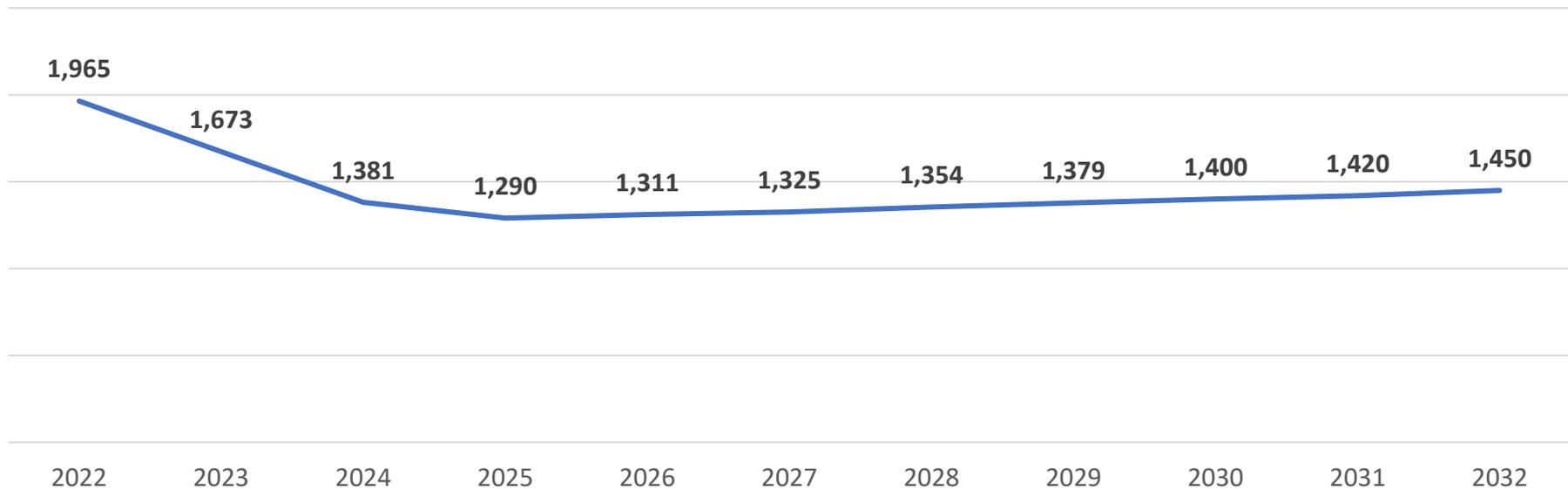
Azioni previste e assumptions di base



✓ Lo scenario internazionale e le attuali macrodinamiche dei mercati presentano un **altissimo livello di incertezza** che portano a una **grande variabilità delle stime** del costo dei carburanti e dell'energia per trazione. **Le stime usate nel piano presuppongono una «normalizzazione» del contesto internazionale di lungo periodo.**

✓ Un peggioramento della situazione nel lungo periodo può **portare ad un incremento ulteriore dei costi di trazione** (circa dai **1,2 a 2,5 milioni di euro annui**).

Andamento costo carburante a litro



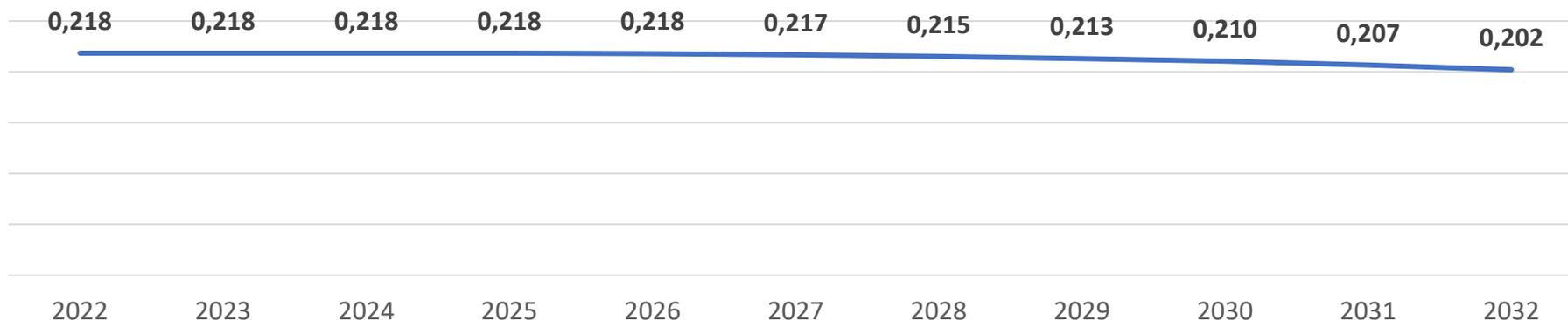
STIMA DEL COSTO DELL'ENERGIA PER TRAZIONE

