



CITTÀ METROPOLITANA DI GENOVA

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA DELLE RAGIONI DELLA SUSSISTENZA
DEI REQUISITI PREVISTI PER LA FORMA DI AFFIDAMENTO
PRESCELTA (ex D.L. 18 Ottobre 2012 n°179, art. 34, comma 20)
AFFIDAMENTO IN HOUSE A AMT SPA LOTTO 2
(EX BACINO TG)**

Relazione Tecnica

IL DIRETTORE
(ing. Gianni Marchini)
[firmata digitalmente]

SOMMARIO

PREMESSA	Pag.	1
1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO	“	2
1.1 Normativa Europea	“	2
1.2 Normativa Nazionale.....	“	2
1.3 Normativa Regionale.....	“	4
1.4 Normativa Locale.....	“	4
2. CONDIZIONI SOGGETTIVE	“	6
2.2 Partecipazione Totalitaria.....	“	7
2.3 Controllo analogo	“	8
2.4 Rapporto esclusivo e prevalente con l’Affidatante	“	16
3. CONDIZIONI OGGETTIVE	“	17
3.1 Congruità economica dell’offerta	“	17
3.1.1 <i>Benchmarking di settore: aspetti economico-finanziari e produttività dell’azienda affidataria AMT</i>	“	18
3.1.2 <i>Le ragioni del mancato ricorso al mercato</i>	“	20
3.1.3 <i>La sostenibilità economico-finanziaria dell’affidamento in house</i>	“	22
3.1.4 <i>Miglioramenti delle performance aziendali</i>	“	28
3.2 Benefici per la collettività e copertura del’interesse generale	“	32
3.3 Obiettivi di universalità, socialità, efficacia, economicità e qualità del servizio rispetto alle specificità del territorio urbano	“	33
3.4 Ottimale impiego delle risorse pubbliche anche con riferimento alla valorizzazione dell’esistente.....	“	35
4. CONDIZIONI ECONOMICHE.....	“	37
4.1 Assetto della Società In House	“	37
4.2. Piano economico finanziario per la gestione del servizio.....	“	42
4.2.1 <i>Lo Stato Patrimoniale</i>	“	43
4.2.2 <i>Il Conto Economico</i>	“	46
4.2.3 <i>Il Rendiconto Finanziario</i>	“	47
4.2.4 <i>La sostenibilità economico-finanziaria dell’affidamento in house</i>	“	48
4.3. Piano degli investimenti	“	50
4.3.1 <i>Il rinnovo del parco autobus</i>	“	50
4.3.2 <i>La manutenzione straordinaria degli impianti civili e tecnologici</i>	“	52
4.3.3 <i>Altri investimenti (sistema informativo, tecnologie, informazioni, monitoraggio corsie preferenziali)</i>	“	53
4.3.4 <i>Fonti di finanziamento</i>	“	53
4.4 Analisi dei rischi.....	“	55
4.4.1 <i>Variazione costi operativi</i>	“	55
4.4.2 <i>Variazione costo del personale</i>	“	56
4.4.3 <i>Variazione costi carburante/energia</i>	“	56
4.4.4 <i>Variazioni elementi di ricavo</i>	“	56
4.4.5 <i>Variazioni costi finanziari</i>	“	57
4.4.6 <i>Modifiche legislative</i>	“	57
4.4.7 <i>Modifiche sistema tariffario</i>	“	57
4.4.8 <i>Investimenti</i>	“	58

5. IL QUADRO TERRITORIALE DI RIFERIMENTO	“	59
5.1 Inquadramento territoriale e socio-economico dell’Area Metropolitana di Genova	“	59
5.2 Offerta di reti e servizi di trasporto	“	68
5.3 La domanda	“	81
5.4 L’emergenza Coronavirus.....	“	85
6. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO	“	86
6.1 La rete e il perimetro dell’affidamento	“	86
6.1.1 Le percorrenze dei contratti di servizio in essere	“	86
6.1.2 La riduzione del 10% dei servizi	“	86
6.1.3 I servizi non TPL	“	87
6.1.4 La rete da affidare in house	“	87
6.1.5 Gli spazi di miglioramento dall’integrazione con la rete urbana	“	88
6.1.6 L’integrazione con il servizio ferroviario e con la FGC	“	89
6.1.7 La divisione in zone del territorio servito	“	89
6.2 Il servizio affidato in house	“	90
7. I COSTI DI PRODUZIONE	“	91
7.1 L’evoluzione dei costi aziendali	“	91
7.2 Le dinamiche del personale	“	91
7.3 Le politiche di bilancio.....	“	92
7.4 Interventi su processi di supporto e sistemi informativi	“	93
7.5 Interventi sul servizio di autolinea.....	“	93
7.6 Le proiezioni economiche del servizio di autolinea	“	95
7.7 Gli altri servizi in convenzione e noleggio	“	95
8. I RICAVI	“	97
8.1 La strategia di fondo	“	97
8.2 Il sistema di bigliettazione elettronica introdotto e finanziato dalla Regione	“	97
8.3 Ricavi da traffico - Gli ambiti di azione	“	98
8.3.1 L’incremento delle attività di vendita on line	“	98
8.3.2 L’erosione del trasporto privato.....	“	99
8.3.4 Il consolidamento della relazione con il cliente (loyalty).....	“	99
8.3.5 L’ampliamento della conoscenza dell’offerta	“	100
8.3.6 Il turista	“	100
8.3.7 Incremento del market share	“	100
8.3.8 La politica tariffaria.....	“	101
8.4 L’articolazione delle tariffe	“	101
8.5 Le manovre tariffarie.....	“	103
8.5.1 Incremento ricavi da traffico.....	“	104
8.5.2 Il contrasto all’evasione	“	104
8.5.3 Le attività di controllo	“	104

PREMESSA

La Relazione contenuta in questo documento è stata redatta per assolvere gli obblighi informativi prescritti dall'art. 34, commi 20 e 21, del D. L. n. 179/12 recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del paese", convertito, con modificazioni, dalla L. 17/12/2012 n. 221.

L'art. 34, commi 20 e 21, del D.L. n. 179/12, dispone che "per i servizi pubblici locali di rilevanza economica, al fine di assicurare il rispetto della disciplina europea, la parità tra gli operatori, l'economicità della gestione e di garantire adeguata informazione alla attività di riferimento, l'affidamento del servizio è effettuato sulla base di apposita Relazione, pubblicata sul sito internet dell'Ente affidante, che dà conto delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti dall'ordinamento europeo per la forma di affidamento prescelta e che definisce i contenuti specifici degli obblighi di servizio pubblico e servizio universale, indicando le compensazioni economiche se previste".

Oltre alle finalità di legge, il documento individua i principi oggettivi e le motivazioni dell'affidamento. Ha anche l'obiettivo di rendere trasparente il processo di affidamento del Servizio in oggetto, data la discrezionalità amministrativa dell'Ente affidante e la normativa di riferimento.

Vengono perciò illustrati con questa relazione i presupposti amministrativi, articolati in presupposti di legge, gestionali ed economico-finanziari, posti alla base della preferenza dell'Ente per la modalità di affidamento prescelta, nel rispetto della normativa applicabile e del principio dell'economicità dell'azione amministrativa ai sensi dell'art. 97 della Costituzione.

1. **NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

1.1 **NORMATIVA EUROPEA**

La normativa europea di riferimento è costituita dal regolamento (CE) 1370/2007 modificato dal regolamento (CE) 2016/2338 che prevede due distinte modalità di affidamento qualificate primariamente dai requisiti soggettivi del soggetto affidatario.

Qualora l'affidamento sia indirizzato nei confronti di un soggetto terzo e diverso da un operatore interno i contratti di servizio pubblico devono essere aggiudicati mediante una procedura di gara equa, aperta a tutti gli operatori nel rispetto dei principi di trasparenza e di non discriminazione.

Viceversa le autorità pubbliche hanno la possibilità di fornire esse stesse il servizio o di procedere all'affidamento in favore di un operatore su cui l'autorità esercita un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi.

Per stabilire la corrispondenza con il modello previsto dal regolamento europeo devono essere presi in considerazione elementi come il livello della sua rappresentanza in seno agli organi di amministrazione, di direzione o vigilanza, le relative disposizioni negli statuti, l'assetto proprietario, l'influenza e il controllo effettivi sulle decisioni strategiche e sulle singole decisioni di gestione.

Non è richiesta la partecipazione totalitaria di capitale pubblico ma è stabilito come condizione che vi sia un'influenza pubblica dominante e che il controllo possa essere stabilito in base ad altri criteri.

Rileva inoltre che l'operatore interno, nonché qualsiasi altro soggetto sul quale detto operatore eserciti un'influenza anche minima, svolgano le loro attività di trasporto pubblico di passeggeri all'interno del territorio dell'autorità competente a livello locale, escluse eventuali linee in uscita o altri elementi secondari di tali attività che entrano nel territorio di autorità competenti a livello locale vicine, e non partecipino a procedure di gara per la fornitura di servizi di trasporto pubblico di passeggeri organizzate fuori del territorio dell'autorità competente a livello locale.

L'art. 5 comma 2 del regolamento CE 2007/1370 modificato con il regolamento 2016/2338 prevede infatti che *“A meno che non sia vietato dalla legislazione nazionale, le autorità competenti a livello locale, si tratti o meno di un'autorità singola o di un gruppo di autorità che forniscono servizi integrati di trasporto pubblico di passeggeri, hanno facoltà di fornire esse stesse servizi di trasporto pubblico di passeggeri o di procedere all'aggiudicazione diretta di contratti di servizio pubblico a un soggetto giuridicamente distinto su cui l'autorità competente a livello locale, o, nel caso di un gruppo di autorità, almeno una di esse, esercita un controllo analogo a quello che esercita sui propri servizi”*.

1.2 **NORMATIVA NAZIONALE**

La normativa nazionale trova il suo baricentro nel D. Lgs. 422/1997 che, con il conferimento alle Regioni delle funzioni e compiti in materia di trasporto pubblico, prevede all'art. 18 quale forma ordinaria per l'individuazione del gestore del servizio il ricorso alle procedure concorsuali per la scelta del gestore del servizio sulla base degli elementi del contratto di servizio di cui all'articolo 19 e in conformità alla normativa comunitaria e nazionale sugli appalti pubblici di servizio.

Tuttavia va anche rilevato come successivamente l'Art. 61 del D. Lgs. 99/2009 abbia previsto che al fine di armonizzare il processo di liberalizzazione e di concorrenza nel settore del trasporto pubblico regionale e locale con le norme comunitarie, le autorità competenti all'aggiudicazione di contratti di servizio, anche in deroga alla disciplina di settore, possono avvalersi delle previsioni di cui all'articolo 5, paragrafi 2, 4, 5 e 6, e all'articolo 8, paragrafo 2, del regolamento (CE) n. 1370/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2007.

Va in ogni caso tenuta in considerazione la normativa contemplata dal Codice dei Contratti Pubblici, in ragione della materia in cui ricade l'affidamento qui in esame, e rileva particolarmente quanto previsto dall'Art. 5 del D. Lgs. 50/2016 laddove si dispone che

Una concessione o un appalto pubblico, nei settori ordinari o speciali, aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato non rientra nell'ambito di applicazione del presente codice quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

- a) l'amministrazione aggiudicatrice o l'ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi;*
- b) oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore di cui trattasi;*
- c) nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati le quali non comportano controllo o potere di veto previste dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata.*

Per le ragioni che si andranno di seguito ad esporre, ed in ragione del fatto che ricorrono nel caso di specie tutte le condizioni previste da tale norma, è quindi possibile affermare l'estraneità dell'affidamento qui in esame all'ambito di applicazione del codice dei contratti pubblici.

Nondimeno va ulteriormente sottolineato il fatto che ai sensi dell'art. 18 del D. Lgs. 50/2016 le disposizioni del codice non si applicano alle concessioni di servizi di passeggeri disciplinate ai sensi del regolamento CE 1370/2007 e pertanto, anche sotto questo profilo, va rilevato

come la normativa statale in materia di contratti pubblici risulti per più e diverse disposizioni del Codice dei Contratti Pubblici caratterizzata dalla natura di specialità rispetto alla disciplina ordinaria ed in quanto tale regolata esclusivamente dalle norme di specifica ed immediata applicazione.

Rilevano infine le indicazioni e le prescrizioni fornite dall'Agenzia per la Regolazione dei Trasporti in virtù dei poteri ad essa ascritti dalla legge rispetto alle quali va precisato che l'affidamento in questione è stato oggetto di un avviso di preinformazione per l'affidamento del servizio di trasporto pubblico suburbano pubblicato dalla Città Metropolitana di Genova il 28 ottobre 2019.

Tale incumbente riveste particolare importanza dal momento che nel caso di specie trova applicazione quanto previsto dalla Misura 1, punto 5 della delibera ART 154/2019 ove si dispone che in caso di procedure di affidamento con gara o di affidamento diretto in house in avanzata fase di definizione, al fine di evitare aggravii amministrativi, l'ente affidante può continuare ad applicare le Misure di cui all'allegato A della delibera 49/2015 del 17 giugno 2015 per i contratti per i quali alla data di entrata in vigore della stessa delibera (28/11/2019) sia già stato pubblicato l'avviso di preinformazione di cui all'articolo 7, par. 2 del regolamento (CE) 1370/2017.

1.3 NORMATIVA REGIONALE

Per quanto attiene al livello regionale può poi apprezzarsi come l'art. 14 della L.R. Liguria n° 33/2013 preveda che gli enti di governo espletano le procedure per l'affidamento del servizio di trasporto pubblico regionale e locale, limitatamente all'ambito di competenza, nel rispetto della normativa comunitaria e statale e delle prescrizioni emanate dalla competente Autorità di regolazione dei trasporti, senza perciò entrare nel merito delle specifiche procedure di affidamento la cui regolazione è rinviata alla disciplina statale e comunitaria.

1.4 NORMATIVA LOCALE

Con riferimento infine agli indirizzi di carattere amministrativo può rilevarsi come il consiglio regionale abbia approvato con deliberazione n. 7 del 27 giugno 2017 l'atto di programmazione in materia di trasporto pubblico regionale e locale ove si prevede che "In conclusione, la scelta della modalità di affidamento tra quelle previste dal regolamento n. 1370/2007, in conformità alle già citate condizioni contenute nel Regolamento stesso (in particolare, articolo 5, comma 2, lettera a) e alle prescrizioni della deliberazione 49/2015 dell'ART (in particolare, Misura 14 e Prospetto 4), è rimessa alla valutazione e responsabilità dell'Ente affidante, tenuto conto degli orientamenti sopramenzionati desumibili dal quadro normativo di livello nazionale e regionale a favore di affidamenti mediante procedure competitive".

Per quanto rileva in questa sede va rilevato che il Consiglio della Città Meropolitana di Genova con deliberazione di indirizzo N. 20 del 27.09.2017 ha valutato come soluzione preferibile

quella dell'affidamento in house dei servizi di trasporto pubblico locale per l'ambito territoriale di riferimento.

Successivamente con deliberazione n. 25 del 25.09.2019 lo stesso Consiglio Metropolitan individuava nell'affidamento in house la modalità di affidamento della concessione del servizio di trasporto pubblico extraurbano in grado di meglio soddisfare le esigenze di mobilità della collettività di riferimento, individuando in AMT spa la destinataria del predetto affidamento in house della concessione del servizio di trasporto pubblico extraurbano stante il già disposto affidamento in house alla predetta società della concessione del servizio di trasporto urbano ai sensi dell'art. 5 par. 2 del Reg. CE 1370/2007 con decorrenza dal 4.12.2019 al 3.12.2029.

Da ultimo con deliberazione n° 18 del 20 maggio 2020 il Consiglio Metropolitan ha confermato che la modalità di affidamento della concessione dei servizi di trasporto pubblico extraurbano (lotto 2 - ex Bacino TG) in grado di meglio soddisfare le esigenze di mobilità del territorio di riferimento risulta essere l'affidamento in house providing ad A.M.T. S.p.a, ex art. 5, par. 2, del Regolamento (CE) n. 1370/2007, fatte salve le verifiche richieste dalla normativa comunitaria e nazionale di settore e di subordinare l'affidamento in house providing del servizio extraurbano (lotto 2 - ex Bacino TG) ad AMT S.p.a alla presentazione da parte della predetta Società di un Piano Economico Finanziario relativo alla gestione del servizio in linea con la progettazione del medesimo dicui alla sopra citata determinazione dirigenziale n. 1923 del 20.08.2019 e ai successivi aggiornamenti dalla stessa previsti.

Conseguentemente la stessa deliberazione contiene poi un atto di indirizzo alla parte tecnica dell'amministrazione invitando il Responsabile della Direzione "Territorio e Mobilità" della C.M. di Genova a: *"porre in essere tutte le attività e le verifiche funzionali all'affidamento in house della concessione dei servizi di trasporto pubblico extra-urbano (lotto 2 - ex Bacino TG) ad A.M.T. S.p.a"*.

L'affidamento qui in esame costituisce perciò il punto di arrivo di una scelta esercitata, coerentemente alla normativa euronitaria, statale e regionale, nell'ambito della discrezionalità che compete agli organi politici dell'amministrazione rispetto alle quali gli uffici hanno poi dato corso ai procedimenti conseguenti.

2. CONDIZIONI SOGGETTIVE

L'art. 5 comma 2 del regolamento CE 2007/1370 modificato con il regolamento 2016/2338 prevede espressamente che *“A meno che non sia vietato dalla legislazione nazionale, le autorità competenti a livello locale, si tratti o meno di un'autorità singola o di un gruppo di autorità che forniscono servizi integrati di trasporto pubblico di passeggeri, hanno facoltà di fornire esse stesse servizi di trasporto pubblico di passeggeri o di procedere all'aggiudicazione diretta di contratti di servizio pubblico a un soggetto giuridicamente distinto su cui l'autorità competente a livello locale, o, nel caso di un gruppo di autorità, almeno una di esse, esercita un controllo analogo a quello che esercita sui propri servizi”*.

La normativa europea prevede perciò che l'aggiudicazione diretta possa trovare applicazione soltanto in favore di un soggetto distinto su cui l'autorità competente esercita un controllo analogo a quello che esercita sui propri servizi.

Si tratta di un modulo organizzativo che nel diritto interno è stata associata all'istituto della società in-house che nell'elaborazione giurisprudenziale è stata qualificata con riferimento a *quelle imprese che si inscrivono all'interno di quel fenomeno multiforme di autoproduzione di beni e servizi tale per cui la pubblica amministrazione è legittimata ad attingere all'interno della propria compagine organizzativa attraverso affidamenti diretti all'ente in-house come proprio organo senza ricorrere al mercato..... Se infatti l'attività dell'ente che opera in house e dei suoi organi è riconducibile ad un soggetto privato dotato di autonoma soggettività ma resta sostanzialmente imputabile alla Pubblica Amministrazione, il rapporto di servizio è immanente alla formula organizzativa dell'in house providing. (Cass. Sez. un. 30978/2017).*

Nell'ambito di tale elaborazione la stessa giurisprudenza di legittimità ne ha poi individuato i caratteri distintivi affermando che *queste Sezioni Unite, con sentenze nn. 26283 del 2013 e 5491 del 2014, enucleati i criteri individuanti la società "in house" sulla base della definizione formulata dalla Commissione Europea nel libro bianco del 1998 e della giurisprudenza comunitaria - e cioè una società costituita da uno o più enti pubblici, soci esclusivi della stessa e quindi detentori integrali del capitale sociale, che per statuto espliciti la propria attività prevalente per soddisfare le finalità pubbliche demandate all'ente costituente e partecipante, si che l'eventuale attività accessoria non implichi una significativa presenza sul mercato e rivesta una valenza meramente strumentale, e la cui gestione sia per statuto assoggettata a forme di controllo analoghe a quello esercitato dagli enti pubblici sui propri uffici, con modalità e intensità di comando non riconducibili alle facoltà spettanti al socio ai sensi del codice civile (Cass. civ. Sez. Unite, Ord., 22-07-2014, n. 16622).*

Sono perciò stati individuati quali elementi caratterizzanti della società in-house la partecipazione totale di capitale pubblico ed il divieto statutario all'accesso di soci privati, la presenza di una attività prevalente in favore dei soci pubblici ed un controllo analogo a quello che gli enti pubblici esercitano sui propri uffici.

Tale elaborazione ha poi trovato il suo punto terminale di arrivo con l'adozione del testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (D. Lgs. 175/2016) laddove all'art. 16 definisce l'istituto nel senso che *Le società in house ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, ne' l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata.*

2. Ai fini della realizzazione dell'assetto organizzativo di cui al comma 1: a) gli statuti delle società per azioni possono contenere clausole in deroga delle disposizioni dell'articolo 2380-bis e dell'articolo 2409-novies del codice civile; b) gli statuti delle società a responsabilità limitata possono prevedere l'attribuzione all'ente o agli enti pubblici soci di particolari diritti, ai sensi dell'articolo 2468, terzo comma, del codice civile; c) in ogni caso, i requisiti del controllo analogo possono essere acquisiti anche mediante la conclusione di appositi patti parasociali; tali patti possono avere durata superiore a cinque anni, in deroga all'articolo 2341-bis, primo comma, del codice civile. 3. Gli statuti delle società di cui al presente articolo devono prevedere che oltre l'ottanta per cento del loro fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci.

Sulla scorta di tali premesse è quindi possibile procedere alla ricognizione dei requisiti soggettivi della società a partecipazione pubblica nei cui confronti si intende procedere all'affidamento diretto.

2.2 PARTECIPAZIONE TOTALITARIA

Gli enti pubblici che costituiscono il capitale azionario della società AMT spa hanno di recente provveduto a rivedere lo statuto sociale proprio al fini di perfezionare sempre di più la struttura della società alla condizione di società in house in relazione all'ambito della Città metropolitana.

Il primo requisito stabilito dalla legge trova ampio riscontro nel dettato dell'articolo 9 dello Statuto Sociale laddove si prevede che *le azioni sono liberamente trasferibili esclusivamente a soggetti pubblici e purchè con il trasferimento non si laterino le condizioni di controllo analogo ed i presupposti necessari per l'affidamento in house da parte degli enti partecipanti.*

L'esclusiva partecipazione pubblica è assicurata dal vincolo di prelazione a favore degli altri soci pubblici contenuta nelle clausole di cui al punto 9.2 dello stesso Statuto nonché nella clausola di gradimento contenuta nel successivo punto 9.3 ove si prevede che *qualora nessun socio pubblico eserciti il diritto di prelazione per il trasferimento delle azioni è richiesto il preventivo gradimento dell'organi amministrativo che può essere negato allorchè l'avente diritto dal socio cedente abbia qualità oggettive o soggettive tali per cui la sua presenza nella compagine*

sociale si ponga in contrasto con il perseguimento dell'oggetto sociale o in antitesi con la qualificazione di società in house ai sensi della normativa nazionale e comunitaria in vigore.

Oltre alla previsione statutaria conforta ulteriormente il positivo riscontro su questo punto in relazione al fatto che la società è allo stato interamente partecipata da soci pubblici dal momento che il capitale azionario di A.M.T. S.p.a risulta così suddiviso:

- Comune di Genova, titolare di 667.344 azioni, pari al 94,94% del capitale;
- Città Metropolitana di Genova, titolare di 33.034, azioni pari al 4,70%;
- Comune di Chiavari, titolare di 667 azioni, pari allo 0,09%;
- Comune di Lavagna, titolare di 301 azioni, pari allo 0,04%;
- Comune di Santa Margherita Ligure, titolare di 262 azioni, pari allo 0,04%;
- Comune di Rapallo, titolare di 529 azioni pari, allo 0,08%;
- Comune di Sestri Levante, titolare di 510 azioni, pari allo 0,07%;
- A.M.T. S.p.A., titolare di 245 azioni, pari allo 0,03%.

2.3 CONTROLLO ANALOGO

Per quanto attiene invece al secondo requisito prescritto con riferimento al controllo analogo a quello che l'autorità affidante ha verso i propri uffici va rilevato come l'art. 15 dello statuto sociale nella sua nuova formulazione prevede che il Comune di Genova ha il potere di nomina e di revoca, senza necessità di approvazione dell'assemblea, dell'amministratore unico qualora sia adottata tale forma di amministrazione, della totalità degli amministratori nel caso in cui sia proprietario del 100% del capitale ovvero della maggioranza degli amministratori in ogni altro caso.

Non vi è dubbio che una simile disposizione cristallizza il rapporto fiduciario e di servizio intercorrente tra gli amministratori della società e l'ente pubblico che, in tal caso, vanta un rapporto di controllo sulle attività sociali che trascende le regole privatistiche che regolano l'attività societaria assumendo una connotazione propria dei rapporti di servizio che caratterizzano l'attività della pubblica amministrazione.

Rileva inoltre quanto previsto dall'art. 4.3 dello statuto nella parte in cui stabilisce che le attività rientranti nell'oggetto sociale saranno affidate dagli enti soci alla società quale propria società in house sottoposta all'esercizio del controllo analogo.

Ma l'indicatore sicuramente decisivo è costituito in primo luogo dalle disposizioni contenute nell'art. 30 dello Statuto Sociale espressamente dedicato al controllo analogo ove si dispone che:

30.1. Gli Enti soci esercitano sulla Società il controllo analogo a quello esercitato sulle proprie strutture organizzative nelle seguenti forme e modalità:

- mediante l'approvazione della Relazione Previsionale da parte dell'assemblea dei soci;
- tramite l'esame e l'approvazione in Assemblea della relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi ed obiettivi strategici di cui all'art. 27;
- mediante le decisioni riservate all'assemblea dei soci ai sensi dei precedenti artt. 13 e 26;
- mediante la definizione unilaterale dei disciplinari di esecuzione dei servizi affidati di cui all'art. 4, effettuata in conformità alle discipline di settore ed ai provvedimenti amministrativi adottati dagli enti affidanti. In particolare detti disciplinari dovranno contenere regole e strumenti che, unitamente alle disposizioni del presente statuto, assicurino in concreto agli Enti soci un controllo ed una interazione con le Società analoghi a quelli esercitati sui propri servizi e strutture, capaci quindi di controllare puntualmente e con immediatezza le scelte gestionali e l'operatività della medesima Società "in house".

30.2. Il vincolo di delegazione interorganica è esercitato per le finalità inerenti la gestione, programmazione, regolazione dei servizi di trasporto o gestione di reti oggetto di affidamento "in house".

30.3. Gli enti controllanti, al fine di assicurarsi l'esercizio del controllo analogo e l'applicazione del relativo disciplinare sulle società in house, attuano i seguenti strumenti:

- controllo strategico;
- controllo degli equilibri economico finanziari;
- controllo d'efficienza ed efficacia;
- controllo sulla gestione;
- monitoraggio periodico dell'andamento della gestione in relazione agli obiettivi prefissati e a quelli raggiunti;
- attraverso l'acquisizione di specifici report, trasmessi dall'organo amministrativo direttamente ai soci e alle loro strutture tecniche deputate al controllo sulle società partecipate.

30.4. Gli Enti controllanti esercitano attività di indirizzo, controllo, e preventiva e vincolante approvazione dei documenti e relative modifiche in corso d'esercizio relativi alle strategie ed agli obiettivi da perseguire al piano programma delle attività, alle politiche aziendali in materia di reperimento ed utilizzo delle risorse, al budget economico ed al bilancio d'esercizio al livello di standard quali-quantitativo atteso connesso all'erogazione dei servizi aziendali.

30.5. Gli Enti controllanti richiedono alla società report periodici sul generale andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale, sullo specifico andamento della gestione dei singoli servizi affidati, nonché su ogni altra operazione di rilievo richiesta.

30.6. *La Società, anche al fine di rendere effettivo il controllo analogo dei Soci, si impegna a consentire ai Soci stessi l'esercizio di poteri ispettivi e a garantire l'accesso agli stessi a documenti e informazioni connessi agli incarichi affidati, nonché a fornire le seguenti informative:*

- *comunicazione con cadenza annuale del fatturato relativo agli affidamenti di attività ricevuti da ogni singolo Ente socio, al cui servizio la Società opera;*
- *trasmissione preventiva dell'ordine del giorno dell'Assemblea dei Soci, con potere propositivo dei Soci, in merito a specifici argomenti da inserire all'ordine del giorno; particolare rilievo assume in tale ambito la trasmissione, almeno 15 giorni prima della convocazione relativa all'Assemblea dei Soci, del progetto di bilancio della società ai fini dell'esercizio del controllo da parte di soci sullo stesso;*
- *il progetto di bilancio è corredato dalla Relazione sul governo societario di cui all'art. 31;*
- *trasmissione, entro 30 giorni dall'approvazione, del Bilancio corredato dalla Relazione sul governo societario, dalle relazioni dell'Organo Amministrativo, del Collegio Sindacale e del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti e dal verbale di approvazione dell'Assemblea.*

30.7. *In ogni caso, gli organi amministrativi e le strutture degli Enti soci preposte al controllo sull'attività della Società hanno diritto di richiedere ed ottenere informazioni in merito alla gestione dei servizi affidati alla medesima società. In particolare possono richiedere ed ottenere report ed analisi da parte dell'ufficio controllo interno della Società su specifici aspetti ed attività.*

Conformemente a quanto previsto dalla normativa in materia di società a partecipazione pubblica le modalità del controllo analogo trovano poi ulteriore conferma nella scelta dei soci di regolare i propri rapporti mediante la conclusione di un apposito patto parasociale che individua nel coordinamento dei soci lo strumento attraverso il quale esercitare il controllo analogo su AMT quale società in house providing per lo svolgimento di servizi di interesse generale quale ulteriore strumento rispetto a quelli normativamente e statutariamente previsti.

La clausola sulla struttura del Comitato di Coordinamento prevede che sia costituito dai legali rappresentanti di ciascuno dei soci di maggioranza e da un rappresentante dei soci di minoranza e che in esso si concentri l'informazione, il controllo preventivo, la consultazione, valutazione e verifica della gestione e amministrazione della società.

Il Comitato verifica lo stato di attuazione degli obiettivi risultanti dai bilanci e dai piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari attuando in tal modo il controllo sull'attività sociale.

