



## **Piano Industriale 2005-2007 di ATAF Spa**

*Ottobre 2004*

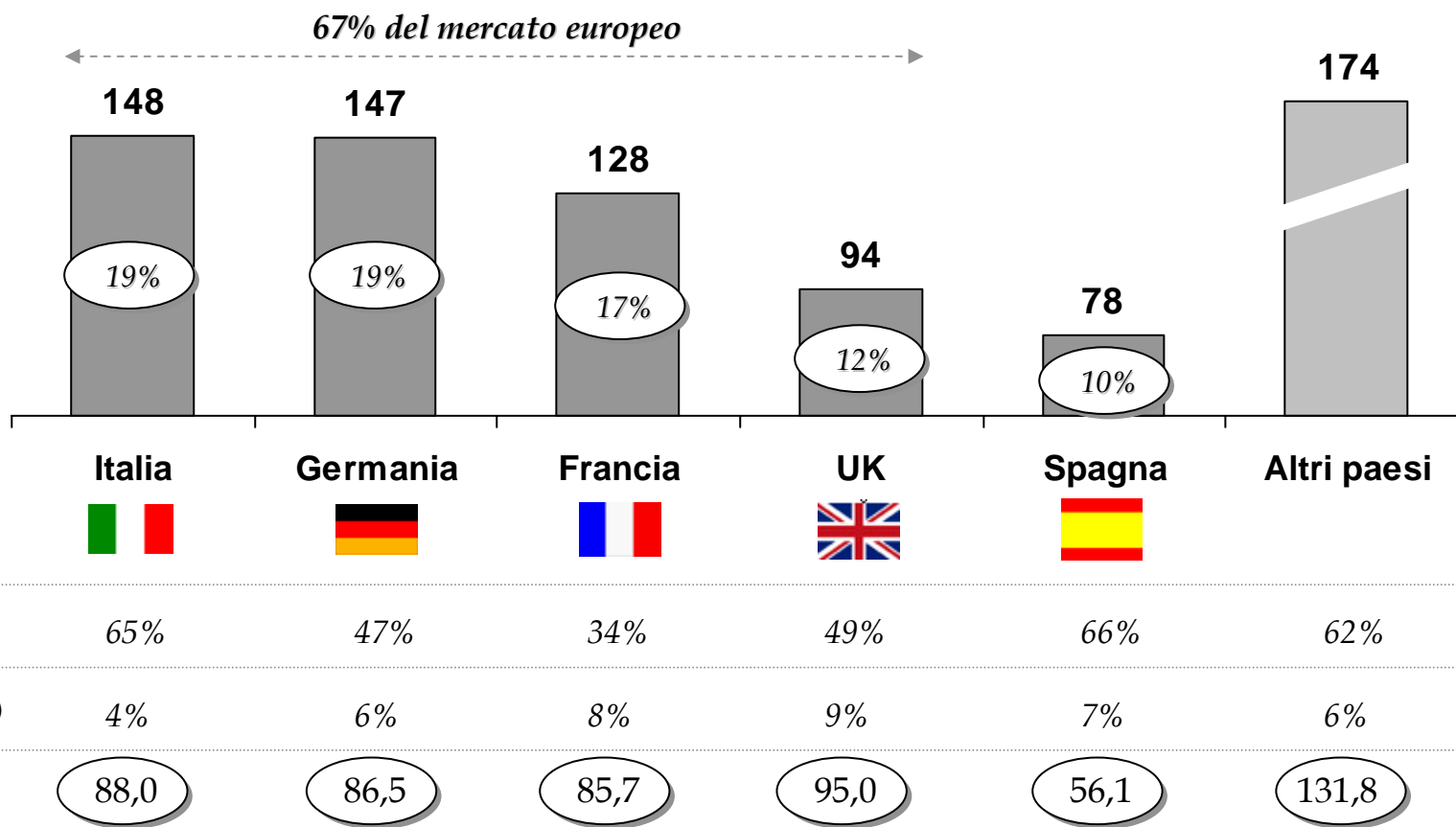
– Agenda –

■ **Contesto di riferimento**

- Situazione attuale
- Scenario “inerziale”
- “Assi del cambiamento”
- Linee strategiche di fondo

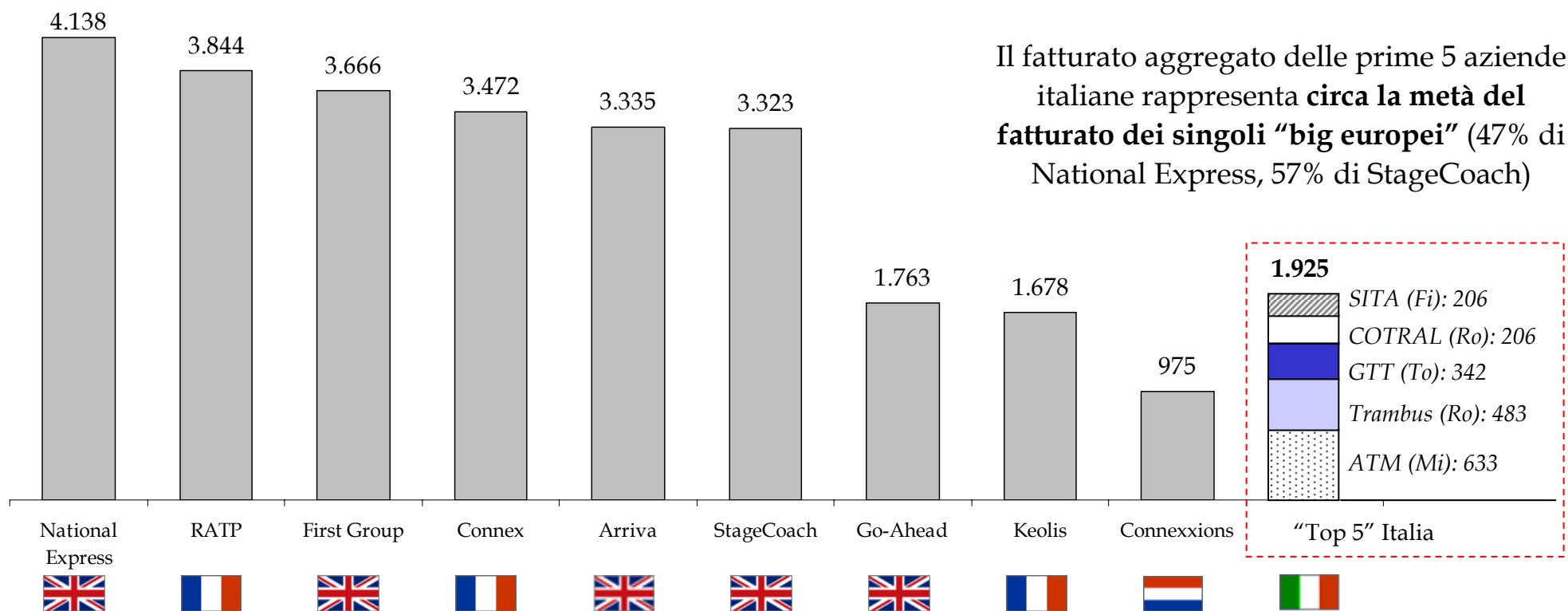
**In termini di passeggeri-km Italia, Germania, Francia e UK rappresentano complessivamente i due terzi del mercato europeo del Trasporto Pubblico. L'Italia, in particolare, rappresenta il 20% del mercato europeo.**

*– Il mercato del Trasporto Pubblico nei principali paesi europei –  
(2001; miliardi di passeggeri-km)*



**Il mercato europeo è caratterizzato da un grosso divario dimensionale tra i “big” inglesi e francesi e la stragrande maggioranza degli altri operatori: il maggior player italiano (Trambus) genera ricavi pari circa a 1/6 di quelli RATP (Francia).**

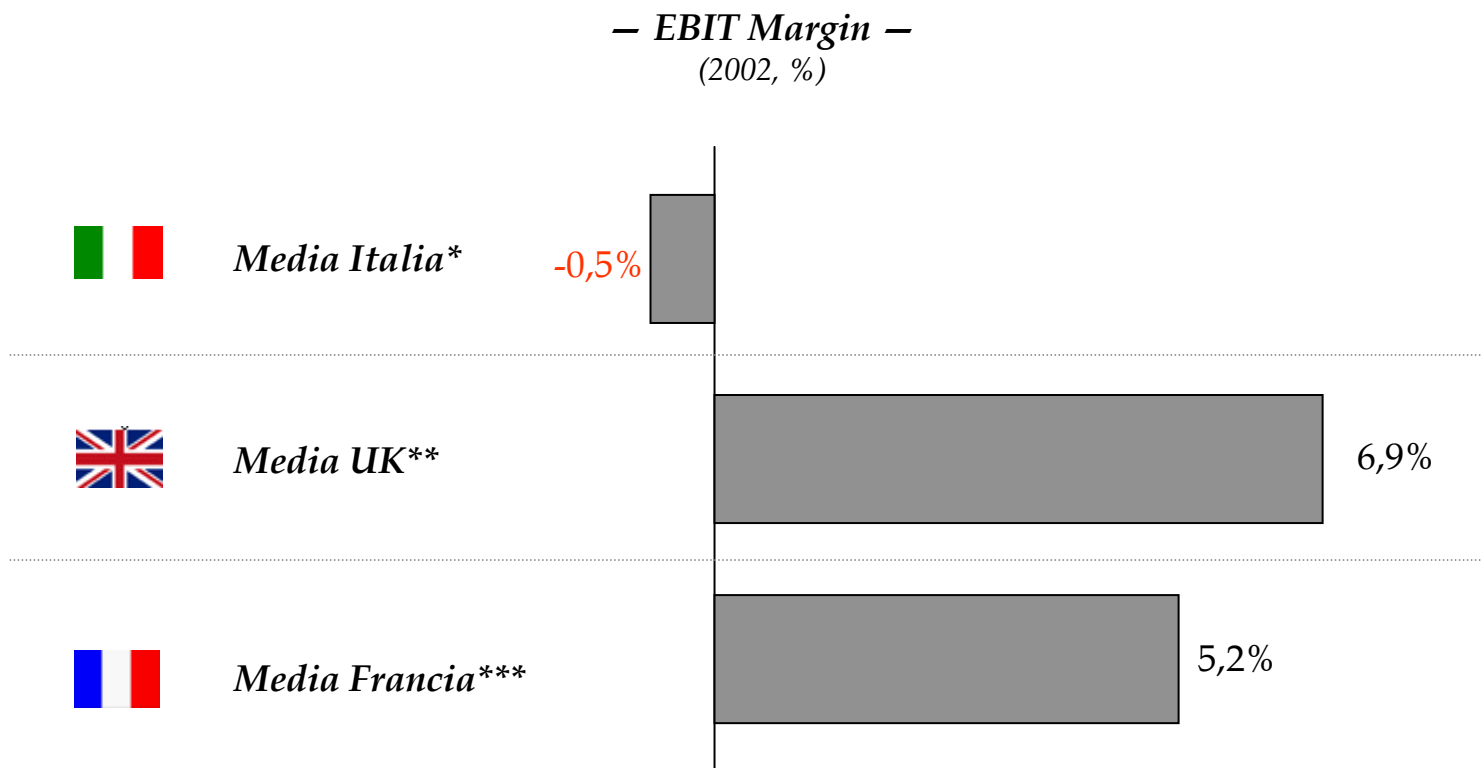
– Fatturato principali imprese di TPL europee –  
(2002, mln Euro)



Il fatturato aggregato delle prime 5 aziende italiane rappresenta **circa la metà del fatturato dei singoli “big europei”** (47% di National Express, 57% di StageCoach)

Fonte: elaborazioni Earchimede su bilanci societari, 2002.

**L'analisi di profittabilità evidenzia l'esistenza di differenze molto significative tra i diversi paesi; le aziende italiane evidenziano infatti un livello di EBIT Margin mediamente negativo, a fronte di un margine medio degli operatori inglese e francesi nell'ordine del 5-7%.**



\* ATM Milano, Trambus, SITA, CO.TRA.L., GTT, SAB Bergamo, ATC Bologna, AMT Genova, ANM Napoli, ATAF Firenze.

\*\* First Group, Stagecoach, Arriva, National Express, Go Ahead.

\*\*\* RATP, Connex, Keolis, Transdev.

Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari

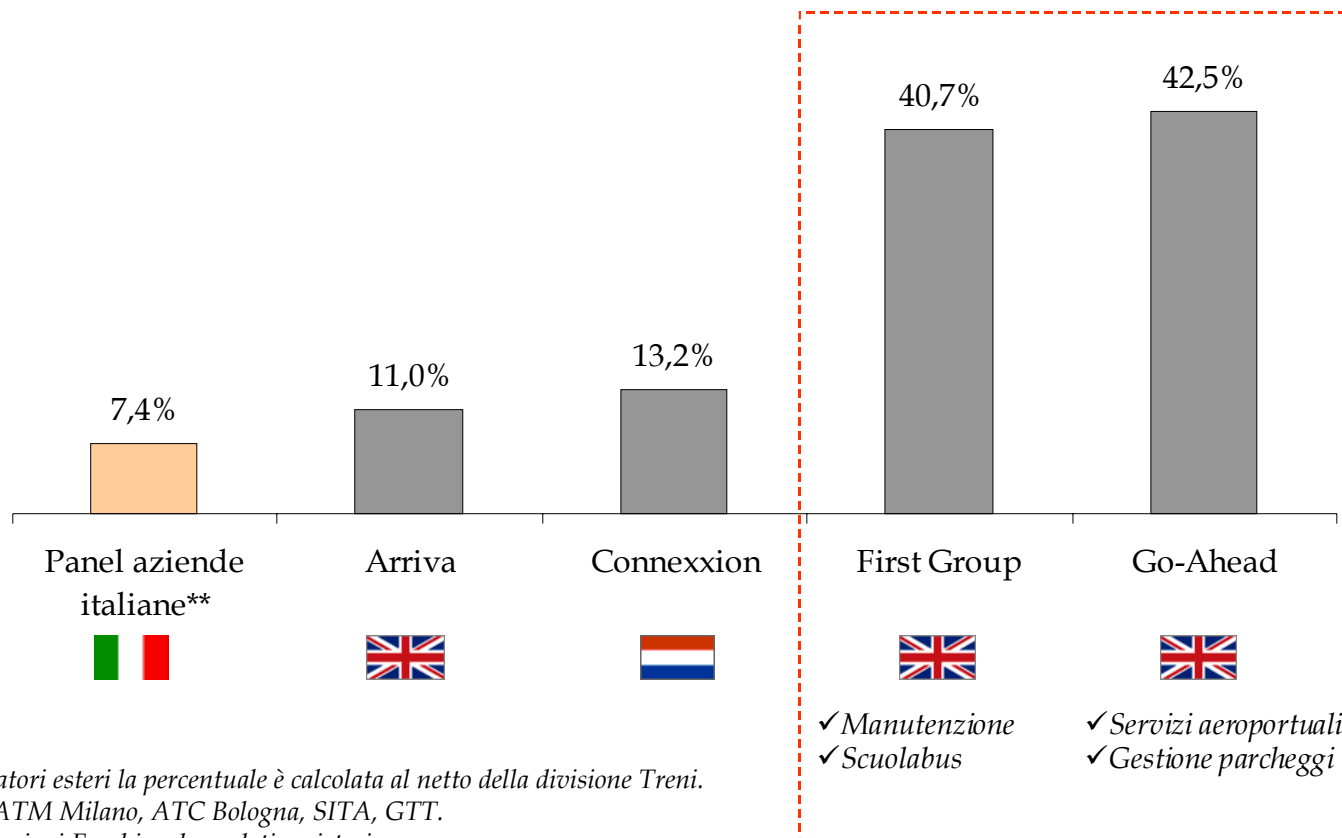
## Tutti i principali player europei si caratterizzano per una forte propensione all'internazionalizzazione e per un elevato livello di integrazione ferro-gomma.

### – Il settore del TPL in Europa: principali player –

Azienda	Paese	Presenza geografica	Gamma dei servizi offerti			
			Bus	Tram	Metro	Ferrovie
National Express		✓UK, Belgio, USA, Australia	✓	✓		✓
RATP		✓Francia, Italia	✓	✓	✓	✓
Stagecoach		✓UK, USA, Australia, Canada, Cina, Hong Kong, Nuova Zelanda	✓			✓
First Group		✓UK, USA, Canada, Portorico	✓	✓		✓
Arriva		✓UK, Olanda, Danimarca, Svezia, Italia, Portogallo, Spagna	✓			✓
Connex		✓Francia, tutti i principali paesi europei, Australia, Filippine, Colombia	✓	✓	✓	✓
Keolis		✓Francia, Olanda, UK, Svezia, Grecia, Germania, Danimarca, Canada	✓	✓	✓	✓
Connexxion		✓Olanda	✓			
Go-Ahead		✓UK	✓			✓

**Molti player europei hanno inoltre intrapreso con successo la strada della diversificazione dei propri ricavi: First Group e Go-Ahead, ed esempio, sviluppano oltre il 40% dei propri ricavi al di fuori del Trasporto Pubblico Locale.**

– *Incidenza dei ricavi da business extra-TPL sul totale ricavi\** –  
(2002; %)



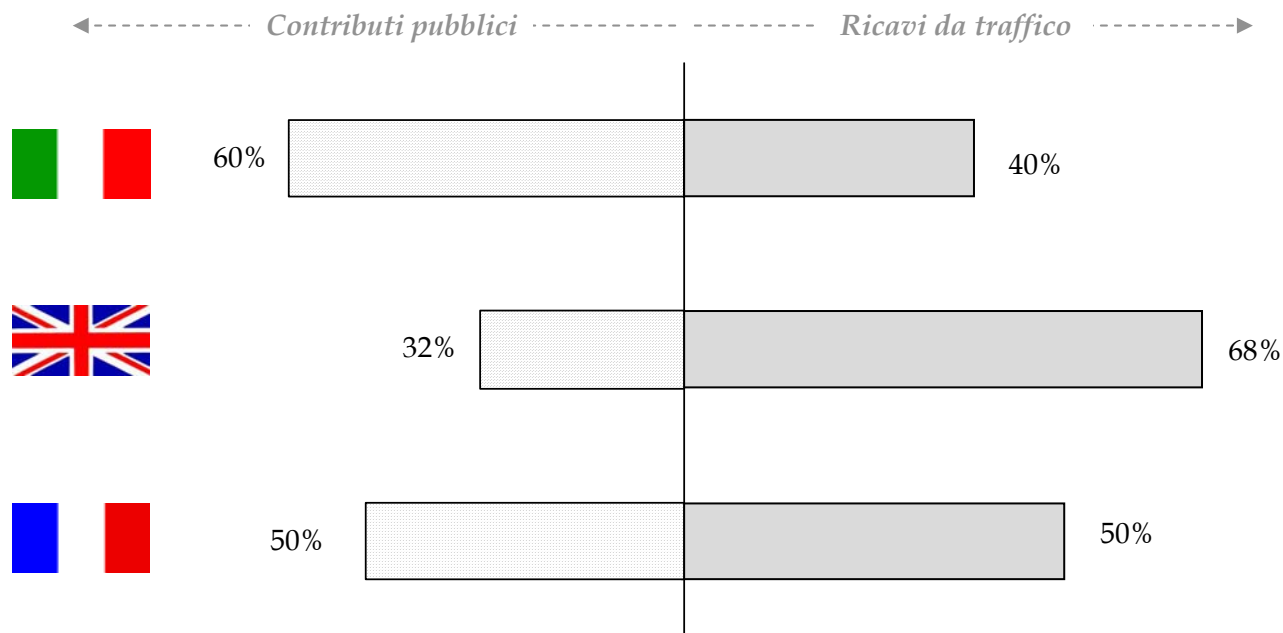
\* Per gli operatori esteri la percentuale è calcolata al netto della divisione Treni.

\*\* Trambus, ATM Milano, ATC Bologna, SITA, GTT.

Fonte: Elaborazioni Earchimede su dati societari

**Il settore italiano del TPL si caratterizza, diversamente dagli altri mercati europei, per una elevata incidenza dei contributi pubblici. Nel mercato inglese, viceversa, i ricavi da traffico rappresentano la principale fonte di entrate delle aziende.**

– *Incidenza contributi pubblici e ricavi da traffico\** –

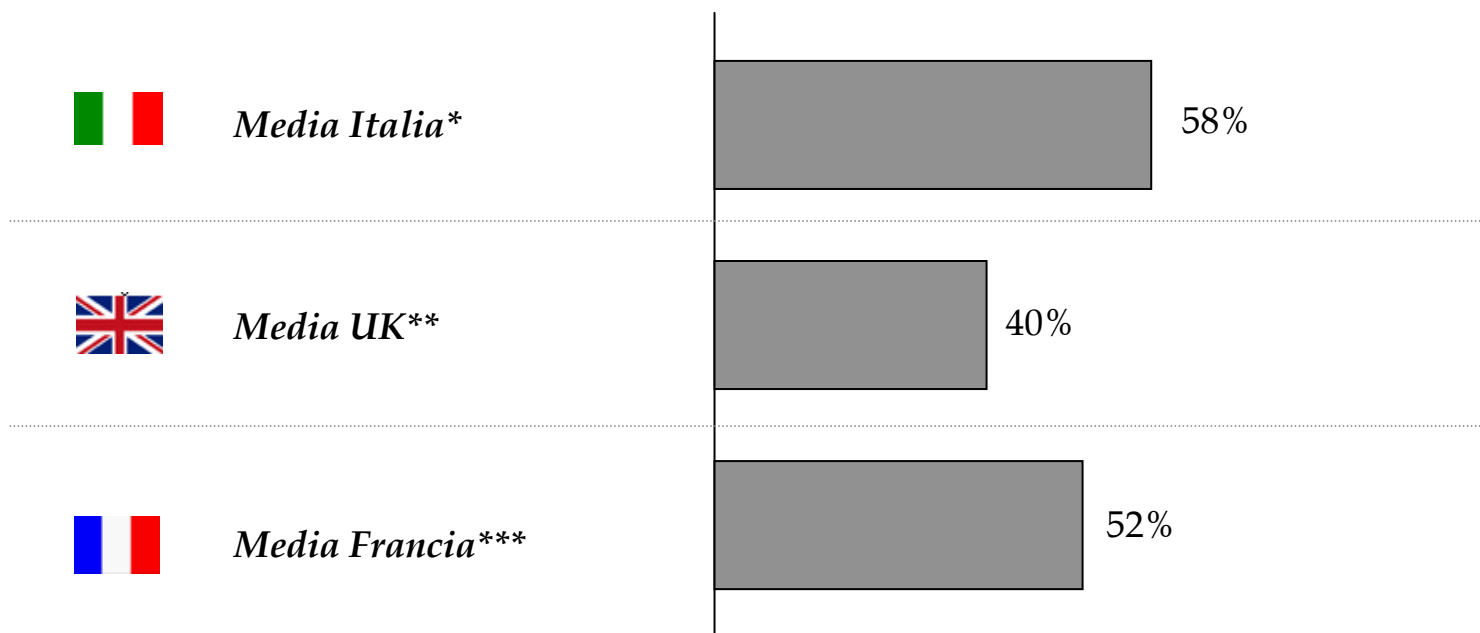


\* Esclude altri ricavi.