Azioni previste e assumptions di base



- ✓ Nel piano è prevista la progressiva sostituzione della trazione endotermica con **trazione elettrica**
- ✓ Come per il prezzo dei carburanti, lo scenario internazionale porta ad una **grande variabilità delle stime** del costo dell'energia per trazione. **Le stime usate nel piano presuppongono una «normalizzazione» del contesto internazionale di lungo periodo.**
- ✓ Negli ultimi 10 anni il costo dell'energia è variato dai **0,14 €/kw** (netto IVA), registrato nel 2010 e nel 2018, a **0,18 €/kw** del 2021, con punte di **oltre 0,33 €/kw a dicembre 2021**; il valore registrato a febbraio 2022 è pari a **0,23 €/kw**.
- ✓ Nel lungo periodo il costo dell'energia **si prevede in decrescita** grazie al contributo delle energie rinnovabili e all'auspicato cambio di logiche di costruzione del prezzo dell'energia (attualmente condizionato dal costo marginale della fonte più costosa usata per produrre l'energia).

Andamento costo energia a Kw (IVA esclusa)



ELEMENTI BASE DEL PIANO

AZIONI PREVISTE E ASSUMPTIONS DI BASE

RISULTATI DEL PIANO

RISCHI ED OPPORTUNITA'

ALLEGATI

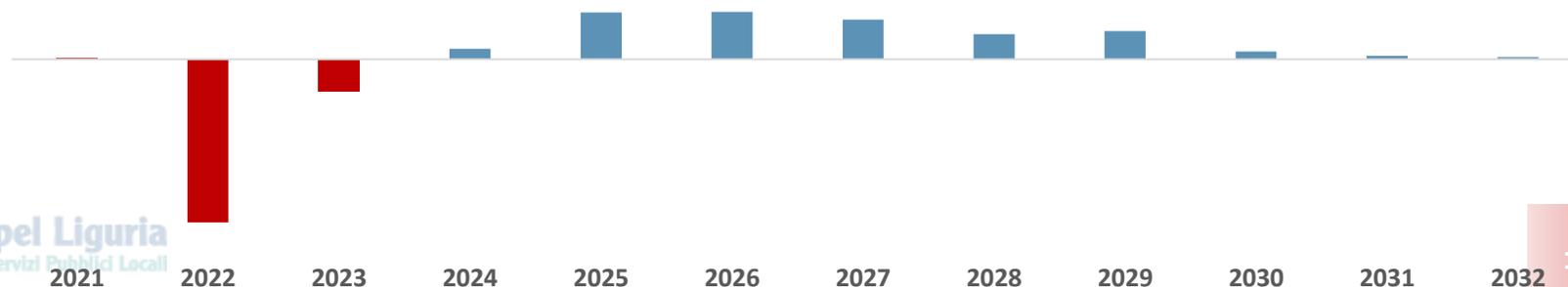
RISULTATI ECONOMICI

Risultati del piano

► Primo anno di piano

Dati in milioni di euro

CONTO ECONOMICO	2021	2022	2023 1° anno	2024 2° anno	2025 3° anno	2026 4° anno	2027 5° anno	2028 6° anno	2029 7° anno	2030 8° anno	2031 9° anno	2032 10° anno
Valore della produzione	27,09	25,25	27,27	29,29	29,77	30,51	30,93	31,30	31,58	31,92	32,25	32,51
di cui Ricavi da traffico	4,88	5,80	7,28	8,09	8,60	8,98	9,04	9,11	9,18	9,25	9,32	9,39
Costi della produzione	27,06	28,34	27,88	28,98	28,70	29,42	30,00	30,68	30,89	31,65	32,08	32,35
di cui per materie, servizi e god. beni di terzi	7,03	8,30	8,67	7,77	7,64	7,71	7,72	7,73	7,73	7,72	7,70	7,74
di cui per personale	17,63	17,67	16,81	17,03	16,94	17,33	17,52	17,75	17,65	18,03	18,24	18,40
di cui per ammortamenti	2,08	2,02	2,08	3,84	3,79	4,05	4,44	4,88	5,18	5,57	5,81	5,89
Margine operativo	0,03	-3,03	-0,61	0,25	0,99	1,00	0,85	0,55	0,61	0,18	0,09	0,07
Risultato di esercizio	0,02	-3,04	-0,62	0,22	0,89	0,90	0,76	0,48	0,54	0,15	0,07	0,04



CONFRONTO CON L'ANNO 2022

Risultati del piano



Differenze rispetto all'anno base 2022 - Dati in milioni di euro

RICAVI		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	Delta valore della produzione	2,02	3,96	4,44	5,17	5,59	5,96	6,25	6,59	6,92	7,17