Prevede infatti l'art. 3 dei patti parasociali approvati dai soci che:

Le determinazioni relative al compimento dei seguenti atti ed operazioni, prima della approvazione da parte dei competenti organi sociali, dovranno essere trasmesse a mezzo pec all'indirizzo dei soci e ai Membri del Comitato di Coordinamento come individuati al su esteso art. 3.2, i quali a loro volta dovranno prontamente comunicarle ai soci dagli stessi rispettivamente rappresentati:

- 3.7.1 *convocazione dell'assemblea e determinazione delle materie da trattare;*
- 3.7.2 *scelta del modello di Organo Amministrativo se monocratico, Amministratore Unico, o collegiale, Consiglio di Amministrazione.*
- 3.7.3 *bilancio di esercizio e le relazioni degli organi di controllo e revisione;*
- 3.7.4 *approvazione dei piani programmatici, del budget di esercizio e degli investimenti di cui alla Relazione Previsionale Aziendale di cui all'art. 25 dello Statuto sociale;*
- 3.7.5 *approvazione degli indirizzi generali in materia di organizzazione e di assunzione di personale, della pianta organica ed in materia di appalti e concessioni;*
- 3.7.6 *acquisto e cessione di partecipazioni in società;*
- 3.7.7 *acquisto e cessione di aziende e rami di azienda;*
- 3.7.8 *piano industriale e relativi piani finanziari;*
- 3.7.9 *convenzioni ed accordi con Enti locali e loro associazioni per l'erogazione di servizi ricompresi nell'oggetto sociale della Società;*
- 3.7.10 *le decisioni dell'Assemblea in materia di azione di responsabilità nei confronti dell'organo esecutivo e di controllo.*
- 3.8 *Nei 20 giorni successivi alla trasmissione, a mezzo pec all'indirizzo del socio, da parte della Società della documentazione di cui al comma che precede, ciascun Socio può chiedere la convocazione del Comitato di Coordinamento che, in tal caso, deve riunirsi e deliberare in merito entro i 15 giorni successivi alla richiesta avanzata dal Socio stesso. Qualora nessun Socio nel suddetto termine formuli tale richiesta o in caso di deliberazione favorevole da parte del Comitato di Coordinamento, i competenti organi sociali sono autorizzati ad assumere la determinazione relativa.*
- 3.9 *Il Comitato di Coordinamento può, inoltre, richiedere la convocazione dell'Assemblea dei soci indicando gli argomenti da porre all'ordine del giorno, nel rispetto delle previsioni statutarie.*
- 3.10 *Il Comitato di Coordinamento verifica lo stato di attuazione degli obiettivi risultanti dai bilanci e dai piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari, così come approvati dai competenti organi sociali, attuando in tal modo il controllo sull'attività sociale.*
- 3.11 *Il Comitato esprime tutti gli indirizzi ed i pareri che ritiene necessari per l'esercizio del potere di controllo analogo congiunto sulla Società e per il regolare andamento gestionale, economico e finanziario della Società medesima.*

Ed il successivo articolo 4.7 dei patti parasociali, ove si prevede che:

- 4.7 *Le deliberazioni di cui al punto 3.7 sono validamente assunte con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei presenti, che costituiscano almeno la maggioranza del capitale sociale, e comunque con il voto favorevole di Comune di Genova e di Città Metropolitana.*

Le deliberazioni aventi ad oggetto i servizi gestiti nell'ambito territoriale del Comune di Genova sono validamente assunte solo con il voto favorevole del Comune stesso; le deliberazioni aventi ad oggetto servizi affidati da Città Metropolitana in ambito "extraurbano" sono validamente assunte solo con il voto favorevole della stessa.

Nondimeno va anche precisato che sotto il profilo del controllo analogo la pluralità della partecipazione azionaria rispetto al soggetto affidante non pregiudica la conformità del modello organizzativo prescelto dai soci pubblici in rapporto al modello legale ove si consideri la diffusa ed univoca giurisprudenza che si è affermata nel caso del cd. in house frazionato (in cui come in questo caso vi è una società che si pone come "in house" rispetto a più Enti pubblici soci) anche, ed in particolare, con riferimento ad ipotesi di partecipazione pulviscolare.

Gli indici qualificanti del controllo analogo sono poi stati recepiti nel Testo unico delle società a partecipazione pubblica laddove all'art. 16 comma 2 del D. Lgs. 175/2016 si prevede che l'assetto organizzativo delle società in house può essere realizzato attraverso appositi patti parasociali o previsioni statutarie che attribuiscono ai soci poteri particolari.

Con specifico riferimento all'in house frazionato si è inoltre affermato che nel caso di affidamento in house, conseguente alla istituzione da parte di più enti locali di una società di capitali da essi interamente partecipata per la gestione di un servizio pubblico, il controllo, analogo a quello che ciascuno di essi esercita sui propri servizi, deve intendersi assicurato anche se svolto non individualmente ma congiuntamente dagli enti associati, deliberando se del caso anche a maggioranza, ma a condizione che il controllo sia effettivo, dovendo il requisito del controllo analogo essere verificato secondo un criterio sintetico e non atomistico, sicché è sufficiente che il controllo della mano pubblica sull'ente affidatario, purché effettivo e reale, sia esercitato dagli enti partecipanti nella loro totalità, senza che necessiti una verifica della posizione di ogni singolo ente (v. C.d.S., Sez. V, 26 agosto 2009, n. 5082; Cd.S. 9 marzo 2009, n. 1365). Occorre, in particolare, verificare che il consiglio di amministrazione della società di capitali affidataria in house non abbia rilevanti poteri gestionali, e che l'ente pubblico affidante (rispettivamente la totalità dei soci pubblici) eserciti(no), pur se con moduli societari su base statutaria, poteri di ingerenza e di condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario, caratterizzati da un margine di rilevante autonomia della governance rispetto alla maggioranza azionaria, sicché risulta indispensabile, che le decisioni più importanti siano sottoposte al vaglio preventivo dell'ente affidante o, in caso di in house frazionato - come nella fattispecie in esame -, della totalità degli enti pubblici soci (v. C.d.S., Sez. VI, 3 aprile 2007, n. 1514).

Conforta ulteriormente in questo senso il fatto che la giustizia amministrativa è approdata a tali conclusioni sulla scorta delle decisioni assunte dalla giustizia comunitaria, elaborata proprio con riferimento alle ipotesi in cui la società sia oggetto di una partecipazione pubblica plurima, in virtù della quale sono stati enucleati alcuni indicatori significativi con riferimento al controllo analogo per concludere che ai fini di un legittimo affidamento in house, occorre che:

- l'attività della società affidataria sia limitata allo svolgimento dei servizi pubblici nel territorio degli enti soci,
- venga esercitata fundamentalmente a beneficio di questi ultimi,
- si svolga tramite organi statutari composti da rappresentanti di detti enti,
- gli enti soci esercitino un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti di detta società (v. C. giust. CE, Sez. II, 17 luglio 2008, C-371/05, caso Comune di Mantova; C. giust. CE, Sez. III, 13 novembre 2008, C-324/07, caso Coditel Brabant; C. giust. CE, Sez. III, 10 settembre 2009, causa C-573/07, caso Sea;).

Pare quindi opportuno citare testualmente i passaggi più significativi della sentenza resa dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea il 13 novembre 2008, in causa C-324-07, sulla vicenda "Coditel Brabant SA" laddove il Giudice comunitario ha affermato che:

- "28. Per valutare se un'autorità pubblica concedente eserciti sull'ente concessionario un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi è necessario tener conto di tutte le disposizioni normative e delle circostanze pertinenti. Da quest'esame deve risultare che l'ente concessionario è soggetto a un controllo che consente all'autorità pubblica concedente di influenzarne le decisioni. Deve trattarsi di una possibilità di influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti di detto ente (v., in tal senso, sentenze Parking Brixen, cit., punto 65, e 11 maggio 2006, causa C 340/04, Carbotermo e Consorzio Alisei, Racc. pag. I 4137, punto 36). ... 34. La circostanza che gli organi decisionali della Brutélé siano composti di delegati delle autorità pubbliche ad essa associate indica che queste ultime controllano gli organi decisionali dell'ente di cui trattasi e sono dunque in grado di esercitare un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti della Brutélé."
- "42. ... - Con riserva di verifica da parte del giudice del rinvio dei fatti attinenti al margine di autonomia di cui fruisce la società in causa, in circostanze come quelle di cui alla causa principale, ove le decisioni relative alle attività di una società cooperativa intercomunale detenuta esclusivamente da autorità pubbliche sono adottate da organi statutari di detta società composti da rappresentanti delle autorità pubbliche associate, il controllo esercitato su tali decisioni dalle autorità pubbliche in parola può essere considerato tale da consentire loro di esercitare sulla società di cui trattasi un controllo analogo a quello che esercitano sui propri servizi."

Per quanto attiene invece alla partecipazione pubblica plurima ed alla irrilevanza delle quote di partecipazione la Corte di Giustizia ha poi ribadito che corrisponde al controllo analogo anche il controllo esercitato congiuntamente da parte di più autorità socie, deliberando, se del caso, a maggioranza, richiamando il principio in virtù del quale "impone che il controllo esercitato sull'ente concessionario da un'autorità pubblica concedente sia analogo a quello che la medesima autorità esercita sui propri servizi, ma non identico ad esso in ogni elemento (v., in tal senso, sentenza Parking Brixen, cit., punto 62). L'importante è che il controllo esercitato sull'ente concessionario sia effettivo, pur non risultando indispensabile che sia individuale." - allorquando

“47. ... varie autorità pubbliche scelgono di svolgere le loro missioni di servizio pubblico facendo ricorso ad un ente concessionario comune, è di norma escluso che una di tali autorità, salvo che detenga una partecipazione maggioritaria nell'ente in questione, eserciti da sola un controllo determinante sulle decisioni di tale ente. Richiedere che il controllo esercitato da un'autorità pubblica in un caso del genere sia individuale avrebbe la conseguenza d'imporre una gara di appalto nella maggior parte dei casi in cui un'autorità pubblica intendesse associarsi ad un gruppo formato da altre autorità pubbliche, come una società cooperativa intercomunale.”;

- “48. ... un risultato del genere non sarebbe conforme al sistema di norme comunitarie in materia di appalti pubblici e concessioni. Si riconosce, infatti, che un'autorità pubblica ha la possibilità di adempiere ai compiti di interesse pubblico ad essa incombenti mediante propri strumenti, amministrativi, tecnici e di altro tipo, senza essere obbligata a far ricorso ad entità esterne non appartenenti ai propri servizi (sentenza Stadt Halle e RPL Lochau, cit., punto 48). 49. Detta possibilità per le autorità pubbliche di ricorrere ai propri strumenti per adempiere alle loro missioni di servizio pubblico può essere utilizzata in collaborazione con altre autorità pubbliche (v., in tal senso, sentenza Asemfo, cit., punto 65).”
- “50. Occorre quindi riconoscere che, nel caso in cui varie autorità pubbliche detengano un ente concessionario cui affidano l'adempimento di una delle loro missioni di servizio pubblico, il controllo che dette autorità pubbliche esercitano sull'ente in parola può venire da loro esercitato congiuntamente.”;
- “51. Trattandosi di un organo collegiale, la procedura utilizzata per adottare la decisione, segnatamente il ricorso alla maggioranza, non incide.”;
- “52. Siffatta conclusione non è inficiata dalla citata sentenza Coname. Di sicuro la Corte ha ivi considerato che una partecipazione dello 0,97% è talmente esigua da non consentire ad un comune di esercitare il controllo su un concessionario che gestisce un servizio pubblico (v. sentenza Coname, cit., punto 24). Tuttavia, in questo stralcio della sentenza considerata, la Corte non affrontava la questione se un siffatto controllo potesse essere esercitato in maniera congiunta.”;
- “53. Del resto, in una sentenza successiva, cioè la citata sentenza Asemfo (punti 56 61), la Corte ha dichiarato che, in talune circostanze, la condizione relativa al controllo esercitato dall'autorità pubblica poteva essere soddisfatta nel caso in cui tale autorità detenesse solamente lo 0,25% del capitale di un'impresa pubblica.”.

Per quanto attiene al tema qui in esame rileva pertanto particolarmente la conclusione della sentenza nella parte in cui statuisce che: “qualora un'autorità pubblica si associ ad una società cooperativa intercomunale i cui soci sono tutti autorità pubbliche, al fine di trasferirle la gestione di un servizio pubblico, il controllo che le autorità associate a detta società esercitano su quest'ultima, per poter essere qualificato come analogo al controllo che esse esercitano sui propri servizi, può essere esercitato congiuntamente dalle stesse, deliberando, eventualmente, a maggioranza.”.

Nel caso di specie è possibile apprezzare il fatto che tanto lo statuto della società a capitale interamente pubblico, quanto i patti parasociali stipulati tra i soci pubblici, ricalchino fedelmente gli indicatori enucleati dalla giustizia interna e da quella eurounitaria dal momento che i patti parasociali prevedono che le decisioni vengano assunte da un Comitato di coordinamento di cui fanno parte tutti i soci ciascuno con diritto di voto.

Gli atti di gestione più importanti della società devono essere sottoposti a preventiva approvazione del Comitato vincolante per gli organi della società e le decisioni vengono assunte con il voto favorevole della maggioranza dei presenti che costituisca almeno la metà del capitale sociale.

I soci si impegnano a votare in assemblea in conformità alle delibere assunte dal Comitato ed a fare quanto in loro potere affinché tutti i membri del consiglio di amministrazione conformino il proprio operato alle decisioni del Comitato procedendo in caso contrario alla revoca.

2.4 *RAPPORTO ESCLUSIVO E PREVALENTE CON L’AFFIDATANTE*

Con riferimento infine al requisito afferenti i rapporti esclusivi o prevalenti con l’affidante va rilevato come ai sensi dell’art. 4.6 dello statuto la società è vincolata ad effettuare oltre l’ottanta per cento del proprio fatturato nello svolgimento di compiti ad essa affidati dall’ente pubblico o dagli enti pubblici soci che esercitano il controllo analogo

Tale condizione prevista dallo statuto risulta poi vieppù confortata dal quadro delle attività economiche della società che corrispondo quantitativamente alle condizioni che lo statuto individua coerentemente alle disposizioni di legge.

Le norme del Testo unico sulle società partecipate nella qualificazione della società in-house rinviano comunque alle disposizioni dell’art. 5 del D.Lgs. 50/2016 menzionato nel capitolo che precede e quindi l’indicatore della dedizione prevalente può essere estrapolato dalla norma in questione che richiede quale condizione soggettiva il fatto di svolgere almeno l’80% delle attività con l’amministrazione partecipante.

Il riferimento alle attività può essere estrapolato dal fatturato medio al cui esito risulta che nel triennio 2016/2017/2018 AMT spa ha svolto in favore delle amministrazioni socie attività per un importo medio di euro 175.085.817,00

Viceversa la società nello stesso periodo ha ricevuto corrispettivi per il servizio ferroviario della tratta Genova-Casella, ha ricevuto canoni di locazione per immobili locati ad altra impresa ed ha ricevuto sopravvenienze attive dalla chiusura di una controversia per crediti commerciali per un importo medio complessivo sul medesimo triennio di euro 4.684.371.

Considerato che il 20% dell’importo medio di attività svolta da AMT nell’ultimo triennio corrisponde ad euro 35.017.163 risulta perciò evidente che la società svolge oltre l’80% delle sue attività in favore delle amministrazioni che compongono la partecipazione sociale

3. CONDIZIONI OGGETTIVE

In questo capitolo si analizza la **congruità economica dell'offerta** dell'affidatario ai sensi della normativa vigente (Reg. (CE) 1370/2007, D. Lgs 50/2016, D. Lgs 175/2016). Si prendono in considerazione gli elementi che la caratterizzano tra cui la redditività, la sostenibilità economico/finanziaria, oltre ai benefici per la collettività, universalità, socialità, efficienza, qualità del servizio (paragrafi da 3.1 a 3.4) e si descrivono i principali **miglioramenti delle performance aziendali** che saranno conseguiti nel periodo di affidamento del servizio di trasporto pubblico locale extraurbano (Delibera ART n. 49/2015, misura 14) mediante la realizzazione di **obiettivi aziendali** quali: riduzione dei costi o aumento della produttività (con **benchmark di settore**), incremento dei passeggeri trasportati paganti, miglioramento dei livelli quali-quantitativi dei servizi erogati, incremento della redditività connessa alla lotta all'evasione tariffaria e ad altre politiche commerciali, ottimizzazione del piano degli investimenti programmati e delle manutenzioni.

Dato atto che il D.Lgs n° 50/2016 non trova applicazione al caso in esame, si rileva che i recenti pronunciamenti della Corte Costituzionale equiparano il contenuto della relazione ex art. 34 a quelli previsti dall'art. 192 del D.Lgs 50/16.

Pertanto nella redazione della presente relazione si è ritenuto opportuno far riferimento ai principi previsti dal suddetto art. 192 D.Lgs 50/16 ancorché norma del Codice dei Contratti e come tale non applicabile.

3.1 CONGRUITÀ ECONOMICA DELL'OFFERTA

L'art. 192 del D. Lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) prevede al comma 2, quale presupposto necessario per l'affidamento in house dei servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, il preventivo svolgimento di una valutazione della congruità economica dell'offerta proposta dai soggetti in house (in questo paragrafo 3.1). Tale valutazione deve considerare l'oggetto e il valore della prestazione. Nella motivazione del provvedimento di affidamento occorre **dare atto delle ragioni del mancato ricorso al mercato**, nonché dei **benefici per la collettività** della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio (paragrafo 3.2), nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche (paragrafo 3.3).

Nei sotto-paragrafi seguenti la valutazione della congruità dell'offerta si sviluppa attraverso il benchmarking su aspetti di redditività e produttività (paragrafo 3.1.1), le motivazioni del mancato ricorso al mercato (paragrafo 3.1.2), l'analisi dell'andamento dei principali indicatori di sostenibilità economica/finanziaria per il periodo di affidamento (paragrafo 3.1.3), i principali miglioramenti delle performance aziendali (paragrafo 3.1.4).

3.1.1 Benchmarking di settore: aspetti economico-finanziari e produttività dell'azienda affidataria AMT

Per valutare la congruità economica dell'offerta si propone innanzitutto una breve analisi di benchmarking basata sui indici economico-finanziari riportati nella tavola seguente. Sono misure di redditività (ROI, EBITDA su ricavi, peso dell'utile netto sul valore della produzione) e di produttività (valore della produzione per dipendente, incidenza del costo del personale e degli ammortamenti sul valore della produzione). Riguardano l'azienda affidataria, alcune aziende italiane di settore, medie nazionali di settore. I dati medi nazionali sono estratti dall'indagine intitolata "Le aziende del TPL: alla ricerca della giusta rotta" a cura di Asstra e pubblicata nel febbraio 2019. I medesimi indici sono stati estratti dai bilanci d'esercizio di alcune aziende del Centro-Nord Italia che svolgono servizi in aree metropolitane con elevato grado di efficienza ed economicità. Accanto a queste informazioni nella tavola seguente si riportano i valori dei medesimi indici di bilancio rilevati per l'affidamento del Lotto 2, per l'anno 2018, per l'anno 2021 (il primo anno del periodo di affidamento estratto dal PEF) e per l'anno 2030 (l'ultimo del periodo di affidamento).

La redditività si presenta sempre positiva, è in linea con i valori medi nazionali di settore e con quelli delle aziende del TPL selezionate (si veda la tavola sotto riprodotta). Ad esempio, nel 2018 il ROI di AMT spa è pari a +1,2%, il dato medio nazionale è 0,0 %. Nel periodo dell'affidamento si stima che si attesterà su valori positivi, +0,7% nel 2021 e +1% nel 2030. Il peso dei risultati economici della gestione caratteristica (EBITDA) dell'affidataria sull'ammontare totale dei ricavi nel 2018 in partenza è pari circa all'8% e cresce nel corso dell'affidamento, la media nazionale di settore corrisponde al valore 2021 dell'azienda affidataria. Le aziende del TPL selezionate oscillano sullo stesso ordine di grandezza (dal massimo 11,8 % di SETA al minimo 7,2 % di CTM). Nel periodo dell'affidamento anche questo indice dell'azienda affidataria migliorerà sensibilmente.

In tema di produttività si nota che i valori della produzione per dipendente dell'azienda affidataria e del costo unitario per dipendente si collocano in linea con valori del benchmarking anche se ai valori inferiori della gamma osservata. Nel corso dell'affidamento la produzione per dipendente migliora più del doppio della crescita del costo per dipendente.

	INDAGINE ASSTRA		LOTTO 2			SETA	TEP	CTM	TPER	START	TIEMME
	(mediana)		Genova			Modena	Parma	Cagliari	Bologna	Romagna	Arezzo
	2016	2017	2018	2021	2030	2018	2018	2018	2018	2018	2018
Indici di redditività											
ROI (Return on Investment)	0,10%	0,00%	1,20%	0,70%	1,00%	1,04%	3,49	1,40%	3,80%	0,83%	3,36%
EBITDA sui ricavi d'esercizio (*)	8,10%	7,70%	7,80%	18,70%	24,10%	11,80%	10,40%	7,20%	10,10%	7,40%	9,36%
Incidenza Utile netto sul Valore della Produzione	1,20%	1,80%	0,20%	0,70%	0,90%	0,90%	3,10%	2,30%	3,20%	0,70%	0,60%
Indici di produttività											
Valore della Produzione per dipendente (euro)	91.600	94.600	81.780	75.605	81.667	104.630	99.650	80.404	103.827	92.370	86.380
Costo medio del Lavoro (euro) (**)	44.956	45.062	49.400	49.185	51.716	44.036	47.711	45.992	45.631	46.920	44.363
Incidenza del Costo del Lavoro sul Valore della Produzione	50,00%	49,80%	60,40%	65,10%	63,30%	52,00%	42,08%	57,20%	43,90%	50,57%	51,12%
Incidenza Ammortamenti sul Valore della Produzione	6,60%	6,60%	5,40%	7,00%	8,30%	9,00%	6,70%	3,50%	6,20%	6,50%	8,30%

Benchmarking con dati storici (anno 2016-18) e prospettici (da PEF)

Nota (*): EBITDA sta per "earnings before interest, taxes, depreciation and amortization".

Nota (**): costo medio del lavoro è il rapporto tra il costo totale del lavoro e il numero dei dipendenti.

Fonte: bilancio d'esercizio di AMT spa; indagine 2019 di ASSTRA; PEF di AMT spa; Bilanci di esercizio di ATM, ATAF, CTM, TPER

3.1.2 Le ragioni del mancato ricorso al mercato

Il mancato ricorso al mercato si basa sul giudizio dell'economicità del processo produttivo espresso in costo unitario. Ha senso ricorrere al mercato quando ci si attende un significativo miglioramento dell'efficienza economica fin dalla partenza del servizio rispetto alla situazione attuale.

Il giudizio è il risultato di un processo decisionale strutturato a due livelli.

Primo livello: confronto con i valori del costo standard previsti dal DM 157/2018

- calcolo del costo standard di produzione del servizio per l'anno 2018 in base alle procedura prevista dal DM 157/2018 pari a 3,83435 euro/km come riportato nell'atto dirigenziale N. 1927/2019 del 22 8 2019 della Città Metropolitana
- valutazione del costo unitario di produzione per il primo anno di partenza del servizio 2021 come risulta dal rapporto tra la stima del costo di produzione complessivo 2021 (33.666.200 euro) e il valore della produzione complessiva (escluso il 10%) di cui al punto 6.1 (7.700.000 km + 820.000 = 8.520.000 km) e risultante pari a 3,9514 euro/km
- attualizzazione del valore del costo standard dal 2018 al 2021 con gli indici di inflazione IPCA comunicati dall'Istat al 5 giugno 2020 (rispettivamente pari a 0,8% - 0,7% - 0,4% - 0,7%) e risultante pari a 3,9350 euro/km

La conclusione di questa prima fase è il rispetto sostanziale del valore di efficienza derivante dalla procedura del DM 157/2018 per il calcolo del Costo Standard (differenza del 0,42%)

Secondo livello: benchmarking sui costi unitari di produzione del servizio di un gruppo significativo di lotti di servizio di TPL di primarie aziende comparabili con il lotto 2

- Le aziende scelte sono elencate in tabella, e si riferiscono a primarie aziende di Regioni del centro nord. I dati sono stati rilevati dai bilancio 2018 delle aziende.

Aziende	Costo unitario di produzione
	<i>euro/km 2018</i>
Cotral Lazio	4,07
Busitalia Veneto	3,25
Seta Modena	3,66
Start Romagna	3,87
Tep Parma	3,67
Saf Udine	3,27

CPT Pisa	3,40
Tiemme Arezzo	3,09

- Per rendere significativo il confronto occorre peraltro omogeneizzare i dati con il valore della velocità commerciale cioè dal fattore più influenzato dalle condizioni orografiche territoriali di svolgimento del servizio. Poiché dai bilanci non risultava possibile desumere questo dato, è stato fatto un approfondimento specifico per i contratti di servizio relativi ai lotti gestiti dall'Azienda Tiemme, azienda che presentava il dato più basso di costo unitario.

lotto	Km programmati	ore programmate	Velocità comm.le
LOTTO ARETINO - 0002	8.218.237,05	265.704,40	30,93
LOTTO SENESE - 0013	12.753.682,35	399.927,32	31,89
LOTTO GROSSETANO - 0006	8.646.105,23	210.623,76	41,05

- Utilizzando il rapporto tra le velocità commerciali come fattore di omogeneizzazione del dato di produzione unitario, risulta che il costo unitario di produzione di Tiemme salirebbe a 4,22 (la velocità commerciale del lotto 2 è pari a 24,75 km/ora), quindi superiore a quanto risulta, anche senza l'attualizzazione al 2021, dall'offerta (3,9647 euro/km, come precedentemente calcolato).
- Si evidenzia che utilizzando un valore precauzionale di 28 km/ora anche i costi unitari di tutte le altre aziende, si porterebbero a livelli superiori o immediatamente confrontabili con il dato desumibile dall'offerta

Aziende	Costo unitario di produzione	Costo Unitario di produzione con VC = 28 km/h
	euro/km 2018	euro/km 2018
Cotral Lazio	4,07	4,60
Busitalia Veneto	3,25	3,68
Seta Modena	3,66	4,14
Start Romagna	3,87	4,38
Tep Parma	3,67	4,15
Saf Udine	3,27	3,69
CPT Pisa	3,40	3,84

Anche per questo secondo livello di valutazione si conferma che l'affidamento in house avviene fin dal primo esercizio 2021 in linea con i valori presenti nel mercato per aziende comparabili con il servizio del lotto 2 giustificandone e documentandone la ragionevolezza.

3.1.3 La sostenibilità economico-finanziaria dell'affidamento in house

Per valutare la congruità economica dell'offerta in questa parte del documento si analizza la sostenibilità economico-finanziaria dell'affidamento in house. Al punto 3 della Misura 12 dell'Allegato A della Delibera n.49/2015 l'ART afferma che "la sostenibilità economico-finanziaria del PEF è verificata tramite l'applicazione di indici di redditività".

Indici di redditività sono indici di bilancio. L'analisi per indici di bilancio consiste nel mettere a confronto gruppi di valori, anche di natura diversa, contenuti nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico del PEF.

Con gli indici di bilancio oltre all'**analisi della redditività** si realizzare anche l'**analisi della produttività**, l'**analisi della solidità patrimoniale** e l'**analisi finanziaria** relative all'intero periodo dell'affidamento in house.

In più nella pratica professionale si afferma che l'affidamento in house è sostenibile in termini economico-finanziari se si verifica la seguente condizione: la redditività del capitale e dei beni conferiti dagli azionisti è maggiore o uguale alla redditività che si otterrebbe applicando al medesimo capitale conferito dagli azionisti un tasso di rendimento privo di rischio (denominata "**dinamica del Patrimonio Netto**").

Di seguito si presenta l'analisi della sostenibilità economico-finanziaria dell'affidamento in house che è stata condotta impiegando i criteri appena richiamati.

Indici di redditività

Gli indici di redditività forniscono informazioni sulla situazione economica dell'impresa nel corso del periodo dell'affidamento, sulla capacità dell'impresa di produrre nuova ricchezza, sulla capacità di remunerare, dopo la copertura dei costi, il capitale proprio e il capitale di debito.

Tipici indici reddituali sono: il ROI (return on investment) e il rapporto tra l'EBITDA e i ricavi d'esercizio.

Il ROI è un indicatore in grado di valutare la redditività dell'impresa, dell'intero capitale investito indipendentemente dalla provenienza delle fonti di finanziamento (capitale proprio e capitale di debito). Si ottiene dividendo il reddito operativo (noto anche con l'acronimo Ebit, Earning before interest and tax) per il totale del capitale investito (inteso come "totale impieghi"). Approssimativamente, per un analista esterno all'impresa, il reddito operativo è dato dalla differenza tra valore e costi della produzione risultanti dal Conto Economico.

La tavola seguente contiene le serie storiche dei valori utilizzati per il calcolo dell'indice ROI e il valore dell'indice stesso per tutto il periodo dell'affidamento. Fino al 2025 si stima un ROI pari allo 0,8%. Solo dal 2028 e fino a tutto il 2030 si stima che raggiungerà l'1%.

Nella prima tavola di questo capitolo sono riportati i valori dell'indice ROI

L'indice ROI

anni (A, B in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
reddito operativo (A)	206	217	221	232	237	247	266	277	286	307
totale impieghi (B)	27.760	27.629	27.257	27.568	27.875	28.196	28.545	28.897	29.262	29.649
ROI (%) (100 x A/B)	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Il rapporto EBITDA sui ricavi d'esercizio presenta al numeratore il valore noto con l'acronimo EBITDA (earning before interest, tax, depreciation and amortization) detto anche "margine operativo lordo". È una misura di redditività dell'azienda. È la percentuale di fatturato che residua dopo che sono stati sottratti costo del lavoro e consumi per materiali e servizi.

Osservando i valori dell'indice in esame (EBITDA su ricavi) riportati nella tavola seguente si nota che la redditività del margine operativo lordo è sempre positiva. Per tutto il periodo dell'affidamento il peso dei ricavi sul margine operativo è in aumento passando dal 18% del 2021 al 23% del 2029.

EBITDA su ricavi d'esercizio

anni (A, B in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA (A)	2.455	2.419	2.361	2.359	2.314	2.845	3.008	3.174	3.303	3.427
ricavi (B)	13.101	13.179	13.258	13.338	13.417	14.008	14.091	14.174	14.202	14.230
EBITDA su ricavi (A/B)	18,7%	18,4%	17,8%	17,7%	17,2%	20,3%	21,3%	22,4%	23,3%	24,1%

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Anche in base a questo indice e ai suoi confronti con benchmark settoriali è possibile affermare che l'affidamento in esame contribuirà a migliorare la redditività di AMT spa e

conseguentemente anche la profittabilità delle risorse messe a disposizione dell'azienda sotto forma di capitale proprio.

Dall'analisi degli indici di redditività si evince che **l'affidamento** in esame **migliorerà la redditività dell'azienda affidataria** e conseguentemente anche la profittabilità delle risorse finanziarie messe a disposizione dell'azienda.

Analisi della produttività

La capacità reddituale di un'impresa è strettamente collegata alla produttività del capitale e del lavoro, intesa come relazione tra output realizzato dall'azienda affidataria e input impiegati.

Un indice di **produttività del capitale** è dato dal rapporto tra il valore aggiunto e il totale degli impieghi. Rappresenta il peso della nuova ricchezza prodotta dall'azienda in un esercizio (valore aggiunto) sul capitale investito. Nell'intero periodo dell'affidamento si stima una sostanziale stabilità della produttività del capitale. Il valore aggiunto è circa un sesto del capitale di funzionamento fino a tutto il 2025. Nel biennio 2026-27 sale a 0,17, per poi passare a 0,16 fino al 2030.

Produttività del capitale

anni (A, B in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
valore aggiunto (A)	4.116	4.121	4.136	4.197	4.222	4.760	4.745	4.739	4.692	4.637
totale impieghi (B)	27.760	27.629	27.257	27.568	27.875	28.196	28.545	28.897	29.262	29.649
produttività del capitale (A/B)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,17	0,17	0,16	0,16	0,16

Nota: il valore aggiunto è al netto dei contributi pubblici¹. Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

La **produttività del lavoro** viene misurata considerando quozienti calcolati tra valore della produzione e costo del lavoro da un lato e numero dei dipendenti dall'altro lato. Si hanno così il valore della produzione medio per dipendente (valore della produzione diviso per il numero dei dipendenti) e il costo del personale medio per dipendente (costo del personale diviso per il numero dei dipendenti). Questi due indici sono già stati presentati nella prima tavola di questo paragrafo (a cui si rimanda il lettore) ponendoli a confronto con dati medi nazionali delle aziende italiane del TPL.