Fonte: Elaborazione Earchimede su dati Federtrasporti, EMTA, UITP

**Sul fronte dei costi, le aziende italiane si caratterizzano per una maggiore “rigidità” sia nei confronti degli operatori inglesi (-31%) che degli operatori francesi (-11%).**

– *Incidenza del costo del personale sul totale dei costi di produzione* –  
(2002, %)



\* ATM Milano, Trambus, SITA, CO.TRA.L., GTT, SAB Bergamo, ATC Bologna, AMT Genova, ANM Napoli, ATAF Firenze.

\*\* First Group, Stagecoach, Arriva, National Express, Go Ahead.

\*\*\* RATP, Connex, Keolis, Transdev.

Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari

– Agenda –

- Contesto di riferimento
- **Situazione attuale**
- Scenario “inerziale”
- “Assi del cambiamento”
- Linee strategiche di fondo

## Il Bilancio 2003 di ATAF evidenzia un Valore della Produzione pari a 87,4 milioni di euro e una perdita netta di circa 5,4 milioni di euro.

– ATAF Firenze: Conto Economico di Sintesi (2000/2003) –

(dati in euro/.000)	2000		2001		2002		2003	
Ricavi da traffico*	27.418	36%	30.418	38%	31.297	38%	29.546	34%
Ricavi da Comuni e Contributi**	43.569	58%	44.071	55%	45.250	55%	49.013	56%
Ricavi diversi	4.335	6%	5.768	7%	4.993	6%	8.851	10%
<b>Valore della Produzione</b>	<b>75.322</b>	<b>100%</b>	<b>80.257</b>	<b>100%</b>	<b>81.540</b>	<b>100%</b>	<b>87.409</b>	<b>100%</b>
Materie prime e di consumo	9.530	13%	9.029	11%	8.648	11%	8.075	9%
Servizi	8.581	11,4%	10.330	12,9%	12.400	15,2%	18.645	21,3%
Personale	51.656	69%	53.232	66%	52.372	64%	53.458	61%
Altri Costi	1.702	2%	483	1%	921	1%	1.921	2%
<b>Costi Operativi</b>	<b>71.469</b>	<b>95%</b>	<b>73.074</b>	<b>91%</b>	<b>74.341</b>	<b>91%</b>	<b>82.099</b>	<b>94%</b>
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>3.853</b>	<b>5,1%</b>	<b>7.183</b>	<b>8,9%</b>	<b>7.198</b>	<b>8,8%</b>	<b>5.310</b>	<b>6,1%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	6.053	8%	7.702	10%	8.398	10%	9.690	11%
<b>Risultato Operativo</b>	<b>-2.200</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-519</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-1.200</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-4.380</b>	<b>-5,0%</b>
Risultato gestione finanz./straord.	4.262	6%	2.816	4%	1.099	1%	930	1%
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>2.062</b>	<b>2,7%</b>	<b>2.297</b>	<b>2,9%</b>	<b>-100</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-3.449</b>	<b>-3,9%</b>
Imposte	2.062	3%	2.125	3%	2.026	2%	1.970	2%
<b>Risultato Netto</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>172</b>	<b>0,2%</b>	<b>-2.125</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-5.419</b>	<b>-6,2%</b>

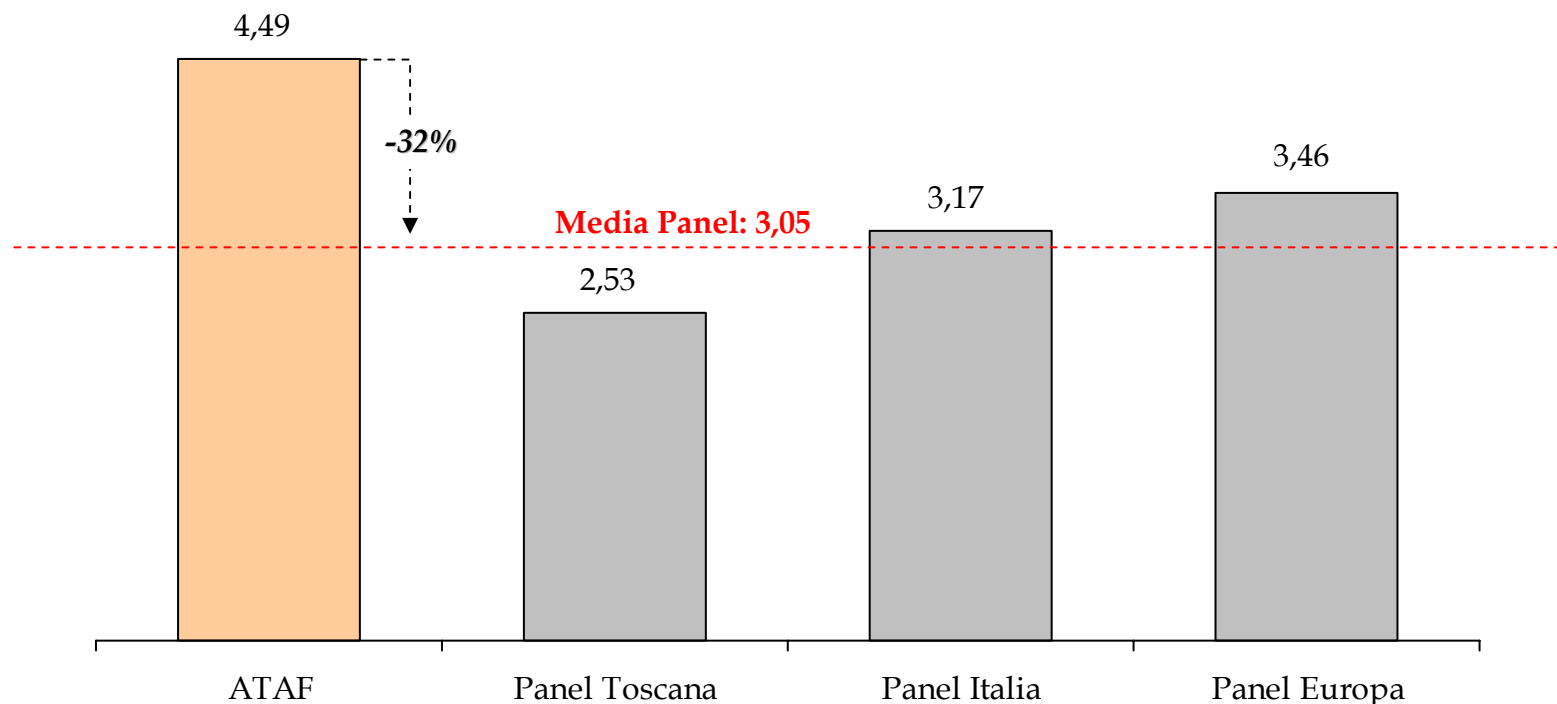
\* Include ricavi da biglietti, abbonamenti, titoli agevolati, servizi a fattura e copertura dei costi sociali.

\*\* Include Servizi minimi enti concedenti, servizi aggiuntivi TPL enti proprietari, servizi bus elettrici Comune di Firenze e Contributi vari.

**Osservando i costi medi unitari, che figurano come i più elevati all'interno del Panel, emerge come ATAF presenti forti aree di inefficienza rispetto ad operatori confrontabili.**

*Costi operativi unitari  
mediamente più alti del  
30% rispetto ad operatori  
confrontabili*

**– Costo Operativo\* per Km percorso –**  
(euro x Km/anno; 2002\*\*)



\* Costo della Produzione al netto di ammortamenti ed accantonamenti.

\*\* Dati 2003 per ATAF.

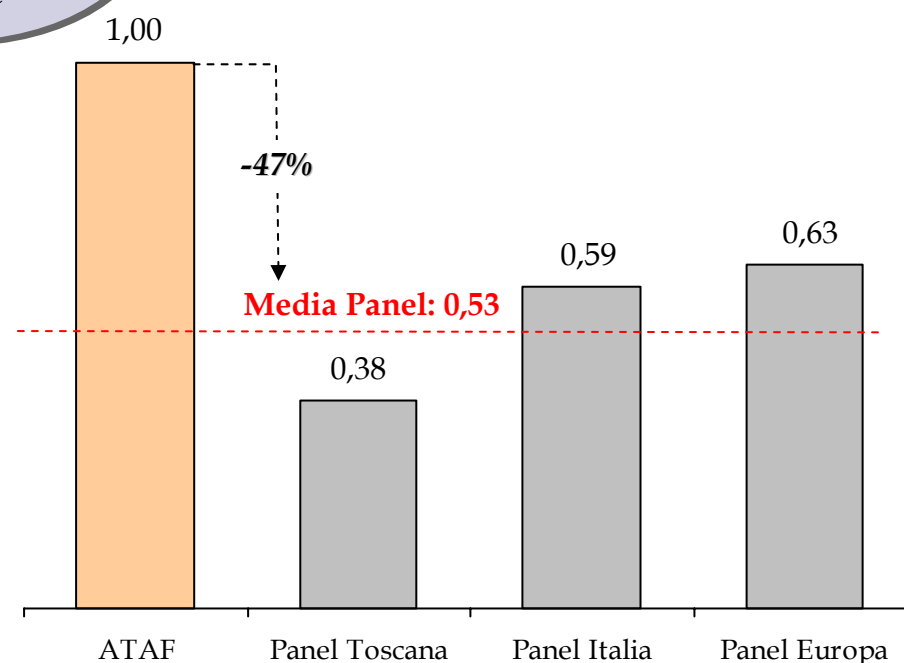
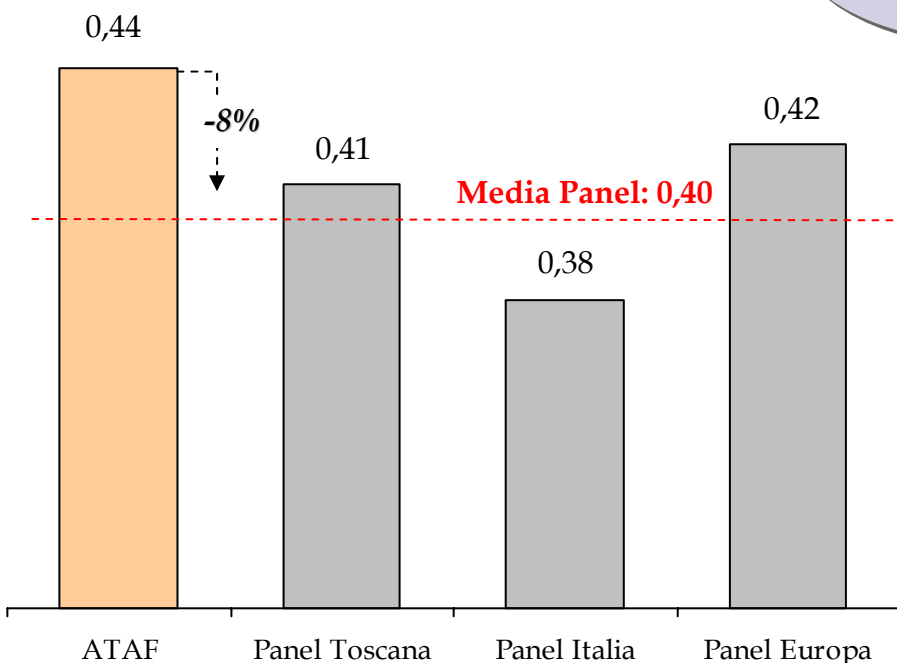
Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari e dati interni

# ATAF evidenzia diseconomie legate agli approvvigionamenti di beni e servizi. Per questi ultimi sarà necessario individuare le migliori condizioni di mercato ed il corretto grado di esternalizzazione.

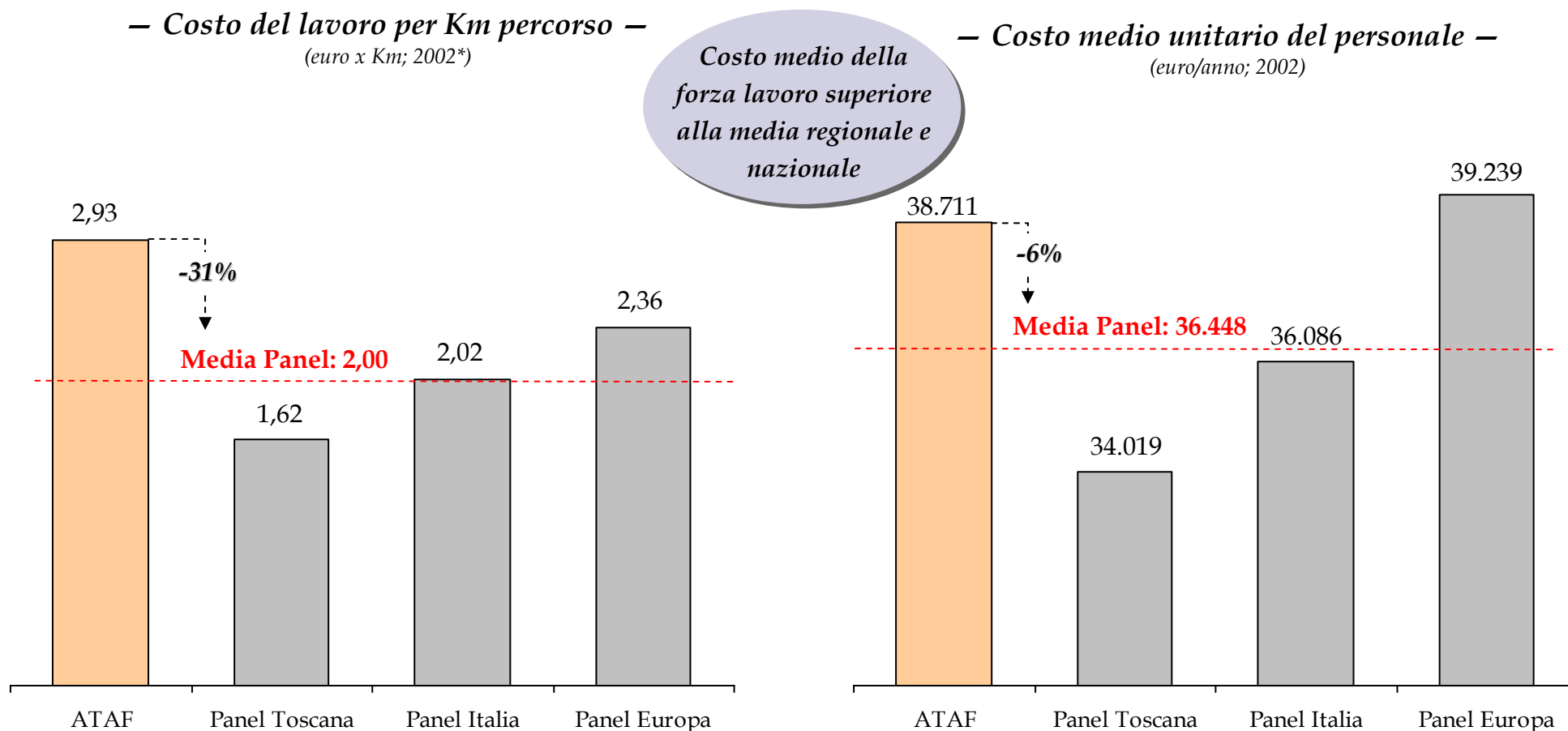
– Costo delle Materie Prime per Km percorso –  
(euro x Km/anno; 2002\*)

– Costo per Servizi per Km percorso –  
(euro x Km/anno; 2002\*)

Costo unitario dell'acquisto di beni e servizi superiore alla media



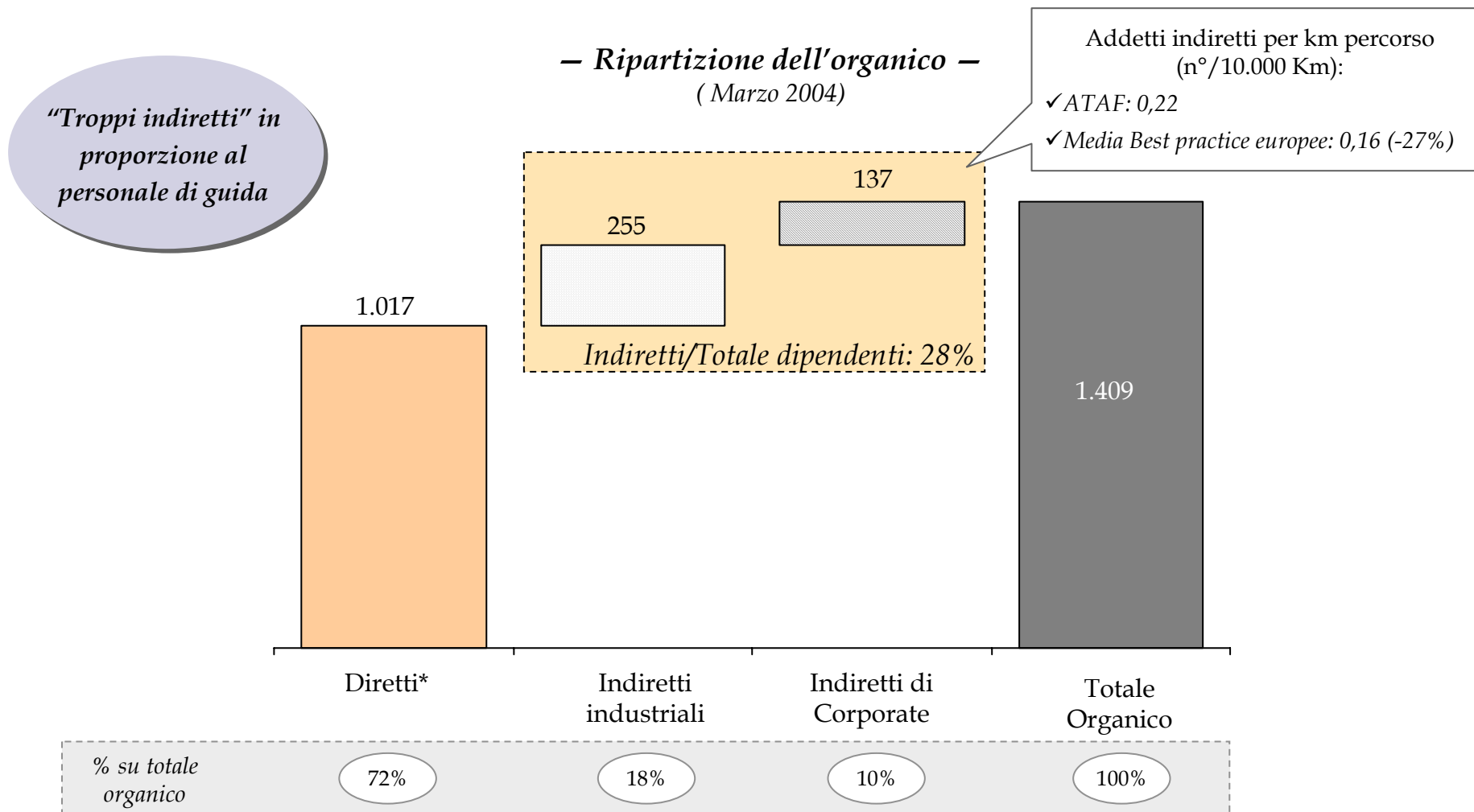
**Il costo del lavoro di ATAF risulta superiore alla media del Panel di società italiane e toscane; le società estere mostrano un costo del personale leggermente superiore ad ATAF, imputabile alle differenze di costo della vita tra i paesi.**



\* Dati 2003 per ATAF.

Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari e dati interni

**A Marzo 2004 ATAF impiegava 1.409 dipendenti, di cui il 28% rappresentato da personale indiretto: valore sensibilmente più alto rispetto alle altre aziende regionali (23%), nazionali (24%) e soprattutto europee (21%).**



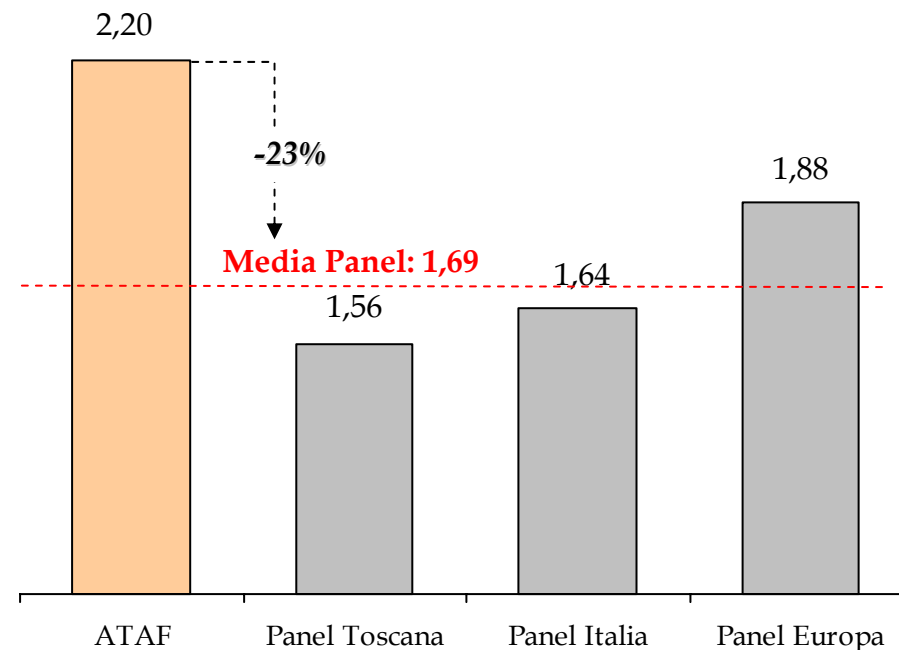
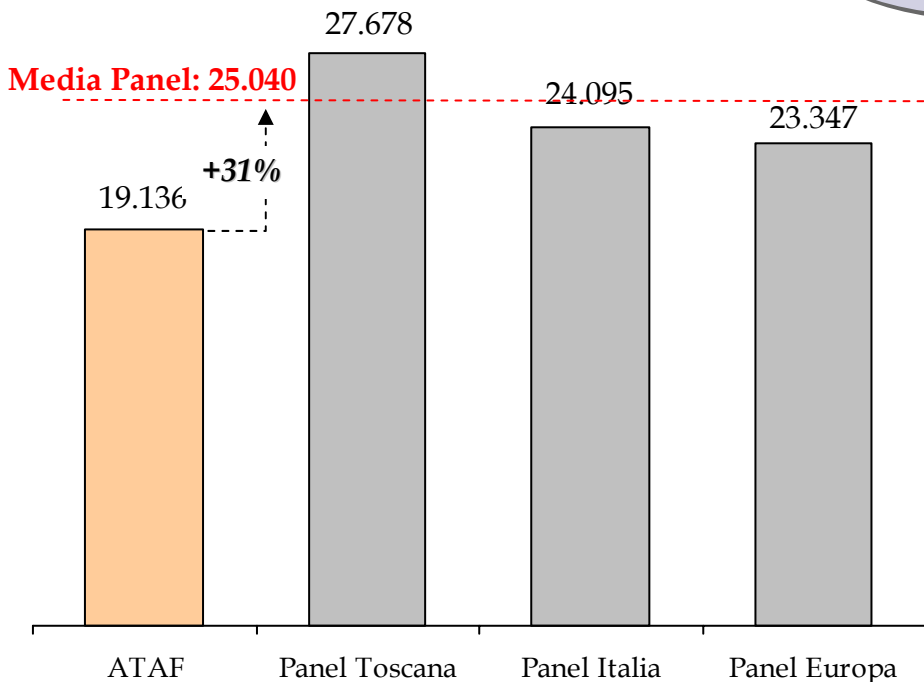
\* Con la voce "Diretti" si intendono gli autisti idonei effettivamente impiegati nella guida.  
 Fonte: elaborazione Earchimede su dati societari

# Inoltre ATAF evidenzia un tasso di produttività chilometrica pro-capite inferiore a tutte le aziende prese a confronto.

– Km percorsi per autista –  
(Km/anno; 2002\*)

– Numero di autisti per mezzo –  
(autisti/mezzi; 2002\*)

*Problema di produttività aziendale*

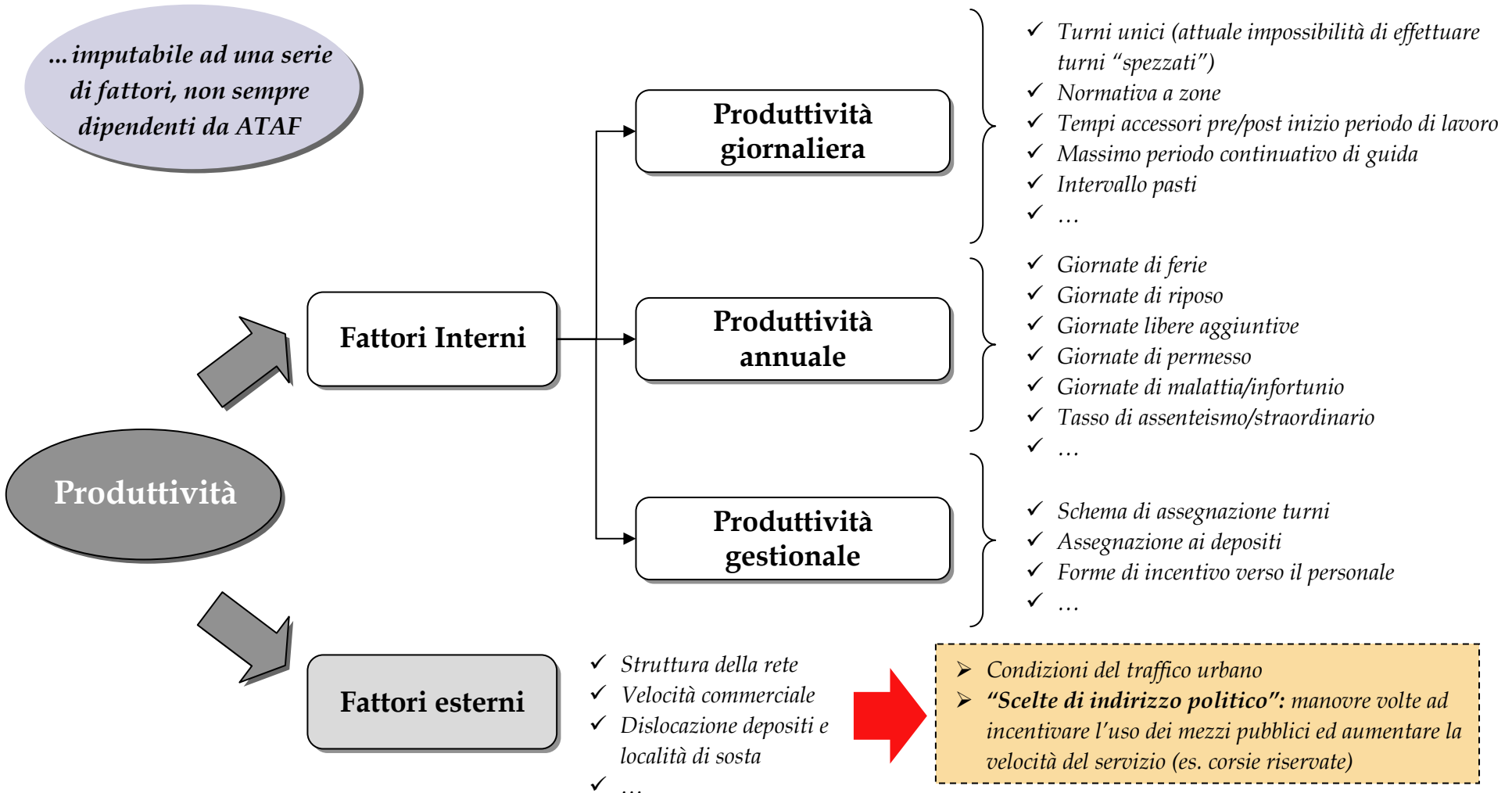


\* Dati 2003 per ATAF.

Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari e dati interni

**La produttività di un'azienda TPL è caratterizzata sia da fattori di organizzazione interna, sia dal confronto con le parti sociali (es. accordi sindacali locali) sia da fattori esterni.**

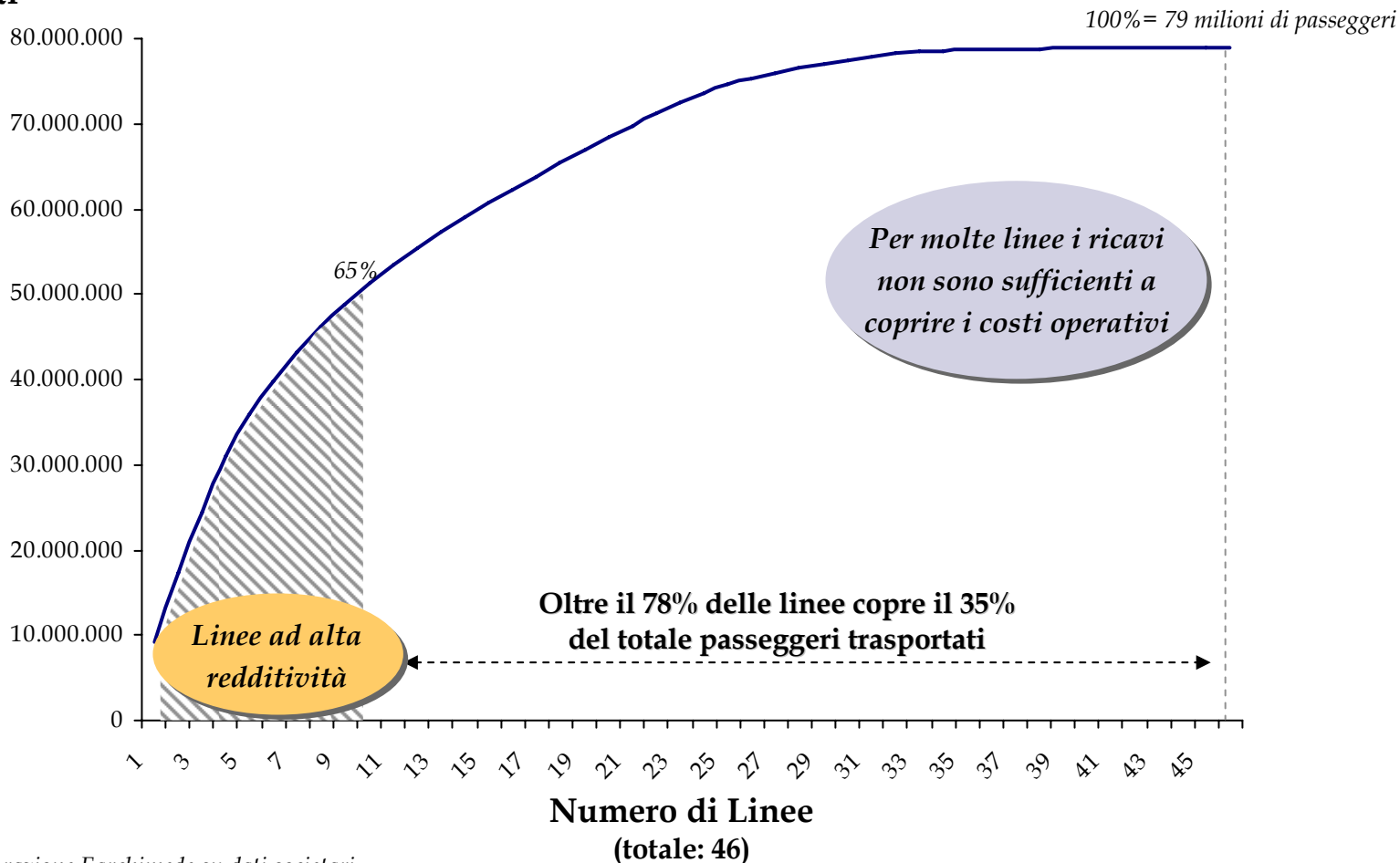
*- Fattori di produttività -*



**Un dato su cui sarà necessario fare degli approfondimenti è la redditività delle singole linee di ATAF, chiaramente legata al numero di viaggiatori trasportati: sull'80% delle linee transita solo il 35% del totale passeggeri trasportati.**

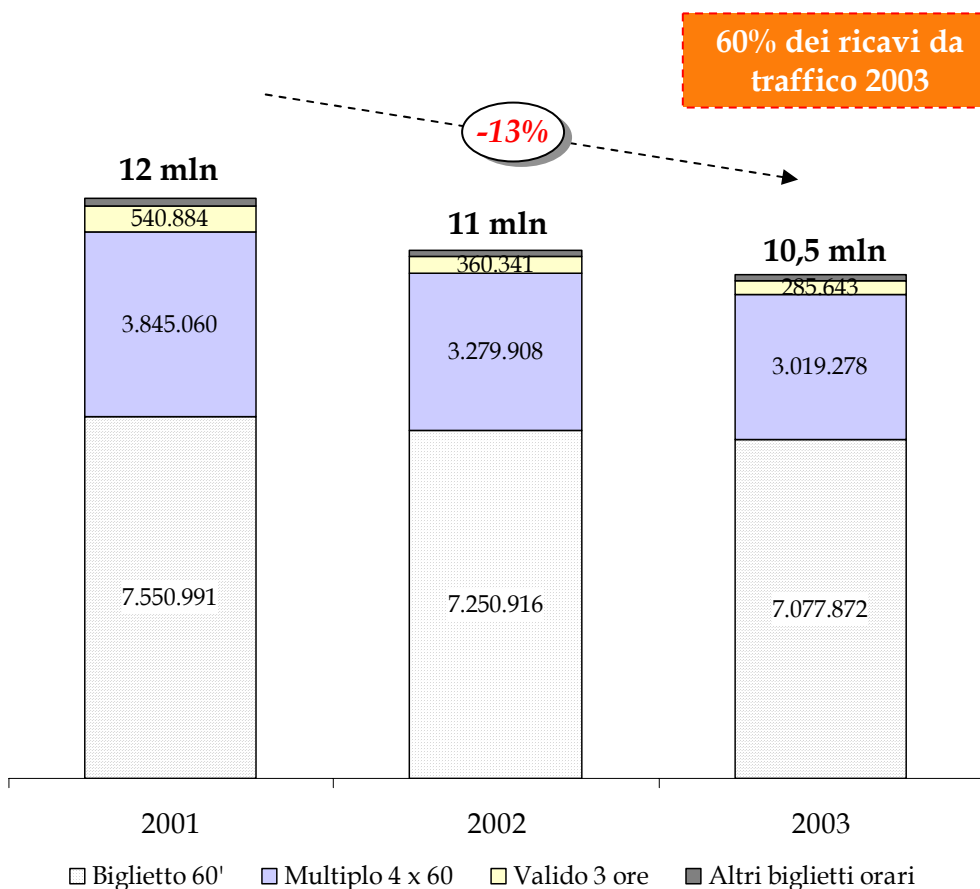
– Curva dei passeggeri cumulati per linea ATAF –  
(2003)

Passeggeri  
Cumulati

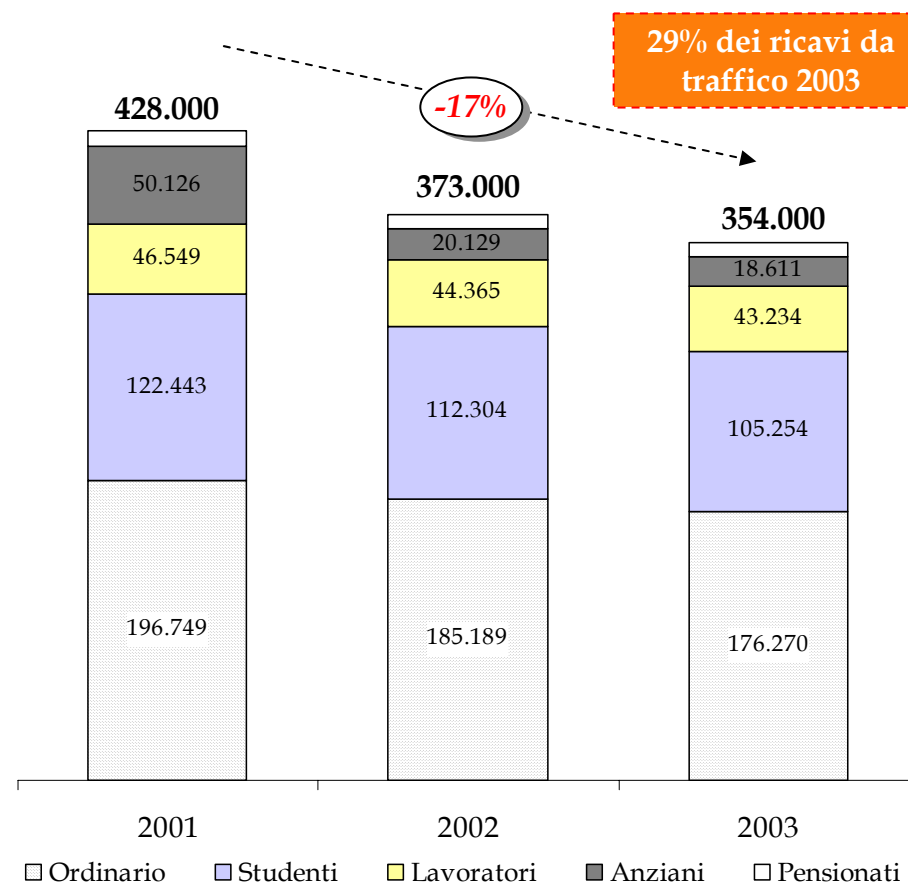


**La strategia commerciale recentemente adottata da ATAF presenta evidenti elementi di criticità: negli ultimi 3 anni le vendite di biglietti e mensili, che generano circa il 90% dei ricavi da traffico, hanno subito una forte contrazione.**

**- Biglietti orari venduti -**  
(titoli venduti; 2001-2003)



**- Abbonamenti mensili venduti -**  
(titoli venduti; 2001-2003)



**Al contrario le vendite di abbonamenti FATA (che rappresentano il 4% dei ricavi da traffico) negli ultimi 3 anni sono aumentate del 57%, a conferma del successo della politica di fidelizzazione intrapresa, che però ha comportato un “prezzo pesante” in termini di redditività complessiva.**

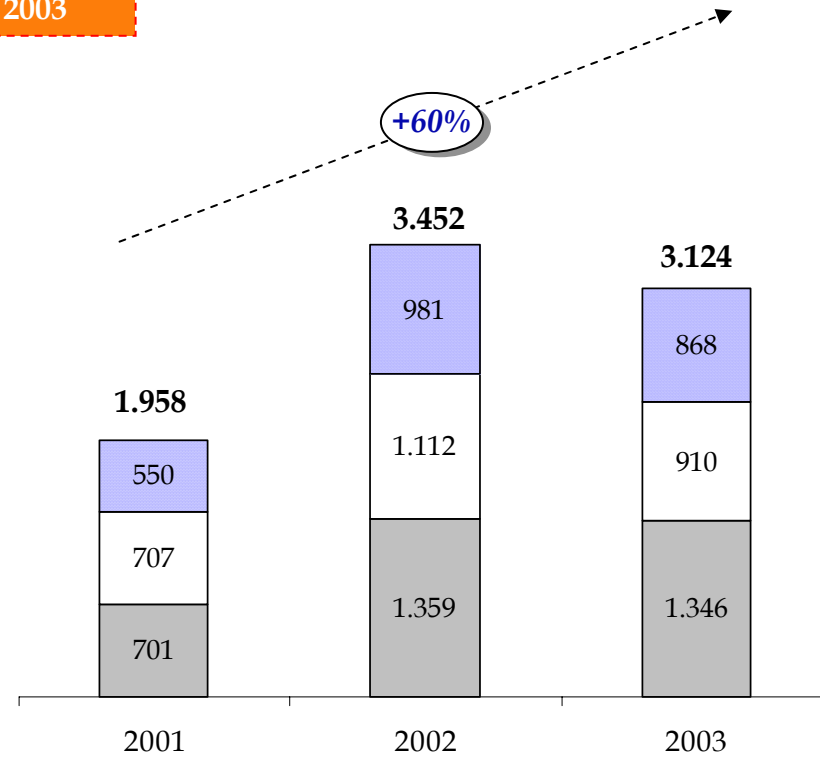
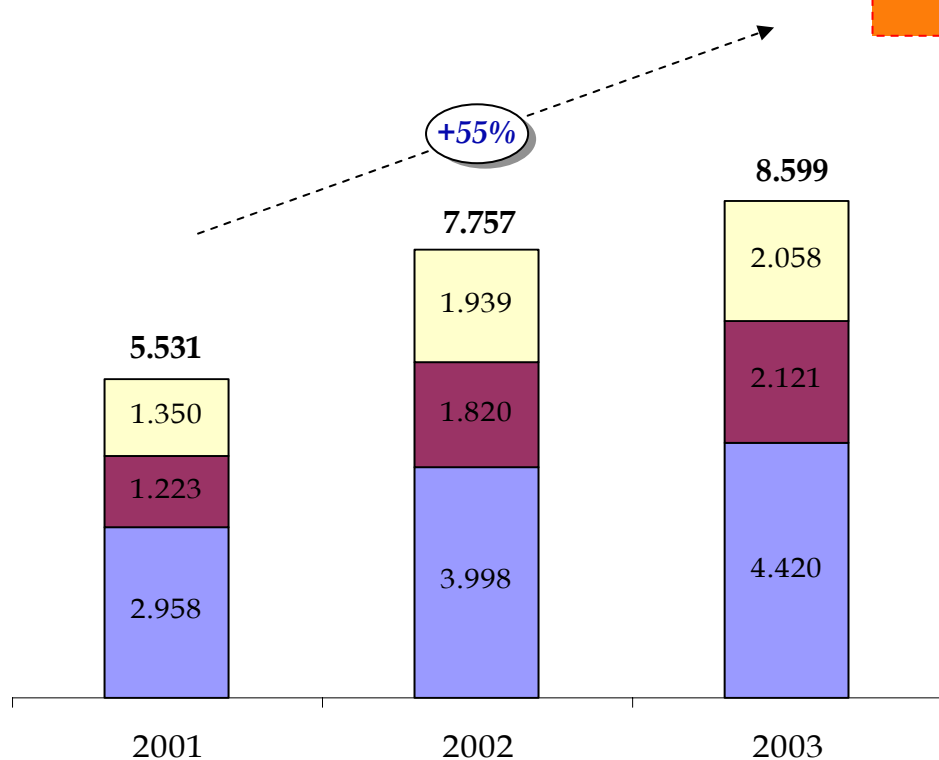
- Abbonamenti annuali FATA venduti -  
(titoli venduti; 2001-2003)

- Abbonamenti semestrali FATA venduti -  
(titoli venduti; 2001-2003)

4% dei ricavi da traffico 2003

+55%

+60%



■ Annuale over 75 ■ Annuale ordinario ■ Annuale over 65

■ Sem. over 75 □ Sem. over 65 ■ Semestrale ordinario

– Agenda –

- Contesto di riferimento
- Situazione attuale
- **Scenario “inerziale”**
- “Assi del cambiamento”
- Linee strategiche di fondo

## Lo sforzo che ATAF dovrà compiere nel percorso di risanamento è ancora più significativo se si considerano gli ulteriori fattori di "peggioramento" che è lecito attendersi negli anni a venire rispetto alle condizioni 2003.