	Delta ricavi da traffico	1,48	2,29	2,80	3,18	3,24	3,31	3,38	3,45	3,52	3,59
COSTI		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	Delta costi del personale	-0,80	-0,60	-0,67	-0,28	-0,09	0,13	0,04	0,42	0,63	0,79
	Delta costi per materie	-1,41	-2,42	-2,58	-2,58	-2,61	-2,64	-2,67	-2,72	-2,77	-2,77
	Delta costi per servizi	1,78	1,90	1,93	1,99	2,03	2,07	2,10	2,14	2,17	2,21
	Delta ammortamenti	0,05	1,82	1,77	2,02	2,41	2,86	3,16	3,55	3,79	3,87
	Delta costi carburanti	-1,30	-2,17	-2,38	-2,40	-2,45	-2,47	-2,49	-2,53	-2,58	-2,63
RISULTATO DI ESERCIZIO		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	Utile o perdita di esercizio	2,42	3,28	4,02	4,04	3,88	3,58	3,64	3,21	3,12	3,10

ANDAMENTO FINANZIARIO

Risultati del piano

La disponibilità finanziaria iniziale e quella generata nell'esercizio consentono sono in grado di garantire la liquidità necessaria per il Piano investimenti previsto; l'eventuale rallentamento degli incassi (su corrispettivi e su contributi) potrebbe richiedere l'accensione di un mutuo a medio termine per garantire la provvista finanziaria nel 2024

CASH FLOW	2022	2023 1° anno	2024 2° anno	2025 3° anno	2026 4° anno	2027 5° anno	2028 6° anno	2029 7° anno	2030 8° anno	2031 9° anno	2032 10° anno
Flussi finanziari derivanti dall'esercizio	- 1,68	1,15	2,96	3,68	3,84	3,88	3,84	4,19	3,99	3,76	3,98
Variazione Circolante Netto	0,42	- 0,04	- 0,20	- 0,05	- 0,02	- 0,03	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02
Flusso finanziario gestione reddituale (A)	- 1,26	1,11	2,76	3,63	3,82	3,85	3,82	4,17	3,97	3,74	3,97
Immobilizzazioni materiali	- 0,78	- 5,04	- 18,90	- 0,06	- 3,40	- 4,00	- 5,03	- 4,10	- 3,90	- 3,70	- 2,80
contributi in conto capitale	0,39	4,80	8,31	-	1,65	2,00	2,45	1,90	1,95	1,85	1,40
Flusso finanziario attività di investimento (B)	- 0,39	- 0,24	- 10,59	- 0,06	- 1,75	- 2,00	- 2,58	- 2,20	- 1,95	- 1,85	- 1,40
Mezzi di terzi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mezzi propri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso finanziario attività di finanziamento (C)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni disponibilità liquide (a ± b ± c)	- 1,65	0,87	- 7,83	3,57	2,07	1,85	1,24	1,97	2,02	1,89	2,57
Disponibilità liquide inizio periodo	9,72	8,07	8,95	1,12	4,69	6,75	8,60	9,85	11,82	13,84	15,72
Disponibilità liquide fine periodo	8,07	8,95	1,12	4,69	6,75	8,60	9,85	11,82	13,84	15,72	18,29