¹ https://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita_sociale/bs/le-basi-e-le-leve-organizzative/governance-e-creazione-di-valore/valore-economico-per-gli-stakeholder/.

Produttività del lavoro: produzione media per dipendente

anni (A, C in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
valore della produzione (A)	33.872	34.316	34.719	34.966	35.365	35.720	35.968	36.188	36.398	35.770
n. dipendenti (B)	448	447	446	445	443	442	441	440	439	438
produzione per dipendente (C=A/B)	75,6	76,8	77,8	78,6	79,8	80,8	81,6	82,2	82,9	81,7

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Produttività del lavoro: costo del lavoro per dipendente

anni (A, C in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
costo del lavoro (A)	22.035	22.211	22.389	22.568	22.749	22.870	22.816	22.762	22.707	22.652
n. dipendenti (B)	448	447	446	445	443	442	441	440	439	438
costo medio del lavoro (C=A/B)	49,2	49,7	50,2	50,7	51,4	51,7	51,7	51,7	51,7	51,7

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Presso l'azienda affidataria la produzione media per dipendente nel periodo di affidamento aumenterà passando da 75mila del 2021 a quasi 82mila euro nel 2030 (con una crescita dell'8%). Mentre il costo del lavoro per dipendente da 49mila euro del 2021 passerà a quasi 52mila euro nel 2030 (con una crescita del 3,8%). La produttività del lavoro aumenterà più del costo del lavoro.

Analisi della solidità patrimoniale

L'analisi della solidità patrimoniale si focalizza sulla struttura del patrimonio per accertare le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi (le attività di Stato Patrimoniale) e delle fonti di finanziamento (le passività di Stato Patrimoniale). La composizione degli impieghi ha l'obiettivo di misurare il grado di rigidità e di elasticità del patrimonio. La composizione degli impieghi è tanto più elastica quanto più velocemente le varie classi di investimento riescono a trasformarsi in forma liquida, quindi quanto maggiore è il peso delle attività correnti rispetto alle attività immobilizzate. Si definisce "rigidità degli impieghi" il rapporto tra il valore delle attività immobilizzate e il "totale degli impieghi". La tavola seguente contiene i valori necessari per il calcolo e l'indice. La bassa rigidità degli impieghi che si evince dai valori contenuti nella tavola seguente è dovuta alle scelte di investimento che compongono le politiche aziendali dell'affidatario nel periodo dell'affidamento. La rigidità è contenuta in modo considerevole nei primi anni

dell'affidamento, rimane sostanzialmente stabile in tutto il periodo, passando da 0,56 del 2021-2025 a 0,59 del 2030.

L'indice di rigidità degli impieghi

anni (A, C in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
attivo immobilizzato (A)	15.586	15.455	15.083	15.394	15.700	16.022	16.371	16.723	17.088	17.475
totale impieghi (B)	27.760	27.629	27.257	27.568	27.875	28.196	28.545	28.897	29.262	29.649
rigidità degli impieghi (A/B)	0,56	0,56	0,55	0,56	0,56	0,57	0,57	0,58	0,58	0,59

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Si definisce “elasticità degli impieghi” il rapporto tra l’attivo corrente e il “totale degli impieghi”. La tavola seguente contiene i valori necessari per il calcolo e l’indice. Si tratta del complemento ad 1 dell’indice di rigidità. Quindi mostra una buona elasticità degli impieghi dell’affidatario nei primi anni dell’affidamento. La situazione migliora ulteriormente nella seconda metà del periodo di affidamento dal 2025 al 2030.

L'indice di elasticità degli impieghi

anni (A, C in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
attivo corrente (A)	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174	12.174
totale impieghi (B)	27.760	27.629	27.257	27.568	27.875	28.196	28.545	28.897	29.262	29.649
elasticità degli impieghi (A/B)	0,44	0,44	0,45	0,44	0,44	0,43	0,43	0,42	0,42	0,41

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Per verificare la relazione tra impieghi e fonti e misurare l’autonomia finanziaria dell’impresa da terzi finanziatori si calcola il rapporto che ha al numeratore il valore del capitale proprio e al denominatore il totale degli impieghi. La tavola seguente mostra questi valori e la serie storica dell’indice. L’autonomia finanziaria dell’affidatario migliora sensibilmente nel corso del periodo di affidamento.

L'indice di autonomia finanziaria

anni (A, C in 1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
capitale proprio (A)	255	496	740	995	1.254	1.522	1.809	2.106	2.411	2.736

totale impieghi (B)	27.760	27.629	27.257	27.568	27.875	28.196	28.545	28.897	29.262	29.649
autonomia finanziaria (A/B)	0,01	0,02	0,03	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09

Fonte: elaborazioni su dati del PEF 2021-2030

Analisi finanziaria

Questa analisi si focalizza sull'attitudine dell'impresa a far fronte ai fabbisogni finanziari senza compromettere l'equilibrio economico della gestione.

Con gli indici di liquidità si valuta la capacità dell'impresa di fronteggiare gli impegni finanziari di breve periodo con le proprie risorse liquide o prontamente liquidabili. Gli indici maggiormente utilizzati sono l'indice di liquidità primaria (il rapporto tra le disponibilità liquide e i debiti a breve termine) e l'indice di liquidità secondaria (il rapporto tra la somma delle disponibilità finanziarie e le disponibilità liquide divise per i debiti a breve).

Poiché le strategie aziendali dell'affidatario sono focalizzate sugli investimenti di medio/lungo termine, non risultano significative le dimensioni relative al breve termine.

La dinamica del Patrimonio Netto

Come già detto all'inizio del paragrafo tra le condizioni da verificare per considerare sostenibile l'Offerta si inserisce anche la seguente: la redditività del capitale e dei beni conferiti dagli azionisti è maggiore o uguale alla redditività che si otterrebbe applicando al medesimo capitale conferito dagli azionisti un tasso di rendimento privo di rischio.

Nell'ipotesi che nel corso dell'affidamento non si verificano operazioni societarie straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti, aumenti e/o riduzioni del capitale), si può ragionevolmente affermare che la scelta di ricorrere all'affidamento in house è economicamente e finanziariamente sostenibile se si verifica la seguente relazione:

$$PN_{FineAffidamento} \geq PN_{Iniziale} (1 + r_f)^e \quad (1)$$

in cui:

$PN_{FineAffidamento}$ = Patrimonio Netto al termine dell'affidamento

$PN_{Iniziale}$ = Patrimonio Netto all'inizio dell'affidamento

r_f = tasso di rendimento privo di rischio

e = numero degli anni dell'affidamento meno uno ($10 - 1 = 9$).

Nel caso in esame dalla lettura dello Stato Patrimoniale del PEF (si veda il paragrafo 4.2 seguente) si ricava che il patrimonio netto all'inizio dell'affidamento (anno 2021) si stima che

ammonterà a circa 255mila euro. Al termine dell'affidamento (anno 2030) si stima che ammonterà a 2,7 milioni di euro. Allo stato attuale non è dato sapere quale sarà il rendimento di attività prive di rischio. Ma lo scarto tra il valore iniziale e il valore finale del Patrimonio Netto è talmente ampio che anche per tassi di rendimento elevati (ad esempio superiori al 10%) la disuguaglianza (1) è verificata (di circa 2 milioni di euro).

In altre parole, il patrimonio netto nell'intero periodo dell'affidamento si stima che subirà un incremento di circa 2,5 milioni di euro (dato dalla differenza: $2,7 - 0,255$) per effetto dell'esercizio del servizio di trasporto pubblico locale. Mentre se il medesimo ammontare di denaro (255mila euro) venisse investito per lo stesso periodo in attività prive di rischio (con un rendimento ipotetico del 10%), al termine dei 10 anni arriverebbe ad ammontare a circa 600mila euro.

Se ne ricava che la scelta di ricorrere all'affidamento in house è economicamente e finanziariamente sostenibile.

In sintesi

Le analisi presentate nei sotto-paragrafi precedente hanno messo in evidenza la **congruità economica dell'offerta dell'affidatario** sia in termini di sostenibilità economico/finanziaria, sia in termini di produttività del capitale e del lavoro.

La redditività dell'affidataria nell'esercizio del TPL extraurbano è positiva in ciascuno degli anni del periodo di affidamento (2021-2030). Ed è in linea con la redditività delle imprese italiane di settore.

La produttività del capitale è positiva e in lieve crescita nella seconda metà del periodo di affidamento, passando da 0,15 del 2021-2025 allo 0,16/0,17 tra il 2026 e il 2030. Anche la produttività del lavoro è in linea con i dati medi nazionali di settore.

La struttura del capitale dell'affidataria per l'esercizio del TPL extraurbano si presenta adeguatamente elastica, in grado di far fronte con prontezza ad eventuali esigenze di liquidità.

3.1.4 Miglioramenti delle performance aziendali

Nel corso dell'intero periodo di affidamento del servizio di trasporto pubblico locale extraurbano l'azienda affidataria persegue **obiettivi di efficienza** e di **efficacia** orientati al miglioramento delle performance aziendali (Delibera ART n. 49/2015, misura 14). Tra questi obiettivi: la riduzione dei costi o l'aumento della produttività, l'incremento dei passeggeri trasportati paganti, il miglioramento dei livelli quali-quantitativi dei servizi erogati, l'incremento della redditività connessa alla lotta all'evasione tariffaria e ad altre politiche commerciali, l'ottimizzazione del piano degli investimenti programmati e delle manutenzioni (si veda anche il paragrafo 4.3 nel capitolo seguente). Di seguito si analizzano gli obiettivi aziendali elencati e i risultati attesi.

Riduzione dei costi e aumento della produttività

Già nel paragrafo 3.1.1 precedente si è affrontato il tema dell'aumento della produttività. E si è messo in evidenza come, nel corso del periodo dell'affidamento, aumenti sia la produttività del capitale sia la produttività del lavoro. Questi miglioramenti di produttività sono riconducibili anche agli interventi migliorativi di seguito descritti.

Interventi migliorativi nella commercializzazione e nell'amministrazione

Nel periodo dell'affidamento del servizio (2021-2030) sono previsti interventi migliorativi nelle funzioni di supporto al servizio di trasporto dei passeggeri, in particolare nella funzione commerciale e nella funzione amministrativa. I costi di funzionamento delle biglietterie e della rete di vendita risentiranno positivamente della progressiva dematerializzazione dei titoli di viaggio e del conseguente passaggio alla vendita on line.

In ambito amministrativo sono previsti interventi migliorativi connessi all'uso dei sistemi informativi, in particolare per quanto riguarda:

- utilizzo di SAP e degli altri applicativi AMT all'extraurbano;
- gestione telematica delle procedure ad evidenza pubblica;
- dematerializzazione dei documenti e del protocollo aziendale.

Sono previsti investimenti per l'efficientamento gestionale, in particolare nei sistemi informativi, tra cui:

- realizzazione dash-board aziendali; migrazione dell'attuale sistema di business intelligence (BO) su piattaforma QLIKVIEW per migliorare ed integrare la reportistica direzionale del servizio extraurbano;
- estensione all'extraurbano dell'attuale App AMT per favorire la vendita e il rapporto con il cliente;
- estensione all'extraurbano del software gestionale per formazione e lo sviluppo del personale;
- implementazione dei sistemi paghe di AMT;
- implementazione dei sistemi vendita di AMT;
- implementazione sul sito AMT del servizio extraurbano;
- implementazione anche per l'extraurbano sistemi di dematerializzazione dei titoli di viaggio;
- realizzazione di una rete aziendale in fibra ottica;
- upgrade del sistema HASTUS (per la vestizione dei turni di servizio); l'up grade è di tipo tecnologico ed è propedeutico all'introduzione dei moduli per la rotazione e vestizione dei turni uomo;
- upgrade portale SAP; l'upgrade è tecnologico ed è propedeutico all'introduzione del protocollo unico aziendale;

- installazione totem aziendali (strumenti di comunicazione al personale) per le comunicazioni da e per il personale viaggiante.

Interventi migliorativi nei processi manutentivi

Gli investimenti programmati nel rinnovo del parco mezzi per il servizio TPL extraurbano comporteranno nel periodo dell'affidamento una riduzione dei costi di manutenzione degli autobus.

L'età media del parco mezzi per effetto del piano di rinnovo diminuisce fino ad attestarsi sotto gli 8 anni circa, mantenuta costante nel tempo in modo da garantire una maggiore efficienza e per consentire una significativa riduzione del numero di bus di scorta presenti nell'intero parco.

Tale operazione, riducendo il fabbisogno manutentivo, permetterà all'Azienda affidataria di risparmiare nel periodo 2021-2030, circa 700mila euro dei costi di ricambi e gasolio. L'impatto sui costi per materiali comporterà un trend decrescente in funzione del rinnovo del parco.

Per contro, i costi delle manutenzioni esterne degli autobus aumenteranno soprattutto per le dinamiche relative ai contratti di full service (+ 1,2 milioni di euro) previsti nelle gare in corso per 169 bus. A parziale compensazione dell'incremento dei costi del full service, sono previste altre riduzioni di costo sia sui processi manutentivi sia sul piano di acquisto di beni e servizi, ma anche per interventi sul costo del lavoro, attraverso un parziale blocco del turn over (limitato al 50%).

Interventi migliorativi nel servizio di autolinea extraurbano

Le azioni migliorative sui costi diretti di esercizio sono legate principalmente al recupero di produttività in termini di:

- estensione al settore extraurbano degli accordi AMT sull'apprendistato professionalizzante ed il salario di ingresso del personale neo assunto; il contratto per i nuovi assunti prevede un maggior numero di giornate lavorate ed un'acquisizione graduale degli istituti economici, oltre a sgravi fiscali per i nuovi assunti in apprendistato;
- produttività negoziata: migliorare la produttività del personale attraverso una rinegoziazione delle normative di lavoro per gli addetti alla guida;
- turn over: il turno over del personale in mansioni di guida è stato ipotizzato pari al 100%, ma con costi inferiori tra uscenti ed entranti rispetto all'attuale normativa dell'extraurbano.

In sintesi

Gli effetti complessivi, che gli interventi migliorativi sopra descritti eserciteranno sulla produttività dell'azienda affidataria, sono riassunti nei valori della produttività del lavoro e del capitale. I valori raccolti nel paragrafo precedente 3.1.1 mostrano l'incremento della produttività

dell'affidatario nel periodo dell'affidamento. La produzione media del lavoro passa da 75mila a quasi 82mila euro per dipendente. Positivo è anche l'aumento della produttività del capitale.

Incremento dei passeggeri

L'Azienda affidataria si propone di aumentare le proprie quote di mercato migliorando il servizio (rinnovamento della flotta, la pulizia dei mezzi), offrendo titoli di viaggio di maggior durata, adottando a strategie commerciali rinnovate, strategie di fidelizzazione del cliente e di comunicazione con il cliente, con nuove logiche di relazione con il cittadino, basate su affidabilità, flessibilità e qualità del servizio.

Al cliente sarà messo a disposizione un servizio migliore per frequenza delle corse, per caratteristiche dei mezzi, per la facilità di acquisto dei titoli di viaggio (vedi cap. .8 Ricavi)

Incremento della redditività connessa alla lotta all'evasione tariffaria

Da alcuni anni Regione Liguria finanzia un progetto per contrastare l'evasione tariffaria nel servizio del TPL extraurbano. Con la DGR n. 1136 del 21/12/2018, nel 2019 è stato avviato un progetto di contrasto all'evasione tariffaria che prevede, tra l'altro:

- incremento dei controlli a bordo dei mezzi su tutta la rete extraurbana;
- incremento del controllo a vista dei conducenti nelle zone a bassa frequentazione, con incremento delle vendite a bordo dei mezzi;
- intensificazioni dei controlli stagionali nelle aree a forte vocazione turistica attraverso la presenza quotidiana di steward;
- riscossione delle sanzioni attraverso i servizi dell'Agenzia delle Entrate Riscossione.

L'azienda affidataria si pone l'obiettivo di abbattere il tasso di evasione attraverso il potenziamento dell'attività di controllo dei passeggeri trasportati ma anche con azioni di miglioramento della tecnologia, dell'organizzazione e dei processi di comunicazione.

L'azienda affidataria dedicherà risorse umane specificamente formate per contrastare l'evasione tariffaria. I verificatori dei titoli di viaggio già oggi hanno la qualifica di "agente di Polizia Amministrativa". Operano in coppia o in gruppi di tre nei turni serali e sono automuniti. Indossano la divisa con il distintivo.

Tutte queste azioni dovrebbero consentire di raggiungere e mantenere un incremento strutturale dei ricavi stimato in **80mila euro** per l'intero periodo dell'affidamento del servizio TPL extraurbano.

3.2 BENEFICI PER LA COLLETTIVITÀ E COPERTURA DELL'INTERESSE GENERALE

La scelta verso l'erogazione del servizio in forma diretta attraverso un operatore su cui si esercita un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi è motivata essenzialmente dalla relazione diretta tra il soggetto pubblico che opera nell'interesse collettivo ed il soggetto erogatore del servizio che da questo dipende.

L'identica natura che connota la pubblica amministrazione ed il fornitore del servizio costituisce un valore aggiunto di per se stesso, ove si consideri che la capacità di risposta dell'ente pubblico all'esigenza della collettività, pur dovendo rispondere a criteri di economicità, non viene ad esser filtrata da interessi economici o speculativi potendo così assicurare immediatezza e rapidità nell'assecondare l'esigenze del territorio, esigenze che diventano ancori più rilevanti in un contesto quale quello extraurbano caratterizzato da una prevalenza di linee a domanda debole rispetto alle quali l'integrazione del servizio in un quadro più ampio consente più e meglio di ammortizzare gli aspetti negativi derivanti dalle condizioni geografiche che caratterizzano in maniera del tutto peculiare la rete del trasporto pubblico locale nella Regione Liguria e in particolare sul territorio della Città Metropolitana così riassumibili:

- Orografici: l'assetto è stretto fra la linea della costa e i rilievi montani, la penetrazione nelle valli è condizionata da una morfologia complessa;
- Strutturali: sviluppo di aree fortemente urbanizzate nelle principali conurbazioni costiere; presenza di un territorio periferico connotato da fenomeni di sprawl urbano; segmentazioni del territorio in aree di gravitazione diverse con caratteristiche differenti dal punto di vista della mobilità da molto forte a estremamente debole.

Le condizioni oggettive che caratterizzano il servizio di trasporto pubblico di linea extraurbano richiedono perciò all'operatore una elevata versatilità e flessibilità per rispondere alla domanda del territorio rispetto alla quale la scelta dell'in house è parte integrante della motivazione relativa alla rispondenza agli interessi generali ed ai benefici per la collettività dal momento che nel rapporto diretto tra amministrazione ed operatore l'affidatario non è una parte contrattuale, in quanto tale contrapposta all'amministrazione che stabilisce gli obblighi di servizio, ma è parte integrante di un processo decisionale che trascende gli specifici obblighi di servizio, che risponde ai diversi interessi pubblici perseguiti e sviluppa gli adeguamenti alla pianificazione della mobilità e del sistema infrastrutturale.

Il contratto di servizio rimane ovviamente lo strumento di governo e monitoraggio dei processi produttivi specifici del trasporto, ma sarà integrato da altre forme di collegamento tra amministrazione ed operatore che terranno in considerazione tutti gli interessi pubblici rilevanti rispetto ai quali il servizio di trasporto pubblico è finalizzato.

Sotto questo profilo risulta illuminante il progetto industriale della società in house nella parte in cui si candida a diventare il braccio operativo degli enti locali per progettazione e gestione del sistema della mobilità nell'Area Vasta della Città Metropolitana quale soggetto in grado di

costituire il punto di raccordo ed il baricentro tra la Città Metropolitana, i Comuni dell'Area Vasta, i Comuni esterni all'ambito territoriale della Città Metropolitana, la Regione Liguria gli altri soggetti gestori di servizi di mobilità quali Trenitalia, gestori dei servizi di noleggio e di trasporto pubblico non di linea, gestori dei servizi di trasporto nautico, gestori dei servizi di mobilità condivisa e gestione della sosta ed i cittadini sia come fruitori della mobilità pubblica che come utenti privati della rete stradale.

La sensibilità dell'operatore in house, che è parte integrante dell'amministrazione pubblica, trascende il mero approccio commerciale alla qualità del servizio per collocarsi in una dimensione sovraordinata che attiene alla natura stessa ed intrinseca della pubblica amministrazione e della tutela dell'interesse collettivo quale radice fondamentale dell'azione amministrativa.

La natura pubblica e la possibilità di rapportarsi agli altri soggetti pubblici in una dimensione di appartenenza e condivisione consente indubbiamente una elevazione del sistema amministrativo di relazione tra i soggetti pubblici coinvolti ed accorcia le distanze tra la domanda e la risposta.

Costituiscono infatti il riflesso dei motivi enumerati le specificità della proposta ove si individuano quali punti elettivi del programma industriale l'attenzione per il sociale garantendo la capillarità del servizio anche su linee a domanda debole sia le agevolazioni tariffarie, il dialogo con le associazioni dei consumatori, la comunicazione informativa continua a proattiva, i rapporti forti e stabili con il mondo universitario, il dialogo con i sindacati e la partecipazione alle attività di Confindustria.

Da ultimo rileva ancor di più sotto il profilo qui in esame la scelta di individuare un referente di contratto che segua l'operatività quotidiana del servizio per i Comuni dell'Area Vasta e per la Città Metropolitana destinato ad avere una relazione stabile di scambio con tutti gli enti del territorio in uno spirito di cooperazione tra le parti.

3.3 OBIETTIVI DI UNIVERSALITÀ, SOCIALITÀ, EFFICACIA, ECONOMICITÀ E QUALITÀ DEL SERVIZIO RISPETTO ALLE SPECIFICITÀ DEL TERRITORIO DELL'AMBITO TERRITORIALE DI COMPETENZA

Come dimostrato gli obiettivi di universalità del servizio affidato sono raggiunti

- a) con la predisposizione di una rete distribuita in modo capillare al servizio di tutte le località dei 67 comuni della Città Metropolitana
- b) con un servizio integrato anche dal punto di vista tariffario tra i diversi modi di trasporto presenti sul territorio.

L'esperienza maturata dall'operatore pubblico, unito alla conoscenza della specificità del territorio e della domanda di mobilità, consente infatti di valorizzare l'integrazione dei sistemi di trasporto che pur trovando nel servizio su gomma l'elemento portante e principale del sistema, lungo i diversi assi viari, si qualifica poi la connessione diretta con la metropolitana per il trasporto di

media percorrenza e gli impianti speciali che costituiscono uno strumento unico e particolare per l'accesso alle residenze collinari e nella parte alta del tessuto urbano.

Il Piano di Esercizio proposto garantisce il mantenimento degli attuali livelli di servizio e prevede l'adeguamento al Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile.

Gli obiettivi di socialità del servizio trovano la loro rispondenza nella qualità del servizio quale parametro che investe trasversalmente gli altri obiettivi rilevanti. Si evidenziano in particolare i seguenti punti presenti nella proposta di gestione avanzata:

- l'attenzione riservata alle particolari categorie dei fruitori quali gli anziani ed i disabili
- la presenza della gestione di qualità integrata attestata dalla Certificazione di Qualità, Ambiente, Salute e Sicurezza, Energia, Anticorruzione dal momento che AMT è l'unica azienda del settore trasporti in Italia ad avere contemporaneamente queste certificazioni di qualità che proprio per questo, nel corso del 2017; ha ricevuto dall'ente certificatore Certiquality il riconoscimento del premio Gold non trascurando il fatto che la società si è dotata di un Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/01.
- i processi di miglioramento tanto delle strutture quanto dei mezzi sotto il profilo ambientale per la riduzione ed il contenimento dei fattori inquinanti ed al risparmio energetico che a fianco al rinnovo ed all'ammodernamento del parco mezzi prevede la creazione di una zona a traffico limitato estesa all'ambito costiero del tigullio occidentale con l'introduzione bus elettrici, la creazione di nuovi parcheggi di interscambio e di stazioni di rifornimento gas per superare la deficienza strutturale che condiziona l'operatività dei mezzi.
- l'espansione al lotto extraurbano del sistema AVM controllo in tempo reale della circolazione della flotta prevedendo l'installazione del sistema di monitoraggio della flotta su ogni autobus di nuova acquisizione per arrivare al controllo dalla centrale operativa del servizio extraurbano realizzando così una migliore sinergia tra i servizi ed una migliore informazione all'utenza
- il piano di rinnovamento del parco veicolare che comporta un abbattimento dell'obsolescenza dei mezzi, con un conseguente minor costo manutentivo ed una migliore resa di servizio, ed un progressivo passaggio all'acquisto di mezzi a minor impatto ambientale secondo i vincoli previsti dal Piano Strategico Nazionale della Mobilità Sostenibile relativamente alla tipologia di alimentazione a partire dal 2022.
- Lo sviluppo dei servizi turistici a favore dei comuni costieri, lo sviluppo dei servizi scolastici e la gestione della sosta;
- i programmi di incremento dei ricavi da traffico in base ai diversi ambiti di azione proposti dall'attuale operatore quali il miglioramento del servizio e l'incremento dei passeggeri, l'integrazione tariffaria, l'incremento delle vendite on-line, l'erosione del trasporto privato, l'ampliamento dell'offerta, il contrasto all'evasione e lo sviluppo dei ricavi diversificati. Il piano di esercizio basato sulla semplicità e quindi sulle limitate sovrapposizioni di rete, l'integrazione con il servizio ferroviario metropolitano, la sostenibilità fondata sul ricorso a mezzi caratterizzati da basse o nulle emissioni, l'adduzione al sistema portante mediante i collegamenti delle aree a domanda debole.

3.4 OTTIMALE IMPIEGO DELLE RISORSE PUBBLICHE ANCHE CON RIFERIMENTO ALLA VALORIZZAZIONE DELL'ESISTENTE

Da ultimo non va trascurato il fatto che l'imputazione al medesimo soggetto della gestione dei servizi di trasporto pubblico in uno scenario che comprende il trasporto urbano e quello extraurbano nel medesimo contesto territoriale porta di per se stesso alla realizzazione di un positivo effetto sinergico e di una economia di scala.

Una simile considerazione trova la sua concreta traduzione nella proposta formulata dalla società in house che individua analiticamente gli elementi caratterizzanti la valorizzazione dell'esistente ed un migliore impiego delle risorse pubbliche.

La più gran parte dei beni immobili in uso al gestore uscente sono di proprietà della società in house o di enti pubblici e la condizione proprietaria del gestore consente il superamento della frattura gestionale tra proprietario e conduttore con una più diretta funzionalizzazione dei beni.

Il percorso verso il sistema unico di bigliettazione elettronica viene ad essere semplificato dalla ampiezza della rete servita dalla società in house in ambito urbano ed extraurbano ed anzi il peso che la società verrebbe ad assumere ne assicura il ruolo di capofila nella costituzione del soggetto gestore del clearing di tale sistema.

Considerata la rilevanza che assume la domanda di mobilità extraurbana in direzione del capoluogo e che la maggiore domanda di mobilità è concentrata sulla linea costiera lungo assi di integrazione tra il servizio urbano e quello extraurbano vanno considerate le opportunità derivanti dalla gestione dei parcheggi pubblici e dalla ulteriore costituzione delle aree di interscambio che consentono di arricchire l'offerta di servizi integrati e di ridurre ulteriormente il ricorso al trasporto privato sia in via ordinaria che nel periodo estivo a supporto della mobilità indotta dall'affluenza turistica.

La tecnologia già operante nel settore del trasporto urbano per la gestione del sistema di bigliettazione elettronica viene ad essere estesa dallo stesso soggetto gestore al trasporto extraurbano senza perciò dare luogo ad una duplicazione di costi.

Altro elemento di sicuro vantaggio deriva dal fatto che l'integrazione tra il servizio urbano e quello extraurbano consente di eliminare la sovrapposizione di linee e di perseguire l'efficientamento dell'integrazione tra i due servizi che fanno capo allo stesso soggetto gestore.

Gli ambiti di recupero dell'efficienza derivante dalla integrazione sono testimoniati dalla proposta di piano di esercizio che individua già tre possibili scenari di intervento da cui emerge ad una prima analisi che il fermo delle linee di penetrazione su Genova a Bargagli o a Prato non consentirebbe di ottenere benefici significativi laddove, invece, la limitazione a Via Piacenza della linea staglieno-trensasco-campi con passaggio al servizio urbano e l'utilizzo di mezzi da 18 metri nella tratta Recco-Genova consentirebbero una riduzione di costi per circa 520K/euro.

Ulteriori recuperi potranno derivare dall'utilizzo dei mezzi extraurbani nelle zone confinanti al territorio comunale oltre al fatto che l'affidamento del servizio extraurbano consentirà di

migliorare la continuità del servizio con le ferrovie FGC favorendo l'interscambio più agevole fuori dal centro cittadino.

La gestione del servizio nell'intero bacino della Città Metropolitana consente altresì di ottimizzare i turni di servizio con riferimento alla ipotizzata integrazione tra il servizio di linea e gli altri servizi che non rientrano nel TPL quali il trasporto scolastico, il noleggio o i trasporti turistici.

Altro elemento di valorizzazione deriva dal fatto che l'intera rete del trasporto pubblico può essere ricondotta alla centrale di coordinamento dei servizi gestita dal AMT con il sistema di monitoraggio che consente di controllare la posizione dei mezzi e gestire in tempo reale sia la percorrenze quanto gli interventi di soccorso ed emergenza.

Importanti economie possono derivare dalla concentrazione dei processi commerciali di gestione e vendita della bigliettazione con riduzione degli addetti e dallo sviluppo del processo di dematerializzazione dei titoli di viaggio già in corso sul servizio urbano, dalla riduzione dei canoni di locazione pagati dal precedente gestore ed i risparmi ricavabili su utenze e assicurazioni, nonché su consulenze e costi di amministrazione.

4. CONDIZIONI ECONOMICHE

4.1 ASSETTO DELLA SOCIETÀ IN HOUSE

Le norme vigenti stabiliscono che siano rese note alcune caratteristiche che fanno dell'affidataria del servizio del trasporto pubblico locale (TPL) una "società in house".

All'art. 2 lettera o) del D. Lgs n. 175 del 19 agosto 2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) si **definisce "società in house"** quella sulla quale "un'amministrazione esercita il controllo analogo o più amministrazioni esercitano il controllo analogo congiunto, nelle quali la partecipazione di capitali privati avviene nelle forme di cui all'articolo 16, comma 1, e che soddisfano il requisito dell'attività prevalente di cui all'articolo 16, comma 3" (si veda paragrafo 2.2 del capitolo 2 precedente).

Alla lettera a) del par. 2 dell'art. 5 del Regolamento (CE) n. 1370/2007², modificato dal Regolamento (CE) n.2016/2338³, si elencano le seguenti caratteristiche che individuano una società in house: a) "il livello della rappresentanza dell'Ente affidante in seno agli organi di amministrazione, di direzione o vigilanza dell'affidataria, le relative disposizioni negli statuti", b) "l'assetto proprietario", c) "l'influenza e il controllo effettivi sulle decisioni strategiche e sulle singole decisioni di gestione da parte dell'Ente affidante nell'affidataria".