### – Principali elementi considerati nella "proiezione inerziale" –

#### – RICAVI –

- **Contributi da Contratto di Servizio:** sono stati inseriti i valori previsti dal nuovo contratto con i Comuni per il periodo 2005/2009 in seguito alla recente gara, tenendo conto dell'adeguamento al tasso di inflazione per i servizi minimi (previsto contrattualmente a partire dal 2006).
- **Ricavi da traffico:** sono stati proiettati "inerzialmente" i trend relativi all'ultimo triennio (2002/2004) che hanno fatto registrare una progressiva diminuzione dei ricavi da traffico.
- **Altri Ricavi:** sono stati proiettati "inerzialmente" i trend delle vendite di "altri servizi" relativi all'ultimo triennio (2002/2004) che hanno fatto registrare un leggero incremento.

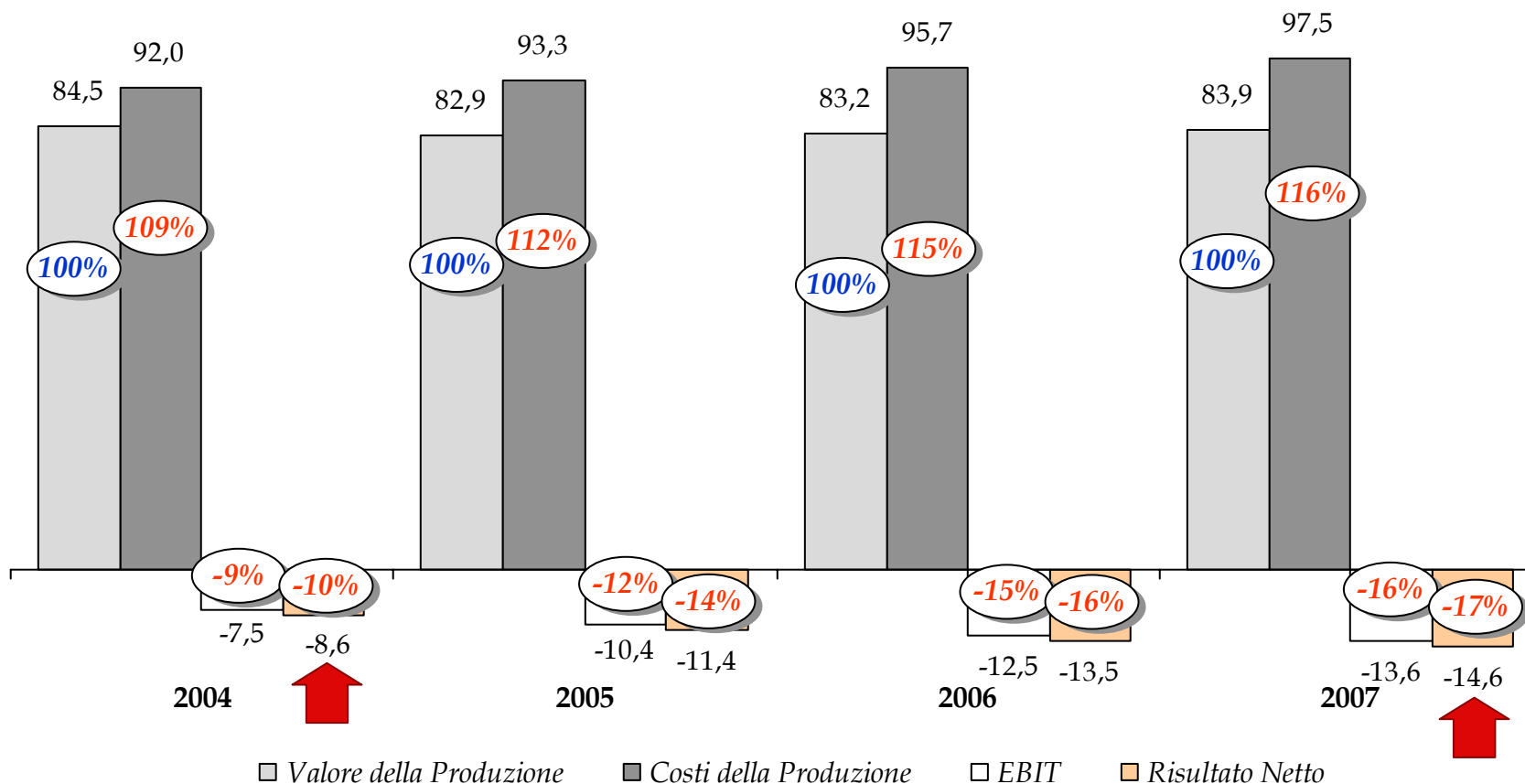
#### – COSTI –

- **Costo del lavoro:** è stato considerato l'impatto dei rinnovi del CCNL previsti all'interno del prossimo triennio, con l'ipotesi di ricevere contributi da parte dello stato pari (almeno) al 50% dell'incremento del costo del lavoro per ATAF.
- **Materie prime, servizi, godimento beni di terzi:** è stato applicato un tasso inflattivo del 1,7% annuo.
- **"Effetto gara":** a seguito dei recenti accordi all'interno del gruppo di aziende vincitore della gara per il TPL fiorentino è stato considerato che:
  - ✓ ATAF nel 2005, oltre la propria quota di pertinenza, "acquisisca" circa 822mila km precedentemente svolti da Lazzi Spa. Contemporaneamente ATAF assorbirà 33 autisti Lazzi.
  - ✓ A partire dal 2006 ATAF cederà tali km "aggiuntivi" a Linea Spa, mantenendo però al proprio interno gli autisti ex Lazzi.

*Il Conto economico "inerziale" di ATAF 2004/2007 è stato costruito sulla base dei dati dei bilanci pregressi (2000/2003), sul previsionale 2004 (elaborato da ATAF) ed utilizzando dati statistici specifici di area (vendite titoli, costi manutenzione mezzi,...ecc.) integrandoli con i sopracitati elementi.*

**Lo scenario "inerziale" al 2007 stima un Valore della Produzione pari a 83,9 milioni di euro, un reddito operativo (EBIT) negativo pari a 13,6 milioni di euro ed una perdita netta d'esercizio di circa 15 milioni di euro.**

– Scenario Inerziale –  
(2004-2007; mln euro)



## S.W.O.T.\* Analysis: elementi di sintesi

### — PUNTI DI FORZA —

- **Maggiore operatore toscano con un Brand** diffuso e radicato sul territorio.
- Elevata **conoscenza della rete** viaria nell'area fiorentina.
- Utilizzo di moderne tecnologie applicate al controllo dei mezzi e della rete (**AVM**).
- Numero **consistente di abbonati** (circa 15.000 tra annuali e semestrali) con tasso di fedeltà molto alto.
- **Sperimentazione idee innovative** sia di natura operativa (servizi a chiamata) sia di natura commerciale (biglietti contactless).
- Presenza nella maggiori **alleanze di operatori** TPL a livello nazionale (TP.Net) e regionale (Consorzio Rasena).

### — PUNTI DI DEBOLEZZA —

- **Risultati reddituali** negativi ed in peggioramento.
- **Indicatori di costo** (efficienza operativa ed approvvigionamenti) più alti rispetto alla media dei competitors nazionali.
- **Elevato tasso di assenteismo** ed **elevato rapporto "staff/line"** (personale indiretto su diretto).
- **Effetti negativi della politica commerciale adottata** sulla redditività complessiva delle vendite.
- Mancanza di una strategia organica di **gestione delle partecipazioni**.
- **Lacune di competenze**, principalmente di **carattere gestionale** (controllo di gestione, pianificazione finanziaria, politica commerciale, organizzazione,...ecc.)

### — OPPORTUNITA' —

- **Quota rilevante (24%) nella Società Concessionaria** della Tramvia e nella **Società di Gestione (49%)**.
- Presenza indiretta in **LFI Arezzo** che costituisce l'opportunità per sviluppare un'ambiziosa strategia di espansione a livello regionale.
- Opportunità di **dialogare con il Comune** e con società da esso partecipate (es. Firenze Parcheggi) ed assumere un ruolo importante nella **regia complessiva della viabilità metropolitana**.
- Numerose **società partecipate** che se ben gestite rappresentano la possibilità di esternalizzare attività (**recupero efficienza; vedi Linea e Opi-tec**) o di **aumentare e diversificare** i ricavi.
- Possibilità di valorizzare e concretizzare le **alleanze in essere**, in particolar modo in riferimento a **Rasena**.

### — MINACCE —

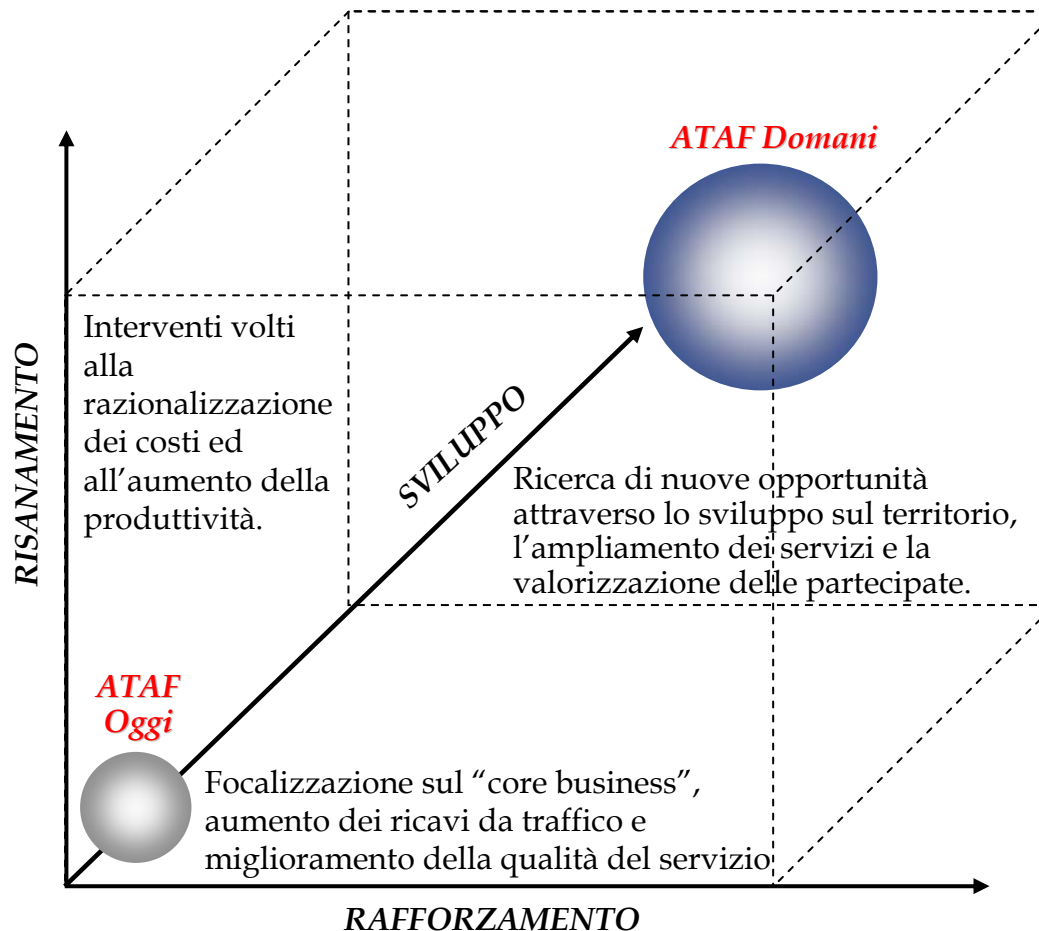
- **"Strascichi" della recente strategia commerciale** che potrebbe generare ulteriori perdite di redditività.
- **Rinnovo del Contratto Nazionale** di Lavoro.
- Progetto di **fusione societaria** da parte degli operatori del **Consorzio CTT**, che potrebbe mutare gli "equilibri di forza" all'interno della Regione.
- **Effetto "cantieri Tramvia"** sui costi del servizio e su potenziali perdite di clienti e dunque di ricavi.
- **Impreparazione a gestire l'integrazione con la tramvia** in modo efficace ed efficiente.
- **Necessità di far fronte alla riorganizzazione** del business e del personale ATAF con l'avvio della Tramvia.
- **Incertezza normativa**.

– Agenda –

- Contesto di riferimento
- Situazione attuale
- Scenario “inerziale”
- **“Assi del cambiamento”**
- Linee strategiche di fondo

**Le azioni che ATAF intende attivare per contrastare lo scenario di peggioramento inerziale si sviluppano lungo 3 “assi strategici” fondamentali: risanamento, rafforzamento e sviluppo.**

– ATAF: Gli assi strategici del cambiamento –



**In funzione del grado di intensità con cui verranno attivate le azioni previste, sono ipotizzabili diversi scenari. ATAF intende perseguire uno scenario ambizioso ma equilibrato, che consenta all'azienda di raggiungere un sostanziale pareggio di bilancio in 4 anni (nel 2008).**

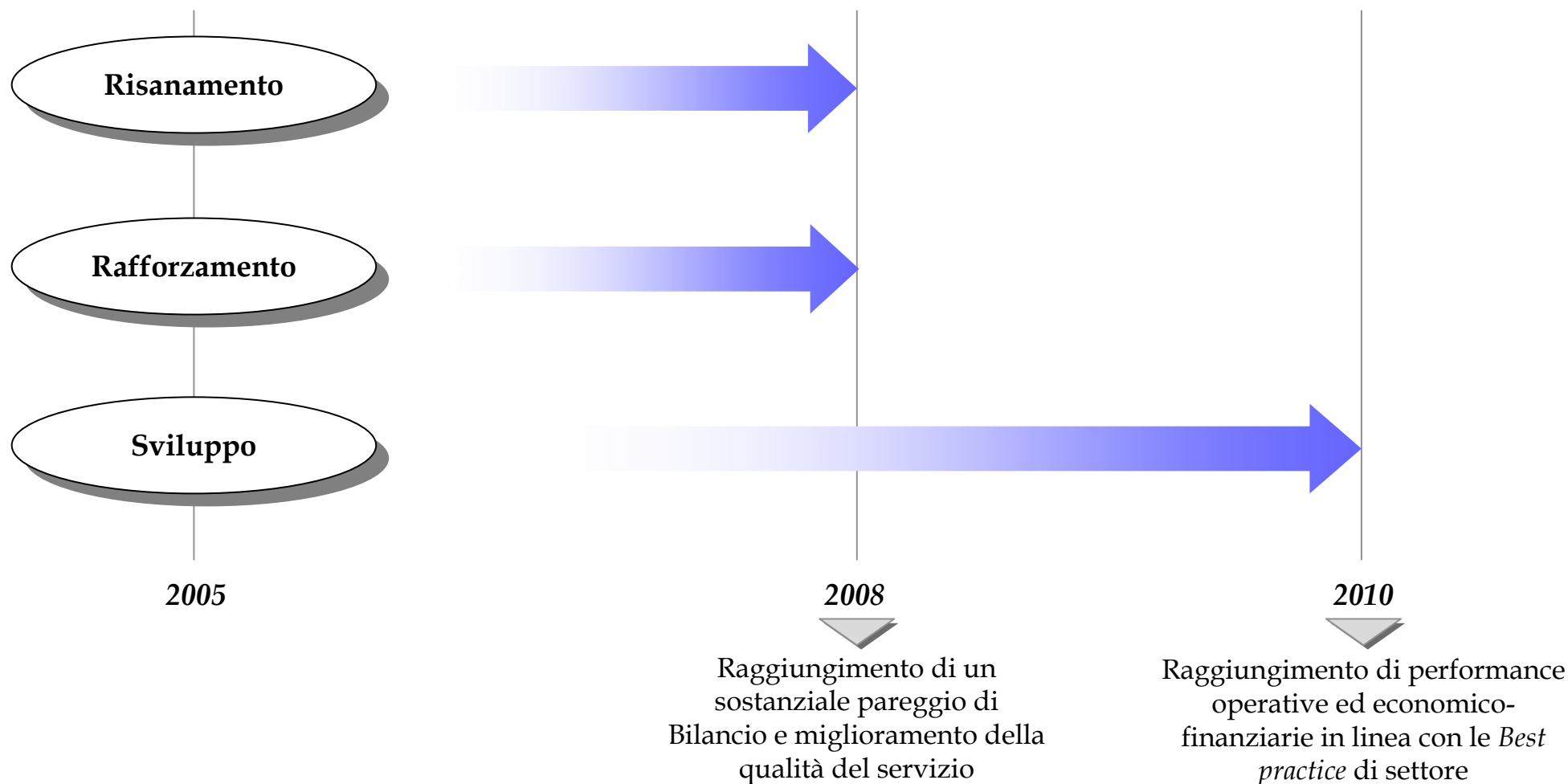
– *Analisi di sensitività* –  
(valori in mln di euro)



	2007 "Inerziale"	2007 "pareggio a 5 anni"	2007 "pareggio a 4 anni"	2007 "pareggio a 3 anni"
Valore della Produzione	83,9	88,7	90,1	91,4
% sul V.d.P.	100%	100%	100%	100%
Costo della Produzione	-97,4	-92,8	-91,4	-89,2
% sul V.d.P.	-116%	-105%	-101%	-98%
EBIT	-13,6	-4,0	-1,2	2,2
% sul V.d.P.	-16%	-5%	-1%	2%
Reddito Netto	-14,6	-5,0	-2,5	0,0
Fabbisogno di Capitale (ca)	38,0	18,0	14,0	7,0
	Nessun intervento	Ipotesi 1	<b>Ipotesi 2</b>	Ipotesi 3

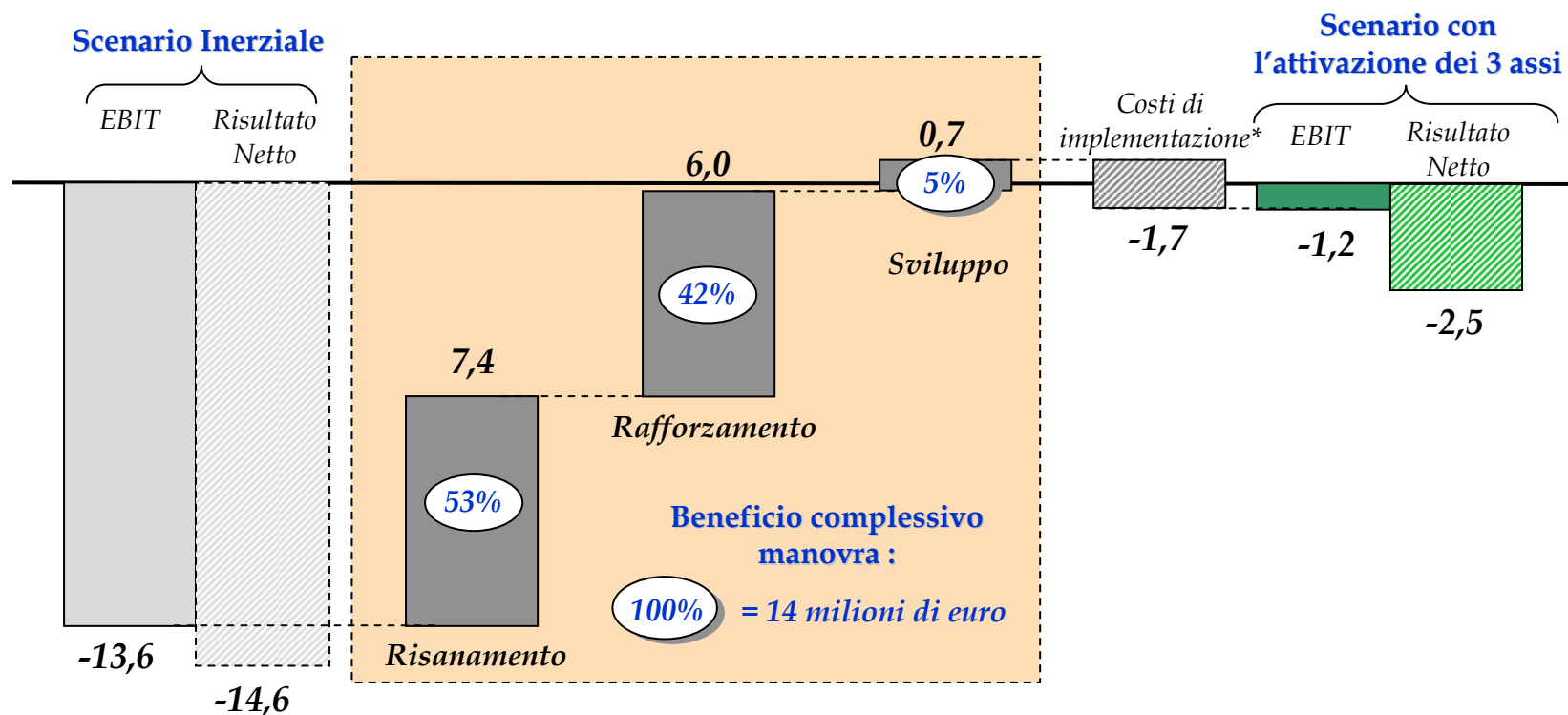
**N.B.** Il Business Plan consente di valorizzare *n* scenari a seconda dell'intensità ipotizzata per ciascuna singola azione di risanamento, rafforzamento e sviluppo nei diversi anni. Nella tabella sono stati rappresentati quelli ritenuti più concretamente raggiungibili. Nel prosieguo del documento sono riportate le analisi di dettaglio relative all'ipotesi 2, che rappresenta un "piano ambizioso" con l'obiettivo di raggiungere il pareggio di Bilancio in 4 anni (2008).