SOSTENIBILITÀ DELL’AFFIDAMENTO

Risultati del piano

Il Piano evidenzia la **sostenibilità economico-finanziaria** del contratto di servizio relativo all’affidamento *in house* del tpl di Ambito savonese (con il subaffidamento del 10% del servizio). Il progressivo **miglioramento della qualità dei servizi** sarà realizzato anche grazie al **coinvolgimento degli Enti Soci** (politiche smart per supportare il vantaggio competitivo del trasporto pubblico collettivo rispetto a quello privato individuale).

Sostenibilità economica	Sostenibilità finanziaria
<ul style="list-style-type: none">✓ Recupero domanda e aumento ricavi da traffico✓ Efficientamento dei costi✓ Adeguamento tecnologico	<ul style="list-style-type: none">✓ Flussi di cassa generati dalla gestione, unitamente alle disponibilità iniziali, consentono di far fronte al piano investimenti a di generare liquidità nel corso del contratto
Sostenibilità sociale	Sostenibilità Ambientale
<ul style="list-style-type: none">✓ Mantenimento livelli occupazionali✓ Mantenimento livelli di servizio✓ Evoluzione del modello di servizio per allinearli alle esigenze di mobilità del territorio	<ul style="list-style-type: none">✓ Piano investimenti finalizzato alla transizione elettrica e al miglioramento della qualità del parco✓ Alienazione euro 2 entro fine 2022 ed euro 3 entro la fine del 2023

ELEMENTI BASE DEL PIANO

RISULTATI DEL PIANO

AZIONI PREVISTE E ASSUMPTIONS DI BASE

RISCHI ED OPPORTUNITA'

ALLEGATI

MATRICE DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITA'

Rischi ed opportunità

OPPORTUNITA' ENDOGENE

- ✓ **Solida situazione patrimoniale e buona liquidità** accumulata
- ✓ Opportunità per **ripensare la progettazione dei servizi** sul territorio
- ✓ Disponibilità di fondi e risorse per il **rinnovo del parco e per la transizione alla trazione elettrica**

OPPORTUNITA' ESOGENE

- ✓ Gli ambiziosi obiettivi di sostenibilità ambientale possono spingere verso una **forte discontinuità nelle politica della gestione della mobilità** per la riduzione del traffico privato
- ✓ Un inasprimento della crisi economica spingerebbe verso un **aumento della domanda di trasporto pubblico**

RISCHI ENDOGENI

- ✓ Non disporre di **informazioni** per condurre una analisi esaustiva della **efficacia ed efficienza dei servizi** e una loro riprogettazione (ad esempio per ritardi nella implementazione della bigliettazione elettronica)

RISCHI ESOGENI

- ✓ **Calo strutturale della domanda di mobilità** e difficoltà al ritorno a livelli pre covid
- ✓ Aumento dell'inflazione, in particolare per quanto riguarda il **costo dell'energia**
- ✓ **Incertezza sullo stanziamento nel lungo periodo delle risorse straordinarie** per il rinnovo del parco, la calmierazione dei costi e i ristori per mancati ricavi

EFFICIENTAMENTO

- ✓ **Obiettivo:** Garantire efficientamento progressivo della gestione dei servizi in linea con quanto sarà definito dall'Ente Affidante
- ✓ **Leve operative:** miglioramento dell'organizzazione nella gestione dei processi industriali (previsto nel piano)

AUMENTO RICAVI DA TRAFFICO

- ✓ **Obiettivo:**
 - ✓ Garantire un contenimento dell'età media del parco entro 10 anni di anzianità (già previsto nel piano)
 - ✓ Recupero dei ricavi da traffico a livelli pre-covid nel breve periodo (già previsto nel piano, ma non scontato data la quota strutturale del calo della domanda di mobilità e della quota modale del TPL)
 - ✓ Aumento degli utenti del TPL (obiettivo di aumento dei ricavi da traffico di circa l'8% in 2 anni a partire dal 2025)
- ✓ **Leve operative:**
 - ✓ Aumento della qualità dei servizi (attraverso il rinnovo del parco e l'ascolto dell'utenza)
 - ✓ Riprogettazione del modello di organizzazione dei servizi
 - ✓ Attuazione di politiche della mobilità sul territorio per ridurre il trasporto privato motorizzato in favore del trasporto pubblico