Si tratta di alcune delle caratteristiche in base alle quali si può stabilire se l'Ente affidante esercita sull'affidataria "un controllo analogo a quello che esercita sui propri servizi" (art. 5, par. 2 del Regolamento (CE) n. 1370/2007). Ma il controllo può essere congiunto, infatti in tema di controllo analogo si ricorda che con il sopra ricordato comma 1 dell'art. 16 del D. Lgs n. 175/2016, integrato dal D. Lgs n. 100/2017, si stabilisce che "Le società in house ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il **controllo analogo congiunto**⁴ solo se non vi sia partecipazione di capitali privati".

All'art. 16 comma 2 del D. Lgs n. 175/2016 si stabilisce che "Ai fini della realizzazione dell'**assetto organizzativo** di cui al comma 1 (sempre di questo art. 16): a) gli statuti delle società per azioni possono contenere **clausole** in deroga delle disposizioni dell'articolo 2380-bis e dell'articolo 2409-novies del codice civile;" ... " c) in ogni caso, i requisiti del controllo analogo possono essere acquisiti anche mediante la conclusione di appositi **patti parasociali**; tali patti possono avere durata superiore a cinque anni, in deroga all'articolo 2341-bis, primo comma, del codice civile."

² Consultabile online all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32007R1370>.

³ Consultabile online all'indirizzo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32016R2338>.

⁴ Art. 2 del D. Lgs n. 175/2016 "«controllo analogo congiunto»: la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50".

E al comma 3 sempre dell'art. 16 del D. Lgs n. 175/2016 è indicato il sopra già richiamato requisito dell'**attività prevalente**: “Gli statuti delle società” ... “devono prevedere che oltre l’ottanta per cento del loro fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci.”.

Tornando al caso di società in house a partecipazione plurima il legislatore ha poi fornito, all'art. 5, comma 5, del D. lgs n. 50/2016, la **definizione di controllo congiunto** il quale consente, al pari di quello analogo, di aggiudicare l'appalto senza applicare le norme del Codice. Il controllo analogo congiunto si realizza quando: “... sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni: a) gli **organi decisionali** della persona giuridica controllata sono **composti da rappresentanti di tutte le amministrazioni aggiudicatrici** o enti aggiudicatori partecipanti. Singoli rappresentanti possono rappresentare varie o tutte le amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori partecipanti; b) tali amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori sono in grado di esercitare congiuntamente **un'influenza determinante sugli obiettivi strategici** e sulle decisioni significative di detta persona giuridica; c) la persona giuridica controllata non persegue interessi contrari a quelli delle amministrazioni aggiudicatrici o degli enti aggiudicatori controllanti.”.

Dall'analisi di tutti gli elementi sopra indicati emergerà l'assetto societario della affidataria quale società in house. La fonte principale da cui è possibile estrarre le informazioni sopra indicate è rappresentata dallo **Statuto societario** (che ai sensi del comma 2 dell'art. 16 del D. Lgs n. 175/2016, può contenere clausole in deroga delle disposizioni dell'articolo 2380-bis e dell'articolo 2409-novies del codice civile). Questa fonte si integra con i **Patti Parasociali**, infatti sempre al medesimo comma 2 dell'art. 16 già menzionato, ai fini della realizzazione dell'assetto organizzativo della società in house, “i requisiti del controllo analogo possono essere acquisiti anche mediante la conclusione di appositi patti parasociali; tali patti possono avere durata superiore a cinque anni, in deroga all'articolo 2341-bis, primo comma, del codice civile”.

Un'altra fonte importante è la “Relazione sul governo societario”, che obbligatoriamente accompagna il bilancio d'esercizio delle società controllate da enti pubblici, in base a quanto stabilito all'art. 6, comma 4, del D. Lgs n. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica).

Di seguito vengono approfonditi i tre punti sopra indicati con le lettere a), b), c). In particolare il punto a) deriva dal par. 2 dell'art. 5 del Regolamento (CE) n. 1370/2007 e dall'art. 5 comma 5 del D. Lgs n. 50/2016; il punto b) deriva dal par. 2 dell'art. 5 del Regolamento (CE) n. 1370/2007; il punto c) deriva dal par. 2 dell'art. 5 del Regolamento (CE) n. 1370/2007 e dall'art. 5 comma 5 del D. Lgs n. 50/2016.

Oltre a questi punti si aggiunge l'analisi di altre forme di controllo esercitate dagli enti pubblici che compongono l'assemblea dei soci di AMT spa, tra cui quindi anche l'Ente affidante. Quindi si inserisce una sintesi dei Patti Parasociali tra i soci di AMT spa.

È necessario ricordare anche che in forza della L. R. Liguria n. 33/2013, la Città Metropolitana di Genova è l'ente titolato all'affidamento dei servizi di trasporto locale nel relativo ATO.

a) Rappresentanza dell'Ente affidante in seno agli organi di amministrazione, di direzione o vigilanza dell'affidataria (art. 5, par. 2, lett. a Regolamento (CE) n. 1370/2007). Organi decisionali dell'affidataria composti da rappresentanti delle amministrazioni aggiudicatrici (art. 5 comma 5 D. Lgs n. 50/2016)

Lo statuto della società AMT spa è oggetto di una recente modifica a cui hanno aderito tutti i soci (che sono tutti enti pubblici) dando luogo all'iter di approvazione delle modifiche dello Statuto e dei patti parasociali di AMT spa al fine dell'affidamento in house della concessione del servizio di trasporto Pubblico locale extraurbano (lotto 2 - ex bacino TG)

Nella versione statutaria aggiornata risulta che Il Comune di Genova nomina e revoca gli organi di amministrazione della società affidataria ed il Presidente di AMT spa è eletto dall'Assemblea dei soci. L'organo di amministrazione (Amministratore unico) nomina l'organismo di vigilanza e controllo (OdV) che è anche organo indipendente di valutazione (O.I.V.) di cui al D. Lgs n. 231/2001.

Gli Enti soci (tra cui l'Ente affidante, Città Metropolitana di Genova) esercitano sulla società AMT spa un controllo, sia attraverso l'esercizio delle attribuzioni demandate dallo Statuto all'Assemblea, sia attraverso l'esercizio di poteri ispettivi, richiesta di documenti e/o chiarimenti, ovvero altri strumenti idonei a garantire un controllo puntuale ed immediato delle scelte gestionali di AMT spa (ai sensi degli artt. 25-31 dello Statuto sociale).

A sostegno di quanto appena detto si riportano di seguito alcuni estratti dello Statuto di AMT spa.

Nel Titolo IV dello Statuto di AMT spa l'art. 15 disciplina composizione e poteri dell'Amministrazione della società. Al secondo comma dell'art. 15 viene stabilito che "Il Comune di Genova ha il potere di nomina e di revoca diretta, ex art. 2449 c.c., senza necessità di approvazione da parte dell'Assemblea: (i) dell'Amministratore Unico, qualora sia adottata tale forma di amministrazione (ii) della totalità degli amministratori, nel caso in cui il Comune sia proprietario del 100% del capitale; (iii) della maggioranza degli Amministratori in ogni altro caso.". Al comma 4 del medesimo articolo si legge che "Il Presidente è eletto dall'Assemblea dei soci all'atto della nomina del Consiglio di amministrazione tra i consiglieri nominati dal Comune di Genova ai sensi dell'art. 2449 c.c.".

b) L'assetto proprietario dell'affidataria al 31.05.2020 (art. 5, par. 2, lett. a Regolamento (CE) n. 1370/2007)

Quasi il 95% del capitale sociale di AMT spa è detenuto dal Comune di Genova, per un valore superiore ai 28 milioni di euro. Città Metropolitana di Genova è il secondo azionista con il 4,70% del capitale sociale per un controvalore di quasi 1,4 milioni di euro. Comune di Genova e Città Metropolitana di Genova insieme controllano il 99,67% del capitale sociale di AMT spa. Quote minime (tutte al di sotto dell'uno per mille) sono detenute dai Comuni di Chiavari, Lavagna, Rapallo, San Margherita Ligure, Sestri Levante (Comuni della Città Metropolitana).

I soci di AMT spa riuniti in assemblea ordinaria in data 8 maggio 2018 hanno autorizzato l'Amministratore Unico all'acquisto di azioni proprie per un valore pari a 10.290 euro. L'acquisto è avvenuto per intero nel corso del 2018.

Al 31.05.2020 la compagine azionaria e l'ammontare del capitale sociale sottoscritto e versato della società è così suddiviso:

La struttura del capitale sociale di AMT spa al 31.05.2020

Azionisti	n. azioni	Valore delle azioni (euro)	Peso %
Comune di Chiavari	667	28.014,00	0,09
Comune di Lavagna	301	12.642,00	0,04
Comune di Rapallo	529	22.218,00	0,08
Comune di Santa Margherita Ligure	262	11.004,00	0,04
Comune di Sestri Levante	510	21.420,00	0,07
Comune di Genova	667.344	28.028.448,00	94,94
Città Metropolitana di Genova	33.034	1.387.428,00	4,70
AMT (azioni proprie)	245	10.290,00	0,03
Totale	702.892	29.521.464,00	100,00

Fonte: visura camerale del 04.06.2020, Camera di Commercio di Genova, Registro Imprese

La tavola sopra riprodotta è stata ottenuta mediante visura camerale. Dati identici sono reperibili nel Bilancio d'esercizio non consolidato di AMT al 31 dicembre 2018 spa. La tavola è riprodotta in due pagine distinte del Bilancio, a pag. 1 della Relazione sulla Gestione e a pag. 4 della Relazione sul Governo Societario (redatta ai sensi dell'art. 6, comma 4, D. Lgs n. 175/2016).

c) L'influenza e il controllo effettivi sulle decisioni strategiche e sulle singole decisioni di gestione da parte dell'Ente affidante (art. 5, par. 2, lett. a Regolamento (CE) n. 1370/2007) e in forma congiunta da parte delle amministrazioni aggiudicatrici (art. 5 comma 5 D. Lgs n. 50/2016)

I soci pubblici di AMT spa definiscono ed assegnano alla affidataria gli obiettivi strategici da realizzare nell'esercizio della propria attività di gestione del servizio di trasporto pubblico locale.

All'art. 29 dello Statuto si stabilisce che "Entro il 20 febbraio di ciascun anno l'Organo amministrativo predispone una relazione finale sullo stato di attuazione degli obblighi strategici

assegnati dal Comune di Genova e dagli altri soci pubblici e sulle risultanze di preconsuntivo della gestione.”.

Sono individuati inoltre anche altre modalità di influenza e di controllo da parte dell’Ente affidante. Infatti al comma 4 dell’art. 30 dello Statuto societario di AMT spa si stabilisce che “Gli Enti controllanti esercitano attività di indirizzo, controllo, e preventiva e vincolante approvazione dei documenti e relative modifiche in corso d’esercizio relativi alle strategie ed agli obiettivi da perseguire al piano programma delle attività, alle politiche aziendali in materia di reperimento ed utilizzo delle risorse, al budget economico ed al bilancio d’esercizio al livello di standard qualitativo atteso connesso all’erogazione dei servizi aziendali.”. E ancora al comma 5 del medesimo art. 30 dello Statuto di AMT spa “Gli Enti controllanti richiedono alla società report periodici sul generale andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale, sullo specifico andamento della gestione dei singoli servizi affidati, nonché su ogni altra operazione di rilievo richiesta.”.

Altre forme di controllo dell’Ente affidante

La natura giuridica di “società in house” di AMT spa è determinata anche da altre modalità con le quali gli enti pubblici che compongono l’assemblea dei soci di AMT spa esercitano sulla Società il controllo congiunto analogo a quello esercitato sulle proprie strutture organizzative. Tra questi enti si annovera anche l’Ente affidante. Tra queste modalità, in particolare:

- l’approvazione della Relazione Previsionale da parte dell’assemblea dei soci;
- l’esame e l’approvazione in Assemblea della Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi ed obiettivi strategici (art. 27 dello Statuto societario);
- le decisioni riservate all’assemblea dei soci ai sensi degli artt. 13 e 26 dello Statuto societario;
- la definizione unilaterale dei disciplinari di esecuzione dei servizi affidati di cui all’art. 4 dello Statuto, effettuata in conformità alle discipline di settore ed ai provvedimenti amministrativi adottati dall’Ente affidante. In particolare questi disciplinari dovranno contenere regole e strumenti che assicurino agli Enti soci un controllo ed una interazione con le Società analoghi a quelli esercitati sui propri servizi e strutture, capaci quindi di controllare le scelte gestionali e l’operatività della “società in house”.

Patti Parasociali tra i soci di AMT spa

Nel corso del 2020, i soci di AMT spa con la sottoscrizione dei “Nuovi Patti Parasociali tra i soci di A.M.T. S.p.A.” hanno definito e regolamentato il controllo analogo congiunto da esse esercitato sulla medesima AMT spa ed oggi hanno proceduto all’aggiornamento ed integrazione degli stessi patti in vista dell’affidamento di cui trattasi

In questo modo è stata rafforzata l’attività dei soci nei confronti della società affidataria. Hanno anche convenuto che i soci che detengono azioni per una quota inferiore all’1% del capitale

sociale nominano un rappresentante comune ed hanno diritto collettivamente ad un solo voto. Città Metropolitana di Genova non rientra in questa tipologia di soci, detenendo il 4,70% del capitale sociale.

Il controllo analogo congiunto viene esercitato dal Comitato di Coordinamento dei Soci, costituito dai legali rappresentanti dei soci di maggioranza e dal rappresentante comune dei soci con quota inferiore all'1% del capitale sociale.

Il Comitato di Coordinamento è la sede presso la quale i soci controllano la gestione e l'amministrazione della società. Il Comitato verifica lo stato di attuazione degli obiettivi risultanti dai bilanci e dai piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari, così come approvati dai competenti organi sociali, attuando in tal modo il controllo sull'attività sociale.

Prima che vengano approvate dagli organi sociali competenti, ai componenti del Comitato di Coordinamento sono trasmesse le determinazioni relative ai seguenti atti: convocazione dell'Assemblea e ordine del giorno; scelta del modello di organo amministrativo; bilancio di esercizio e relazioni degli organi di controllo; approvazione dei piani programmatici, del budget di esercizio e degli investimenti; approvazione degli indirizzi generali in materia di organizzazione e di assunzione di personale, della pianta organica ed in materia di appalti e concessioni; acquisto e cessione di partecipazioni in società e di rami d'azienda; piano industriale e relativi piani finanziari; convenzioni ed accordi con Enti locali e loro associazioni per l'erogazione di servizi ricompresi nell'oggetto sociale della Società; le decisioni dell'Assemblea in materia di azione di responsabilità nei confronti dell'organo esecutivo e di controllo. Quindi, in seguito alla ricezione di quanto sopra, ciascun socio può chiedere la convocazione del Comitato di Coordinamento per deliberare in merito alla richiesta avanzata dal socio stesso.

Le deliberazioni aventi ad oggetto servizi affidati da Città Metropolitana in ambito "extraurbano" sono validamente assunte solo con il voto favorevole della stessa.

Il Comitato di Coordinamento può, inoltre, richiedere la convocazione dell'Assemblea dei soci indicando gli argomenti da porre all'ordine del giorno, nel rispetto dello Statuto societario.

Il Comitato esprime tutti gli indirizzi ed i pareri che ritiene necessari per l'esercizio del potere di controllo analogo congiunto sulla Società e per il regolare andamento gestionale, economico e finanziario della Società medesima.

4.2. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PER LA GESTIONE DEL SERVIZIO

Questo paragrafo propone una sintesi del Piano economico-finanziario (PEF) elaborato per l'affidamento in house del servizio di TPL extraurbano.

Per l'intero periodo dell'affidamento, compreso tra il 2021 e il 2030, nel PEF sono contenute la stima dei costi e dei ricavi, degli investimenti e dei relativi finanziamenti, con la specificazione dell'assetto patrimoniale e finanziario della società, del capitale di funzionamento, delle fonti e degli impieghi.

Queste informazioni patrimoniali, finanziarie ed economiche sono articolate, secondo i principi contabili, nei tre prospetti tradizionalmente denominati Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario, accompagnati da una relazione descrittiva per chiarirne i contenuti.

Il PEF è uno strumento utile anche per la valutazione della **sostenibilità economico-finanziaria** delle condizioni contrattuali dell'affidamento in house. I dati in esso contenuti sono stati utilizzati per lo sviluppo delle analisi presentate nelle pagine precedenti (si rimanda in particolare al paragrafo 3.1).

Nella formulazione del PEF sono stati presi in considerazione tutti gli interventi sulle voci di costo e ricavo necessari per garantire la sostenibilità e l'equilibrio economico dello stesso.

Sono stati inoltre considerati tutti gli investimenti necessari per il mantenimento e l'ammodernamento dei mezzi e delle infrastrutture di trasporto di proprietà o in uso all'azienda, tenendo conto sia dei dati storici di disponibilità di finanziamenti pubblici sia della capacità di investimento dell'azienda mediante autofinanziamento.

Il PEF traduce numericamente i temi analizzati nel capitolo 3 precedente (condizioni oggettive e congruità economica) e verifica il rispetto degli obiettivi previsti dalla misura 14 c.2 della delibera ART 49/2015 (discussi in precedenza):

- riduzione dei costi ed aumento della produttività;
- incremento dei passeggeri e dei ricavi;
- ottimizzazione del coefficiente di riempimento dei mezzi;
- miglioramento degli standard quali/quantitativi del servizio;
- recupero dell'evasione tariffaria;
- ottimizzazione del piano degli investimenti.

4.2.1 Lo Stato Patrimoniale

Nella costruzione dello Stato Patrimoniale del PEF sono state formulate le seguenti ipotesi:

- per l'intero periodo dell'affidamento non sono previste distribuzioni di utili agli azionisti;
- i valori tengono conto dell'inflazione (per un valore pari all'1,5%)

Nell'attivo di Stato Patrimoniale le immobilizzazioni materiali nette riflettono le strategie che saranno adottate dall'azienda affidataria nella composizione del parco autobus dedicato ai servizi di TPL extraurbano. Per garantire la continuità dei servizi e il loro miglioramento in termini di comfort, regolarità, affidabilità e sicurezza il parco mezzi nel corso del tempo sarà profondamente modificato (si veda il paragrafo 4.3).

Immobilizzazioni materiali nette e disponibilità si riferiscono a valori relativi al medio/lungo periodo. Dal 2025 sono in crescita di circa il 2% annuo.

Nel corso dell'affidamento le disponibilità a medio/lungo termine crescono in modo consistente, passando da 514mila euro del 2023, a poco più di 4,2 milioni di euro nel 2026, fino a superare i 10,5 milioni di euro nel 2030. Ancora nel prospetto di Stato Patrimoniale sotto riprodotto i risconti passivi comprendono i contributi pubblici in conto capitale non ancora ammortizzati al termine di ogni esercizio amministrativo.

Il prospetto di Stato Patrimoniale seguente presenta per il primo anno dell'affidamento un valore delle "immobilizzazioni materiali nette e disponibilità a m/l termine" pari a 15,6 milioni di euro. Le passività ammontano a poco meno di 17,4 milioni di euro, esigibili nel medio/lungo termine. Quindi nelle attività di Stato Patrimoniale si registrano impieghi rappresentati da beni strumentali a disposizione dell'azienda nel medio/lungo periodo e nelle passività si rilevano fonti di importo di poco superiore a disposizione dell'impresa nel medio/lungo termine. In sintesi gli impieghi del primo anno di affidamento e degli anni immediatamente successivi sono coerentemente finanziati da fonti disponibili per l'azienda per il medio/lungo termine. Con il passare degli anni il capitale di funzionamento continua a crescere, passando dai 27,8 milioni del 2021 ai 28,2 del 2026 fino quasi a 30 milioni di euro nel 2030.

Sotto è riprodotto il prospetto dello Stato Patrimoniale del PEF.

Stato Patrimoniale (valori in migliaia di euro)

Attività	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
immobil. mat. nette	15.586,2	15.455,0	14.568,4	13.864,0	12.870,0	11.784,5	10.665,2	9.261,0	7.741,7	6.929,4
attivo immobilizzato	0,0	0,0	514,5	1.529,8	2.830,4	4.237,1	5.705,7	7.462,1	9.346,5	10.545,3
crediti	10.904,9	10.904,9	10.904,9	10.904,8	10.904,8	10.904,9	10.904,9	10.904,8	10.904,9	10.904,9
rimanenze	1.110,8	1.110,7	1.110,8	1.110,8	1.110,8	1.110,8	1.110,8	1.110,8	1.110,8	1.110,8
ratei/risconti attivi	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5	158,5
totale impieghi	27.760,4	27.629,1	27.257,1	27.567,9	27.874,5	28.195,8	28.545,1	28.897,2	29.262,4	29.648,9

Passività	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
debiti	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0	10.080,0
ratei/risconti passivi	10.394,9	10.534,1	10.640,7	10.762,0	10.874,7	10.992,6	11.120,6	11.241,2	11.366,1	11.493,1
tfr	4.636,3	4.396,3	4.156,3	3.916,3	3.676,3	3.436,3	3.196,3	2.956,3	2.716,3	2.476,3
indebitamento m/l ter.	1.104,0	657,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
altri fondi	1.290,5	1.465,3	1.640,2	1.815,0	1.989,8	2.164,6	2.339,4	2.514,2	2.689,1	2.863,9
patrimonio netto	254,7	495,5	739,9	994,6	1.253,7	1.522,3	1.808,8	2.105,5	2.410,9	2.735,6
totale fonti	27.760,4	27.629,1	27.257,1	27.567,9	27.874,5	28.195,8	28.545,1	28.897,2	29.262,4	29.648,9

Fonte: elaborazioni su dati AMT spa

Le ipotesi formulate nella predisposizione dello Stato Patrimoniale del PEF sono compatibili con le stime dei valori contenuti nel Conto Economico del PEF.

4.2.2 Il Conto Economico

Il prospetto di Conto Economico sotto riprodotto presenta per il primo anno dell'affidamento un "valore produzione" pari a 33,9 milioni di euro, "costi produzione" pari a 33,7 milioni di euro e un risultato netto positivo pari a 230mila euro.

Negli anni successivi le strategie aziendali, le politiche di investimento, le dinamiche della domanda potenziale contribuiranno all'incremento del "valore della produzione" e alla realizzazione di utili d'esercizio.

Sotto è riprodotto il prospetto del Conto Economico del PEF.

Conto Economico (valori in migliaia di euro)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ricavi prestazioni/da traffico	10.123,0	10.201,6	10.280,6	10.360,0	10.439,8	11.030,0	11.113,1	11.196,7	11.224,7	11.252,7
altri ricavi propri	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3
altri ricavi	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2
contributi	20.422,7	20.558,6	20.661,8	20.779,7	20.889,0	21.003,6	21.128,2	21.245,5	21.367,1	21.490,8
contributi aggiuntivi	300,0	530,0	750,0	800,0	1.010,0	660,0	700,0	720,0	780,0	0,0
altro	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7
valore produzione	33.871,9	34.316,4	34.718,6	34.965,9	35.365,0	35.719,8	35.967,5	36.188,4	36.398,0	35.769,7
materiali	3.939,1	3.880,2	3.827,1	3.780,9	3.737,7	3.657,4	3.531,8	3.443,6	3.369,9	3.274,1
servizi	4.984,4	5.116,2	5.231,8	5.296,4	5.393,2	5.524,5	5.747,9	5.924,8	6.072,7	6.250,8
beni di terzi	110,0	110,8	111,6	112,4	113,3	114,1	115	115,9	116,7	117,6
personale	22.034,7	22.211,2	22.388,9	22.568,0	22.748,5	22.870,0	22.816,0	22.761,7	22.707,0	22.651,8
ammortamenti	2.386,5	2.569,2	2.726,5	2.764,5	2.924,0	3.095,4	3.279,4	3.454,2	3.634,3	2.957,3
accantonamenti	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8
altri costi	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7	36,7
costi produzione	33.666,2	34.099,1	34.497,4	34.733,7	35.128,2	35.472,9	35.701,6	35.911,7	36.112,1	35.463,1
diff. valore/costi produzione	205,7	217,3	221,2	232,2	236,8	246,9	265,9	276,7	285,9	306,6
gestione finanziaria	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
risultato ante imposte	255,7	267,3	271,2	282,2	286,8	296,9	315,9	326,7	335,9	356,6
imposte dirette	25,8	26,5	26,8	27,4	27,7	28,3	29,4	30,1	30,6	31,9
risultato netto	229,9	240,8	244,4	254,8	259,1	268,6	286,5	296,6	305,3	324,7

Fonte: AMT spa

Come indicato nel Prospetto 2 dell'Allegato A della Relazione ART n. 49/2015, per la redazione del Conto Economico sono stati individuati costi necessari per l'assolvimento di tutti gli obblighi definiti nel contratto di servizio in base a quanto indicato nell'articolo 4, paragrafo 1, lettera c) del regolamento (CE) n. 1370/07.

Tali costi (specificati in: spese per il personale; spese per l'energia; oneri per le infrastrutture; oneri per la manutenzione e riparazione dei veicoli; oneri del materiale rotabile e delle installazioni necessarie per l'esercizio dei servizi di trasporto passeggeri; ecc.) sono stati ricollegate con le analoghe voci di costo del conto economico previsto dall'articolo 2425 del Codice Civile, e precisamente: per materiali; per servizi; per godimento beni di terzi; per il personale; per ammortamenti; per accantonamenti per rischi; per oneri diversi di gestione.

Per quanto riguarda i ricavi sono state analizzate le diverse tipologie di ricavo in relazione alle attività oggetto dell'affidamento (possibilità di utilizzo/sfruttamento spazi commerciali, gestione di servizi accessori, ecc.). Per quanto riguarda i ricavi da traffico, che dopo i "contributi" sono la voce più rilevante, la stima è stata condotta in base al sistema tariffario approvato dall'Ente competente e ai modelli di previsione della domanda utilizzati. Nel computo sono stati considerati anche gli "effetti finanziari positivi derivanti dallo svolgimento degli obblighi di servizio pubblico (OSP)".

Come già detto, il prospetto di Conto Economico sopra riprodotto per tutti gli anni del periodo di affidamento presenta un risultato netto positivo. Si tratta di un margine di utile che comporta una remunerazione del capitale ipoteticamente superiore a quella media del settore (se si considerano i valori raggiunti in anni recenti da indici di redditività di altre aziende del TPL).

Per l'analisi della remunerazione del capitale si rimanda al paragrafo precedente 3.1.

L'ammontare dell'utile consente di tener conto "dell'esistenza di rischi assunti dall'operatore di servizio pubblico" (Allegato al regolamento (CE) n. 1370/2007).

Le stime dei valori contenuti nel Conto Economico del PEF sono compatibili con le ipotesi formulate nella predisposizione dello Stato Patrimoniale del PEF.

4.2.3 Il Rendiconto Finanziario

I flussi di cassa inseriti nel Rendiconto Finanziario forniscono un input essenziale al Conto Economico e allo Stato Patrimoniale. Non sarebbe stato possibile elaborare lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico se non si fossero presi in considerazione anche i flussi di cassa.

La struttura dei flussi di cassa è coerente con quella del Conto Economico, con semplificazioni e integrazioni quali:

- separata indicazione dei movimenti relativi a investimenti e relativi eventuali contributi pubblici;

- specificazione delle diverse voci afferenti alla gestione finanziaria, quali, ad esempio, capitale sociale versato, rate dei mutui, oneri finanziari;
- gestione di IVA, IRES e IRAP e delle compensazioni dei crediti di natura fiscale;
- tutti gli utili portati a riserva.

I saldi finanziari complessivi evidenziano un cash flow cumulato di +8,6 milioni di euro nel periodo dell'affidamento. A fine periodo la dinamica della liquidità permette il rimborso dei debiti a lungo termine e del fondo TFR.

Gli sbilanci temporanei di liquidità che si potranno verificare nel corso del periodo dell'affidamento e all'interno delle singole annualità saranno fronteggiati con l'indebitamento a breve (factoring).

I disinvestimenti indicati nel prospetto si riferiscono alle dismissioni di autobus, completamente ammortizzati. Si riporta di seguito il rendiconto finanziario previsionale 2021-2030.

Rendiconto finanziario (valori in migliaia di euro)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
risultato economico	229,9	240,7	244,4	254,7	259,1	268,6	286,5	296,8	305,3	324,8
tfr	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0	-240,0
ammortamenti	2.386,5	2.569,2	2.726,5	2.764,5	2.924,0	3.095,4	3.279,4	3.454,2	3.634,3	2.957,3
accantonamenti	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8
var. capit. circolante	366,5	139,3	106,6	121,3	112,6	118,0	127,9	120,6	125,0	126,9
investimenti	-5.932,0	-2.438,0	-1.840,0	-2.060,0	-1.930,0	-2.010,0	-2.160,0	-2.050,0	-2.115,0	-2.145,0
var. disponibilità (+) / indebitamento (-)	-3.014,3	446,0	1.172,3	1.015,3	1.300,5	1.406,8	1.468,6	1.756,4	1.884,4	1.198,8

Fonte: AMT spa

4.2.4 La sostenibilità economico-finanziaria dell'affidamento in house

All'inizio di questo paragrafo si è detto che il PEF è uno strumento utile anche per la valutazione della sostenibilità economico-finanziaria delle condizioni contrattuali dell'affidamento in house. Per questa analisi si rimanda al paragrafo 3.1 precedente.

4.3. PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano degli investimenti dell'affidataria ha l'obiettivo di garantire la **continuità** dei servizi e il loro **miglioramento** in termini di comfort, regolarità, affidabilità e sicurezza.

L'Azienda affidataria per l'intero periodo dell'affidamento (2021-2030) del servizio TPL extraurbano prevede investimenti per un ammontare complessivo pari a poco meno di 24,7 milioni di euro. Gli investimenti programmati riguardano:

- il rinnovo del parco autobus: 21,980 milioni di euro;
- la manutenzione straordinaria degli impianti civili e tecnologici: 1,7 milioni di euro;
- altri investimenti (sistemi informativi, tecnologie, ecc.): 1,0 milioni di euro.

La tavola seguente presenta la distribuzione degli investimenti programmati negli anni dell'affidamento.

Gli investimenti programmati

Anni (1000 €)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totali
rinnovo parco bus	5.500	2.090	1.600	1.820	1.690	1.770	1.920	1.810	1.875	1.905	21.980
manut. straordinaria impianti civili	332	248	140	140	140	140	140	140	140	140	1.700
altri investimenti	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Totali	5.932	2.438	1.840	2.060	1.930	2.010	2.160	2.050	2.115	2.145	24.680

Fonte: AMT spa

4.3.1 Il rinnovo del parco autobus

Il Piano degli investimenti consentirà di disporre per il servizio TPL extraurbano di 213 autobus nel 2030 (ultimo anno dell'affidamento). Per effetto delle dismissioni e degli acquisti di mezzi programmati durante l'intero arco temporale dell'affidamento l'età media del parco mezzi sarà inferiore agli 8 anni.

AMT prevede di alienare 128 mezzi sostituendoli con 114 nuovi veicoli. Di questi, 12 mezzi saranno di tipologia "full electric" e verranno utilizzati nel deposito di Rapallo che sarà opportunamente attrezzato con un impianto di ricarica, 95 mezzi saranno a gas naturale e verranno utilizzati sulle linee di forza.

AMT nel 2021 comprerà 7 bus termici che verranno utilizzati per i servizi dell'entroterra.