**ATAF intende porre in essere iniziative relative a tutti gli assi strategici esaminati, fermo restando che la priorità del prossimo quadriennio è rappresentata da azioni di risanamento e rafforzamento.**



**L'implementazione delle azioni previste permetterà il raggiungimento al 2007 di un Reddito Operativo pari a -1,2 milioni di euro (contro un valore negativo di 13,6 milioni stimato nello scenario inerziale) e un risultato Netto di -2,5 milioni di euro.**

*– Impatto degli assi strategici nella definizione dell'EBIT –  
(2007, mln euro)*



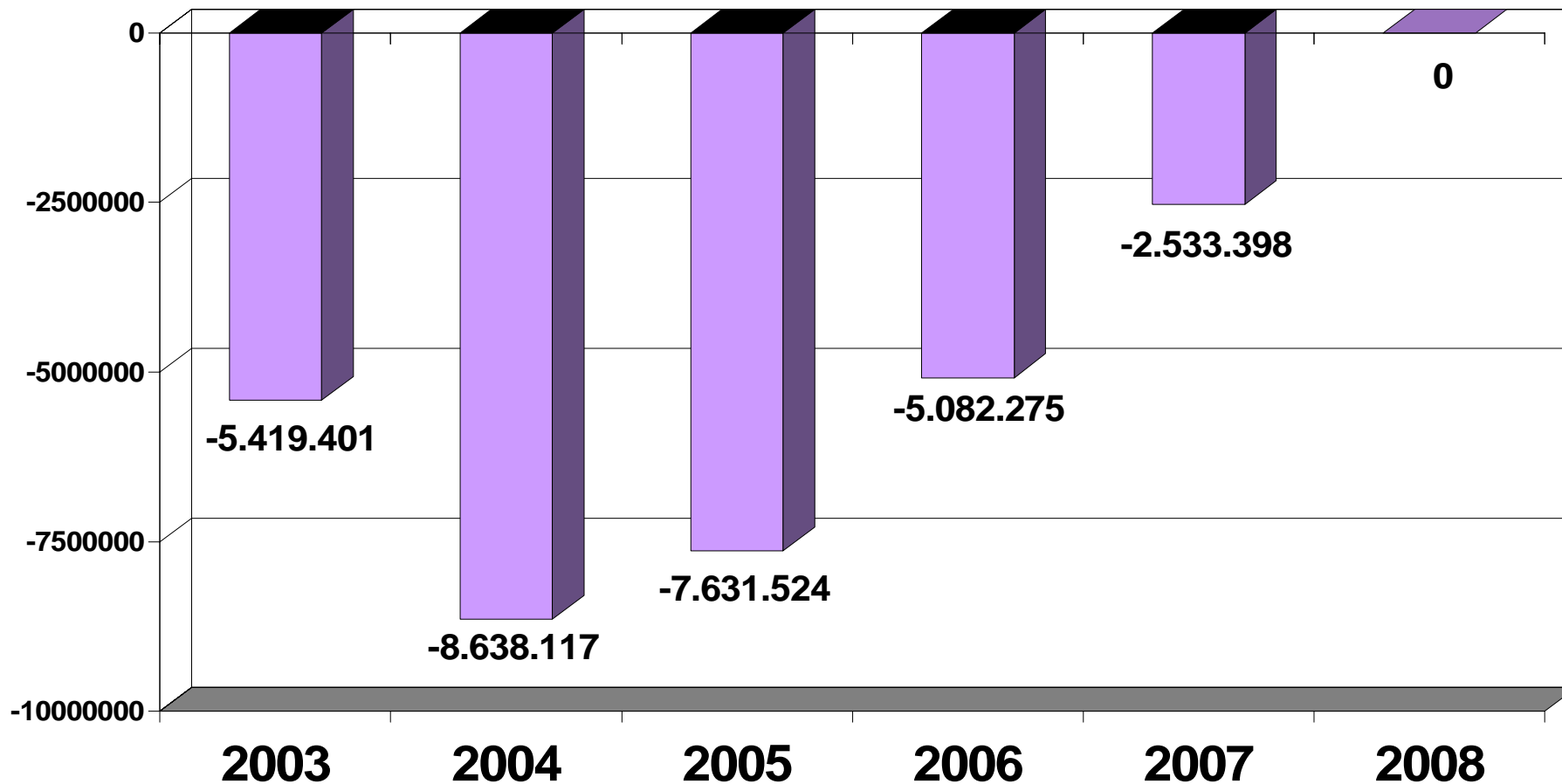
\* Include costi per nuove assunzioni e spese di implementazione progetti "abilitanti".

Fonte: Elaborazione Earchimede su bilanci societari e dati interni

## Bilancio prospettico di ATAF da Piano (“pareggio a 4 anni”)

– ATAF Firenze: Business Plan (2004/2007) –

### Risultato netto in €



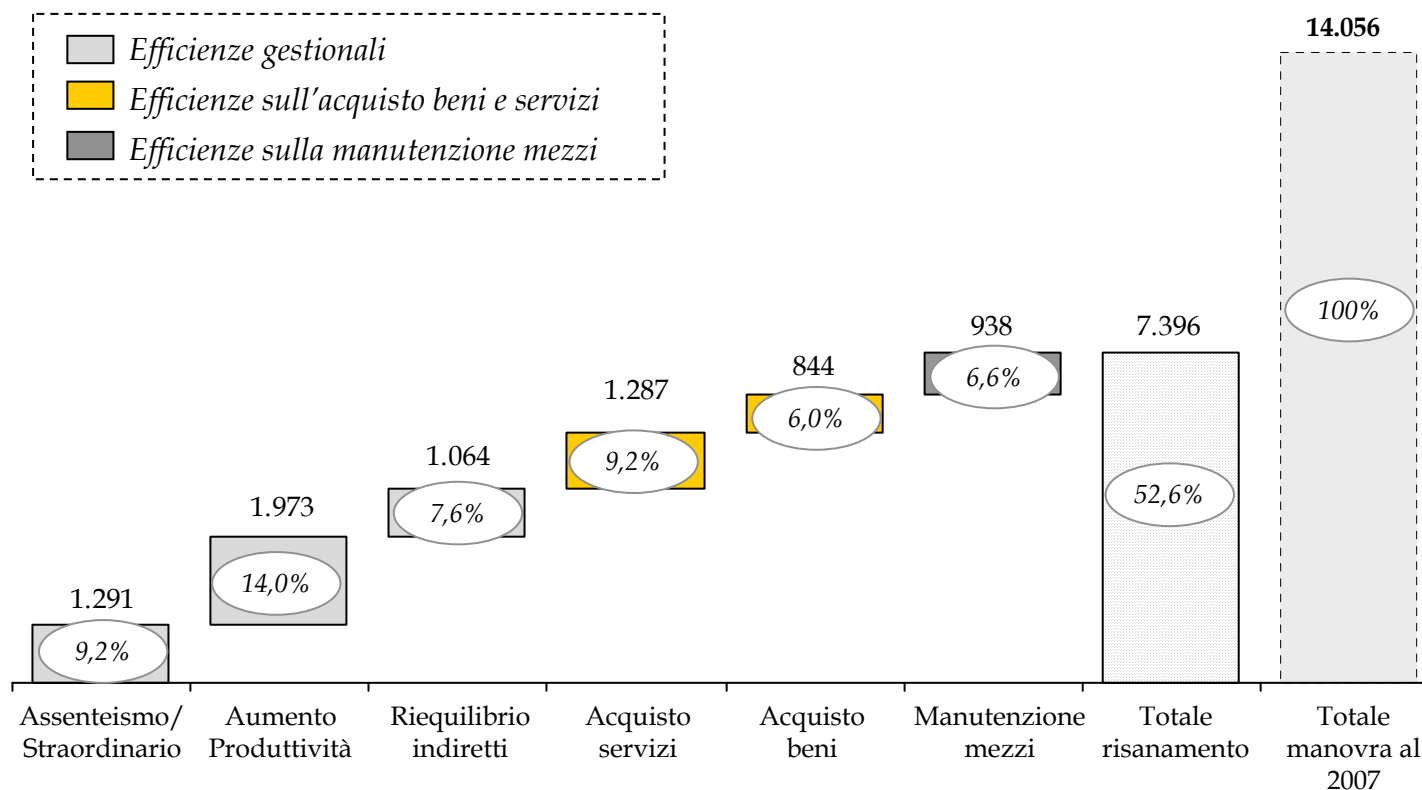
**Gli interventi di risanamento che ATAF dovrà porre in essere nel triennio 2005-2007 riguarderanno le macro-voci di costo a maggiore rilevanza per l'azienda e l'incremento della produttività.**

– Risanamento: gli obiettivi del Piano –



**Le azioni di risanamento previste dal Piano consentono di ottenere un beneficio (in termini di riduzione costi) di circa 7,4 milioni di euro in 3 anni, pari al 52,6% del totale manovra al 2007.**

– Azioni di Risanamento: impatti economici –  
(2007; euro/.000)



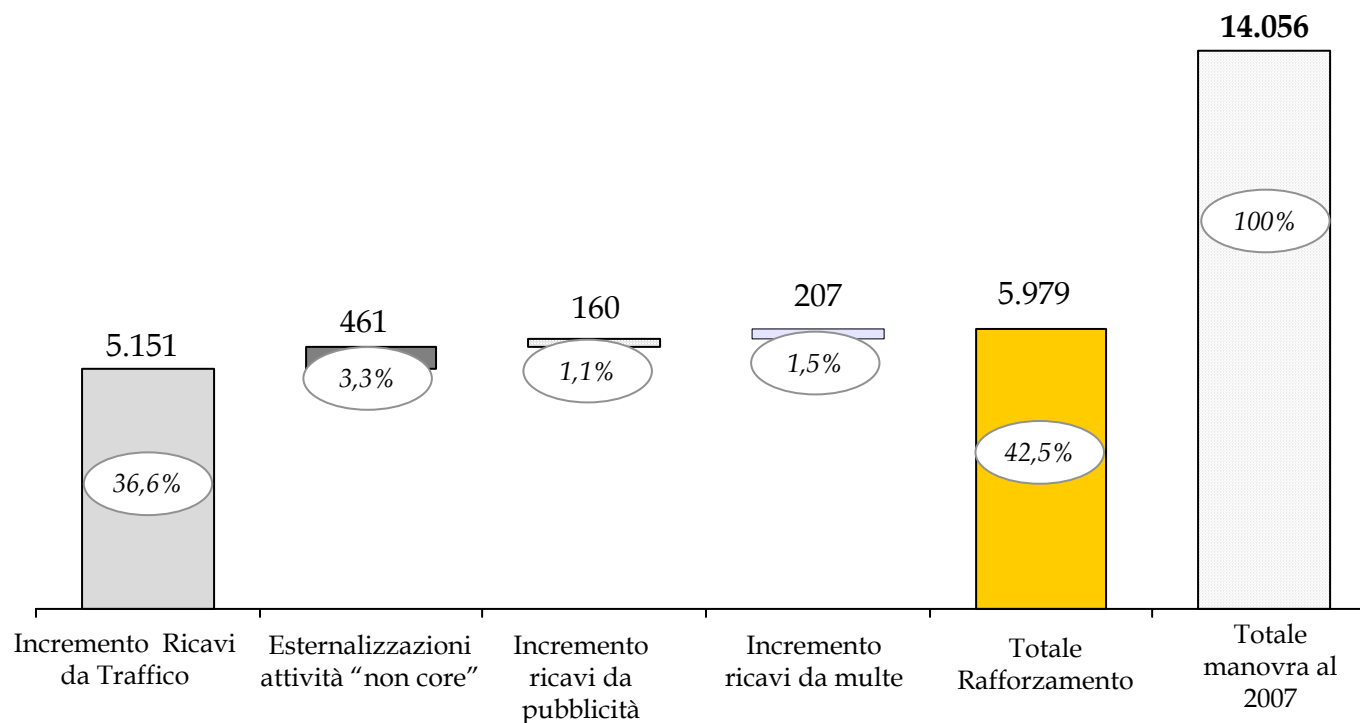
**Gli interventi di rafforzamento che ATAF dovrà porre in essere nel triennio 2005-2007 sono concentrati sul “core business” dell’azienda e prevedono l’incremento dei ricavi, il miglioramento della qualità del servizio e la parziale esternalizzazione delle attività a basso valore aggiunto.**

– *Rafforzamento: gli obiettivi del Piano* –



**Le azioni di rafforzamento previste dal Piano consentono di ottenere un beneficio (in termini di aumento ricavi e riduzione costi) di circa 6,0 milioni di euro in 3 anni, pari al 42,5% del beneficio totale al 2007.**

– Azioni di Rafforzamento: impatti economici –  
(2007; euro/.000)



**Il percorso evolutivo di ATAF non può prescindere da un miglioramento qualitativo dei servizi offerti, fattore che andrà attentamente rivalutato e valorizzato.**



Miglioramento  
Qualità

*- Miglioramento della qualità ed impatti per ATAF -*

*Migliorare il servizio offerto può consentire ad ATAF di:*



- Rendere un **servizio migliore ai propri azionisti** ed agli enti locali in cui opera, valorizzando al meglio la propria funzione sociale.
- **Aumentare il grado di soddisfazione** dei viaggiatori ed **incentivare** l'utilizzo dei mezzi pubblici con una conseguente **crescita dei ricavi da traffico**.
- Tradurre gli obiettivi di regolarità e puntualità in **stimoli di miglioramento ed efficientamento** per l'organizzazione operativa interna.

**Il miglioramento della qualità passa attraverso una serie di interventi che ATAF dovrà porre in essere autonomamente, ma anche e soprattutto in accordo con gli Enti locali in cui eroga il servizio.**



Miglioramento  
Qualità

*- Azioni di miglioramento della qualità -*

**“ELEMENTI CHIAVE”**

**OBIETTIVI**

**INTERVENTI ABILITANTI**

**Regolarità e puntualità del servizio**

- ✓ Ridurre il numero di corse perse
- ✓ Ridurre il numero di corse deviate
- ✓ Garantire la puntualità del servizio
- ✓ Ridurre il numero di guasti in linea

- ✓ **“Interni”**: migliorare l’organizzazione operativa, potenziare gli strumenti e le tecnologie di controllo e migliorare lo stato di funzionamento dei mezzi.
- ✓ **“Esterni”**: promuovere accordi con gli enti locali al fine di una maggior separazione tra “flussi privati” e “flussi pubblici” (incremento delle corsie riservate).

**Pulizia dei mezzi e comfort del viaggio**

- ✓ Aumentare l’efficacia delle attività di pulizia mezzi
- ✓ Migliorare il comfort del viaggio
- ✓ Sviluppare maggior “attenzione al cliente” tra il personale viaggiante

- ✓ **Investimenti “sui mezzi”**: aumentare il numero di mezzi dotati di climatizzatore, di allestimento disabili,..ecc.
- ✓ **Investimenti “sul personale”**: potenziare la formazione del personale di guida e di verifica titoli di viaggio con particolare riferimento al rapporto con i clienti.

**“Cura del cliente”**

- ✓ Sviluppare una reale cultura di “customer care”.
- ✓ Produrre maggiori informazioni a disposizione del cliente con caratteristiche di elevata chiarezza e fruibilità
- ✓ Garantire la completa disponibilità dei titoli ATAF nelle diverse zone coperte dal servizio

- ✓ **Investimenti in ricerche di mercato**: realizzare un’indagine conoscitiva approfondita della propria clientela e del relativo grado di soddisfazione.
- ✓ **Investimenti in comunicazione**: migliorare e potenziare le modalità di comunicazione e le tecnologie applicate.
- ✓ **Politica distributiva**: razionalizzare ed uniformare maggiormente la rete distributiva (logica “attiva”).

**Gli interventi di sviluppo che ATAF dovrà porre in essere nel triennio 2005-2007 riguardano l'incremento dei ricavi caratteristici attraverso l'espansione territoriale, la valorizzazione delle partecipazioni e la gestione di nuove fonti di reddito.**

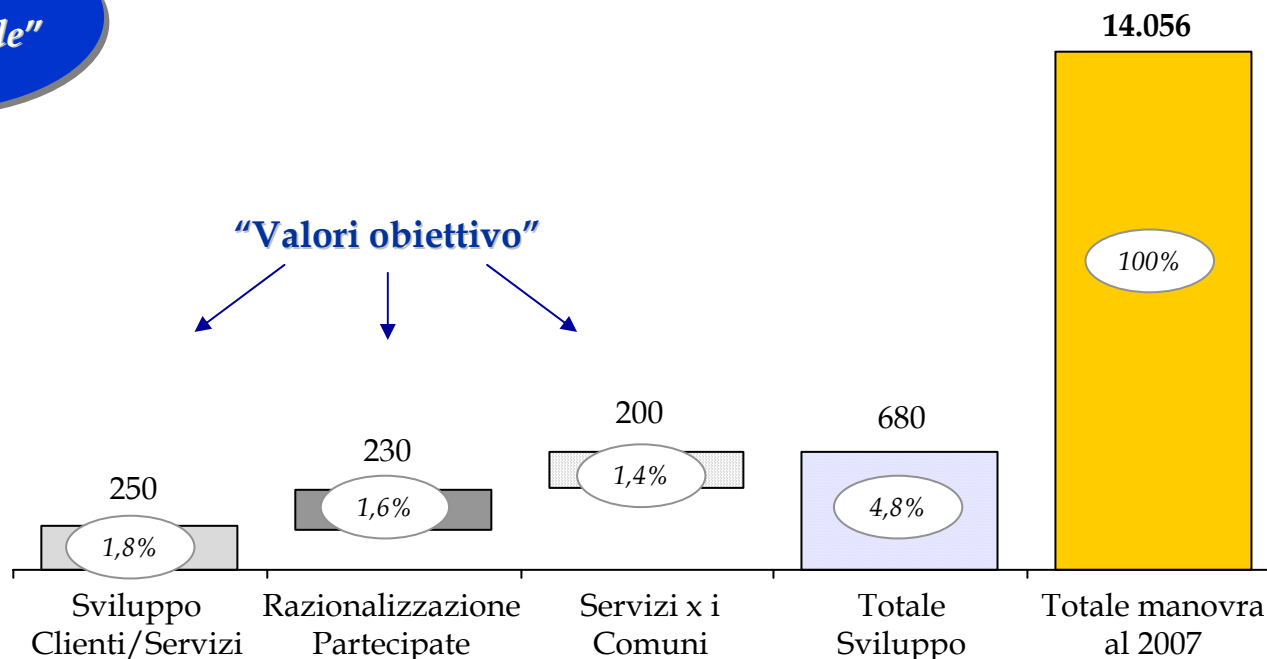
– *Sviluppo: gli obiettivi del Piano* –



**Le azioni di sviluppo previste dal Piano consentono di ottenere un beneficio “netto” (ricavi meno costi relativi) di circa 680.000 euro in 2 anni (2006/2007), pari a circa il 5% del totale benefici attesi al 2007.**

**Ipotesi  
“prudenziale”**

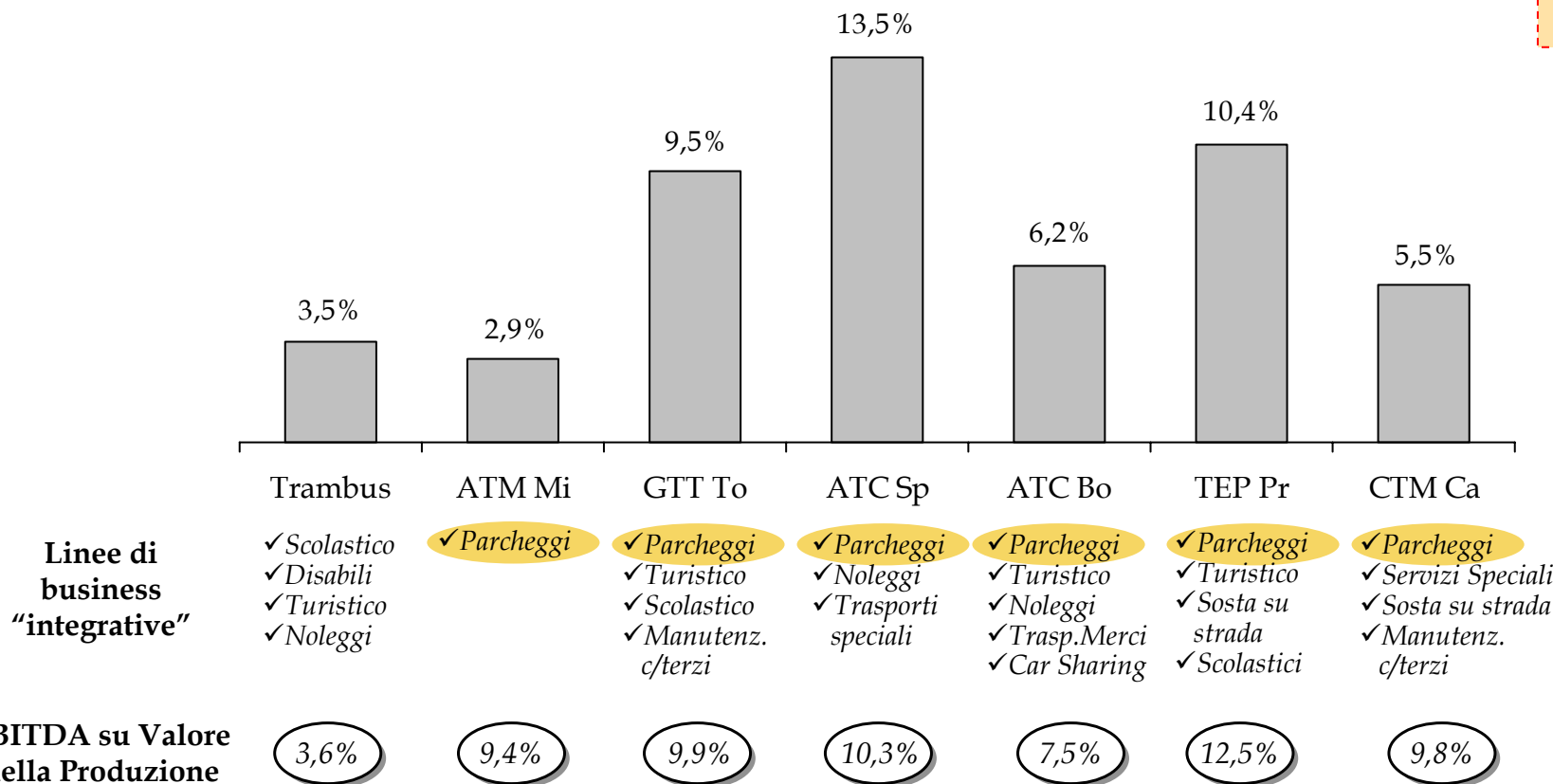
– Azioni di Sviluppo: impatti economici –  
(2007; euro/.000)



**N.B. In via “prudenziale” le azioni di sviluppo rivestono un “peso minimale” all’interno del Piano Industriale (circa il 5% della perdita inerziale). Si ritiene infatti che nell’immediato futuro ATAF debba concentrarsi sull’efficientamento della struttura dei costi e sul rafforzamento. Inoltre larga parte dello sviluppo di ATAF sarà legato all’avvio della Tramvia ed al ruolo che ATAF riuscirà a ritagliarsi a livello regionale (periodo 2008-2010).**

**In una prospettiva di medio periodo sarà fondamentale integrare il “core business” con altri servizi legati alla mobilità urbana, al fine di migliorare le performance economico-finanziarie sull’esempio di alcuni tra i principali operatori italiani che hanno già intrapreso un percorso di diversificazione delle fonti di ricavo.**

– % ricavi da business *Extra-TPL\** sul totale ricavi –  
(2002; %)



\* Pubblicità e sanzioni emesse a vario titolo (evasione tariffaria, rimozione veicoli, intralcio al traffico, ecc.) sono considerati tra i ricavi da TPL e quindi esclusi dalla presente rappresentazione.