ANDAMENTO INERZIALE 1/2

Rischi ed opportunità



E' stato simulato l'andamento inerziale nell'ipotesi che:

- Il recupero dei ricavi da traffico a livelli pre covid si traguardi solo a fine periodo, nel 2032
- Non si prevedano investimenti per il rinnovo del parco per contenere l'età media entro i 10 anni

La gestione cumulerebbe **perdite nel periodo (2023-2032) per un totale di 9,96 milioni di euro** e l'età media del parco supererebbe i **16 anni di età**.

Anzianità parco totale

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	18,0	14,0	15,0	16,0	17,0	18,0	19,0	20,0	21,0	22,0
LUNGO	11,5	8,4	9,4	10,4	11,4	12,4	13,4	14,4	15,4	16,4
MEDIO	12,9	8,5	9,5	10,5	11,5	12,5	13,5	14,5	15,5	16,5
CORTO	13,7	8,5	9,5	10,5	11,5	12,5	13,5	14,5	15,5	16,5
	12,7	8,6	9,6	10,6	11,6	12,6	13,6	14,6	15,6	16,6

Nuovi mezzi

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
SNODATO	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LUNGO	8,0	16,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MEDIO	0,0	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CORTO	3,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	11,0	46,0	0,0							

ANDAMENTO INERZIALE 2/2

Rischi ed opportunità



Ipotesi inerziale senza recupero ricavi e rinnovo del parco mezzi - Dati in milioni di euro

CONTO ECONOMICO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Valore della produzione	27,09	25,25	26,01	27,37	27,56	27,99	28,40	28,72	29,00	29,34	29,67	29,97
di cui Ricavi da traffico	4,88	5,80	6,03	6,26	6,49	6,72	6,95	7,18	7,41	7,63	7,86	8,09
Costi della produzione	27,06	28,34	27,88	28,98	28,69	29,12	29,37	29,64	29,58	30,06	30,23	30,34
di cui per ammortamenti	2,08	2,02	2,08	3,84	3,79	3,72	3,71	3,66	3,58	3,58	3,45	3,25
Margine operativo	0,03	-3,09	-1,87	-1,61	-1,13	-1,13	-0,97	-0,93	-0,58	-0,72	-0,56	-0,37
Utile o perdita di esercizio	0,02	-3,10	-1,88	-1,62	-1,14	-1,14	-0,98	-0,94	-0,59	-0,73	-0,57	-0,38

ELEMENTI BASE DEL PIANO

RISULTATI DEL PIANO

AZIONI PREVISTE E ASSUMPTIONS DI BASE

RISCHI ED OPPORTUNITA'

ALLEGATI

ALLEGATO 1. COSTO INVESTIMENTI E CONTRIBUZIONE

Allegati



PARCO	Costo nuovi mezzi inflazionato	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ENDOTERMICI												
	Snodati	350.000	357.000	363.069	368.515	373.306	377.039	380.809	384.617	388.463	392.348	396.272
	Mezzi grandi > 10 metri	250.000	255.000	259.335	263.225	266.647	269.313	272.007	274.727	277.474	280.249	283.051
	Medi (10 metri)	220.000	224.400	228.215	231.638	234.649	236.996	239.366	241.759	244.177	246.619	249.085
	Piccoli (7/8 metri)	150.000	153.000	155.601	157.935	159.988	161.588	163.204	164.836	166.484	168.149	169.831
EEV												
	Snodati	800.000	816.000	829.872	842.320	810.607	777.777	706.999	642.662	584.180	531.020	482.697
	Mezzi grandi > 10 metri	500.000	510.000	518.670	526.450	506.629	486.111	441.875	401.664	365.113	331.887	301.686
	Medi (10 metri)	400.000	408.000	414.936	421.160	405.303	388.889	353.500	321.331	292.090	265.510	241.349
	Piccoli (7/8 metri)	300.000	306.000	311.202	315.870	303.978	291.666	265.125	240.998	219.068	199.132	181.011