Dinamiche del parco degli autobus

anno	n. bus inizio anno	Bus acquistati	Bus alienati	n. bus fine anno
2021	227	19	24	222
2022	222	10	12	220
2023	220	8	8	220
2024	220	3	5	218
2025	218	6	6	218
2026	218	10	14	214
2027	214	19	19	214
2028	214	14	14	214
2029	214	11	12	213
2030	213	14	14	213
Totali	---	114	128	---

Fonte: AMT spa

Gli autobus nuovi verranno acquistati in “full service” e ciò consentirà ad AMT di utilizzare parte del personale operaio per le attività di pronto intervento, oggi esternalizzate. Così facendo, a fronte di un incremento dei costi esterni di manutenzione imputabili al “full service”, l’azienda potrà aumentare le performance manutentive. Questi maggiori costi saranno compensati dai minori costi per materiali e per consumi di carburante ottenuti grazie all’utilizzo di bus ecologici a gas. Nel complesso si stima che a regime si possa ottenere un **risparmio** di circa **178mila euro** all’anno.

Miglioramenti nella manutenzione degli autobus (valori in migliaia di euro)

anno	n. bus acquistati	costi del full service (A)	costi cessanti (B)	risparmio costi manutenzione (C=A-B)	risparmio carburante (D)	risparmio totale (C+D)
2021	19	171	211	-40	-53	-93
2022	10	90	106	-16	0	-16
2023	8	76	72	4	-21	-17
2024	3	29	45	-16	-32	-48
2025	6	57	54	3	-21	-18
2026	10	105	133	-28	0	-28
2027	19	200	181	19	0	19
2028	14	147	133	14	0	14
2029	11	116	114	2	0	2
2030	14	154	147	7	0	7
Totali	114	1.145	1.196	-51	-127	-178

Fonte: AMT spa

4.3.2 La manutenzione straordinaria degli impianti civili e tecnologici

Per assicurare l'efficienza operativa delle infrastrutture di servizio al TPL extraurbano sono necessari:

- investimenti per ammodernamento, adeguamenti normativi, miglioramento delle condizioni di sicurezza ed efficienza;
- investimenti legati all'innovazione tecnologica.

Rientrano nel primo gruppo tutti gli interventi di riqualificazione tecnologica finalizzati alla corretta conservazione delle infrastrutture siano esse opere d'arte o parti impiantistiche. Detti interventi sono rivolti, oltre alla conservazione del patrimonio, al miglioramento delle condizioni di efficacia e sicurezza.

Rientrano nel secondo gruppo provvedimenti legati all'innovazione tecnologica, sia i progetti di risparmio energetico, a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie, sia quelli legati ad automazione e sviluppo.

L'azienda affidataria prevede di realizzare nell'intero periodo di affidamento investimenti per circa 1,7 milioni di euro, ripartiti per sito produttivo come mostrato nella tavola seguente.

Manutenzione impianti civili e interventi tecnologici (valori in migliaia di euro)

impianto	anni	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totale
rimessa di Carasco		123	123	14	14	14	14	14	14	14	14	358
rimessa di Sestri Levante		50	27	27	27	27	27	27	27	27	27	293
rimessa di Rapallo		30	12	12	12	12	12	12	12	12	12	138
rimessa di Campo Ligure		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
rimessa di Torriglia		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
rimessa di Savignone		50	7	7	7	7	7	7	7	7	7	113
altri interventi su tutte le rimesse		43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	430
interventi su capolinea		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	170
Totali		333	249	140	1.702							

Fonte: AMT spa

4.3.3 Altri investimenti (sistema informativo, tecnologie, informazioni, monitoraggio corsie preferenziali)

Nel periodo dell'affidamento AMT prevede ulteriori investimenti forfettari per circa 1 milione di euro. Rientrano in questi interventi investimenti sia l'adeguamento/aggiornamento dei sistemi informativi già esistenti, sia l'acquisto di nuove tecnologie informatiche quali ad esempio sistemi di comunicazione con il cliente, sistemi di monitoraggio flotta.

4.3.4 Fonti di finanziamento

Il Piano degli investimenti sopra descritto sarà finanziato da contributi nazionali e regionali per un importo di circa 22,2 milioni di euro. La parte restante pari a circa il 10% del totale sarà in autofinanziamento (circa 2,5 milioni di euro, di cui 1,3 nei primi quattro anni).

Le fonti di finanziamento esterne considerate sono le seguenti:

- legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (Legge di Bilancio 2016) art 1, c. 866;
- legge n. 232 del 11 dicembre 2016 (Legge di Bilancio 2017) art 1, c. 613;
- legge n. 205 del 27 dicembre 2017 (Legge di Bilancio 2018) art 1, c. 1072;
- legge n. 145 del 30 dicembre 2018 (Legge di Bilancio 2019) art 1 c. 134 (tabella 1);
- D.L. n. 109 del 28 settembre 2018 (Disposizioni urgenti per la Città di Genova);
- finanziamenti ministeriali ed EE.LL. (Residui fondi ministeriali pregressi, Patto per Genova, Fondi regionali).

Per ogni fonte esterna di finanziamento sono state condotte le analisi di seguito descritte.

1. la **legge 208/2015** finanzia un fondo relativo al solo servizio con autolinea per l'acquisto e la riqualificazione elettrica di mezzi adibiti a trasporto pubblico valido per il biennio 2021 - 2022. Per determinare la quota di competenza di AMT si è partiti dalla percentuale già assegnata a Regione Liguria (4,9181%). Si è stimato che AMT, nell'arco di piano, potrebbe ottenere da questa fonte di finanziamento fino a circa 1,1 milioni di euro.
2. La **legge 232/2016** rfinanzia il fondo di cui al punto precedente per il periodo 2020 - 2033 stanziando 3.700 milioni di euro. Tuttavia la finanziaria 2018 ridefinendone i criteri di liquidazione, destina 2.200 milioni di euro (quota A) all'elettrificazione del parco e gli ulteriori 1.500 milioni di euro (quota B) al finanziamento di progetti sperimentali ed innovativi di mobilità sostenibile non applicabile al servizio extraurbano. In questo caso solo per la quota relativa ai 2.200 milioni di euro si è adottato il criterio di cui al punto precedente e si è calcolata la quota di competenza AMT nell'arco di piano, stimandola pari a circa 6,3 milioni di euro. La stima è stata fatta ipotizzando che fino a tutto il 2023 le risorse vengano erogate senza vincolo di cofinanziamento e solo a partire dal 2024 la quota di finanziamento disponibile sia limitata all'80% in assenza di cofinanziamento da parte degli EE.LL. o dell'azienda affidataria. Tale scelta deriva dalle richieste fatte al Governo dalle associazioni di categoria, già a partire dal 2019, che chiedono di posticipare il vincolo al cofinanziamento di alcuni anni. Si ricorda infine

che la disponibilità di tali somme è subordinata alla presentazione al MIT di progetti condivisi con gli EE.LL. e che quindi affinché l'azienda possa ottenere tali finanziamenti sarà necessario il supporto degli enti medesimi.

3. La **legge 205/2017** finanzia un fondo a copertura di progetti nei seguenti settori: trasporti e viabilità, mobilità sostenibile e sicurezza stradale. La quota di competenza di AMT è stata stimata pari a circa 2,5 milioni di euro nel periodo di piano. Anche per questo finanziamento vale quanto detto circa il cofinanziamento previsto a partire dal 2024 ed il supporto degli EE.LL. per l'ottenimento dei finanziamenti.
4. La **legge 145/2018** finanzia un fondo a copertura di interventi per lo sviluppo di sistemi di trasporto pubblico anche con finalità di ridurre l'inquinamento ambientale. La quota di competenza di AMT, all'interno dei fondi ministeriali/EE.LL., è stata stimata in 7,8 milioni di euro. In questo caso si è ipotizzato il finanziamento a fondo perduto senza cofinanziamento. Per il resto vale quanto detto precedentemente circa il supporto degli EE.LL. per l'ottenimento dei finanziamenti.
5. Il **D.L. n.109 del 28 settembre 2018** stanziava, una tantum, a favore di Regione Liguria 20 milioni di euro per il rinnovo del parco mezzi utilizzati per fronteggiare le criticità trasportistiche conseguenti al crollo del ponte Morandi nella Città Metropolitana di Genova. La quota di competenza di AMT è stata stimata in 2,5 milioni di euro. Nel presente Piano si è assunto che il finanziamento venga utilizzato già nel 2021.
6. I finanziamenti derivanti da residui di **fondi ministeriali/EE.LL.** pregressi, Fondi di Sviluppo e Coesione e progetto "Aree interne" sono stati determinati in 2,4 milioni di euro. Il Piano ipotizza che qualora tali risorse si renderanno disponibili saranno veicolate ad AMT attraverso Regione e/o gli altri EE.LL.

Segue tabella con il dettaglio dei finanziamenti stimati da AMT articolati per anno di piano.

Fonti di finanziamento (valori in migliaia di euro)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totali
L. 208/2015 (DEF 2016) art. 1 c. 866	631	437	0	0	0	0	0	0	0	0	1.068
L. 232/2016 (DEF 2017) art. 1 c. 613	728	728	728	582	582	582	582	582	582	582	6.258
L. 205/2017 (DEF 2018) art. 1 c. 71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L. 205/2017 (DEF 2018) art. 1 c. 1072	264	264	264	240	242	242	242	242	242	242	2.484
D.L. 109/2018 (Città di Genova)	2.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.500
Finanziamenti ministeriali / EE.LL.	1.405	705	705	1.105	705	910	1.178	1.178	1.178	1.178	10.247
Totale finanziamenti	5.528	2.134	1.697	1.927	1.529	1.734	2.002	2.002	2.002	2.002	22.557
Autofinanziamento AMT spa	500	400	200	200	500	200	200	100	100	100	2.500
Incidenza %	8,3%	15,8%	10,5%	9,4%	24,6%	10,3%	9,1%	4,8%	4,8%	4,8%	10,0%
Totale risorse	6.028	2.534	1.897	2.127	2.029	1.934	2.202	2.102	2.102	2.102	25.057

Fonte: AMT spa

4.4 ANALISI DEI RISCHI

Nel presente capitolo vengono analizzate le probabilità che tali accadimenti si possano verificare e le azioni correttive di mitigazione da porre in essere per contrastarne l'effetto negativo.

In tema di emergenza da COVID-19, la presente proposta è stata costruita ipotizzando un ritorno alla normalità per fine 2020.

Nei paragrafi successivi viene esposta l'analisi dei rischi con riferimento all'elenco del prospetto numero 3 della delibera ART n. 49/2015.

4.4.1 *Variazione costi operativi*

Nella costruzione del Piano Economico Finanziario è stata ipotizzata un'inflazione media pari all'1,5%. Si è quindi previsto che tutte le voci di costo subiscano un incremento corrispondente, tuttavia tale incremento viene mitigato dalle diverse azioni di miglioramento dell'efficienza aziendale descritte nel piano, infatti l'incremento dei costi operativi è stimato in soli 2,1 mln/€ pari al 50% dell'inflazione.

Pertanto, conformemente agli indirizzi dell'ART, una quota delle dinamiche inflattive viene recuperata con miglioramenti di efficienza; la parte rimanente si prevede venga recuperata con un incremento dei corrispettivi e delle tariffe.

Rappresenta un fattore di rischio il fatto che attualmente le risorse stanziare nel bilancio della Città Metropolitana non comprendono importi aggiuntivi necessari a far fronte a quanto sopra indicato.

Qualora la Città Metropolitana non fosse in grado di riconoscere l'adeguamento inflattivo come sopra indicato, le azioni correttive che risulta possibile attuare sono le seguenti:

- Riduzione/rallentamento degli Investimenti in autofinanziamento con conseguente riduzione dei relativi costi di ammortamento.
- Riduzioni di servizio con conseguente riduzione dei costi di esercizio (ore di guida, carburante, costi di manutenzione, etc).
- Incremento delle tariffe superiore a quello previsto a Piano.

È evidente che nel caso in cui il tasso di inflazione reale risultasse superiore a quello previsto, Azienda e Città Metropolitana dovranno ridiscutere le condizioni dell'affidamento per garantire comunque l'equilibrio del Piano Economico Finanziario.

Lo stesso vale anche nel caso in cui per regione diverse dal tasso di inflazione si verificassero forti incrementi dei costi operativi tali da rendere superiori gli stessi rispetto alle previsioni di Piano. Anche in tal circostanza le aree di intervento per azioni correttive risultano le stesse indicate in precedenza.

4.4.2 *Variazione costo del personale*

Il costo del personale è soggetto al rischio di incrementi retributivi legati al rinnovo dei contratti nazionali e a modifiche legislative in materia di contributi previdenziali a carico delle imprese.

Nel Piano si prevede di riassorbire gli incrementi di costo relativi al CCNL attraverso una contrattazione aziendale che consenta di aumentare la produttività del personale viaggiante e attraverso la progressiva sostituzione di personale ad anzianità e costo elevato con personale assunto in apprendistato e con condizioni economiche e normative inferiori rispetto al personale uscente.

Il rischio è rappresentato da valori del CCNL superiori rispetto a le previsioni, da un insuccesso della contrattazione aziendale sulla produttività, da un rallentamento del *turn over* rispetto alle previsioni di piano.

Le misure correttive previste per tali circostanze riguardano oltre che le misure indicate nel paragrafo 4.4.1, eventuali ulteriori azioni sul costo del lavoro che passano attraverso l'attuazione di piani di incentivazione all'esodo, come già messo in atto negli ultimi tre anni da parte dell'Azienda Affidataria.

4.4.3 *Variazione costi carburante/energia*

Il costo dei carburanti è soggetto al rischio di impennate inflazionistiche legate al prezzo del petrolio e della energia elettrica. Città Metropolitana e Azienda individueranno con la stipula del Contratto di Servizio una clausola di salvaguardia che contempri meccanismi di compensazione per tale rischio.

4.4.4 *Variazioni elementi di ricavo*

I ricavi da traffico risentono del rischio legato ai comportamenti dell'utenza e soprattutto alle decisioni degli EE.LL. competenti in materia di sistema tariffario.

Il Piano prevede un incremento costante dei ricavi da traffico sulla base di diverse iniziative commerciali e per effetto di due manovre tariffarie nell'arco di piano.

Per quanto riguarda gli aumenti di ricavo derivanti dall'ampliamento del market share, l'effetto positivo è condizionato oltre che dal successo delle iniziative commerciali anche dall'andamento di alcune variabili quali la congiuntura economica e la competitività del servizio pubblico rispetto alla mobilità privata. Su quest'ultimo aspetto incidono diversi fattori quali il prezzo del carburante, le politiche della mobilità e della sosta degli EE.LL. e la qualità del servizio offerto.

Sulle dinamiche tariffarie possono incidere gli orientamenti degli EE.LL. in materia, che potrebbero portare a bloccare o rallentare gli adeguamenti dei prezzi dei titoli di viaggio previsti a piano.

Gli altri ricavi risentono di altri fattori rispetto a quelli sopra indicati; ad esempio i ricavi pubblicitari sono condizionati dalla congiuntura economica; le sanzioni per transiti abusivi sugli spazi riservati agli autobus dipendono dall'evoluzione del comportamento dei cittadini così come gli introiti da multe per mancanza di titolo di viaggio.

I corrispettivi del contratto di servizio e i contributi a copertura degli oneri CCNL, oneri di malattia e i rimborsi di accisa sono sottoposti al rischio legato alla continuità di idonee coperture e stanziamenti statali.

Anche in questo caso le misure correttive previste per tali circostanze riguardano sono quelle indicate al paragrafo 4.4.1.

4.4.5 Variazioni costi finanziari

I costi finanziari sono soggetti al rischio dei tassi di interesse e a quello legato all'eventuale ritardo nei pagamenti dalla Pubblica Amministrazione.

Tali rischi si prevede che vengano riassorbiti grazie ai criteri prudenziali utilizzati per la costruzione del Piano finanziario.

4.4.6 Modifiche legislative

Le modifiche legislative che potrebbero influenzare i risultati economici sono le seguenti:

- modifiche alla disciplina Iva sui corrispettivi da TPL;
- modifiche alla disciplina Ires e Irap;
- modifiche alla disciplina degli oneri previdenziali per il personale;
- modifiche alla normativa di settore nazionale e/o regionale;
- modifiche alla normativa fiscale per quanto attiene al recupero accise relativamente agli autobus euro 3 ed euro 4;

Qualora intervenissero modifiche *“in peius”* della normativa sopra indicata capaci di determinare un peggioramento dei valori economici e finanziari del PEF verranno attivate le stesse azioni correttive di cui al paragrafo 4.4.1.

4.4.7 Modifiche sistema tariffario

Le politiche tariffarie sono di competenza legislativa della Regione Liguria nonché delle decisioni degli EELL che si muovono peraltro, all'interno del quadro legislativo fissato dalla

Regione. Qualora dovessero intervenire modifiche “*in peius*” delle normative in materia tariffaria l’Azienda sarà chiamata a compensare tali variazioni attivando le stesse azioni correttive di cui al paragrafo 4.4.1.

4.4.8 Investimenti

Il PEF contiene un livello significativo di investimenti destinato sia al rinnovo della flotta autobus sia al mantenimento ed al miglioramento delle infrastrutture civili e di trasporto con flussi finanziari derivanti dalle fonti di finanziamento stabilite dalle norme di carattere nazionale ed europeo.

Qualora tali finanziamenti non si rendessero disponibili l’Azienda prevede, come azione correttiva, di rallentare e ridurre la realizzazione degli investimenti. Tuttavia il mancato rinnovo del parco mezzi e dell’impiantistica AMT comporterebbe a sua volta rischi per la qualità/efficienza del servizio; pertanto l’Azienda dovrebbe intervenire anche in parte con le stesse azioni previste al paragrafo 4.4.1

5. IL QUADRO TERRITORIALE DI RIFERIMENTO

5.1 *INQUADRAMENTO TERRITORIALE E SOCIO-ECONOMICO DELL'AREA METROPOLITANA DI GENOVA*

STRUTTURA TERRITORIALE E INSEDIATIVA

La CM di Genova si caratterizza per i seguenti macro aspetti:

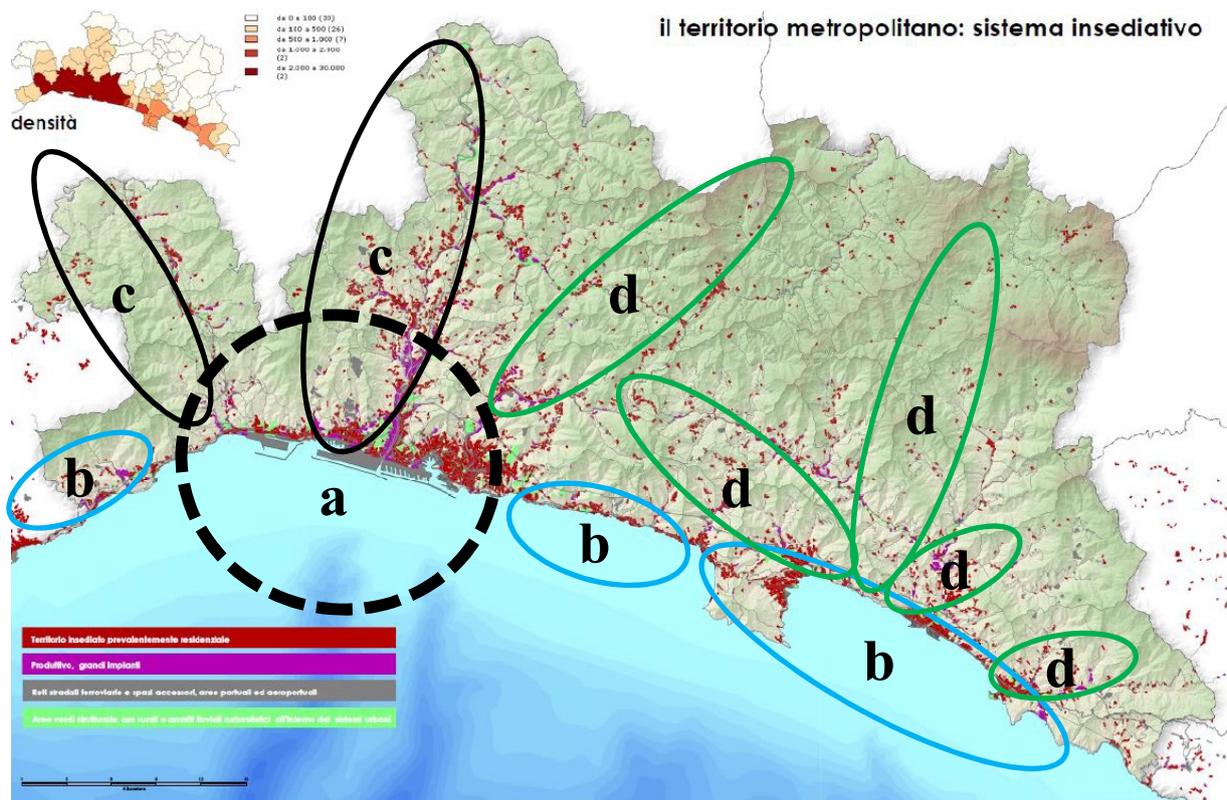
- fisici: il territorio è stretto fra la linea della costa e i rilievi montani; la penetrazione nelle valli interne è condizionata da una morfologia complessa;
- strutturali: concentrazione delle arterie di traffico in ambiti molto ristretti; congestione delle aree urbane; sviluppo di aree fortemente urbanizzate nelle colline ed alture del Capoluogo e delle principali conurbazioni costiere e presenza un territorio periferico connotato da fenomeni di sprawl urbano.
- sociali ed economici: l'area urbana di Genova raccoglie quasi il 70% della popolazione, con una densità abitativa di 2.468 ab/Kmq; la fascia costiera raccoglie la maggior parte rimanente della popolazione, con un residuale 10% nelle aree interne; policentrismo potenziale ma non sorretto dal sistema dei servizi ed infrastrutture.

Il suolo “consumato” per insediamenti e infrastrutture è pari al 6,3 % del totale (fonte: STARTCity, Libro bianco sulle Città metropolitane. Intesa Sanpaolo su dati Istat, 2015).

Le principali trasformazioni del territorio alla scala metropolitana sono avvenute per soddisfare le esigenze abitative sia di edilizia primaria (edilizia sociale nel capoluogo) sia secondaria (turistica nelle aree costiere), nonché allo sviluppo di attività produttive industriali - artigianali e commerciali nel capoluogo e nei centri maggiori costieri e di vallata. Più recentemente le trasformazioni urbane sono avvenute su aree già urbanizzate, con minore consumo di suolo, attraverso operazioni di riqualificazione o riuso di aree dismesse.

In rapporto ai temi della accessibilità/domanda di mobilità l'area metropolitana genovese risulta articolata in differenti macro-contesti territoriali:

- conurbazione del capoluogo, in cui si concentrano i principali poli attrattori di servizi di scala territoriale (sanitari, universitari, sportivi, culturali, ecc.), le funzioni logistico-produttive e residenziali
- territori della fascia costiera urbanizzata ad elevata densità, con presenza dei poli di servizi di rango superiore, serviti dalla rete ferroviaria
- territori delle valli interne serviti dalla rete ferroviaria (valli Polcevera, Scrivia, Stura)
- territori delle valli interne non serviti dalla rete ferroviaria, con presenza di poli secondari d'interesse sovracomunale
- territori montani e territori a bassa densità insediativa.

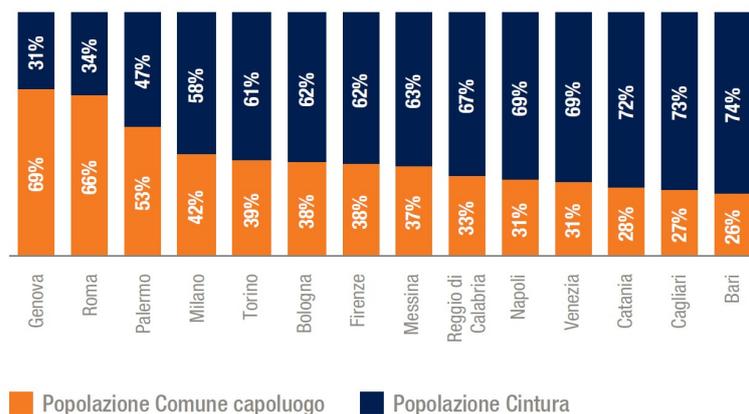


Il PUMS tiene in considerazione tale articolazione in contesti territoriali con tipologie di domanda di mobilità differenziate, che esprimono tuttavia una esigenza di integrazione nel sistema di rete complessivo, di un assetto strategico equilibrato e sostenibile che sia in grado di migliorare la qualità della vita per tutto il territorio metropolitano.

CARATTERISTICHE E DINAMICHE DEMOGRAFICHE

Demografia

Nel decennio 2001-2011 secondo i dati censuari la popolazione dell'area metropolitana genovese rileva una significativa riduzione in controtendenza all'andamento della media delle città metropolitane e del dato nazionale, con una popolazione che al 2014 si fissava a 862.175 abitanti, nettamente inferiore alla maggior parte delle altre città metropolitane. Tuttavia è proprio dal 2014 che la popolazione ha lentamente ripreso ad aumentare. Particolarità di questo territorio è anche il fatto che la maggior parte della popolazione residente si concentra nel territorio del comune capoluogo: circa il 69% della popolazione risiede entro i confini del Comune di Genova. È un territorio per un verso densamente popolato, ma dall'altro interessato da fenomeni di dispersione rilevante: il 10% della popolazione risiede infatti sparsa in 51 Comuni che coprono il 70% della superficie dell'intera area metropolitana.

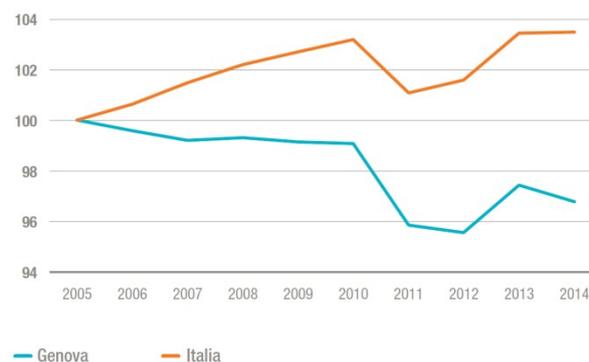
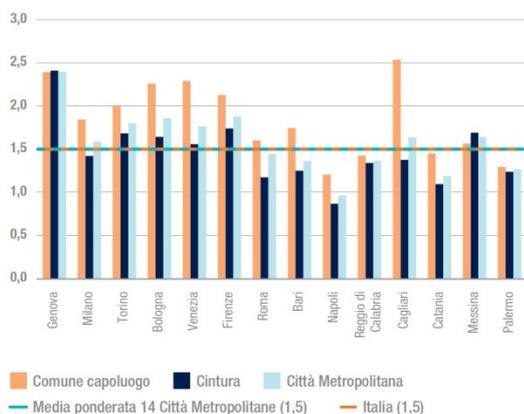


Nel territorio della Città metropolitana di Genova, pari a kmq 1.833,79, risiedono 854.099 abitanti (01/01/2016), con una densità abitativa pari a 465,76 abitanti per kmq. Il capoluogo ha il 69% della popolazione (583.973).

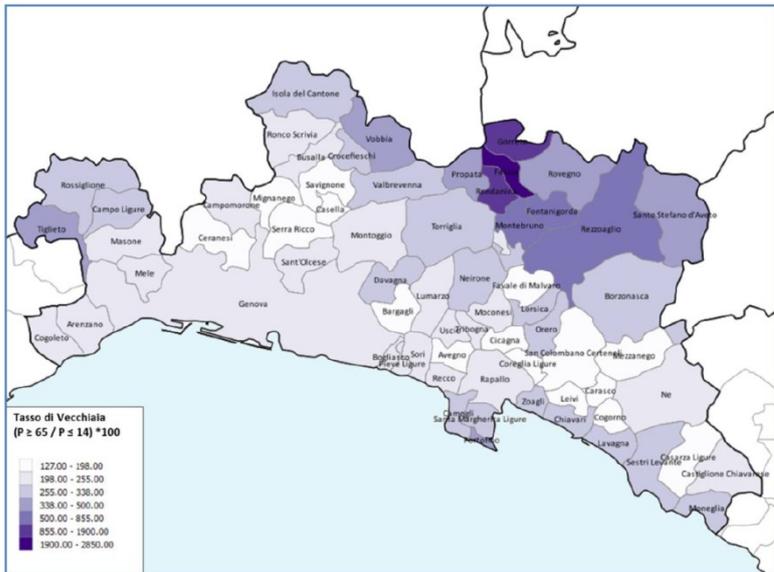
I 67 Comuni che lo compongono sono così distribuiti: 17 Comuni costieri con n. 141.488 abitanti; 14 Comuni montani (altezza da 500 m slm) con 9.661 abitanti; i restanti Comuni occupano le principali valli e la mezza costa.

I Comuni con numero di abitanti superiore a 10.000, oltre al capoluogo, sono 5, tutti ricompresi nella fascia costiera, Arenzano, Rapallo, Chiavari, Lavagna, Sestri Levante. I Comuni con numero di abitanti fra 10.000 e 5.000 sono 10, ricompresi nella costa: Cogoleto, Recco, S.Margherita L., Camogli (tra 9.000 e 10.000 abitanti); nel primo entroterra del levante: Cogorno, Casarza L.; nelle valli Polcevera e Scrivia: Serra Riccò, Campomorone, S.Olcese, Busalla. I Comuni con abitanti in numero inferiore a 1.000 sono 19, di cui 1 nella costa (Portofino) e gli altri nella Val Trebbia, Fontanabuona, Valli Aveto e Scrivia.

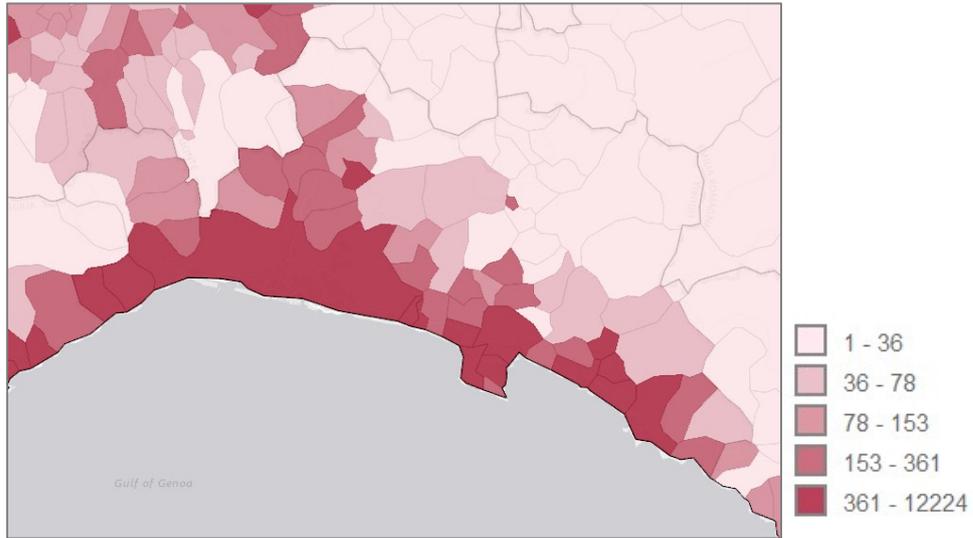
Rispetto alle altre città metropolitane la realtà genovese è peculiare anche in rapporto alla struttura demografica e alla sua dinamica: la popolazione residente sta invecchiando e si sta contraendo. L'indice di vecchiaia, ovvero il rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15 anni, risulta molto superiore (2,4) rispetto alla media ponderata delle 14 Città Metropolitane italiane (pari a 1,5). Il trend della popolazione nel periodo 2005-2014 evidenzia un marcato declino, di segno opposto rispetto al trend nazionale.