Fonte: Elaborazioni Earchimede su dati societari

**Il Piano di ATAF può essere considerato a “basso impatto sociale”, basato su un insieme di azioni equilibrate volte sia allo sviluppo dei ricavi, sia sul recupero di efficienza a 360°, in cui gli impatti sul personale possono essere fondamentalmente gestiti attraverso una razionalizzazione del turn-over (1/2).**

*- Andamento degli “esuberanti teorici” da Piano -  
(numero di FTE; 2005-2007)*

Impatti del Piano  
sul personale

	2005	2006	2007	Totale
<b>Pensionamenti Ipotizzati *</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>120</b>
<b>Ipotesi di risanamento</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>127</b>
<i>Riequilibrio indiretti</i>	16	7	8	31
<i>Riduzione assenteismo/straordinario</i>	11	12	11	34
<i>Aumento Produttività autisti</i>	19	18	18	55
<i>Efficientamento Manutenzione</i>	3	2	2	7
<b>Ipotesi di rafforzamento</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
<i>Esternalizzazioni attività "non core"</i>	24	12	12	48
<b>Totale recupero risorse (in termini di FTE)</b>	<b>73</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>175</b>
<b>Esuberanti teorici (al netto di pensionamenti)</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>55</b>

\* Calcolati sulla base degli storici 2001, 2002 e 2003 e sui dati relativi all'età media e all'anzianità contributiva dei dipendenti ATAF.  
Fonte: Elaborazioni Earchimede su dati societari

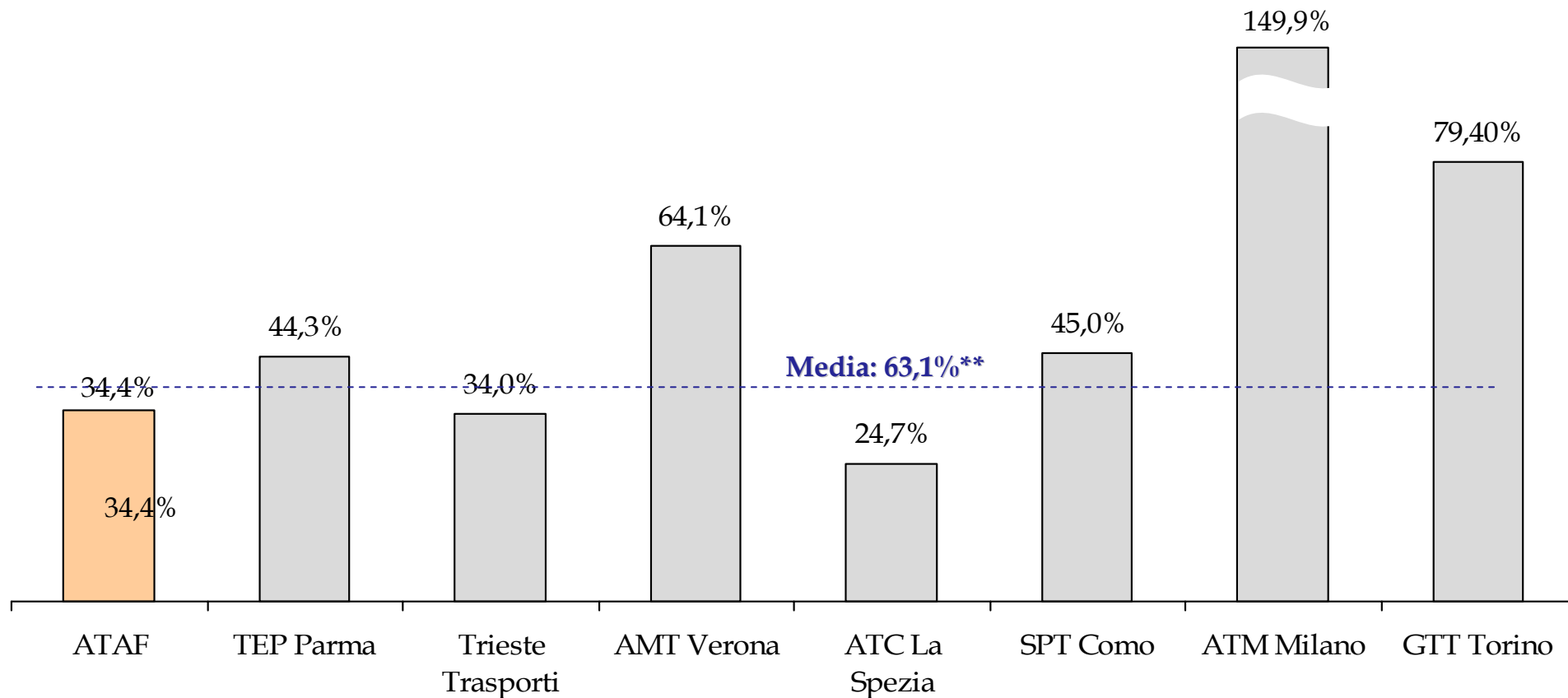
**Il Piano di ATAF può essere considerato a “basso impatto sociale”, basato su un insieme di azioni equilibrate volte sia allo sviluppo dei ricavi, sia sul recupero di efficienza a 360°, in cui gli impatti sul personale possono essere fondamentalmente gestiti attraverso una razionalizzazione del turn-over (2/2).**

*- Impatti del Piano Industriale sul personale di ATAF -  
(triennio 2005-2007)*

Impatti del Piano  
sul personale

- Solo il 15% del totale dei benefici ipotizzati dal Piano Industriale (equivalenti complessivamente a circa 14 milioni di euro) è realmente imputabile ad azioni di razionalizzazione del personale.
- Il rapporto tra il costo del lavoro e il Valore della Produzione rimane sostanzialmente invariato a seguito delle azioni previste dal Piano (61% nel 2003; 59,4% nella proiezione al 2007), con un leggero miglioramento ottenibile attraverso ottimizzazioni di natura gestionale.
- Anche in valore assoluto il costo del personale di ATAF si mantiene sostanzialmente stabile (53,5 milioni di euro nel 2003; 53,6 milioni nel 2007 prospettico).

– *Grado di Patrimonializzazione di alcuni tra i principali operatori TPL italiani* –  
 (Patrimonio Netto / V.d.P.; 2002\*)



\* Per ATAF valori 2003.

\*\* Escluso valore di ATAF.

Fonte: elaborazione Earchimede su bilanci societari

– Agenda –

- Contesto di riferimento
- Situazione attuale
- Scenario “inerziale”
- “Assi del cambiamento”
- **Linee strategiche di fondo**

**La nuova Missione di ATAF si fonda su un percorso di risanamento economico-finanziario all'interno di un'ottica di miglioramento del servizio e di salvaguardia del proprio ruolo sociale.**

*– La nuova Missione di ATAF: “I punti fermi” del cambiamento –*

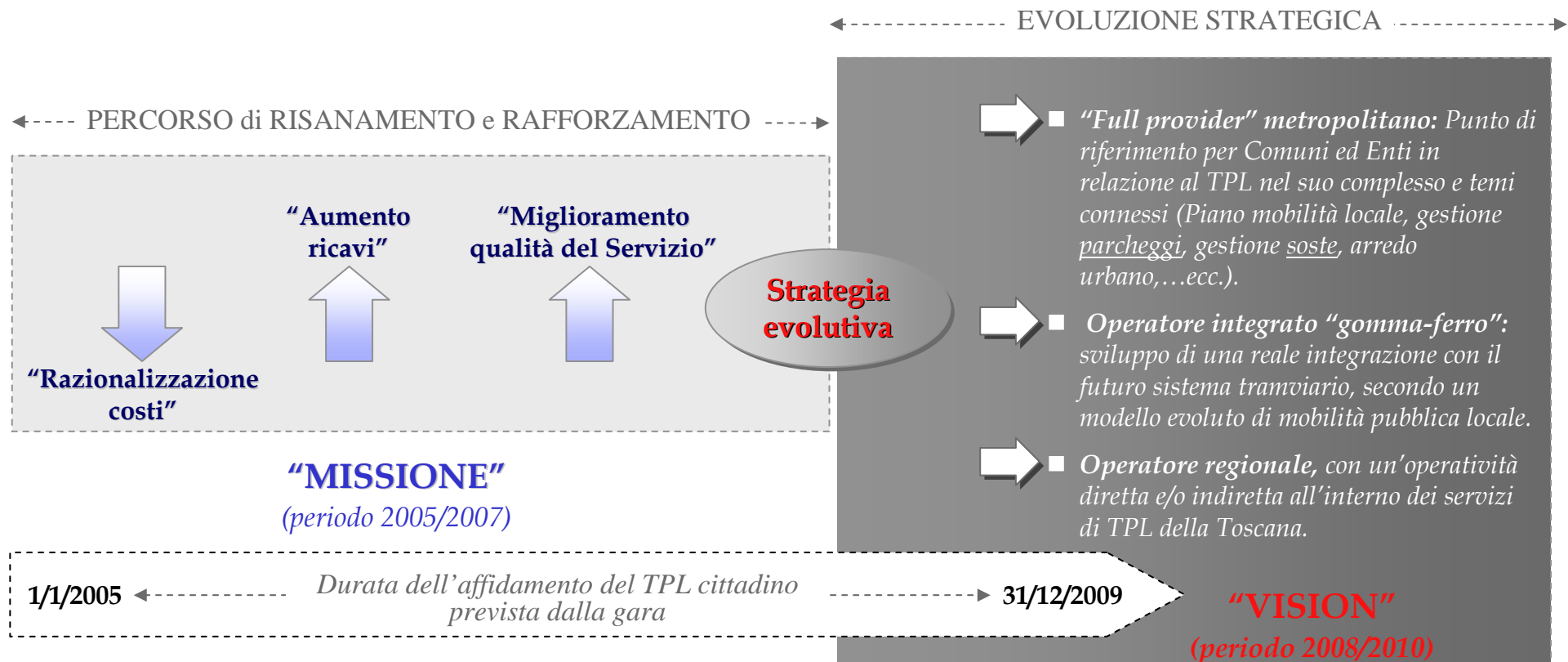
*“Risanare la gestione caratteristica, recuperare redditività, competitività e valore per gli Azionisti.”*

*“Migliorare la qualità del servizio reso ed il grado di soddisfazione dell'utenza, evolvendo da Società di produzione di TPL a Società di Servizi per la Mobilità cittadina.”*

*“Preservare e valorizzare la funzione sociale, mirando ad un risanamento economico che non si traduca in un costo per la cittadinanza ed i lavoratori.”*

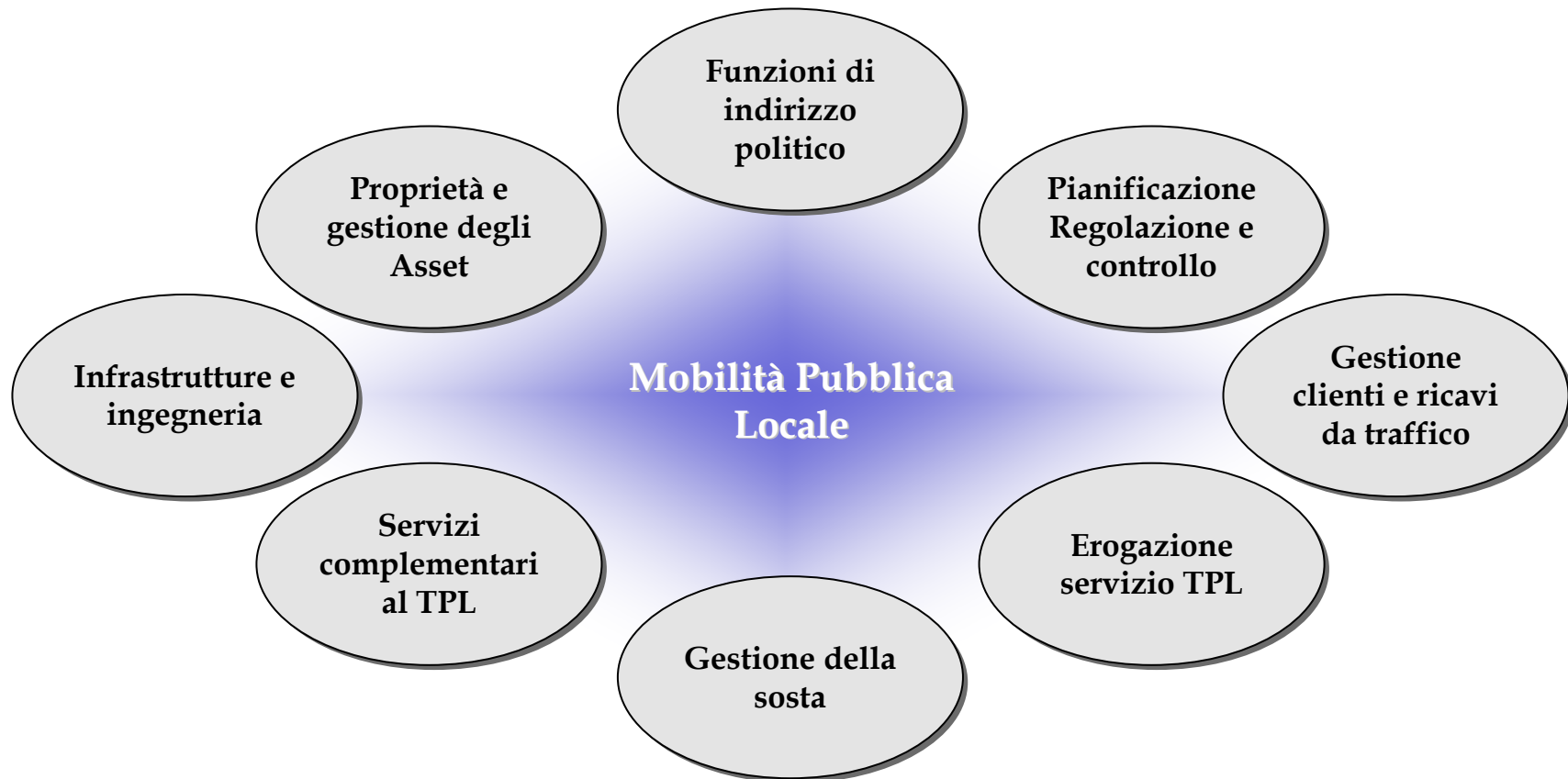
**Il percorso di Risanamento è fondamentale per ATAF al fine di evolvere verso un modello di operatore “moderno”: efficace, efficiente ed integrato (in grado di sviluppare sinergie gomma – ferro e di co-gestire la futura tramvia), punto di riferimento per i Comuni e per il Sistema del TPL regionale nel suo complesso.**

– *Percorso strategico di ATAF* –  
(Fasi concettuali)



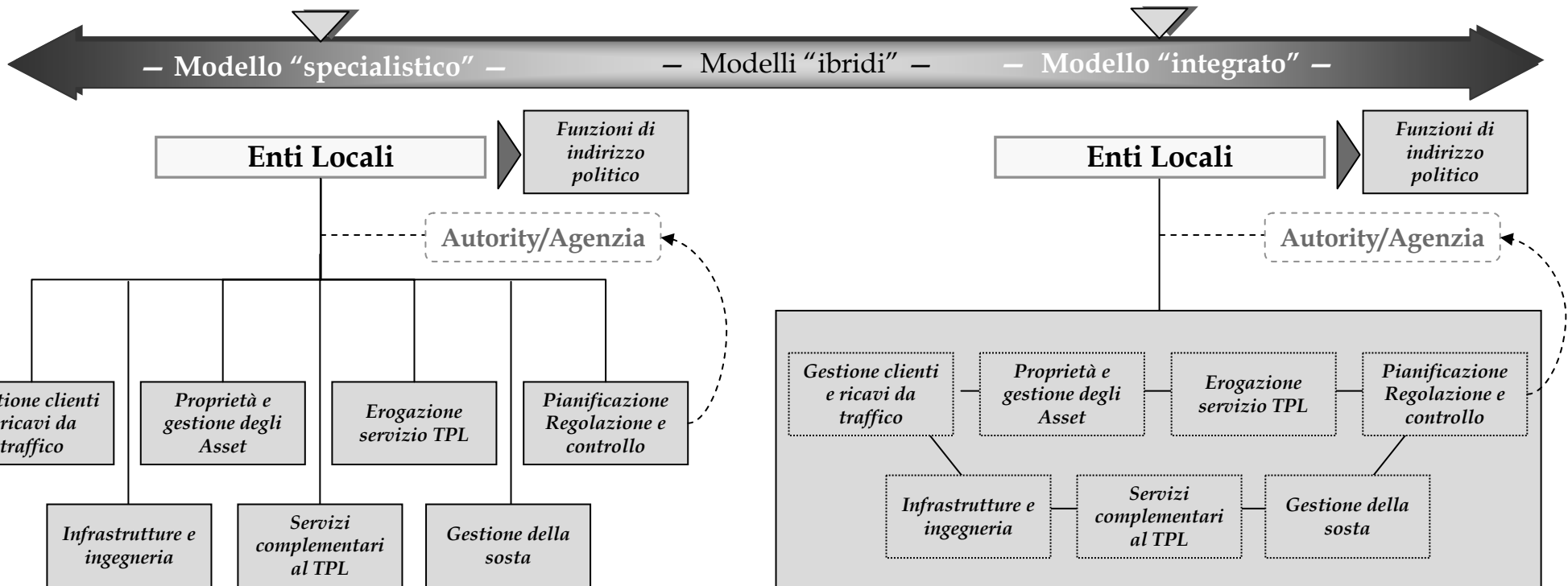
**All'interno di un Sistema di Mobilità Pubblica Locale è possibile schematizzare una serie di macrofunzioni concettuali fondamentali.**

*– Sistema della Mobilità Pubblica Locale: macro-attività –  
(Modello concettuale)*



**Esistono due principali modelli “teorici” di organizzazione del Sistema di mobilità metropolitano: un primo orientato verso una logica di separazione forte delle competenze e degli attori, un secondo tendente ad una gestione e governo integrati.**

– *Gestione del Sistema TPL: modelli a confronto* –  
(Modelli concettuali)



La presenza dell'agenzia è una variabile potenzialmente presente in entrambi i modelli. Laddove all'agenzia è delegata soltanto la funzione di regolazione e controllo si parla di Authority; nel caso svolga anche la funzione di pianificazione viene definita "Agenzia leggera"; nel caso detenga anche altre funzioni (proprietà degli asset, gestione dei ricavi,...ecc.) viene comunemente definita "Agenzia pesante".

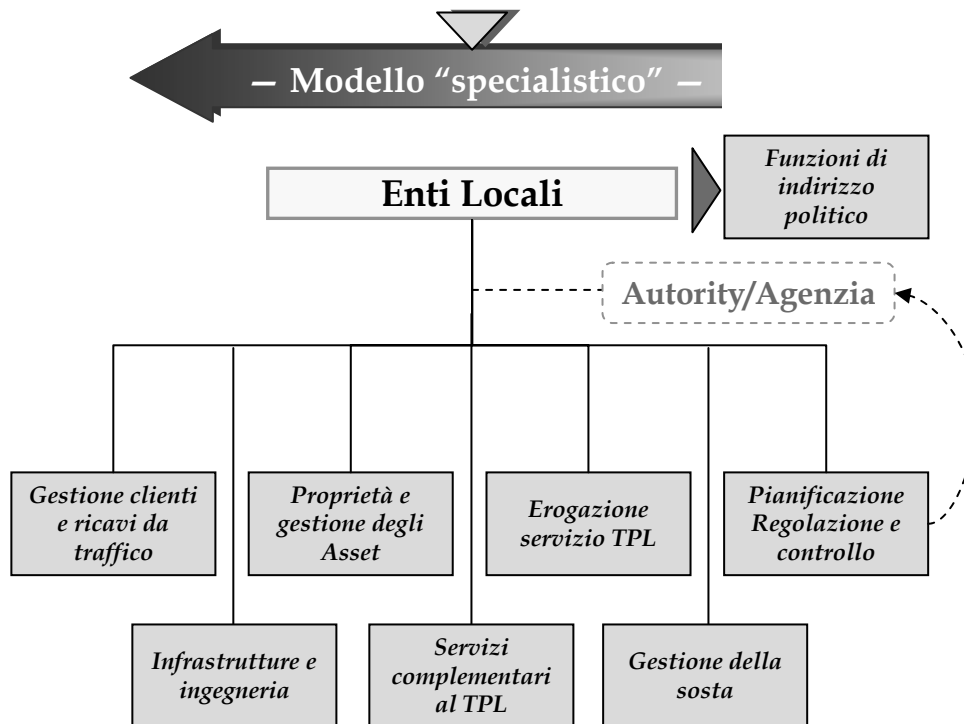
**Un elemento potenzialmente presente in entrambi i modelli è l’Agenzia. A seconda dell’ampiezza delle attività svolte e del grado di maggiore o minore contiguità con gli aspetti gestionali, è possibile identificare tre principali modelli di Agenzia.**

*– I modelli di Agenzia –*

	<i>Attività/elementi chiave</i>	<i>Authority</i>	<i>Agenzia “leggera”</i>	<i>Agenzia “pesante”</i>		
Funzioni di indirizzo	▪ Controllo del livello qualitativo e quantitativo del servizio	✓	✓	✓	▶ <b>Authority</b>	
	▪ Gestione gare per l’affidamento dei servizi (stazione appaltante)	<i>Supporto all’ente locale</i>	✓	✓		} <b>“Agenzia leggera”</b>
	▪ Pianificazione, programmazione e organizzazione dei servizi	<i>Supporto all’ente locale</i>	✓	✓		
Funzioni gestionali	▪ Titolarità dei ricavi/gestione del cliente			✓	} <b>In presenza di uno o più di questi aspetti si parla di “Agenzia pesante”</b>	
	▪ Proprietà e gestione degli immobili e dei mezzi			✓		
	▪ Gestione diretta di business complementari al TPL			✓		
	▪ Gestione di attività in service			✓		