PARCO	Contributi parco (conto capitale)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
	Snodati	-	-	351.577	-	400.000	400.000	400.000	-	-	-	-	
	Mezzi grandi > 10 metri	-	3.920.000	3.515.767	-	1.250.000	750.000	1.750.000	1.250.000	250.000	1.500.000	-	
	Medi (10 metri)	392.000	-	2.461.037	-	-	400.000	-	200.000	1.400.000	200.000	800.000	
	Piccoli (7/8 metri)	-	882.000	1.977.619	-	-	450.000	300.000	450.000	300.000	150.000	600.000	
TOTALE		392.000	4.802.000	8.306.000	-	1.650.000	2.000.000	2.450.000	1.900.000	1.950.000	1.850.000	1.400.000	26.700.000
Tasso contribuzione		98%	98%	44%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	53%

ALLEGATO 2. CONTO ECONOMICO 1/2

Allegati

<i>CONTO ECONOMICO/RICAVI</i>	2023 1° anno	2024 2° anno	2025 3° anno	2026 4° anno	2027 5° anno	2028 6° anno	2029 7° anno	2030 8° anno	2031 9° anno	2032 10° anno
VALORE DELLA PRODUZIONE	27,27	29,21	29,69	30,42	30,85	31,21	31,50	31,84	32,17	32,42
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	23,32	24,42	25,10	25,69	25,93	26,13	26,33	26,53	26,73	26,94
Ricavi da traffico+Touristcard	7,32	8,13	8,63	9,01	9,08	9,15	9,22	9,29	9,35	9,42
Servizi aggiuntivi TPL (da Comuni)	0,20	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contributi regionali per contratto di servizio	14,64	14,90	15,11	15,30	15,46	15,58	15,70	15,81	15,93	16,05
Scuolabus	1,15	1,19	1,33	1,35	1,37	1,38	1,40	1,41	1,43	1,44
Servizi speciali	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
5) Altri ricavi e proventi:	3,95	4,78	4,59	4,74	4,91	5,08	5,17	5,31	5,44	5,49
Rimborso danni attivi	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Sanzioni amministrative	0,32	0,35	0,37	0,39	0,39	0,39	0,40	0,40	0,40	0,41
Contratti di service	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07
Altri proventi	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Contributi CCNL	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86
Contributo Malattia	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

ALLEGATO 2. CONTO ECONOMICO 2/2

Allegati



<i>CONTO ECONOMICO/COSTI</i>	2023 1° anno	2024 2° anno	2025 3° anno	2026 4° anno	2027 5° anno	2028 6° anno	2029 7° anno	2030 8° anno	2031 9° anno	2032 10° anno
COSTO DELLA PRODUZIONE	27,88	28,96	28,70	29,42	30,00	30,67	30,89	31,65	32,08	32,35
6) Per materie	4,56	3,55	3,38	3,39	3,35	3,33	3,30	3,25	3,20	3,20
Carburanti e Lubrificanti	3,82	2,94	2,73	2,70	2,65	2,64	2,61	2,57	2,52	2,47
Ricambi	0,46	0,32	0,37	0,40	0,41	0,39	0,38	0,37	0,36	0,41
Mat di consumo, utensili, minuterie di cui:	0,18	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Altre materie	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
7) Per servizi	4,10	4,21	4,24	4,30	4,34	4,38	4,42	4,45	4,49	4,52
Sub affidamenti	1,99	2,05	2,20	2,23	2,26	2,28	2,30	2,32	2,33	2,35
Assicurazioni	0,56	0,57	0,58	0,59	0,59	0,60	0,60	0,61	0,62	0,62
Manutenzione (autobus e impianti)	0,35	0,36	0,20	0,20	0,20	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Macchine uffici / Servizi informatici	0,11	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Provvigioni vendita biglietti	0,26	0,29	0,30	0,32	0,32	0,32	0,32	0,33	0,33	0,33
Utenze e telefoniche	0,34	0,35	0,35	0,36	0,36	0,36	0,37	0,37	0,37	0,38
Formazione e controlli sanitari	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Altri servizi	0,38	0,38	0,38	0,38	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
8) Per godimento di beni di terzi	0,02									
9) Per il personale	16,81	17,01	16,94	17,33	17,52	17,74	17,65	18,03	18,24	18,40
10) Ammortamenti e svalutazioni	2,08	3,84	3,79	4,05	4,44	4,88	5,18	5,57	5,81	5,89
12) Accantonamenti per rischi	0,07									
14) Oneri diversi di gestione	0,25									