Il tasso di vecchiaia, che rileva il grado d'invecchiamento della popolazione, assume nel territorio metropolitano un valore medio pari a 227,06; nel Comune di Genova questo indicatore è pari a 226,47.

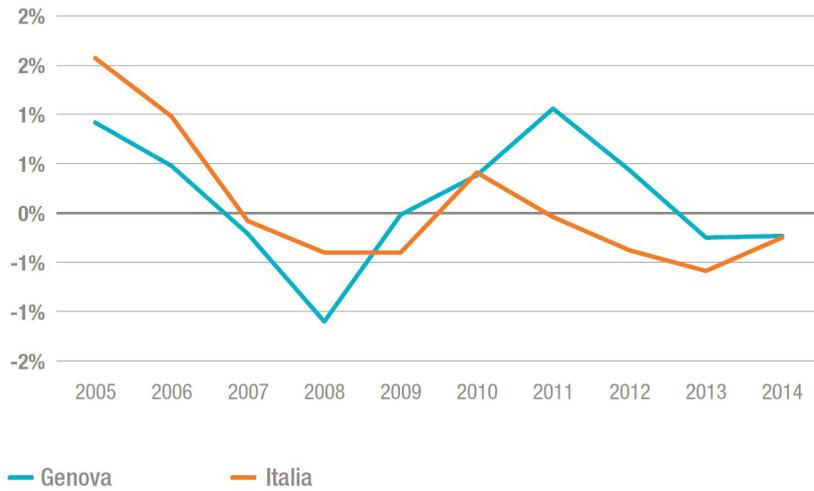


Densità di popolazione (ISTAT 2011):



IMPRES E DINAMICHE OCCUPAZIONALI

Il trend del tasso di incremento delle imprese nelle Città Metropolitane italiane (variazioni percentuali), 2005 - 2014



Mercato del lavoro

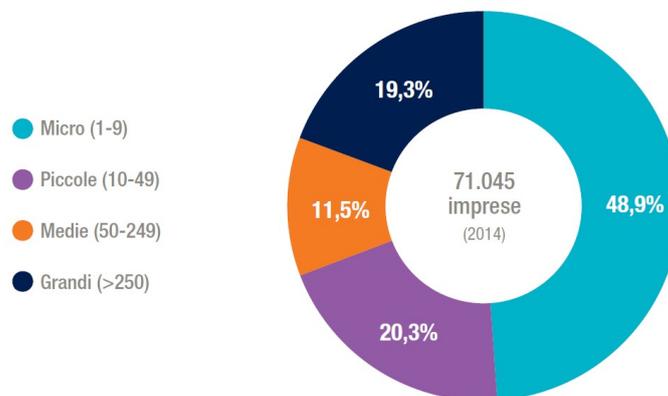
Mercato del lavoro (%) , 2014



(*) Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti nelle imprese

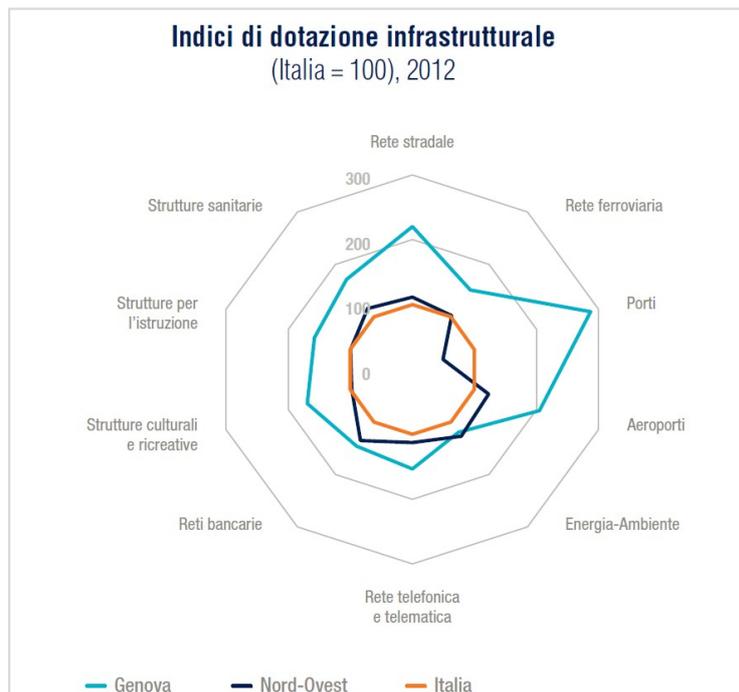
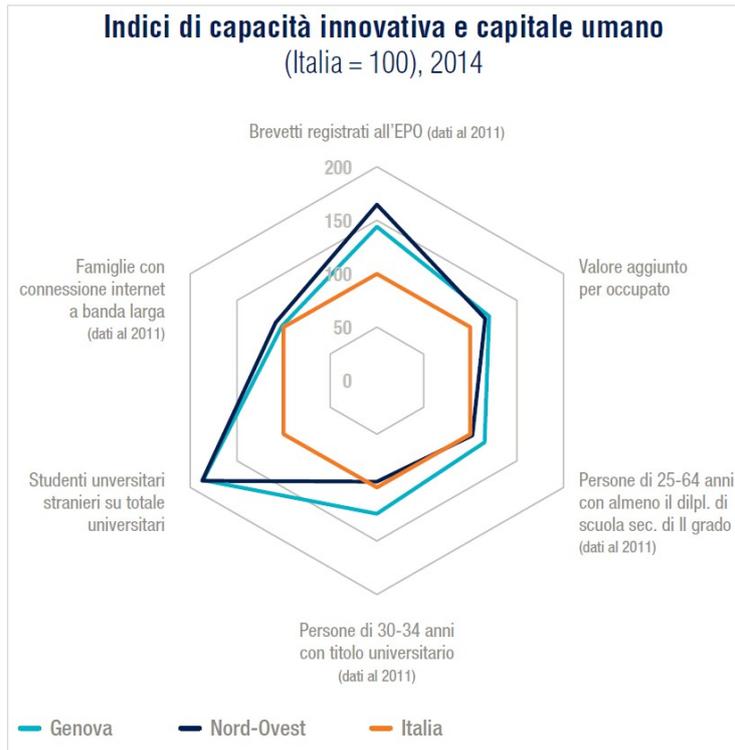
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Le imprese multinazionali estere nelle Città Metropolitane italiane (valori assoluti, scomposizione per localizzazione), 2014

	COMUNE CAPOLUOGO	CINTURA	CITTÀ METROPOLITANA
Genova	170	36	206

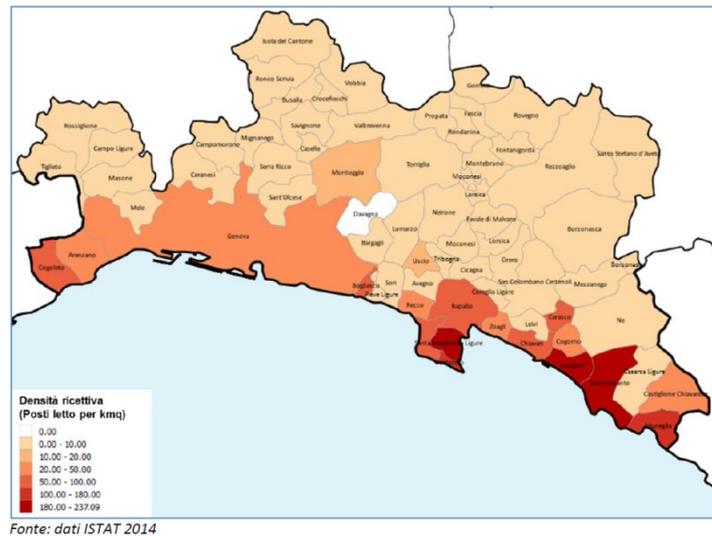
Fonte: elaborazione Intesa Sanpaolo su dati Reprint, 2015



Distretti produttivi

Le realtà distrettuali individuate dalla Regione Liguria sono: il distretto della cantieristica, il distretto dell'elettronica-ottica ed il distretto metalmeccanico nel sistema produttivo locale di Genova; il distretto della gomma e delle materie plastiche ed il distretto della lavorazione della pietra nel sistema produttivo locale di Rapallo, Chiavari e Sestri Levante.

Strutture ricettive



La distribuzione delle strutture ricettive calcolata mediante l'indicatore di densità ricettiva evidenzia come i valori mediamente maggiori siano presenti nel Comune di Genova o e nei Comuni localizzati lungo la costa.

Localizzazione di servizi e dei poli di attrazione

Sono di seguito evidenziati i principali poli di servizi di livello sovracomunale, che costituiscono poli di attrazione con bacini di utenza di livello metropolitano o regionale o addirittura - con riferimento ad alcuni servizi di tipo sanitario, culturale e turistico (es. Istituto Gaslini, Acquario di Genova) - di livello nazionale e internazionale.

GENOVA

- servizi sanitari - poli ospedalieri
- poli universitari - istituti di ricerca (es. Istituto Italiano della Tecnologia - IIT, Erzelli)
- istituti scolastici superiori
- polo di servizi del Porto Antico (Acquario, Magazzini Cotone, Museo del Mare, ecc.)
- polo di servizi culturali e commerciali della Fiumara
- centro annonario di Bolzaneto

- grandi impianti per lo smaltimento dei rifiuti: discarica di Scarpino, impianto della Volpara quale centri di raccolta differenziata
- grandi Centri commerciali
- passeggiate a mare
- porti e approdi turistici
- grandi parchi urbani

FASCIA COSTIERA

Ponente

- polo ospedaliero della Colletta di Arenzano
- poli scolastici di livello superiore (es. accademia marina mercantile di villa Figoli ad Arenzano)
- passeggiate a mare di Cogoleto e Arenzano e grandi parchi urbani
- impianti per la gestione dei rifiuti
- porti e approdi turistici
- impianti sportivi per il golf a S. Anna di Lerca (Cogoleto) e della Pineta (Arenzano)
- parchi naturali regionali (Beigua)

Paradiso

- passeggiate a mare e impianti sportivi di Bogliasco, Sori, Recco, Camogli
- parchi territoriali e aree protette terrestri e marine (Camogli)
- impianti per la gestione dei rifiuti
- porti e approdi turistici

Riviera del Tigullio

- poli ospedalieri di Rapallo, Chiavari, Lavagna (PS), Sestri Levante.
- impianti sportivi (natatori, calcistici, altri centri dello sport) a Rapallo, S. Margherita Ligure, Chiavari, Lavagna, Sestri Levante.
- impianto golf di Rapallo
- poli scolastici di livello superiore
- area sportiva (nuova piscina) e parco pubblico aree ex FIT di Sestri Levante
- impianti per la gestione dei rifiuti
- passeggiate a mare di S. Margherita L., Rapallo, Zoagli, Chiavari, Lavagna, Sestri Levante, Moneglia
- grandi parchi urbani (es. Villa Durazzo a S. Margherita L., Parco Casale a Rapallo, Villa Rocca a Chiavari, ecc.)
- parchi territoriali e aree protette terrestri e marine (Portofino)

- porti e approdi turistici (Portofino, S. Margherita Ligure, Rapallo, Chiavari, Lavagna, Sestri Levante)

VALLI DEL GENOVESATO

Stura

- area per servizi scolastici e sportivi di Campo Ligure.
- castello di Campo Ligure.
- area EXPO e impianti sportivi a Rossiglione

Alta Polcevera e Scrivia

- villa Serra Comago (S.Olcese), polo culturale/ ricreativo “Cabannun” (Campomorone)
- istituti scolastici superiori di Ronco Scrivia (Borgo Fornari) e Busalla.
- polo culturale, didattico/museale del castello di Borgo Fornari
- impianti sportivi di interesse sovracomunale (Serra Riccò, Ceranesi, Area polisportiva di Ronco Scrivia, Pratogrande di Busalla, piscina di Casella)
- area EXPO di Casella
- parchi naturali regionali (Antola)

VALLI INTERNE E DEL LEVANTE

Trebbia

- osservatorio astronomico di Fascia
- rifugio escursionistico del M. Antola
- acquario fluviale e Bosco delle Fate di Fontanigorda
- lago del Brugneto (fruizione sportiva e naturalistica)
- parchi naturali regionali (Antola)

Fontanabuona

- impianti sportivi (piscina comunale) a Cicagna e Moconesi (impianti sportivi)
- impianto gestione rifiuti di Rio Marsiglia
- polo di servizi di Calvari (area EXPO e Istituto scolastico superiore) San Colombano Certenoli
- centro commerciale di Carasco

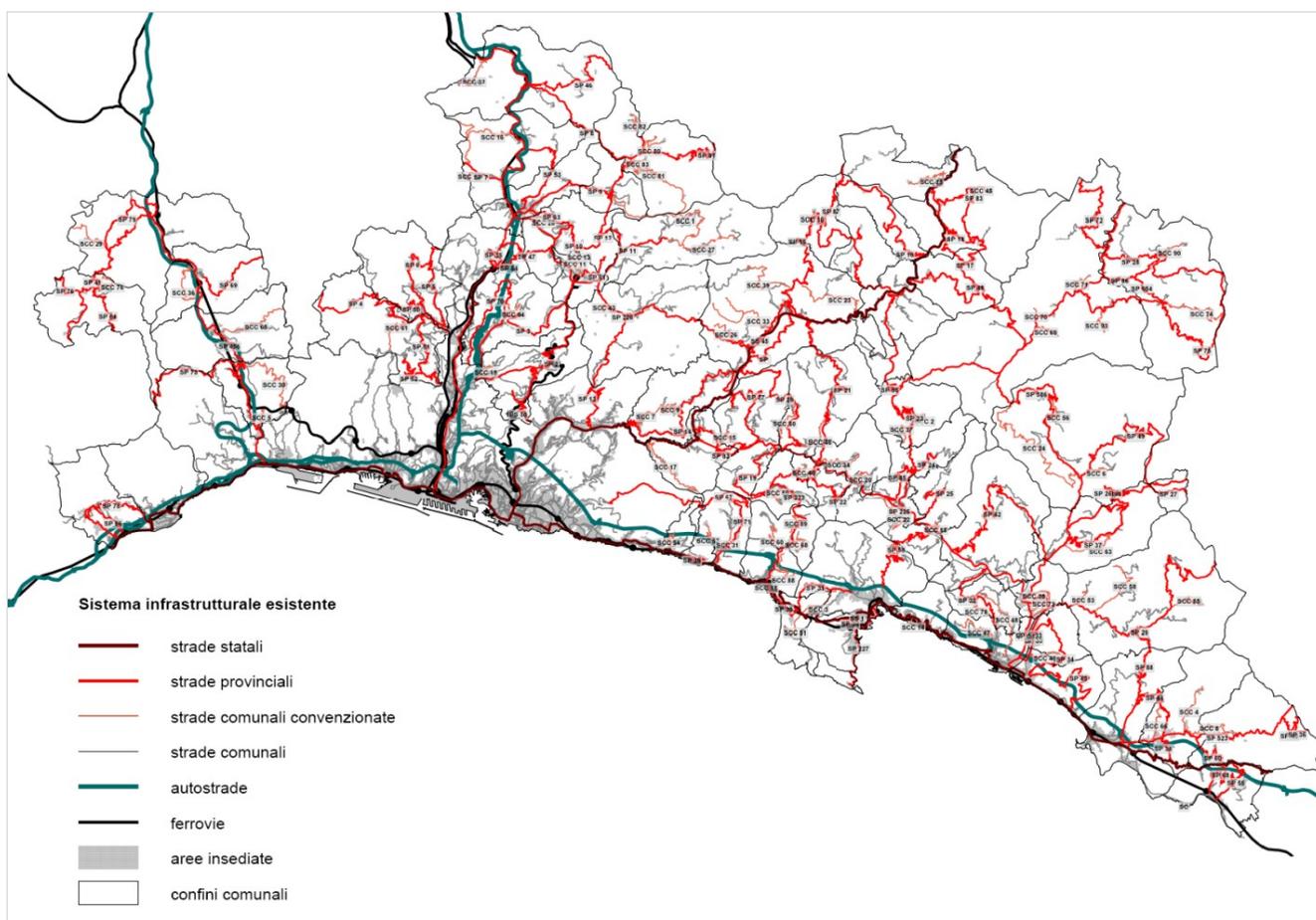
Aveto, Graveglia e Sturla

- impianti sciistici di S. Stefano d’Aveto
- poli di interesse turistico e culturale (es. Abbazia di Borzone, Miniera di Gambatesa, Lago di Giacopiane, ecc.)
- parchi naturali regionali (Aveto)

5.2 OFFERTA DI RETI E SERVIZI DI TRASPORTO

RETE STRADALE ESISTENTE E GERARCHIZZAZIONE

Il sistema della mobilità si basa su una rete infrastrutturale che si sviluppa linearmente lungo l'asse costiero e lungo le principali vallate ed aree interne (autostrade, ferrovia, strade di collegamento). Le criticità del sistema derivano dalla disparità di condizioni per le diverse aree territoriali, con alcune concentrazioni e conseguente congestione del sistema che produce effetti negativi sulla mobilità e sull'ambiente.



Il quadro generale della mobilità e della viabilità nel territorio metropolitano non ha subito nell'ultimo decennio modificazioni significative dell'assetto generale.

Gli interventi realizzati sulle **strade statali e provinciali** hanno principalmente riguardato adeguamenti delle intersezioni e dei tratti stradali maggiormente critici e varianti di aggiramento esterno dei centri abitati, adeguamenti e messa in sicurezza sotto il profilo statico e funzionale.

Si segnalano di seguito gli interventi più significativi:

Area genovese:

- strada a mare Guido Rossa, viabilità sponda destra del Polcevera, rampa sopraelevata all'interno dei lavori del nodo di S Benigno, gallerie di Borzoli, variante della SS 45 nel tratto in loc. Prato nella Val Bisagno (Genova);
- variante SP 2 di Manesseno;

Fascia costiera di ponente e Valli Stura e Scrivia:

- nuova rotatoria via Aurelia, Arenzano;
- galleria del Turchino, Masone;
- variante stradale SP 456 di Giro dell'Orso, Rossiglione;
- primo lotto tangenziale urbana di Busalla.

Fascia costiera di levante e Valli del Tigullio:

- rotatoria SP225-SP586 a Carasco;
- rotatoria e variante stradale SP 523 a Casarza Ligure;
- variante SP 26 di Val Graveglia;
- adeguamento di alcuni tratti della SP 225 (Terrarossa, S.Colombano).

Sulla rete stradale provinciale sono stati inoltre raggiunti gli obiettivi posti dal Piano Nazionale della Sicurezza Stradale (L. 144/99), quali la riduzione dei morti e dei feriti gravi per incidenti stradali del 50 % entro il 2010, attraverso azioni finalizzate alla sicurezza della circolazione e al miglioramento delle condizioni di percorribilità delle strade: attività di manutenzione, segnaletica, adeguamento infrastrutturale in sede finalizzato a favorire la “guida prudente”, centro di monitoraggio.

A seguito della sottoscrizione del Protocollo d'intesa del 20 giugno 2018 tra Regione Liguria, ANAS S.p.a., Città Metropolitana di Genova, e le Province liguri “Attuazione del DPCM 20/02/2018 relativo alla revisione della rete stradale di interesse nazionale e della rete stradale di interesse regionale”, dal 1 Agosto 2018 sono state ritrasferite dalla Città Metropolitana di Genova all'ANAS le seguenti strade: SS 456 del Turchino; SS 35 dei Giovi, SS 225 della Val Fontanabuona, SS 586 della Val d'Aveto, SS 654 della Val di Nure e SS 523 del Colle di Centocroci, per complessivi 180 km circa.

Sula **rete autostradale** sono stati effettuati principalmente interventi di miglioramento funzionale per quanto riguarda l'illuminazione, tratti di pavimentazioni, miglioramento degli svincoli e della viabilità di adduzione.

La rete autostradale: km 147 / n. 17 caselli

statali: km 138
provinciali: km 1.035
- Dati ACI 2011 -

In generale, se per la parte di territorio extraurbano la caratteristica strutturale delle strade appare in linea con la funzione stessa attualmente svolta dalla strada, per l'ambito urbano si presentano spesso situazioni di criticità funzionale, specialmente per quanto riguarda il capoluogo genovese.

In esso molte strade hanno caratteristiche costruttive inadeguate ai volumi di traffico ivi transitanti, creando una discrasia tra la vocazione dell'infrastruttura stessa e la funzione realmente svolta.

Genova è strutturata sostanzialmente su quattro direttrici principali di traffico facenti capo alle due grandi vallate interne ed alla linea costiera. Sia le strade litoranee di adduzione al centro (unica da ponente e doppia da levante impostata sui Corsi Italia ed Europa) che quelle vallive posseggono infatti caratteristiche strutturali (corsie, intersezioni, presenza di sosta, etc.) incompatibili con la funzione svolta. Esse sono di fatto strade adatte ad un ambito di rango poco più che locale e non di scorrimento. Ciò fa propendere l'utente, ove possibile, per l'utilizzo di soluzioni alternative rappresentate dalla attuale rete autostradale, di fatto una tangenziale urbana, o dalla rete di trasporto pubblico: la metropolitana ed il treno per la Val Polcevera, la rete bus per la Val Bisagno.

Anche la composizione del **sistema infrastrutturale ferroviario** non ha subito nell'ultimo decennio variazioni sostanziali. Si evidenziano i seguenti interventi che aggiornano, seppur in modo puntuale, l'organizzazione complessiva del sistema:

- potenziamento sistema di comando e controllo del nodo di Genova, (2006): posto centrale, sistema di comando controllo degli enti di giurisdizione e marce parallele;
- variante della linea Genova-Ventimiglia nella tratta Pegli-Voltri, (2006): realizzazione variante Pegli-Voltri, comprensiva della nuova fermata di Pra';
- Razionalizzazione impianti e fermate per il potenziamento del servizio ferroviario regionale del nodo di Genova: nuove fermate San Biagio e Via di Francia (2005); nuova SSE di Mignanego (2007);
- completamento scalo di Voltri (2009);

Gli interventi per la riorganizzazione complessiva del "nodo ferroviario genovese" per il "potenziamento infrastrutturale Voltri-Brignole", previsti dal progetto definitivo approvato dal CIPE nel 2006, sono stati avviati nel 2010 e sono attualmente in corso di realizzazione.

Sono stati realizzati interventi di riqualificazione per le stazioni ferroviarie di Genova Brignole, Genova Piazza Principe, Rapallo, Chiavari (Progetti approvati dal CIPE nel 2003),

consistenti nella riorganizzazione del sistema delle percorrenze, il recupero di spazi attualmente inutilizzati, l'ottimizzazione e il potenziamento dei servizi alla clientela.

La rete ferroviaria:

Anni / Treni per km (x1000) / Viaggiatori per km (x1000)

2003 7.033 1.453.573

2004 7.219 1.304.348

2005 7.248 1.315.249

2006 7.480 1.308.343

2007 7.327 1.344.637

2008 7.376 1.441.399

2009 7.306 1.330.942

2010 7.381 1.363.220

2011 6.608 1.341.951

2012 6.609 1.333.917

2013 6.534 1.271.305 (fonte: Trenitalia - dati su base regionale)

La linea ferroviaria a scartamento ridotto Genova - Casella (lunghezza 25 km):

nel 2013: 130.884 passeggeri (fonte: annuario statistico regionale)

La presenza dell'**aeroporto** "Cristoforo Colombo" di Genova, situato su una penisola artificiale realizzata nello specchio d'acqua antistante Sestri Ponente, conferisce a Genova il ruolo di "porta" per il transito intermodale di persone e merci, a livello mondiale, insieme al Porto.

Le infrastrutture aeroportuali, sia "lato aria" (relative ai servizi della navigazione aerea di pertinenza aeroportuale, le piste di volo, le vie di rullaggio ed i piazzali aeromobili) che "lato terra" (viabilità di accesso al sedime aeroportuale, viabilità interna, parcheggi autoveicoli, Terminal passeggeri e merci, edifici di supporto) sono fortemente condizionate dalle caratteristiche del territorio, a ridosso di un tessuto urbano densamente insediato, sia per quanto attiene lo sviluppo che la maggiore integrazione nel contesto d'area più vasta.

Movimento commerciale nell'aeroporto "Cristoforo Colombo" (aerei e passeggeri in numero e merci in quintali).

anno	AEREI	PASSEGGERI	MERCI
2003	29.041	1.057.625	48.401
2013	20.514	1.303.459	45.113

Fonte: Aeroporto di Genova SpA.

Le infrastrutture portuali del porto **di Genova** interessano l'intero tratto della linea costiera del Capoluogo, dal centro levante dell'area Fiera al porto storico, a Sampierdarena, a Voltri.

Le interferenze con la viabilità urbana sia per il trasporto merci che per quello passeggeri sono in fase di miglioramento e di parziale risoluzione grazie agli interventi già avviati a livello urbano ed ai progetti consolidati delle grandi infrastrutture ferroviarie e autostradali.

Nell'ultimo decennio è stato avviato, attraverso vari progetti quali Waterfront (2004), Blue Print (2014), Waterfront di levante (2017), un processo di superamento della dicotomia tra città e porto, perseguendo da un lato una previsione di sviluppo portuale congruente con la riqualificazione del fronte mare, e dall'altro prevedendo il necessario coordinamento tra i progetti interni al porto dedicati alla funzione del trasporto merci ("autostrade del mare", viadotto di accesso al porto di Voltri, sopraelevata portuale) e i grandi progetti infrastrutturali (Terzo Valico, Nodo Ferroviario, Gronda autostradale, complanarizzazione A10 Prà, Aeroporto, strada a mare).

Principali interventi in ambito portuale:

- nuova Darsena Nautica, 2006;
- nuovo terminal passeggeri di Ponte Colombo, 2006;
- VI modulo di Voltri, 2006;
- nuovo profilo di banchina e della testata del ponte Andrea Doria, 2006;
- riqualificazione Fiera del Mare;
- riqualificazione Stazione Marittima (nuovo accosto, 2011);
- adeguamento Ponte Parodi;
- riempimento Calata Bettolo (in corso);
- elettrificazione delle banchine (in corso).

La necessità di mantenere posizioni competitive, a livello nazionale, europeo e mondiale, impone ulteriori interventi di adeguamento dei canali infrastrutturali che convergono nel nodo genovese e maggiori disponibilità di aree logistiche.

La prospettiva aperta oggi dalla nuova "via della seta", probabilmente il più rilevante programma di investimento di sempre a livello mondiale, rappresenta in particolare un'occasione unica anche per Genova, che può ambire ad un ruolo strategico come "porta" e "snodo" tra il Mediterraneo e Nord, da un lato, ed Estremo Oriente, dall'altro, attraverso il canale di Suez.

Porto di Genova:

traffico merci (t)						trasporto passeggeri (unità)		
Rinfuse liquide	Rinfuse solide	Contenitori	Ro/Ro	Merci varie	Totale	Crocieristi	Traghetti	Totale
14.582.780	3.651.167	22.377.403	8.594.711	623.524	49.829.585	1.017.368	2.093.064	3.110.432

Anno 2016 (Fonte: elaborazione ISPRA su dati Assoporti, AdSP ed Autorità Marittime).

Il sistema ferroviario

La descrizione del sistema di trasporto nell'ambito di competenza della Città Metropolitana di Genova deve innanzi tutto essere contestualizzato nel più ampio sistema di trasporti regionale.

Come anche evidenziato nel programma dei servizi di trasporto pubblico regionale e locale, approvato dalla Regione Liguria con Deliberazione del Consiglio Regionale n° 7 del 27 giugno 2017, il trasporto ferroviario in Liguria ha una particolare valenza strategica, poiché costituisce l'elemento di continuità tra i bacini del trasporto su gomma, rivestendo una funzione portante per l'intera mobilità regionale

L'atto di programmazione regionale evidenzia come il sistema ferroviario pur sviluppandosi in un contesto infrastrutturale piuttosto problematico a causa sia dalla morfologia del territorio, rivestendo una funzione portante per l'intera mobilità regionale.

In particolare, per lunghe tratte del sistema rappresenta un vero e proprio collegamento di tipo metropolitano, che coinvolge una rilevante percentuale di spostamenti. Ciò con particolare riferimento al nodo genovese.

In tale contesto infrastrutturale, la convivenza di traffico regionale, interregionale, a lunga percorrenza e merci che per la quasi totalità converge nel nodo di Genova, determina un livello di congestione particolarmente elevato.

A livello macroscopico, estrapolando i dati dal Programma dei servizi di trasporto pubblico regionale e locale:

- La produzione chilometrica per l'anno 2016 ammonta a 6,7 milioni di treni*km.

Treni km (mln)	6,7
Velocità commerciale	42,31
Ore treno (000.0)	160
Capacità offerta (posti.km) (mln)	3.542

- Il Programma di Esercizio 2016 presenta la seguente suddivisione dei treni per direttrice:
 - A: Acqui Terme
 - L: Genova-Sestri Levante
 - LE: Sestri Levante -Spezia
 - M: Metropolitano
 - N: Direttrici Nord (via Busalla e via Masone)
 - P: Genova - Savona
 - PE: Savona-Ventimiglia

Il Trasporto ferroviario assume particolare rilevanza nell'ambito dell'ATO di competenza della Città Metropolitana, garantendo:

- un servizio di carattere metropolitano tra Genova-Voltri e Genova-Nervi;
- un servizio "interurbano" tra i Comuni di Sestri Levante e Cogoleto;
- il collegamento tra il capoluogo e le valli Stura (direttrice A Comuni di Rossiglione, Campo Ligure, Mele, Genova) e Scrivia (Direttrice N Comuni di Isola del Cantone, Ronco Scrivia Busalla, Genova).

Sono in atto investimenti sul nodo di Genova che, come descritto sul sito della Regione Liguria prevedono:

Potenziamento infrastrutturale tra Genova Voltri e Genova Brignole attraverso il quadruplicamento dei binari tra Genova Voltri e Genova Sampierdarena e interconnessione al Terzo Valico dei Giovi, il sestuplicamento tra Genova Piazza Principe e Genova Brignole il riassetto degli impianti di stazione di Genova Brignole, Genova Voltri e Genova Sampierdarena e creazione di nuovi impianti di sicurezza e controllo (ACC Multistazione).

Il progetto è articolato nei seguenti interventi:

- Completamento della variante di tracciato fra Voltri e Pegli, con sistemazione a PRG dalla stazione di Voltri, comprensivo della realizzazione di una nuova fermata a Palmaro;
- Prolungamento, lato levante, della bretella di Genova Voltri, via Busalla, con allaccio verso est alla linea succursale dei Giovi in prossimità del Bivio Polcevera con completamento del quadruplicamento della linea Genova-Ventimiglia tra le stazioni di Voltri e Sampierdarena;
- Specializzazione della parte sud della linea dei Giovi al traffico locale ed eliminazione dell'interferenza fra le linee nell'ambito della stazione di Sampierdarena;
- Prolungamento delle gallerie a singolo binario C. Colombo e S. Tomaso attraverso il riutilizzo, per quest'ultima, di un tratto della galleria delle Grazie attualmente fuori esercizio. Tale complesso di interventi equivale di fatto ad un sestuplicamento, per cui non vi saranno più interferenze con gli itinerari tra Genova Principe e Genova Brignole;
- Sistemazione del piano del ferro (PRG) della Stazione di Genova Brignole (prima fase) per il prolungamento del servizio metropolitano da Genova Piazza Principe fino alla nuova fermata di Genova Terralba.