**Il modello “specialistico” può favorire (appunto) una maggior specializzazione e facilitare il controllo dell’operato dei singoli soggetti. Di contro il rischio è rappresentato dalla difficoltà a sviluppare una reale strategia di Sistema.**

– Modello “specialistico”: principali caratteristiche –  
(Modelli concettuali)

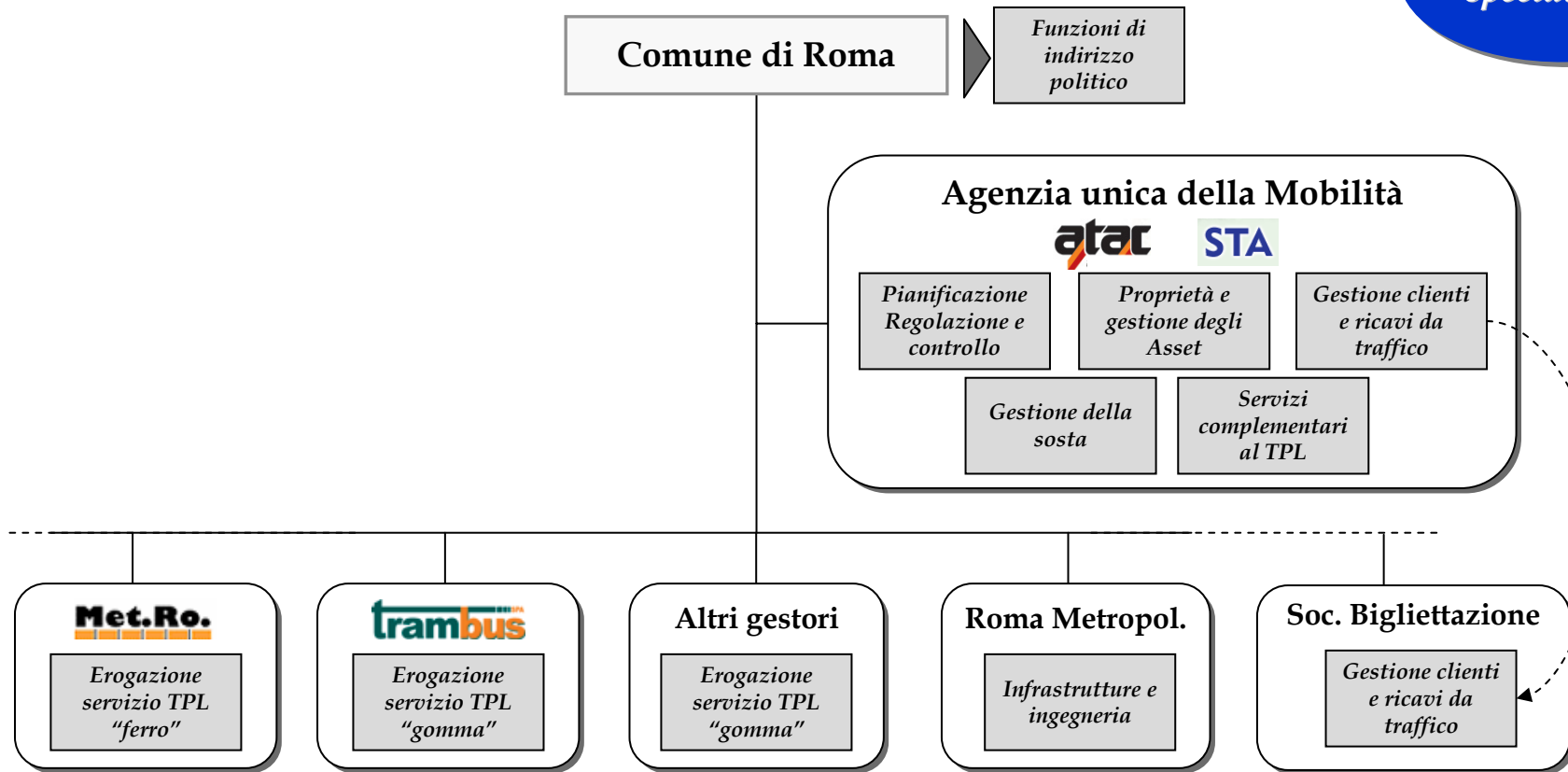


- Specializzazione “spinta” dei diversi attori.
- “Separazione contabile” e possibilità di valutare e controllare correttamente l’operato delle diverse Società.
- Possibilità di favorire l’ingresso di partner privati nelle singole società.
- Rischio di una mancanza di visione a 360° del sistema nel suo complesso e difficoltà a pianificare e sviluppare una strategia integrata della mobilità metropolitana.
- Difficoltà di Governo da parte degli Enti Locali che si interfacciano con  $n$  interlocutori.
- Società partecipate gestite direttamente dagli Enti Locali secondo un modello di controllo “a pettine”, a scapito di potenziali sinergie (industriali/commerciali) di sistema.
- Frammentazione del ciclo produttivo.
- Separazione delle leve imprenditoriali (ricavi, costi ed investimenti).
- Duplicazione di funzioni e dunque di costi con potenziali diseconomie complessive per il Sistema.

**Nel Comune di Roma la mobilità cittadina è caratterizzata da un modello “specialistico” dotato di un’agenzia pesante”, in cui ogni singola società opera in un’area di business ben definita e risponde direttamente al consiglio comunale.**

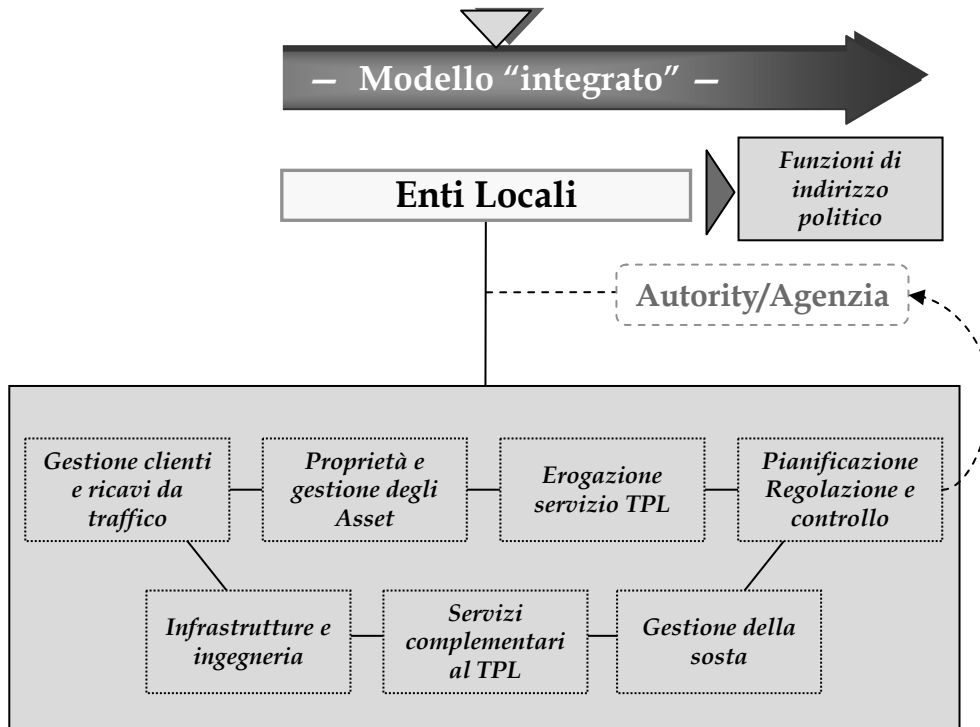
- “Modello Romano”: Macrostruttura organizzativa -

**Modello  
“specialistico”**



**Il modello “integrato” consente di pianificare una strategia organica della mobilità, di sviluppare sinergie ed economie di scala. L’unico vero “fattore di rischio” è rappresentato dalla complessità gestionale, a cui si può far fronte attraverso un modello di governance ed organizzativo adeguato.**

– Modello “integrato”: principali caratteristiche –  
(Modelli concettuali)

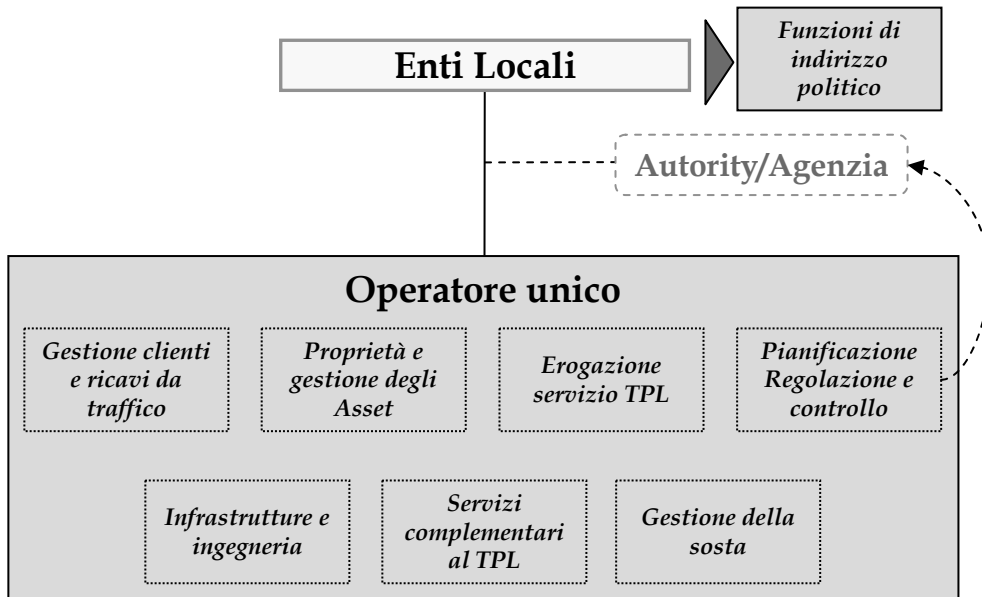


- Possibilità di sviluppare una strategia integrata della mobilità metropolitana.
- Possibilità di sviluppare sinergie di natura industriale ed operativa tra le diverse aree.
- Unico interlocutore per gli Enti Locali responsabile del Sistema della Mobilità nel suo complesso.
- Possibilità di valorizzare al meglio economie di scala.
- Operatore “responsabilizzato” sul risultato complessivo (ricavi, costi e investimenti gestiti secondo una logica univoca: modello imprenditoriale).
- Gestione integrata del cliente (maggiore efficacia commerciale).
- Necessità di sviluppare un modello di governance ed organizzativo in grado di gestire le complessità di un sistema integrato.
- Possibilità di mettere a fattor comune alcune funzioni trasversali, riducendo i costi complessivi del sistema.

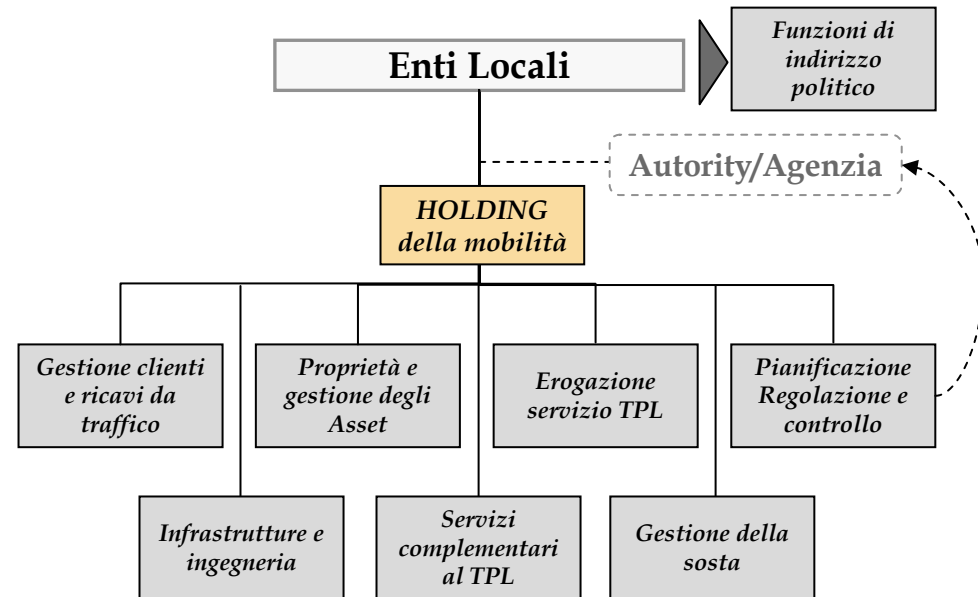
**Il modello integrato può essere realizzato fondamentalmente attraverso due opzioni di assetto societario: accorpando tutte le principali macro-funzioni all'interno di un unico operatore, oppure creando una holding "della mobilità" che gestisca il sistema nel suo complesso attraverso la partecipazione in soggetti distinti.**

– Modello "integrato": opzioni di assetto societario –  
(Modelli concettuali)

– "Operatore Unico" –

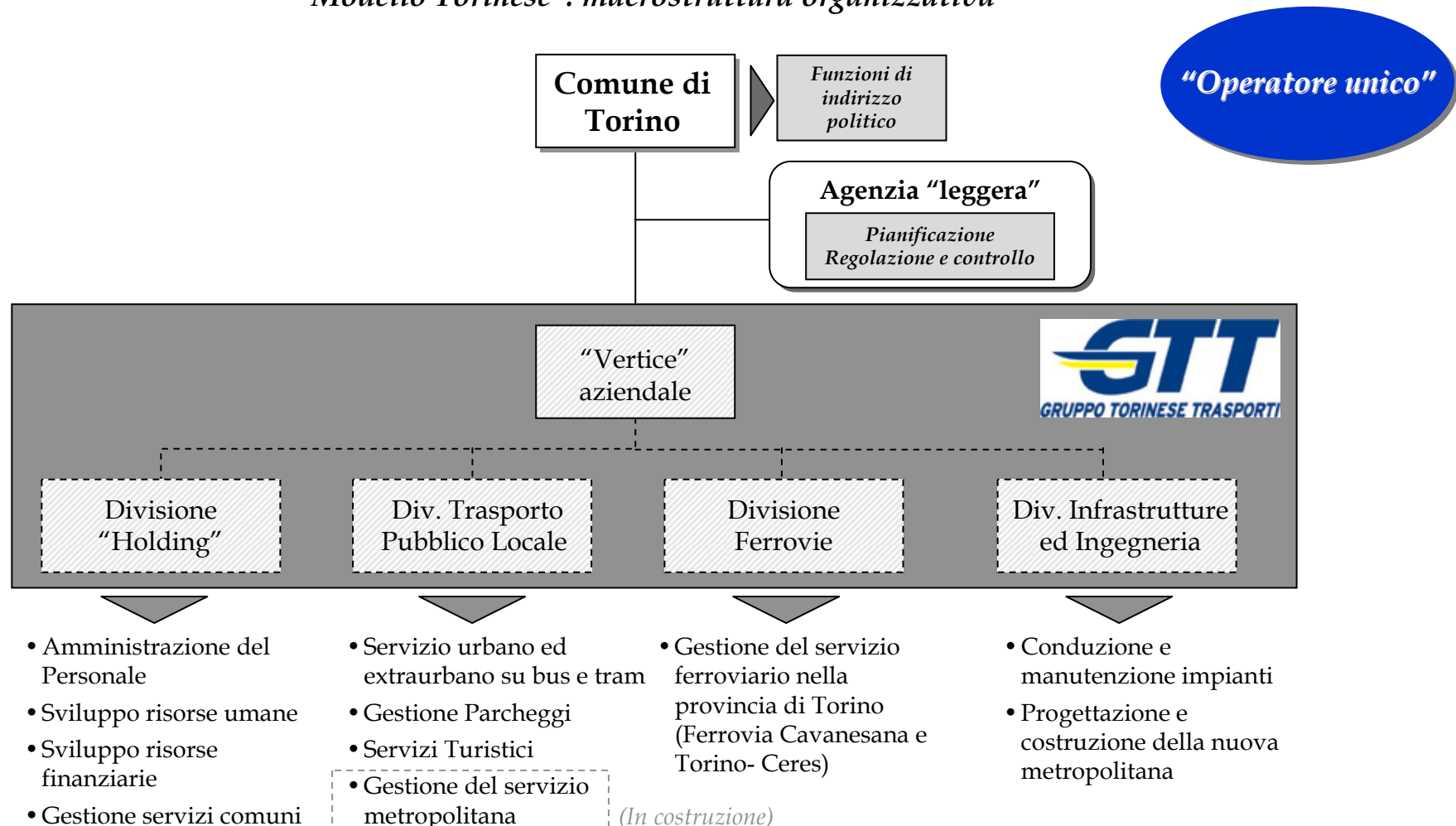


– "Holding della mobilità" –



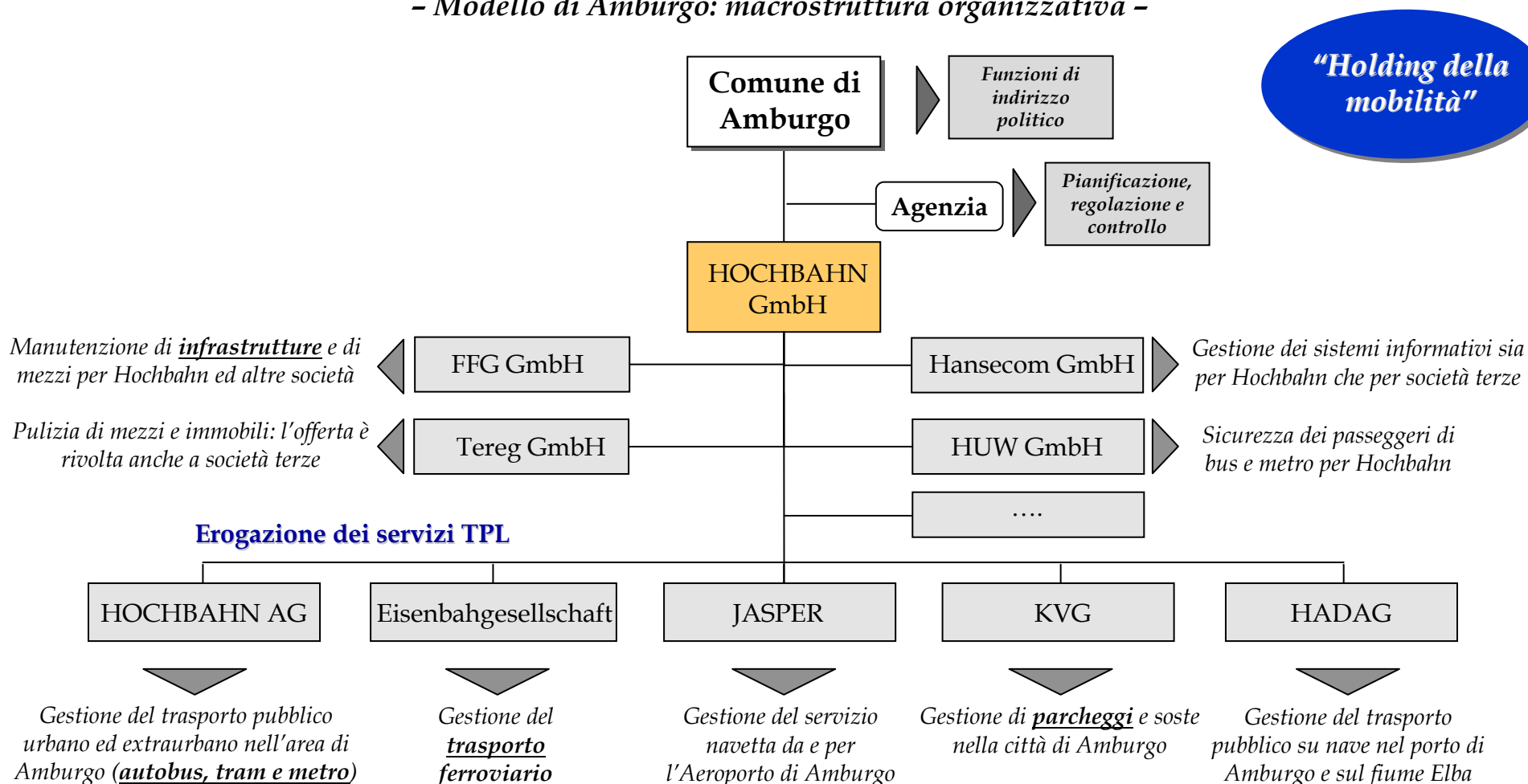
**Il sistema della mobilità nel Comune di Torino è caratterizzato da un unico operatore integrato (GTT) che gestisce i servizi urbani ed extraurbani sia su “gomma” che su “ferro”.**

- “Modello Torinese”: macrostruttura organizzativa -



**Nel comune di Amburgo è operativo un modello integrato, basato su una Holding delle mobilità pubblica che detiene la “regia complessiva” del sistema attraverso il governo di numerose società controllate.**

- Modello di Amburgo: macrostruttura organizzativa -



**L'attuale modello di governo della mobilità pubblica fiorentina presenta una serie di criticità, principalmente imputabili a carenze nel concepimento di una reale strategia di Sistema.**

*I limiti attuali*

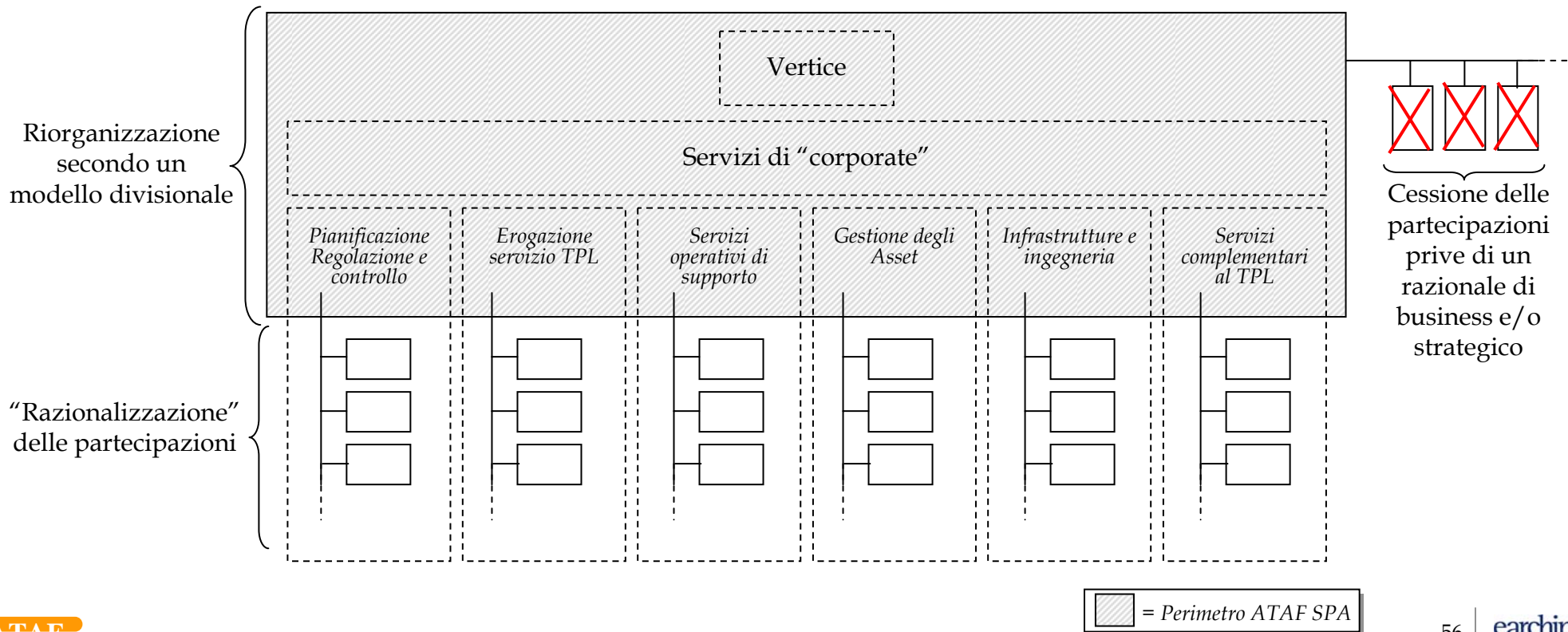
*- "Modello Fiorentino": elementi di criticità -*

- Il modello fiorentino è ad oggi **"ibrido"**, a mezza via tra un modello per filiera ed un modello integrato.
- **Non si è consolidata una "regia integrata"** di sistema della mobilità metropolitana nel suo complesso, nè una strategia chiara ed univoca.
- La società di gestione Tramvia è un elemento di forte **"discontinuità"** del sistema come era concepito fino ad oggi e l'attuale modello **non appare in grado di inserirlo efficientemente** all'interno di una strategia ben delineata.
- **ATAF non ha pienamente assunto un ruolo "centrale"** che dovrebbe e potrebbe coprire all'interno del sistema.