ALLEGATO 3. CASH FLOW

Allegati



CASH FLOW	2022	2023 1° anno	2024 2° anno	2025 3° anno	2026 4° anno	2027 5° anno	2028 6° anno	2029 7° anno	2030 8° anno	2031 9° anno	2032 10° anno
Flussi finanziari derivanti dall'esercizio	- 1,68	1,15	2,96	3,68	3,84	3,88	3,84	4,19	3,99	3,76	3,98
Reddito operativo (+)	- 3,03	- 0,61	0,25	0,99	1,00	0,85	0,55	0,61	0,18	0,09	0,07
Accantonamento TFR e altri fondi (+)	1,23	1,18	1,19	1,18	1,21	1,22	1,24	1,23	1,26	1,27	1,28
utilizzo TFR e altri fondi (-)	- 1,06	- 0,32	- 0,35	- 0,35	- 0,35	- 0,37	- 0,37	- 0,28	- 0,32	- 0,56	- 0,35
Ammortamenti (+)	2,02	2,08	3,84	3,79	4,05	4,44	4,88	5,18	5,57	5,81	5,89
contributi c/capitale (-)	- 0,84	- 1,18	- 1,97	- 1,93	- 2,07	- 2,27	- 2,45	- 2,55	- 2,71	- 2,85	- 2,91
Variazione Circolante Netto	0,42	- 0,04	- 0,20	- 0,05	- 0,02	- 0,03	- 0,02				
Decremento / (Incremento) crediti	0,21	- 0,11	- 0,05	- 0,03	- 0,04	- 0,03	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02
Decremento / (Incremento) debiti	0,21	0,06	- 0,15	- 0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	- 0,00	- 0,00	0,01
Flusso finanziario gestione reddituale (A)	- 1,26	1,11	2,76	3,63	3,82	3,85	3,82	4,17	3,97	3,74	3,97
Immobilizzazioni materiali	- 0,78	- 5,04	- 18,90	- 0,06	- 3,40	- 4,00	- 5,03	- 4,10	- 3,90	- 3,70	- 2,80
contributi in conto capitale	0,39	4,80	8,31	-	1,65	2,00	2,45	1,90	1,95	1,85	1,40
Flusso finanziario attività di investimento (B)	- 0,39	- 0,24	- 10,59	- 0,06	- 1,75	- 2,00	- 2,58	- 2,20	- 1,95	- 1,85	- 1,40
Mezzi di terzi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mezzi propri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso finanziario attività di finanziamento (C)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni disponibilità liquide (a ± b ± c)	- 1,65	0,87	- 7,83	3,57	2,07	1,85	1,24	1,97	2,02	1,89	2,57
Disponibilità liquide inizio periodo	9,72	8,07	8,95	1,12	4,69	6,75	8,60	9,85	11,82	13,84	15,72
Disponibilità liquide fine periodo	8,07	8,95	1,12	4,69	6,75	8,60	9,85	11,82	13,84	15,72	18,29

ALLEGATO 4. CONFRONTI CON SITUAZIONE PRE-COVID (2019)

Allegati



Differenze rispetto all'anno base 2019 - Dati in milioni di euro

RICAVI		2020	2021	2022	2023
	Delta valore della produzione	-2,63	-1,08	-2,92	-0,90
	Delta ricavi da traffico	-3,94	-3,21	-2,29	-0,81
	Contributi per mancati introiti tariffari	2,17	0,98	0,29	0,00
COSTI		2020	2021	2022	2023
	Delta costi del personale	-2,17	-0,62	-0,64	-1,44
	Delta costi per materie	-1,02	-0,10	1,63	0,21
	Delta costi per servizi	-0,28	0,45	-0,01	1,77
	Delta ammortamenti	0,22	0,10	0,04	0,10
	Delta costi carburanti	-1,04	-0,15	1,54	0,24
RISULTATO DI ESERCIZIO		2020	2021	2022	2023
	Utile o perdita di esercizio	0,04	-0,84	-3,90	-1,48