A completamento del quadro di mobilità ferroviaria nell'ATO della Città Metropolitana sono presenti:

- La Ferrovia Genova-Casella, che è un servizio ferroviari in ambito sovra comunale di competenza della Regione ed attualmente esercito da "AMT" S.p.A., collega Genova a Sant'Olcese e Casella.

Dislivello	Lunghezza del percorso	Posti per carrozza	Corse/gg Feriale	Corse/gg Festivo
375 m	24,318 km	15	18	14

Fonte: AMT

- La Ferrovia Principe-Granarolo che è un servizio che si svolge nell'ambito prettamente comunale del Comune di Genova esercita sempre da A.M.T. S.p.A. nell'ambito del più ampio Contratto di Servizio di trasporto pubblico locale su specifico finanziamento della Regione Liguria.

Dislivello	Lunghezza del percorso	Capacità vetture
194 m	1136 m	(due cabine) 45 passeggeri

Fonte: AMT

Il servizio di Trasporto pubblico locale nell'ATO

Il servizio di trasporto pubblico locale nell'ambito territoriale di competenza della Città Metropolitana è stato storicamente suddiviso in 2 ambiti distinti:

- Bacino G-Urbano di competenza del Comune di Genova e comprendente tutto il sistema di trasporto pubblico svolto nell'ambito del Comune di Genova;
- Bacino TG di competenza della Città Metropolitana e comprendente tutto il servizio di trasporto pubblico locale svolto nel territorio della Città Metropolitana (ad esclusione di quello urbano del Comune di Genova) con sconfinamenti nelle Province di Spezia e Savona.

Con l'approvazione della Legge Regionale 09.08.2016 n. 19, con cui è stata modificata la L.R n. 33/2013, il quadro di riferimento per la gestione e l'assegnazione dei servizi è radicalmente mutato. La governance del trasporto pubblico locale prima affidata all'Agenzia Regionale, è stata riassegnata alla Città Metropolitana ed alle Province.

Le nuove disposizioni non prevedono più, per l'esercizio dei servizi di trasporto pubblico locale un bacino ottimale su scala regionale ma quattro ambiti territoriali omogenei (ATO), coincidenti col territorio della Città metropolitana di Genova e degli enti di area vasta di Imperia, La Spezia e Savona (un unico ATO è rimasto per i soli servizi ferroviari).

Tale nuova articolazione, che per le altre 3 province ha confermato la situazione preesistente l'approvazione della L.R. 33/13, ha investito la Città Metropolitana anche del compito di dover programmare ed assegnare il servizio sia in ambito extraurbano che urbano del Comune di Genova.

La Rete di Trasporto

Le analisi di dettaglio dell'intero servizio di trasporto pubblico regionale, come già effettuate dall'ATPL per la gara regionale, evidenziano come le reti di trasporto pubblico oggi esistenti possano essere suddivise in due macrotipologie:

1. Servizio di Base, ovvero il servizio che soddisfa la principale domanda di mobilità, e che:

- garantisce le esigenze di connettività tra le polarità di mobilità principali del territorio regionale;
- soddisfa i principali spostamenti sistematici casa-scuola e casa-lavoro.

2. Servizio Complementare, ovvero il servizio secondario che garantisce la capillare offerta di trasporto, che:

- migliora il “presidio” territoriale del TPL (copertura esigenze di spostamento in ambito locale)
- massimizza la “funzione sociale” del TPL
 - in ambito urbano i servizi di base, ad alta frequentazione sono concentrati lungo le principali direttrici di traffico, mentre i servizi complementari sono collaterali soprattutto concentrati sulle linee collinari e sulle più brevi linee di collegamento interne;
 - in ambito extraurbano i servizi di base sono concentrati sulla linea costiera del levante, sui servizi locali della Valle Scrivia e lungo la Val Bisagno-Trebbia su cui si attestano anche i collegamenti provenienti dalla Val Fontanabuona, mentre i servizi complementari sono estesi con concentrazione variabile, su tutto il territorio extraurbano.
In particolare, è evidente che quasi tutto l’arco dell’entroterra (compreso l’estremo ponente costiero), caratterizzato da ampi territori con insediamenti molto frammentati, sia un’area a domanda debole.

In estrema sintesi, l’offerta di servizio reso è così articolata:

1) Servizio reso nell’ambito urbano del Comune di Genova esercito dal A.M.T. S.p.A.:

PRODUZIONE KM PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO	Vett*km	Ore di servizio	Posti km
Servizio urbano su gomma	24.036.729	1.886.468	2.147.368.658
Metropolitana	1.053.578	24.109	221.413.118
Impianti ettometrici (ascensori-scale mobili-funicolari)	1.500.000	188.442	33.749.931
Ferrovia a cremagliera “Principe-Granarolo”	18.480	6.160	832.358
Navebus	29.598	1.315	10.352.010
Servizi flessibili o a chiamata.	154.000	19.250	1.673.671
Totale produzione annuale	26.792.385	2.125.744	2.415.389.746

La cui rete è articolata in:

- Servizio di Trasporto Pubblico Locale su gomma

	Servizio Urbano
Num. Linee	127
Num. Percorsi	637
Num. Corse/anno	3.956.184

- Servizio NAVEBUS

Percorso	Miglia marine	Corse
Genova Pegli - Porto Antico	6,39	3418

- Impianti speciali:

Ascensori

Impianto	Dislivello	Capacità vetture	Anno di realizzazione
Castelletto levante	57 m	25 pax	1909
Castelletto ponente	61 m	27 pax	1910
Castello d'Albertis - Montegalletto	72 m	(2 cabine) 23 pax	1929
Ponte Monumentale	23 m	(2 cabine) 18 pax	1959
Piazza Manin - Via Contardo	32 m	15 pax	1941
Quezzi	76 m	(1 cabina) 25 pax	2015
Via Crocco	49 m	(2 cabine) 30 pax	1933
Via Montello	43 m	(2 cabine) 10 pax	1967
Via Mura degli Angeli	46 m	(2 cabine) 10 pax	1963
Villa Scassi	26 m	-----	1977
Via Imperia	34 m	(2 cabine) 10 e 12 pax	1954
Via Bari	12 m	-----	2010

Funicolari

Impianto	Dislivello	Lunghezza del percorso	Capacità vetture	Anno di realizzazione
Fun.Sant'Anna	54,18 m	357 m	(due cabine) 30 pax	1891
Fun.Zecca - Righi	279 m	1428 m	(due cabine) 150 + 1 pax	1895/1897

Passeggeri del trasporto pubblico locale nel Comune di Genova (valori assoluti in milioni e variazioni percentuali)

2011	2012	2013	2014	2015	Var.% 2015 vs 2011	Var.% 2015 vs 2014
154,62	143,31	140,33	135,83	132,99	-14,0%	-2,1%

Fonte: ISTAT, 2017

Bus urbani:

Posti-km offerti dagli **autobus** nel Comune di Genova - Anni 2011-2015 (valori assoluti in milioni):

2011	2012	2013	2014	2015	Var.% 15/14	Var.% 15/11
2.719,7	2.577,9	2.444,0	2.387,4	2.440,5	2,2%	-10,3%

Fonte: ISTAT, 2017

Posti-km offerti dai **filobus** (valori assoluti in milioni) nel Comune di Genova. Anni 2011-2015:

2011	2012	2013	2014	2015
78,1	79,4	65,2	70,4	70,1

Fonte: ISTAT, 2017

Metropolitana di Genova:

Posti-km offerti dalla metropolitana (valori assoluti in milioni) nel Comune di Genova. Anni 2011-2015

2011	2012	2013	2014	2015
181,3	179,0	216,2	213,0	221,0

Fonte: ISTAT, 2017

Disponibilità di convogli metro nel Comune di Genova (veicoli per 100 mila abitanti). Anni 2011-2015. Nei soli 7 Comuni dove il servizio è presente sul territorio nazionale nel 2015 Milano è la città con il valore più elevato dell'indicatore con 68,6 convogli per 100 mila abitanti. Seguono Roma con 18,2 convogli per 100 mila abitanti, Brescia con 9,2, Torino e Napoli con rispettivamente 6,5 e 5,5 convogli per 100 mila abitanti, e infine Genova e Catania con rispettivamente 3,1 e 1,3.

2011	2012	2013	2014	2015
3,1	3,1	3,1	3,0	3,1

Fonte: ISTAT, 2017 (Dato 2015 stimato)

2) Servizio reso al di fuori dell'ambito urbano di Genova ed esercito dal A.T.P. Esercizio S.r.l.:



La rete dei servizi effettuati nell'ex bacino TG evidenzia l'elevata estensione territoriale servita, nel complesso viene garantita la mobilità intracomunale ed intercomunale di 76 Comuni.

Nelle ore di punta deve essere garantita la mobilità per e da 75 plessi scolastici sparsi sul territorio a cui si aggiungono i pendolari e gli studenti universitari.

Nel periodo estivo ma anche nei fine settimana che da maggio ad ottobre, la domanda di mobilità tipicamente turistica risulta essere completamente differente con conseguente spostamenti di mezzi e personale.

Tipicamente la produzione di servizio può essere così riassunta:

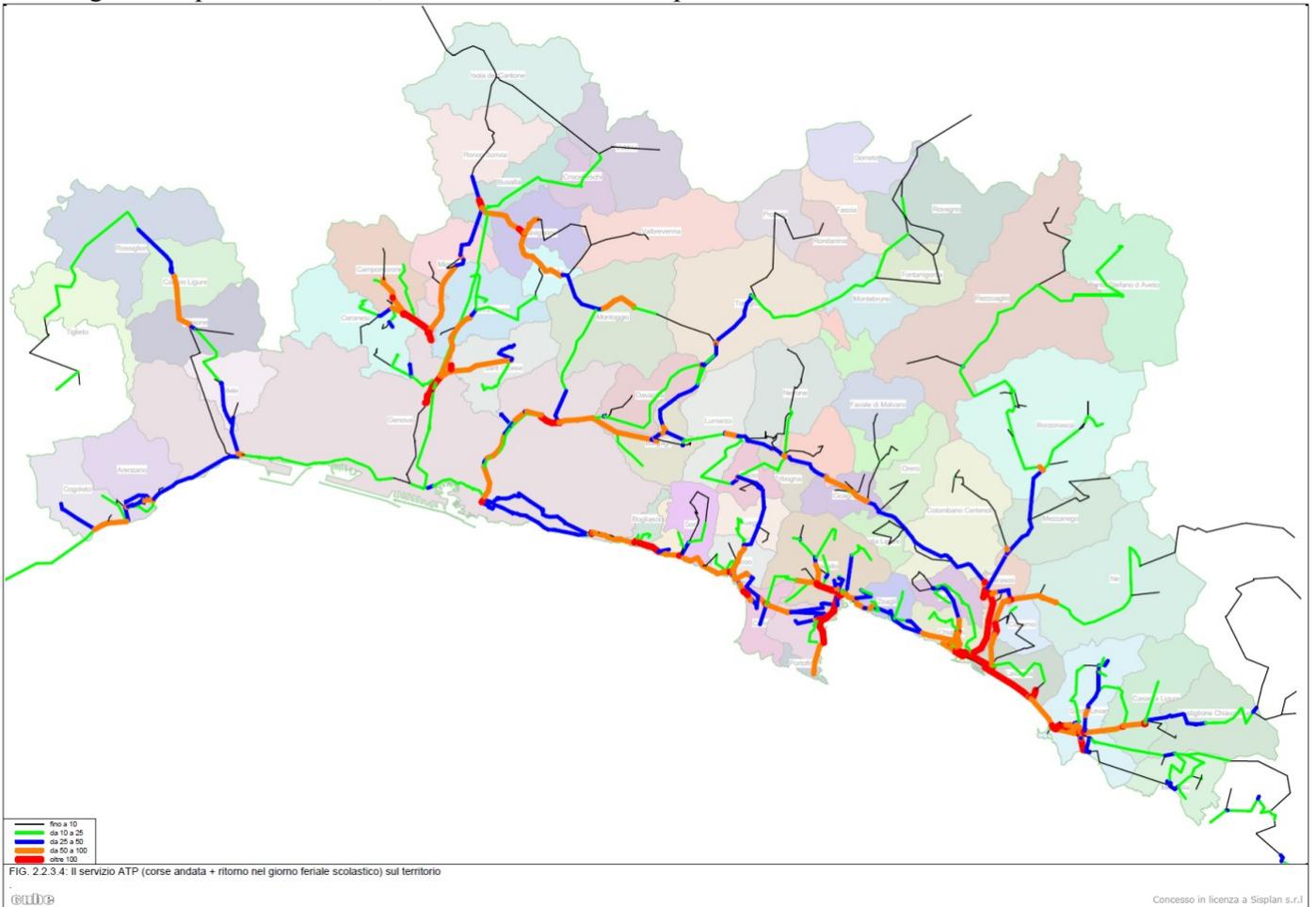
	Vett*km	Ore di servizio
Servizio su gomma anno 2018	8.737.111,161	352.643,22

La cui rete è articolata in:

- Servizio di Trasporto Pubblico Locale su gomma

	Servizio
Num. Linee	154
Num. Percorsi	1.781
Num. Corse/anno	750.840

Nel giorno tipico scolastico, la densità del servizio può essere così evidenziata:



5.3 LA DOMANDA

MATRICE O/D DEGLI SPOSTAMENTI ELABORATA DALLA CITTÀ METROPOLITANA DI GENOVA

La Città Metropolitana di Genova ha elaborato la propria matrice origine-destinazione nell'ambito della redazione del Piano del Traffico e della Viabilità Extraurbana (PTVE), approvato con deliberazione del Consiglio Provinciale n. 54 del 01/10/2008.

Le matrici sono la sintesi dei movimenti fra i Comuni della Città Metropolitana e fra questi e le aree esterne, compiuti utilizzando l'auto, il trasporto pubblico su gomma e il treno. L'arco temporale di riferimento è quello diurno (7:00-19:00).

Le matrici, attualizzate alla data di redazione del PTVE, sono state costruite utilizzando tutte le fonti informative disponibili: mobilità pendolare Istat 2001, indagine O/D 2001 Provincia di Genova, conteggio del traffico, titoli di viaggio venduti da ATP e calibrate attraverso tecniche statistiche di "matrix estimation".

La mobilità intercomunale delle persone (viaggi in auto, con il servizio di trasporto pubblico su gomma e con il treno) ammonta complessivamente a 343.000 unità nell'arco diurno del giorno ferial non estivo.

La figura che segue evidenzia una netta prevalenza del mezzo di trasporto privato, rispetto alle altre modalità di spostamento.

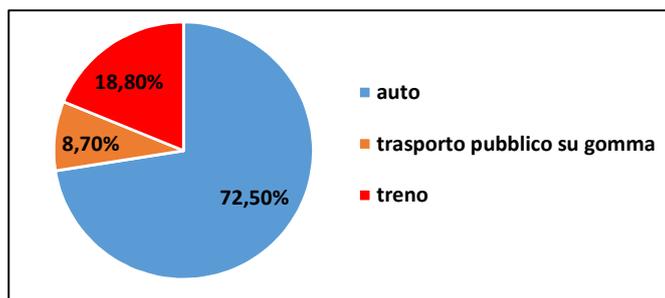


Fig. 1 "Viaggi intercomunali diurni - Ripartizione modale"

Il 43,5% della mobilità complessiva è di tipo pendolare (motivo di spostamento studio o lavoro) e il 56,5% è di tipo occasionale.

Zonizzazione

Le matrici sono riferite a più sistemi di zonizzazione:

- zonizzazione disaggregata, per i modelli di simulazione;
- zonizzazione a livello di Comune, per analisi;
- zonizzazione aggregata per ambiti territoriali, per analisi (gli ambiti territoriali sono quelli già individuati nel PTC provinciale).

La zonizzazione disaggregata consiste in 385 zone di traffico, di cui:

- 342 “zone interne” costruite sulla base delle sezioni Istat. Di queste, 82 derivano dalla zonizzazione del Comune di Genova;
- 31 “zone esterne” corrispondenti alla suddivisione delle province confinanti (La Spezia, Parma, Piacenza, Alessandria e Savona);
- 12 “direttrici principali” collegate alle principali arterie autostradali che afferiscono al territorio della CM di Genova.

La figura seguente riporta la zonizzazione completa del territorio, le connessioni in blu e la rete stradale in grigio.

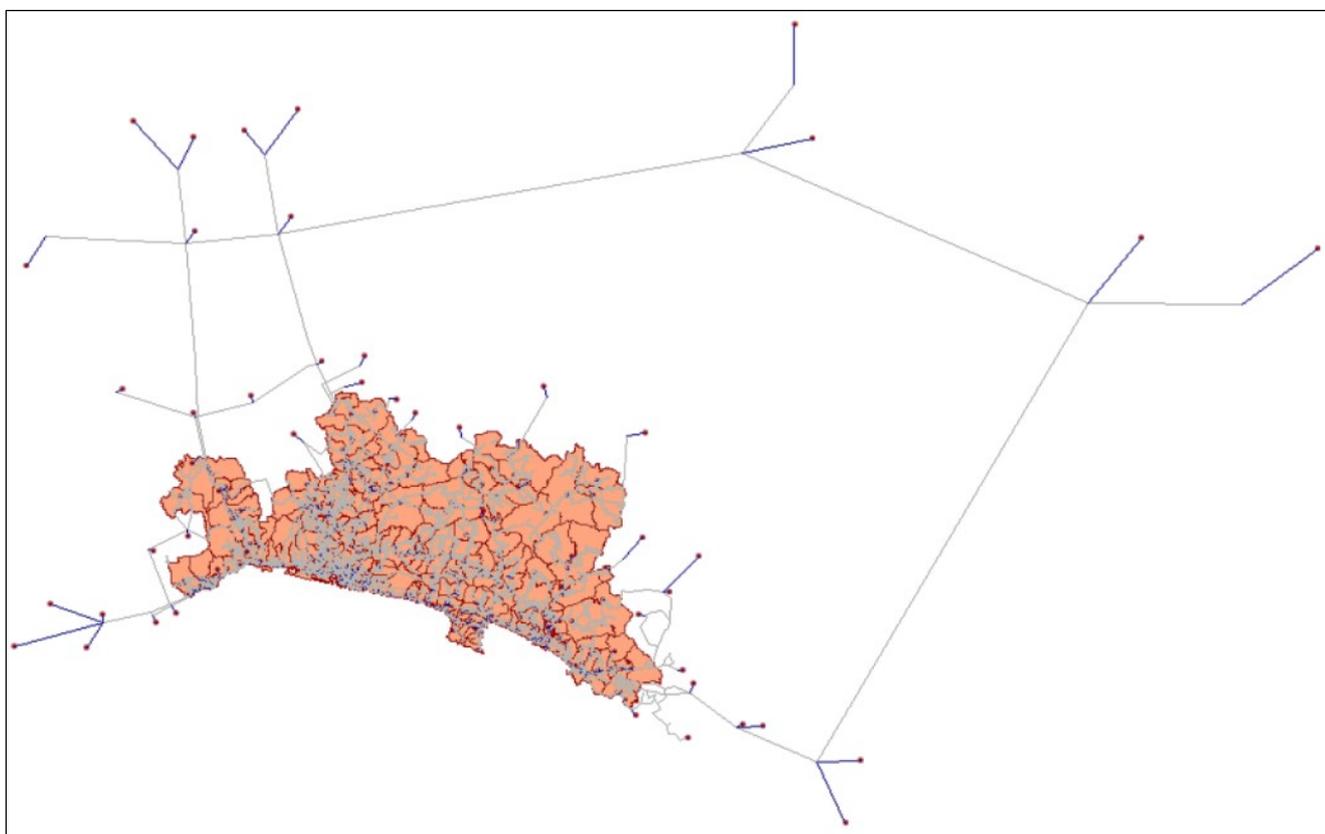
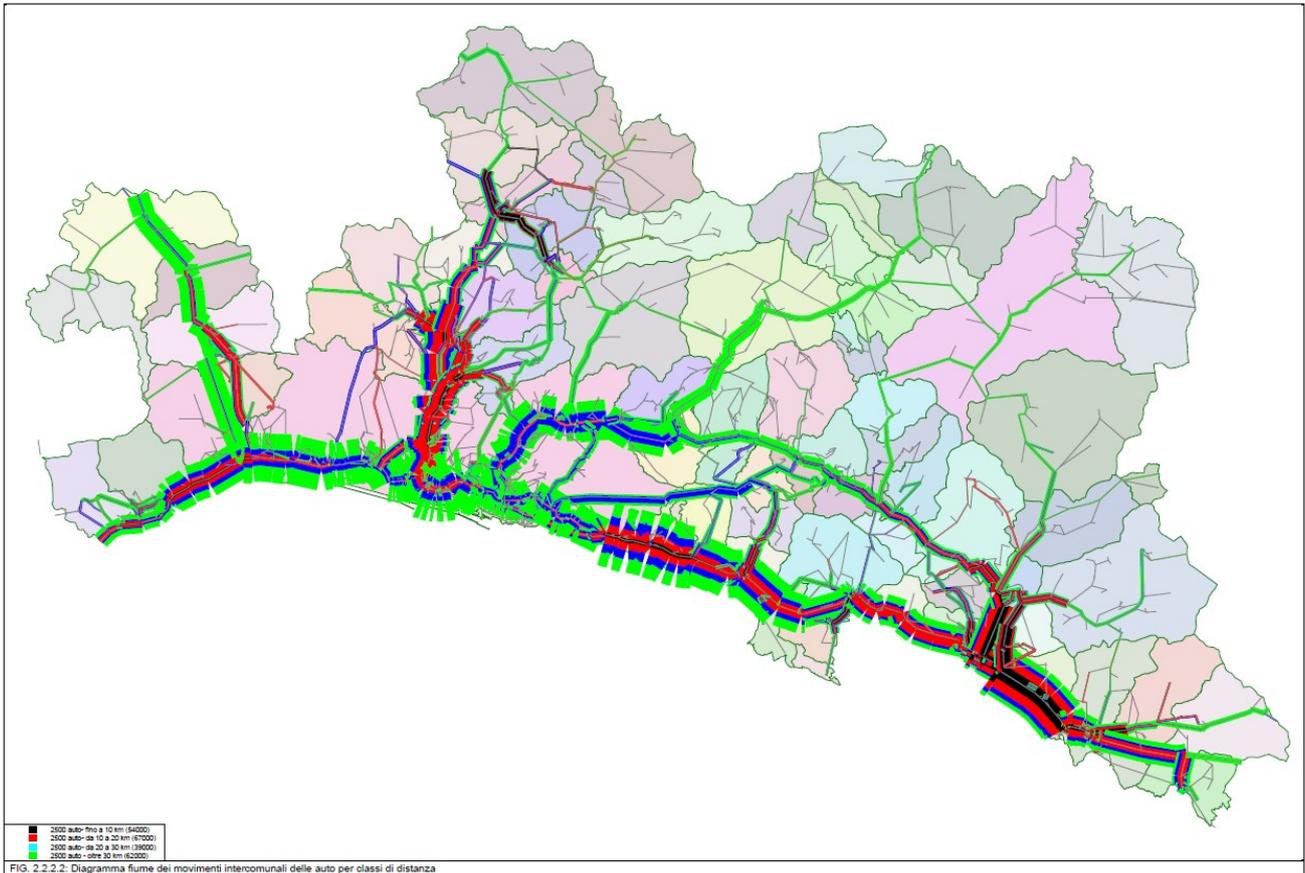


Fig. 1 “Zonizzazione e connessioni”

MOBILITÀ TPL

La distribuzione territoriale della domanda evidenzia la presenza di due poli attrattori di mobilità, con dimensione proporzionale alla densità abitativa, corrispondenti al Comune capoluogo ed ai Comuni appartenenti all'arco del Tigullio. Essi risultano essere interconnessi attraverso la direttrice costiera ed in parte anche dalla Val Fontanabuona.



In termini di domanda di trasporto emerge evidente la differenza tra i volumi interni al Comune di Genova ed i volumi che insistono sul resto del territorio. Le principali direttrici di mobilità urbana del capoluogo hanno un livello di domanda pari a 10-20 volte quello delle principali direttrici extraurbane.

In secondo luogo, per quanto riguarda il rapporto tra domanda di mobilità ed offerta, si rileva una forte concentrazione della prima ed, in particolare:

- in ambito urbano le prime 15 linee sviluppano il 40% della produzione giornaliera e soddisfano il 50% della domanda complessiva,
- in ambito extraurbano la distribuzione giornaliera della domanda sulla rete evidenzia la concentrazione degli spostamenti lungo la costa nell'area del Levante/Tigullio Occidentale e bassi livelli nel Tigullio Orientale e nelle Valli. Le prime 10 relazioni extraurbane in termini di passeggeri cumulano il 26% della domanda complessiva.

Parallelamente sono numerose le linee a minore efficacia:

- in ambito urbano rispondono alla soglia di $<10 \text{ pax*km/vettura*km}$ circa 17969 vetture*km. Le linee con meno di 2 saliti/km sono 3.462 vetture*km. Le linee con meno di 20 saliti/corsa rappresentano 10.043 vetture/km
- in ambito extraurbano le porzioni di rete a minore efficacia sono estremamente diffuse su tutto il territorio, soprattutto nell'entroterra del levante. Le linee con meno di 0.70 saliti/km sviluppano il 25% delle percorrenze, le linee con meno di 10 saliti/corsa sviluppano in 24% ed in totale le linee "critiche" rappresentano il 20% della produzione soddisfacendo il 5% della domanda giornaliera.

In termini di confronto macronumerico si ha che, nel giorno feriale medio invernale:

- in ambito urbano la rete sviluppa 76.000 vetture*km e registra 600.000 passeggeri giornalieri saliti;
- in ambito extraurbano la rete sviluppa 28.000 km e registra 39.000 passeggeri giornalieri saliti.

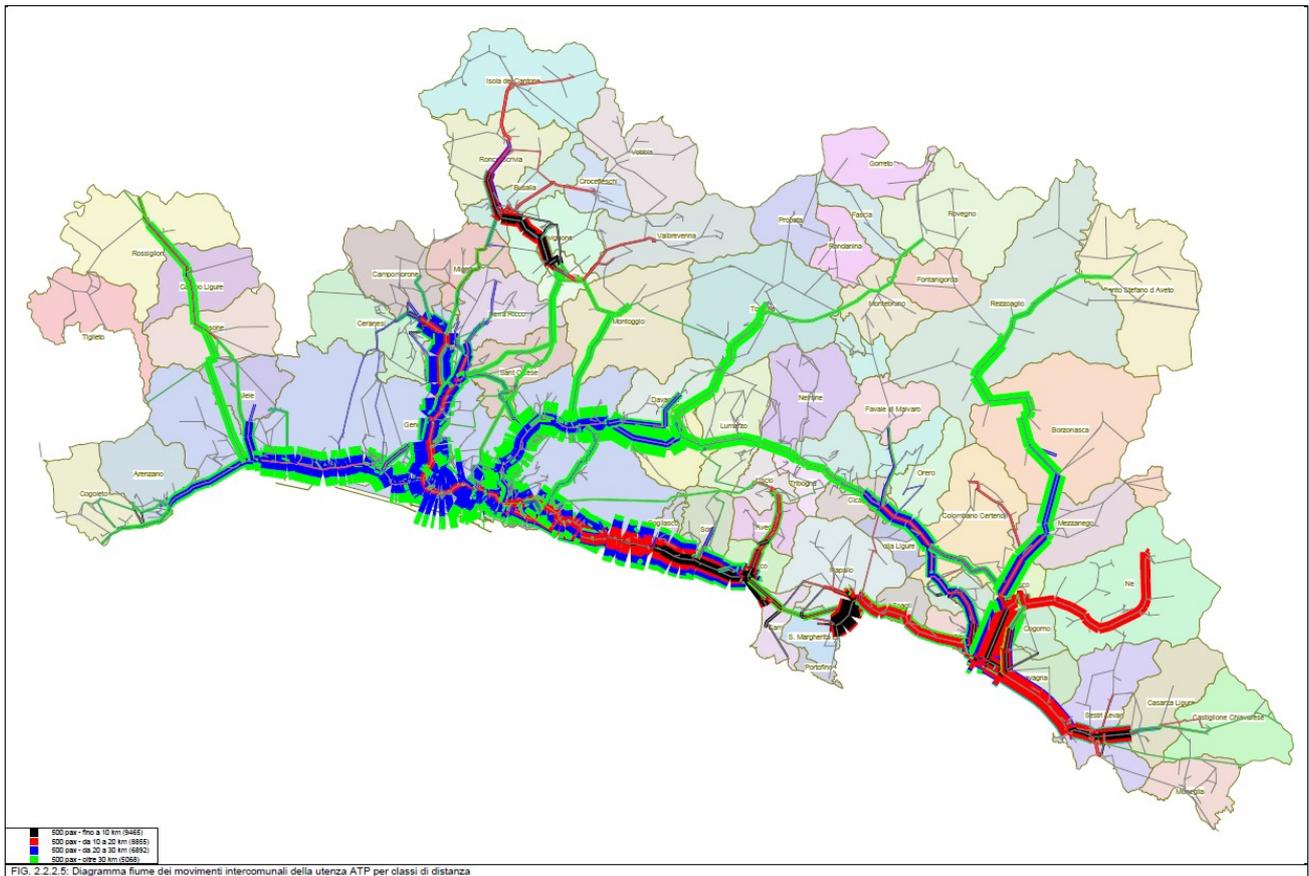
Ovvero, in termini macro, il raffronto tra servizio extraurbano ed urbano evidenzia che nell'extraurbano, a fronte di una produzione giornaliera pari ad 1/3 dell'urbano, si registra un livello di passeggeri trasportati pari ad 1/15.

In generale, su tutto il territorio dell'ATO, è estremamente ridotto il numero di linee che sostengono l'intero sistema della mobilità pubblica. Sommando le risultanze tra urbano ed extraurbano, 25 relazioni soddisfano il 76% della domanda.

I programmi di esercizio e la relativa quantità di produzione per la durata dell'affidamento diretto di cui all'art. 5 comma 5 REG CEE 1370/2007 rispecchieranno la produzione di servizio effettuata nel corso dell'anno 2017.

In termini di fruibilità dei servizi da parte dell'utenza occorre mettere in evidenza come il Sistema Tariffario vigente nell'ATO di Genova è molto articolato e differente per tipologia di servizio urbano/extraurbano.

LIVELLI DI SERVIZIO SUL TPL E FLUSSI TRASPORTATI



Produzione giornaliera tipica nel giorno ferialle invernale

Sinteticamente i principali indicatori del bacino metropolitano sono i seguenti.

Il servizio di trasporto pubblico è svolto da “AMT” in ambito urbano e da “ATP” nelle zone extraurbane della Città Metropolitana.