**Si ritiene che ATAF debba evolvere definitivamente verso un ruolo centrale all'interno del Sistema della mobilità pubblica fiorentina. Per fare ciò l'azienda dovrà pianificare un percorso chiaro, in cui il primo passo è rappresentato dal miglioramento del proprio assetto attuale,....**

**Il percorso evolutivo**

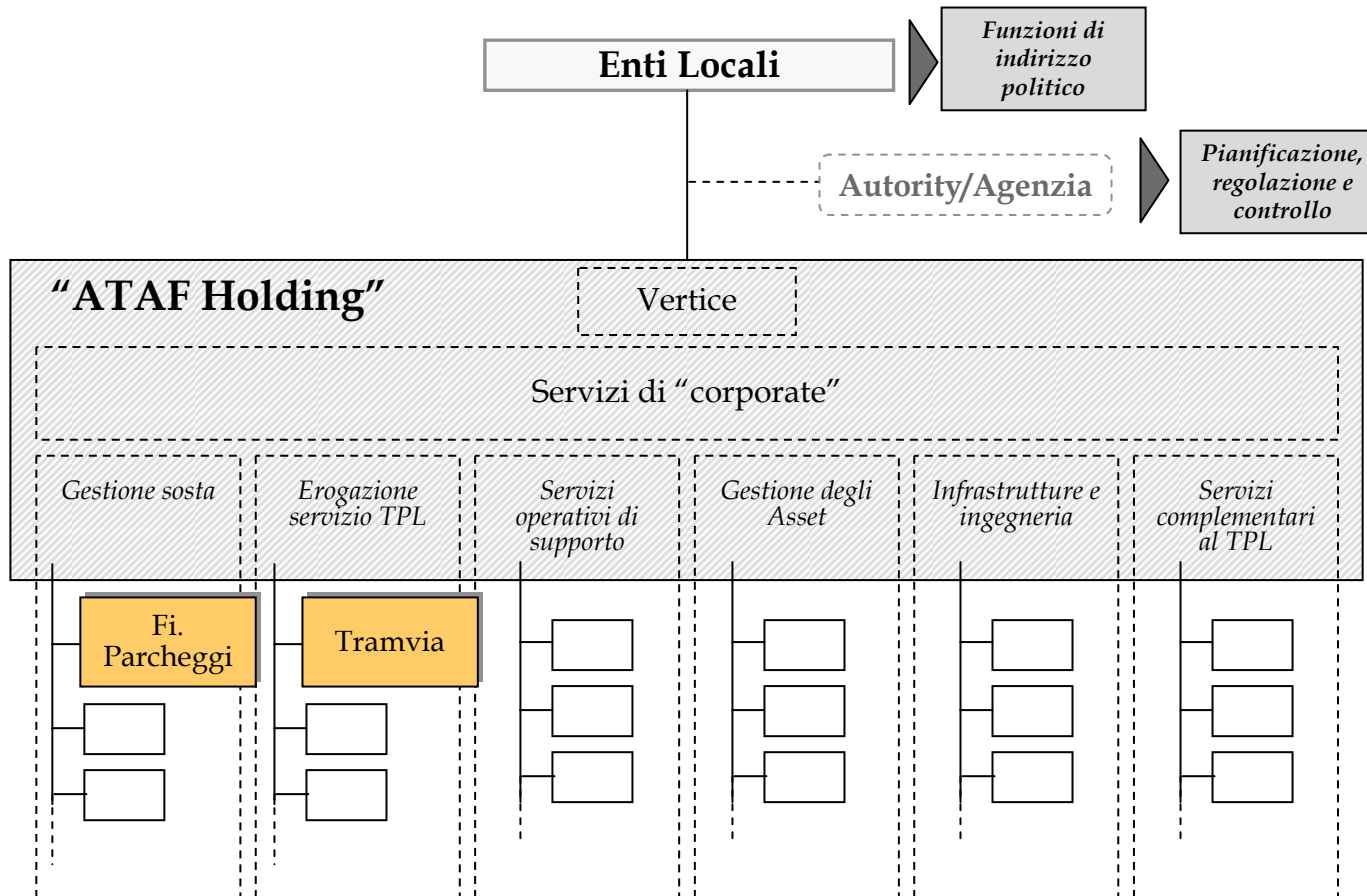
*- "STEP 1": ottimizzazione dell'assetto organizzativo/societario -*



...passaggio propedeutico alla realizzazione di una vera e propria “**Holding della mobilità pubblica metropolitana**”, elemento cardine per realizzare un **Sistema di governo integrato** sull’esempio delle principali capitali europee.

**Il percorso evolutivo**

- “STEP 2”: Holding della mobilità -



## Con l'avvento della Tramvia il sistema del TPL fiorentino ha l'opportunità di individuare e sviluppare una serie di potenziali benefici sottostanti allo sviluppo di un modello di trasporto intermodale.

### *- Integrazione intermodale: potenziali benefici di sistema -*

- **Riduzione dei "flussi privati" ed incremento della velocità commerciale** dei mezzi di TPL.
- **Semplificazione tariffaria**, con la possibilità per i clienti di utilizzare mezzi di trasporto di differenti operatori con un unico titolo di viaggio integrato.
- **Riduzione dei tempi di trasferimento**: l'integrazione a livello di dislocazione sul territorio di parcheggi, fermate di autobus e stazioni ferroviarie consente all'utente di ridurre i tempi di trasferimento.
- **Riduzione dei ritardi e dei tempi d'attesa**: l'obbligo da parte di un operatore di trasporto pubblico di garantire l'integrazione con i mezzi di un altro operatore a determinati orari, a scapito di multe e penalità, riduce le probabilità di disservizi.
- **Potenziali benefici economici per il sistema**: un'integrazione efficace e ben gestita produce un recupero di efficienza ed un aumento della produttività (benefici per i gestori). Inoltre l'acquisto di titoli integrati può consentire ai viaggiatori di risparmiare rispetto all'ipotesi di acquistare  $n$  biglietti per le differenti tratte di viaggio (benefici per i clienti).

## A livello europeo sono numerosi i casi di “operatori integrati” che hanno saputo sviluppare efficacemente importanti sinergie “ferro-gomma”.

– Esempi europei di gestione integrata “ferro-gomma” –

	Mezzi gestiti		Mezzi gestiti			Veicoli KM (Milioni)	N° dipendenti	N° passeggeri (Milioni)
	Autobus	Tram	Vett. metro	Altro	Totale mezzi			
<b>RATP (Parigi)</b>	4.364	105	3.548	1.052*	9.069	452,9	40.138	2.597
<b>TMB (Barcellona)</b>	1.007	-	575	-	1.582	97,0	5.961	512
<b>DPP (Praga)</b>	1.394	964	616	-	2.974	151,1	13.038	1.116
<b>TCL (Lione)</b>	962	25	120	-	1.107	49,6	4.155	446
<b>RET (Rotterdam)</b>	244	118	153	-	515	ND	3.445	181
<b>GVB (Amsterdam)</b>	303	234	212	8**	757	ND	4.497	250
<b>RTM (Marsiglia)</b>	560	19	144	40***	763	30,4	3.065	140

Fonte: Annual Report, siti web

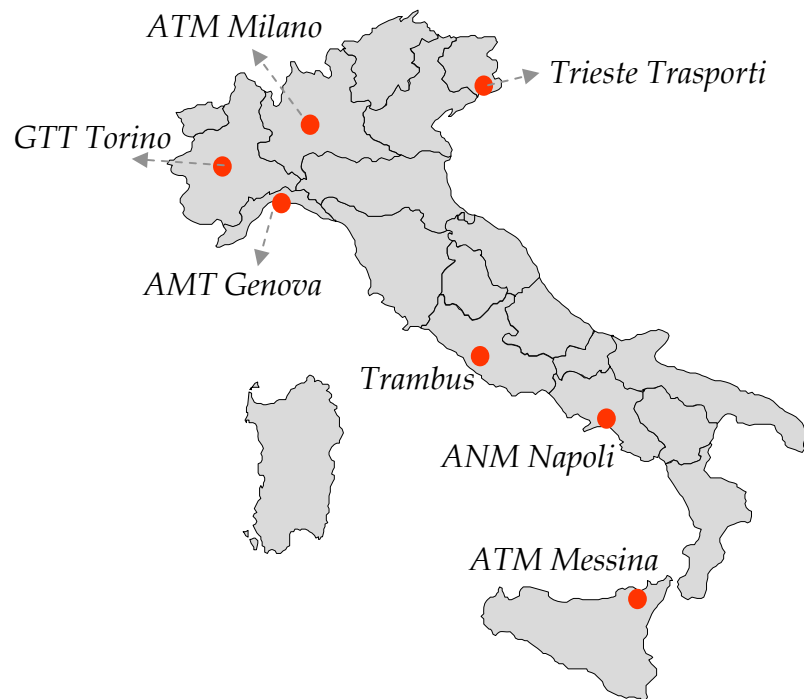
(\*) RATP gestisce 1.052 carrozze in servizio sulla rete RER

(\*\*) GVB è attiva con 8 battelli in un servizio di navigazione

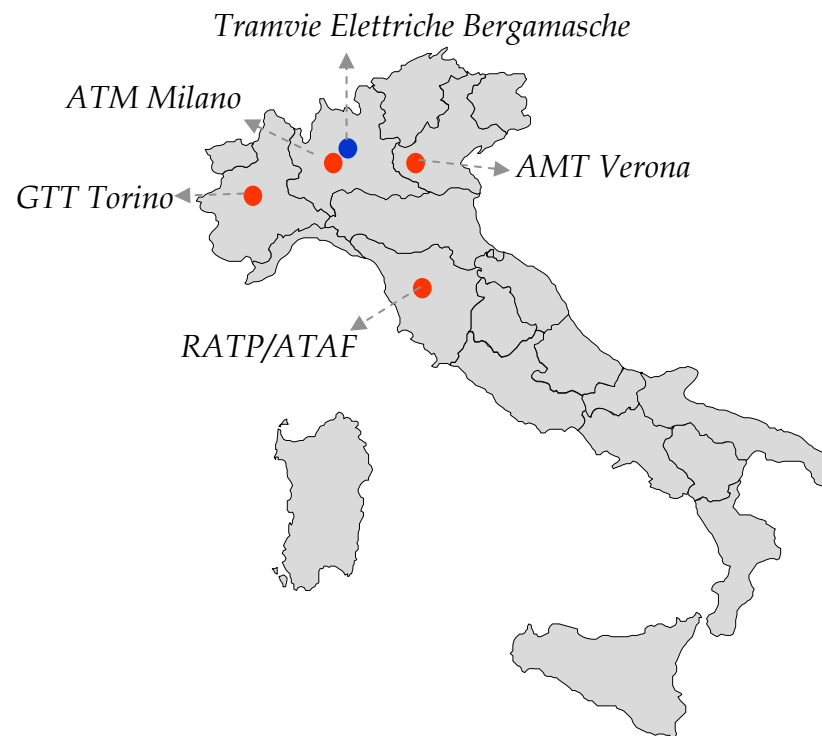
(\*\*\*) RTM annovera nel proprio parco mezzi 40 filobus

## Anche in Italia, con la sola eccezione di Bergamo, la gestione del sistema tranviario è in capo alla società erogatrice del servizio TPL su gomma.

– Tramvie esistenti –

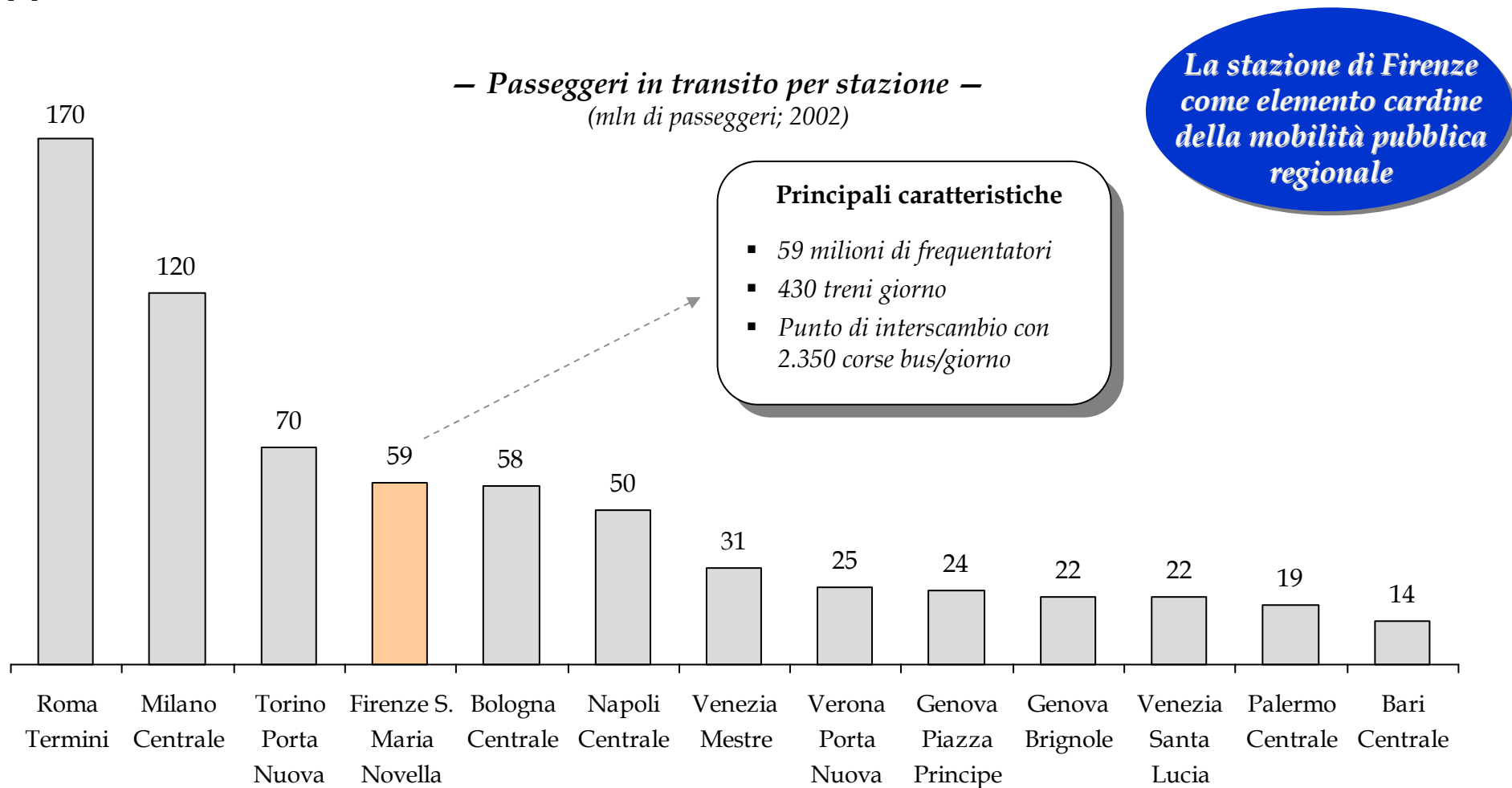


– Tramvie in costruzione –

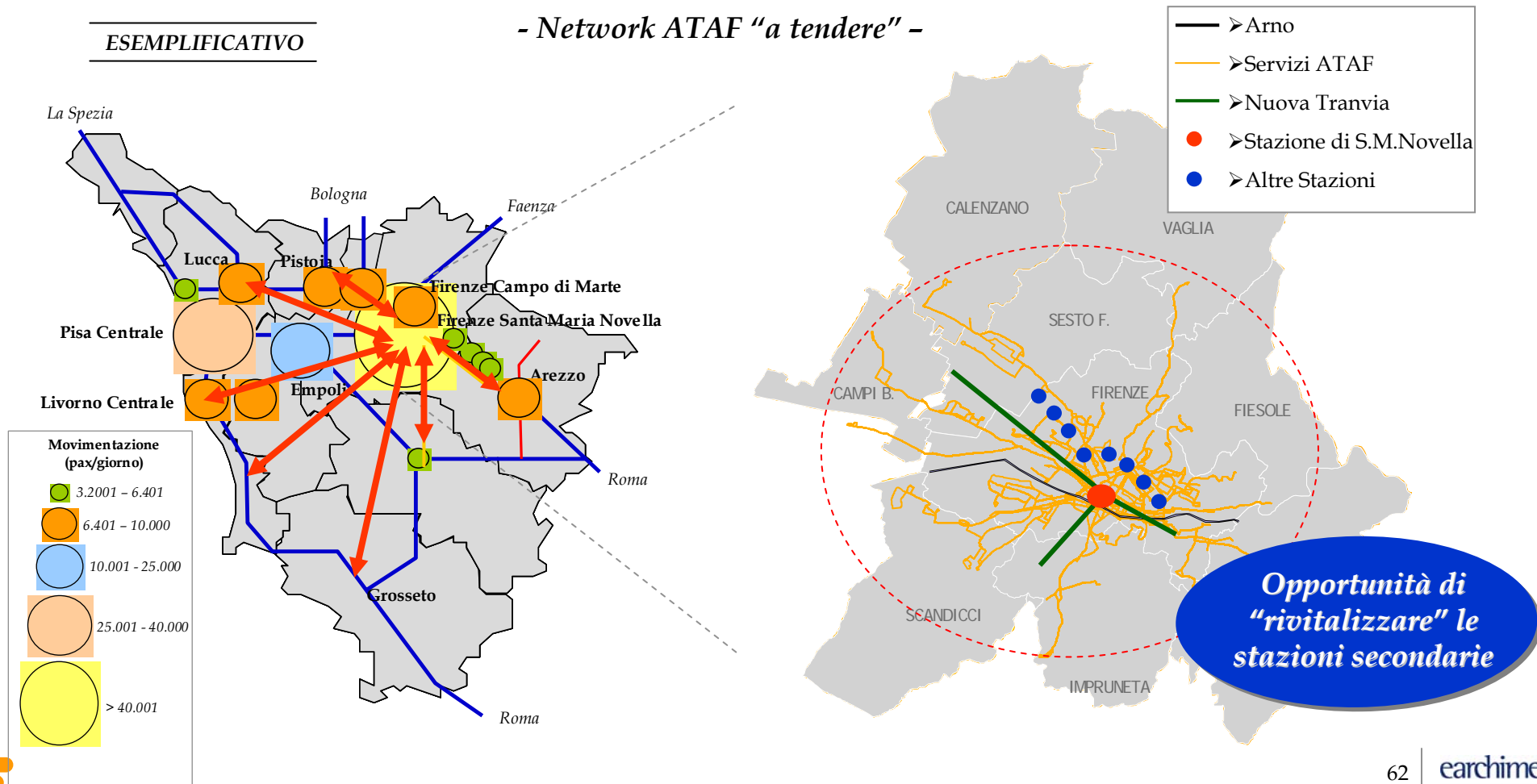


● Società gestione tramvia e trasporto pubblico locale su gomma  
 ● Società gestione tramvia

**Oltre all'integrazione con la Tramvia, ATAF intende promuovere un disegno di evoluzione del sistema della mobilità pubblica regionale verso una maggiore integrazione intermodale, in cui la stazione ferroviaria di Santa Maria Novella rappresenta il fulcro del sistema.**



**In tale contesto ATAF e gli altri attori regionali potrebbero promuovere un nuovo modello del TPL a livello toscano, in cui gli interventi infrastrutturali non vengano più intesi come mera sommatoria, ma si configurino come "progetti di sistema" con il fine di assicurare una rete di trasporto che privilegi una reale integrazione.**



**Per sviluppare pienamente i possibili vantaggi derivanti da un sistema di mobilità intermodale sarà necessario pianificare per tempo una strategia di integrazione organica, in grado di generare benefici per i gestori ed i clienti.**