	Pass*km	Vetture*km	Saliti	N.Corse	INDICATORI		
					Paxkm/Vkm	Saliti/Vkm	Saliti/Corsa
Urbano	1.512.019	75.831	610.976	12.269	19,9	8,1	49,8
Extraurbano	282.393	27.830	39.057	2.309	10,1	1,4	16,9

5.4 L'EMERGENZA CORONAVIRUS

Il contesto programmatico analizzato assume l'ipotesi di un ritorno alla normalità post Covid per fine 2020 con il progressivo ritorno alla normalità di domanda ed offerta di mobilità.

Qualora, invece, fosse necessaria una proroga di tali misure, si dovrà intervenire conformemente alla normativa che sarà in vigore e di concerto con il gestore del servizio verranno adottate tutte le azioni funzionali al mantenimento dell'esercizio.

6. DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

6.1 LA RETE E IL PERIMETRO DELL’AFFIDAMENTO

6.1.1 Le percorrenze dei contratti di servizio in essere

Il programma di esercizio del servizio, servendo un bacino di circa 74 amministrazioni Comunali, è spesso soggetta a richieste di variazioni, soprattutto nell’ambito delle località a domanda debole in base a specifiche esigenze locali.

La quantificazione del prodotto chilometrico della rete dei servizi da porre a base delle proiezioni del PEF ed oggetto dell’affidamento in house si basa sui seguenti dati:

- la rete di TPL di competenza della Città Metropolitana :
 - a partire dal dato 2018 riportato nelle tabelle allegate all’atto dirigenziale 1927/2019, a seguito delle modifiche richieste in corso d’anno dai Comuni ed in fase di perfezionamento, è stata quantificata in sede di richiesta di offerta in 8.542.200 km per l’anno 2020
- la rete dei servizi aggiuntivi scolastici in convenzione con i comuni soci e non soci ed i servizi di noleggio (vedi p. 6.1.3) :
 - il quantitativo è variabile di anno sia per ragioni fisiologiche (es. noleggio) che per ragioni amministrative e di scelte degli enti locali
 - nel 2019 alcuni servizi prima considerati TPL a tutti gli effetti sono stati successivamente trasformati in servizi scolastici con la sottoscrizione di un’apposita convenzione con i Comuni interessati e i corrispettivi di alcuni enti (v. provincia di LaSpezia) sono stati riposizionati
 - Si stima che le azioni in corso, in particolare per i servizi di convenzionamento diretta con alcuni comuni, raggiungano un valore di circa 200.000 km/anno da aggiungere al dato assunto in ipotesi da parte di AMT (620.000 km) per un totale di 820.000 km.

6.1.2 La riduzione del 10% dei servizi

Il valore dei km offerti e dei relativi corrispettivi è stato calcolato applicando una riduzione del 10% ai dati del servizio del Lotto 2 gestiti da Città Metropolitana e relativi a servizi oggi erogati dall’attuale gestore ATP come richiesto dalla normativa.

I km saranno da affidare tramite procedura ad evidenza pubblica da Città Metropolitana, sulla base della normativa esistente, sono quindi valutati in circa **850.000 km/anno** con un valore stimato a base d’asta pari a 2,1 €/mln.

L’offerta pervenuta accoglie la proposta del gestore uscente relativamente all’individuazione dei servizi oggetto della procedura di affidamento di cui all’art. 4bis DL 78/2009.

Tale impostazione andrà comunque inquadrata nell’ambito dell’accordo di Programma stipulato con tutti i Comuni dell’ATO, in tal senso, saranno possibili eventuali rideterminazioni dell’assetto dei servizi e/o modifiche all’impostazione dell’impianto attuale.

Città Metropolitana e Azienda valuteranno congiuntamente, entro i tempi della firma del contratto di servizio, soluzioni alternative che, valorizzando le sinergie tra i servizi urbani e quelli extraurbani ora non palesi, consentano di massimizzare le economie di scala sull'intera rete.

I ricavi da traffico e gli altri proventi derivanti dai servizi sopra indicati continueranno, come a tutt'oggi, ad essere percepiti da AMT, anche dopo i nuovi appalti di cui al punto precedente.

6.1.3 I servizi non TPL

Nell'ambito dei servizi svolti dall'attuale Gestore sono presenti anche servizi non TPL quali il servizio scolastico, il servizio anziani/disabili, il noleggio ed altri trasporti turistici

Quest'ultimi servizi sono oggi svolti dal gestore uscente a fronte di una specifica convenzione stipulata con alcuni Comuni del territorio, eccetto il noleggio che è svolto sul libero mercato.

Questi servizi sono quindi finanziati con il corrispettivo derivante da tali Convenzioni non gravando sui corrispettivi che saranno riconosciuti da Città Metropolitana per il servizio pubblico di linea.

L'offerta presentata da A.M.t. intende valorizzare la sinergia nella produzione del servizio tra i km relativi al servizio TPL affidato da Città Metropolitana e quelli sopra descritti, ritenendolo un valore che non deve essere disperso per sfruttare al massimo la produttività giornaliera.

Tuttavia, mentre l'affidamento *in house* del servizio extraurbano di linea rientra nelle competenze dell'Ente che potrà concederlo direttamente ad AMT, l'affidamento dei sopracitati altri servizi (scuolabus, anziani, disabili, turistici e noleggio), non rientrano nel perimetro dell'affidamento in house

6.1.4 La rete da affidare in house

In questo contesto si è venuta a configurare la rete di trasporto pubblico che AMT esercirà. Tale rete può essere schematizzata nel seguente modo:



Le caratteristiche distintive di questa rete possono essere così riassunte:

- **Semplicità**, leggibilità del servizio, con limitate sovrapposizioni delle linee.
- **Integrazione**, con il Servizio Ferroviario Metropolitano. Il servizio ferroviario per propria natura (velocità commerciale, distanza fra le fermate) è rivolto prevalentemente alla domanda di mobilità di media e lunga percorrenza.
- **Sostenibilità**, le aree urbane saranno servite in buona parte da mezzi trasporto pubblico caratterizzati in gran parte da basse o nulle emissioni (rete ZEV) inquinanti.
- **Adduzione**, le linee di adduzione al sistema portante servono le aree a domanda debole, garantendo l'integrazione con il sistema portante della costa, le linee di media forza e l'interscambio con il servizio ferroviario.

6.1.5 Gli spazi di miglioramento dall'integrazione con la rete urbana

L'analisi delle riduzioni delle sovrapposizioni tra linee urbane ed extraurbane non è semplice in quanto i costi cessanti generano costi emergenti equivalenti o superiori per la necessità di far fronte, con risorse aggiuntive, ai carichi dei passeggeri discendenti dalle linee extraurbane.

A seguito dell'affidamento del servizio extraurbano e della firma del relativo CdS saranno valutate sistematicamente, anche alla luce degli indirizzi dettati dagli strumenti di pianificazione locale e regionale, tutte le opportunità di integrazione delle reti.

Comunque da una prima analisi delle potenzialità di integrazione immediatamente realizzabili, effettuata in sede di offerta da AMT, emerge che:

- il fermo delle linee di penetrazione su Genova a Bargagli o a Prato non consente di ottenere significativi benefici netti;
- la limitazione a via Piacenza della linea Staglieno - Trensasco - Campi con trasbordo dei passeggeri sulle linee AMT 13 e 14 consente una riduzione di costi pari a circa 20 K€ all'anno;
- l'utilizzo di mezzi da 18 metri nella tratta Recco-Genova consentirebbe di recuperare circa 8 turni/giorno, e quindi di ridurre i costi annui di circa 500 K€.

La fattibilità è legata alle capacità di investimento nell'acquisto dei nuovi mezzi. Con lo sviluppo dei progetti rappresentati nel PUMS, in particolare sugli assi Val Bisagno e Levante, l'integrazione delle linee extraurbane con quelle urbane diverrà una naturale conseguenza del nuovo assetto trasportistico all'interno dell'area Metropolitana.

I nuovi sistemi di trasporto previsti, se ad alta capacità di carico, potrebbero assorbire il trasporto dei passeggeri discendenti dalle linee extraurbane. In particolare, per la Val Bisagno, dove è previsto un sistema di trasporto ad alta capacità, le linee dovrebbero attestarsi a Molassana / Geirato, mentre per le linee del Levante dovrebbero attestarsi in corrispondenza dello svincolo autostradale di Genova Nervi (Via Tigullio). In quest'ottica, non sono previsti costi insorgenti per il carico dei passeggeri discendenti dalle linee extraurbane.

Ulteriori recuperi potrebbero generarsi con l'utilizzo dei mezzi del servizio extraurbano nelle zone confinanti il territorio comunale; ad esempio si verificherà l'impatto dell'esercizio delle tratte da Molassana a Prato e da Via Tigullio a Nervi con autobus extraurbani.

6.1.6 L'integrazione con il servizio ferroviario e con la FGC

Il sistema di trasporto che attualmente copre il territorio genovese e i comuni limitrofi è un sistema complesso, che presenta diverse criticità, sia per la varietà di modi di trasporto presenti sia per la dispersione urbanistica, molto accentuata sui territori collinari e montani. L'affidamento del servizio del Lotto 2 ad AMT consentirà migliorare la continuità del servizio con la FGC favorendo l'interscambio fuori dal centro cittadino più agevole.

Negli ultimi anni il trasporto su ferro, e in particolare quello della ferrovia Genova Casella, è stato soggetto ad una maggiore valorizzazione soprattutto grazie agli investimenti che AMT ha messo in atto per rendere il servizio regolare e sicuro e che hanno permesso di aumentare la domanda di mobilità con questo vettore.

6.1.7 La divisione in zone del territorio servito

Partendo dagli ambiti territoriali serviti la rete può essere scomposta in 10 zone tutte interconnesse tra di loro e caratterizzate dalla presenza stazioni ferroviarie che fungono da nodo di interscambio con il servizio di Trenitalia. I nodi di interscambio ferroviario sono situati prevalentemente sulla costa:



6.2 *IL SERVIZIO AFFIDATO IN HOUSE*

La rete oggetto dell'affidamento è quella descritta e quantificata dall'atto dirigenziale 1927/2019 relativa allo stato delle concessioni di competenza della Città Metropolitana nel 2018.

Come già evidenziato al punto 6.1.1 i km che AMT andrà ad erogare sulle linee concesse a partire dall'anno 2021 saranno diversi da quelli del 2018 sia per effetto delle modifiche intervenute nel corso del 2019 (sia per le eventuali modifiche apportate nel 2020 divenute strutturali (vedi richiesta di offerta). Si evidenzia inoltre che non sono considerate le modifiche al servizio apportate durante l'emergenza da Coronavirus ipotizzando che la stessa termini il 31 dicembre 2020.

7. I COSTI DI PRODUZIONE

7.1 L'EVOLUZIONE DEI COSTI

Si riportano di seguito le principali assunzioni effettuate dall'azienda affidaria in merito alla dinamica dei costi:

- Le dinamiche dei costi aziendali sono state dimensionate tenendo conto di un tasso di inflazione atteso pari al 1,5% e vengono parzialmente mitigate da azioni di efficientamento.
- Il trasferimento del personale avverrà nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge e contrattuali, sulla base dell'elenco allegato alla richiesta di offerta da Città Metropolitana in cui ogni addetto è stato assegnato in maniera prevalente alle attività svolte ed ai relativi centri di costo indicati nella pertinente documentazione contabile relativa all'esercizio 2019, e fornito dal gestore uscente in conformità Misura 8 della Delibera ART n. 49/2015.

Addetti totali 31/12/2019

	Direzione Amministrativa	Movimento Impianti	Manutenzione	Acquisti	Totale			Personale
Dirigenti	1							1
Quadri	3		1		1			5
Impiegati	19	12	5	2	3	3	9	53
Operai			35					35
C.OP-VTV-SVILUPPO		13	4					17
Magazzino			1					1
Conducenti		337						337
Totale	23	362	46	2	4	3	9	449

Fonte Offerta AMT

7.2 LE DINAMICHE DEL PERSONALE

Si riportano di seguito le principali assunzioni effettuate dall'azienda affidaria in merito alla dinamica dei costi del personale:

- Per quanto concerne le dinamiche del costo del personale si è immaginato un effetto positivo derivante in parte da aumenti di produttività in parte da un parziale blocco del *turn over* su tutte le categorie di personale; infatti il tasso di sostituzione è stato previsto come segue:
 - autisti 100%;
 - operai 50%;
 - impiegati 0%.
- per tutto il personale neoassunto (salvo che per poche figure altamente specializzate) è previsto l'utilizzo dell'apprendistato e del c.d. salario di ingresso che, unitamente al *turn over*, concorre a mitigare il del costo del personale grazie a agevolazioni normative, retributive e fiscali per i primi anni di servizio dei nuovi assunti.
- Nella seguente tabella è riportato l'andamento del personale e del TFR nell'arco di piano ipotizzando il *turn over* sopra indicato:

**evoluzione addetti TOTALI nell'arco
del PEF**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
2020										
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Quadri	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Impiegati	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44
Operai	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Conducenti	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337
Totale	449	448	447	446	445	443	442	441	440	438
	<i>valori in € 000</i>									
TFR	4.876,3	4.636,3	4.396,3	4.156,3	3.916,3	3.676,3	3.436,3	3.196,3	2.956,3	2.716,3

Fonte Offerta AMT

- La dinamica retributiva tiene peraltro conto dei rinnovi triennali del CCNL della parte economica del contratto autoferrotranvieri.
- Per quanto riguarda infine il costo del lavoro la riduzione di costo legata all'applicazione dei contratti di apprendistato e della dinamica retributiva legata ai rinnovi di CCNL l'azienda beneficerà di un minore costo del lavoro per effetto di un parziale utilizzo dei contratti di apprendistato.
- L'effetto combinato del turn over, dell'applicazione dei contratti di apprendistato, dell'armonizzazione dei contratti con quelli del servizio urbano e del rinnovo del CCNL, riesce a contenere la dinamica del costo del personale a +600 k€ in 10 anni (2021-2030).

7.3 LE POLITICHE DI BILANCIO

Si riportano di seguito le principali assunzioni effettuate dall'azienda affidaria in merito alla politica di bilancio:

Accantonamenti per rischi: Il Piano prevede l'accantonamento annuale per il rischio danni a terzi legato alla gestione assicurativa della responsabilità civile (cosiddette "franchigie").

Aliquote di ammortamento: Le quote di accantonamento annuale sono state calcolate sui beni del servizio extraurbano sulla base delle aliquote di ammortamento attualmente applicate in AMT, rappresentative della vita utile dei cespiti senza ricorrere all'ammortamento anticipato il 1° anno.

Altri costi: Si tratta degli oneri diversi di gestione quali imposte locali, iva indetraibile, tasse di circolazione dei mezzi, etc. Partendo dal dato di *forecast* 2019 sono stati ipotizzati in lieve calo a seguito di azioni di contenimento strutturale.

Gestione finanziaria: Si è ipotizzato un risultato in equilibrio della gestione finanziaria Questo in funzione del rischio tassi di interesse e dell'andamento infra-annuale del capitale circolante netto.

Imposte dirette: Il carico fiscale diretto (Ires ed Irap) è stato ipotizzato in costanza dell'attuale normativa (2018).

7.4 *INTERVENTI SU PROCESSI DI SUPPORTO E SISTEMI INFORMATIVI*

Le *assumptions di AMT* e gli effetti relativi ai processi di supporto sono stati :

Processo commerciale: I costi di funzionamento delle biglietterie e della rete di vendita risentiranno positivamente della progressiva dematerializzazione dei titoli di viaggio ed al conseguente passaggio alla vendita *on line*.

Processi amministrativi: tali processi comprendono le seguenti attività: personale, approvvigionamenti e magazzino, contabilità e biglietterie⁴³, sistemi informativi, legale e segreteria.

- Il processo amministrativo beneficerà della riduzione degli addetti legati al parziale tasso di sostituzione degli impiegati (blocco TOTALE del turn over) ed in prospettiva su di un minore costo del lavoro per effetto di un parziale utilizzo dei contratti di apprendistato⁴⁴.
- Per far fronte agli adempimenti *statutory*, occorrerà rivedere i processi amministrativi collegati applicando ad essi innovazioni di processo e tecnologiche già in atto. Gli interventi innovativi sui processi riguardano:
 - utilizzo di SAP e degli altri applicativi AMT all'extraurbano;
 - gestione telematica delle procedure ad evidenza pubblica;
 - dematerializzazione dei documenti e del protocollo aziendale.

Processi manutentivi: Il costo per tipologia di servizio risente della quota di costi relativi al processo manutentivo dei veicoli e delle infrastrutture civili e tecnologiche.

- Tali attività risentono più di altre degli investimenti che nel caso specifico riguardano il rinnovo della flotta e la manutenzione straordinaria degli impianti. Tuttavia gli investimenti, se da un lato consentono di ridurre i costi di manutenzione, dall'altro comportano un aumento degli ammortamenti (+570 k€, nel periodo 2021-2030, al netto dei finanziamenti pubblici).(vedi p.4.3)
- L'impatto sui costi per materiali comporterà un trend decrescente in funzione del rinnovo del parco, nonostante l'ipotizzata dinamica inflazionistica (al netto delle efficienze) dello 0,75% annuo nel periodo 2021-2030.

7.5 *INTERVENTI SUL SERVIZIO DI AUTOLINEA*

Le azioni migliorative dell'azienda affidataria sui **costi diretti di esercizio** sono legate principalmente al recupero di produttività in termini di:

- estensione al settore extraurbano degli accordi AMT sull'apprendistato professionalizzante ed il salario di ingresso del personale neo assunto; il contratto per i nuovi assunti prevede un maggior numero di giornate lavorate ed un'acquisizione graduale degli istituti economici, oltre a sgravi fiscali per i nuovi assunti in apprendistato;
- produttività *negoziata*: migliorare la produttività del personale attraverso una rinegoziazione delle normative di lavoro per gli addetti alla guida;

- turn over; il turno over del personale in mansioni di guida è stato ipotizzato pari al 100% ma con costi inferiori tra uscenti ed entranti rispetto all'attuale normativa dell'extraurbano.

Oltre alle politiche del personale i costi del servizio derivano anche dalle seguenti *assumptions dell'azienda affidataria*:

- il livello di servizio è convenzionalmente pari al valore indicato al punto 6.1 e mantenuto invariato nel periodo di attuazione del piano;
- la dinamica inflattiva delle prestazioni esterne è stata mitigata del 50% in relazione alle azioni di efficientamento ipotizzate;
- gli accantonamenti sono stati ridotti di circa 1,6 €/mln per effetto di un diverso criterio di riclassifica della svalutazione multe;
- relativamente alle voci di bilancio servizi, beni di terzi ed altri costi: sono stati previsti i seguenti risparmi: -30% su utenze ed assicurazioni, -100% su manutenzioni software, consulenze ed emolumenti amministratori per un totale di -1,1 €/mln nel periodo;
- i canoni di locazione sono stati ridotti di 1 €/mln corrispondenti al canone pagato dal precedente gestore. Per contro sono stati imputati al servizio extraurbano i costi relativi alle rimesse extraurbane di proprietà AMT (400 k€ per ammortamenti e 50 k€ per oneri finanziari sui mutui afferenti);
- per i costi standard relativi al consumo di gasolio si è partiti dal valore 2018 a cui si è applicato il carico inflattivo. Per eventuali scostamenti di prezzo si rimanda alla clausola contrattuale di adeguamento gasolio per garantire la sostenibilità del PEF.
- Anche la dinamica inflattiva delle prestazioni esterne è stata mitigata del 50% in relazione alle azioni di efficientamento ipotizzate.

7.6 LE PROIEZIONI ECONOMICHE DEL SERVIZIO DI AUTOLINEA

Il prospetto *full cost* del servizio di autolinea è stato costruito dall'azienda affidataria partendo dai costi diretti e dalla successiva attribuzione dei costi indiretti.

Autolinee

<i>valori in k€</i>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ricavi prestazioni/da traffico	8.314,5	8.393,1	8.472,1	8.551,5	8.631,3	9.221,5	9.304,6	9.388,2	9.416,2	9.444,2
altri ricavi propri	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3	2.032,3
altri ricavi	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2	945,2
contributi	20.422,7	20.558,6	20.661,8	20.779,7	20.889,0	21.003,6	21.128,2	21.245,5	21.367,1	21.490,8
ulteriori contributi	300,0	530,0	750,0	800,0	1.010,0	660,0	700,0	720,0	780,0	0,0
altro	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7	48,7
valore produzione	32.063,4	32.507,9	32.910,1	33.157,4	33.556,5	33.911,3	34.159,1	34.379,9	34.589,6	33.961,3
materiali	3.648,1	3.593,6	3.544,4	3.501,7	3.461,7	3.387,2	3.271,0	3.189,2	3.121,0	3.032,3
ricambi e altri materiali	1.018,5	944,3	894,7	861,3	820,9	726,7	590,4	488,6	400,1	291,0
gasolio	2.629,6	2.649,3	2.649,7	2.640,4	2.640,8	2.660,6	2.680,5	2.700,6	2.720,9	2.741,3
servizi	4.616,3	4.763,3	4.890,3	4.960,2	5.069,8	5.211,4	5.448,4	5.637,2	5.799,1	5.924,1
beni di terzi	101,8	102,6	103,4	104,1	104,9	105,7	106,5	107,3	108,1	108,9
personale	21.269,7	21.446,2	21.623,9	21.803,0	21.983,5	22.105,0	22.051,0	21.996,7	21.942,0	21.886,8
ammortamenti	2.210,3	2.379,5	2.525,1	2.560,3	2.708,0	2.866,8	3.037,2	3.199,0	3.365,9	2.738,8
accantonamenti	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8	174,8
altri costi	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0
costi produzione	32.055,0	32.494,0	32.896,0	33.138,1	33.536,7	33.885,0	34.122,8	34.338,2	34.544,9	33.899,7
D val produz/costi produz	8,4	13,9	14,1	19,3	19,8	26,3	36,2	41,7	44,7	61,5
gestione finanziaria	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
risultato ante imposte	58,4	63,9	64,1	69,3	69,8	76,3	86,2	91,7	94,7	111,5
imposte	14,0	14,3	14,3	14,6	14,7	15,1	15,7	16,0	16,2	17,2
risultato netto	44,4	49,6	49,8	54,7	55,1	61,3	70,6	75,7	78,5	94,3

Fonte Offerta AMT

7.7 GLI ALTRI SERVIZI IN CONVENZIONE E NOLEGGIO

AMT si propone di gestire anche gli altri servizi in convenzione oggi eserciti dal gestore uscente: servizio scolastico, servizio anziani/disabili ed altri trasporti turistici, al solo fine di ottimizzare le sinergie con i servizi di TPL affidati da Città Metropolitana. Resta inteso che tali servizi dovranno essere finanziati esclusivamente con il corrispettivo derivante dalle Convenzioni stipulate con i Comuni del territorio, non gravando sui corrispettivi che saranno riconosciuti da Città Metropolitana per il servizio pubblico di linea.

AMT dovrà tenere una contabilità separata di tali servizi rispetto a quelli finanziati da Città Metropolitana come si evince dal piano economico di seguito riportato.

Servizi in convenzione

	valori in k€	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ricavi prestazioni/da traffico		1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8	1.129,8
valore produzione		1.129,8									
materiali		168,5	166,0	163,7	161,8	159,9	156,5	151,1	147,3	144,2	140,1
ricambi e altri materiali		47,1	43,6	41,3	39,8	37,9	33,6	27,3	22,6	18,5	13,4
gasolio		121,5	122,4	122,4	122,0	122,0	122,9	123,8	124,8	125,7	126,6
servizi		213,2	203,9	198,8	196,6	190,7	186,4	175,9	168,5	159,8	192,4
beni di terzi		4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,9	4,9	5,0	5,0	5,0
personale		540,0	540,0	540,0	540,0	540,0	540,0	540,0	540,0	540,0	540,0
ammortamenti		102,1	109,9	116,6	118,3	125,1	132,4	140,3	147,8	155,5	126,5
altri costi		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
costi produzione		1.030,2	1.026,1	1.025,6	1.023,0	1.022,2	1.021,7	1.013,8	1.010,1	1.006,0	1.005,6
Δ val produz/costi produz		99,7	103,7	104,3	106,8	107,7	108,1	116,0	119,7	123,8	124,2
gestione finanziaria		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
risultato ante imposte		99,7	103,7	104,3	106,8	107,7	108,1	116,0	119,7	123,8	124,2
imposte		6,0	6,2	6,3	6,4	6,5	6,5	7,0	7,2	7,4	7,5
risultato netto		93,7	97,5	98,0	100,4	101,2	101,6	109,1	112,5	116,4	116,8

Fonte Offerta AMT

AMT si propone anche di acquisire le licenze del servizio noleggio oggi intestate al gestore uscente. Anche in questo caso AMT terrà una contabilità separata.

NOLEGGIO

	valori in k€	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ricavi prestazioni/da traffico		678,7	678,7	678,7	678,7	678,7	678,7	678,7	678,7	678,7	678,7
valore produzione		678,7									
materiali		122,4	120,6	118,9	117,5	116,2	113,7	109,8	107,0	104,7	101,8
ricambi e altri materiali		34,2	31,7	30,0	28,9	27,5	24,4	19,8	16,4	13,4	9,8
gasolio		88,2	88,9	88,9	88,6	88,6	89,3	90,0	90,6	91,3	92,0
servizi		154,9	149,0	142,6	139,6	132,6	126,7	123,6	119,1	113,7	134,3
beni di terzi		3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6	3,6	3,6	3,7
personale		225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0	225,0
ammortamenti		74,2	79,8	84,7	85,9	90,9	96,2	101,9	107,4	113,0	91,9
altri costi		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
costi produzione		581,1	579,0	575,9	572,7	569,3	566,3	565,0	563,3	561,2	557,7
Δ val produz/costi produz		97,6	99,6	102,8	106,0	109,4	112,4	113,6	115,4	117,5	120,9
gestione finanziaria		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
risultato ante imposte		97,6	99,6	102,8	106,0	109,4	112,4	113,6	115,4	117,5	120,9
imposte		5,9	6,0	6,2	6,4	6,6	6,7	6,8	6,9	7,0	7,3
risultato netto		91,8	93,7	96,6	99,7	102,8	105,7	106,8	108,5	110,4	113,7

Fonte Offerta AMT

8. I RICAVI

8.1 LA STRATEGIA DI FONDO

AMT incrementerà la quota di mercato attraverso un'adeguata strategia commerciale e di comunicazione con il cliente creando nuove logiche di relazione con il cittadino, logiche basate su affidabilità, flessibilità e qualità del servizio.

Sinteticamente gli interventi riguarderanno

- la facilità di acquisto dei titoli di viaggio
- l'incremento del market share nel segmento occasionali erodendo mercato al trasporto privato.
- una migliore comunicazione del servizio e delle sue opportunità
- le strategie di prezzo dei titoli di viaggio con due manovre tariffarie nel corso di validità del contratto di servizio per un recupero almeno parziale del valore dell'inflazione
- l'ampliamento della rete di vendita dei titoli di viaggio ATP anche presso le biglietterie AMT, razionalizzando quelle già esistenti sul territorio.

In particolare sarà sviluppata una strategia per l'integrazione tariffaria treno/ gomma urbano/extraurbano unitaria a livello dell'intero territorio della Città Metropolitana.

8.2 IL SISTEMA DI BIGLIETTAZIONE ELETTRONICA INTRODOTTO E FINANZIATO DALLA REGIONE

La Regione Liguria ha deciso di introdurre e finanziare un Sistema di Bigliettazione Elettronica (di seguito SBE) applicabile a tutte le aziende liguri di TPL, Trenitalia compresa. Tale progetto prevede l'interoperabilità e l'integrazione tariffaria su scala regionale con la possibilità di estensione anche a Regioni limitrofe. Il sistema sarà full *contact less* prevedendo l'abbandono del titolo cartaceo.

Liguria Digitale per conto di Regione ha bandito la gara indicando in tre anni il tempo necessario per realizzare il progetto.

Alla data non vi è chiarezza sui reali tempi di chiusura della gara e conseguentemente sui tempi dell'implementazione. Inoltre, al di là delle caratteristiche generali previste dal bando di gara, vi sono significative diversità fra le varie proposte in gara. Per tali ragioni gli effetti dello SBE non sono stati tenuti in conto nello sviluppo del documento.

I principali benefici ottenibili dal progetto riguarderanno:

- una maggiore facilità di acquisto dei titoli di viaggio da parte del cliente.

- possibilità di conoscere in modo più preciso la domanda di mobilità pubblica e quindi di riprogrammare in modo più efficiente il servizio in funzione delle punte della stessa per zona, linea, fascia oraria, etc, con conseguente maggiore efficacia/efficienza della programmazione dell'offerta;
- la possibilità di rimodulare la politica tariffaria per ottimizzare i ricavi da traffico e per la fidelizzazione del cliente;
- la riduzione dei costi di distribuzione da parte della rete di vendita diretta (biglietterie aziendali) ed indiretta (rivendite private);
- migliore conoscenza dell'utilizzo dei diversi vettori da parte del cliente con conseguente migliore precisione/equità nella ripartizione dei titoli integrati (oggi AMT – Trenitalia).

Le attività di passaggio verso la nuova soluzione dovranno essere progettate e gestite con molta attenzione per evitare ogni possibile rischio di incremento costi. Vi sarà ovviamente un forte impatto sui viaggiatori per i quali sarà necessario definire un preciso programma di adattamento.

8.3 RICAVI DA TRAFFICO - GLI AMBITI DI AZIONE

Si riportano di seguito i principali ambiti di intervento previsti dall'Azienda affidataria in merito ai ricavi da traffico:

8.3.1 L'incremento delle attività di vendita on line

Sarà incrementata la vendita del biglietto on line tramite:

- La diffusione della nuova APP anche per il servizio extraurbano che consentirà un ancor più facile acquisto dei biglietti (non solo SMS ma anche *GooglePay*) e degli abbonamenti;
- L'attivazione della card *CityPass* anche per gli abbonamenti extraurbani, in attesa dell'arrivo della BE. La nuova card di AMT permetterà di scegliere il tipo di abbonamento più adatto alle esigenze del cliente e di passare liberamente da una forma ad un'altra senza cambiare tessera. Con *CityPass* sarà possibile acquistare tutte le tipologie di abbonamento: annuale e mensile sia ordinario sia agevolato, il settimanale, acquistabile o rinnovabile in tutte le biglietterie aziendali ed *on line*.

Un altro aspetto importante del *CityPass* acquistato on line è la validità per 12 mesi dalla data. Sono previste numerose evoluzioni della piattaforma aziendale di vendita online del prodotto *CityPass* (es. attivazione degli acquisti con sistema vocali).

- Campagne mirate al passaggio da titoli di viaggio cartacei a titoli elettronici, trasformando il sistema oggi esistente in uno più snello e *smart*, mutuando quello attivo in AMT che è fortemente dematerializzato.

- Promozioni sul prezzo dell'abbonamento per tutti coloro che attiveranno l'abbonamento on line (es. sconto di 10 euro); le promozioni saranno a tempo e saranno comunicate preventivamente a Città Metropolitana.

L'obiettivo è aumentare la quota della vendita on line dal 2% al 20% a beneficio dei clienti e dei minor costi di aggio riconosciuto alle rivendite.

8.3.2 *L'erosione del trasporto privato*

AMT preparerà un progetti per erodere quote di trasporto privato tramite:

- Campagne mirate all'acquisizione di nuovi clienti (*no-user* del TPL) tramite azioni di co-marketing sul territorio.
- Potenziamento del canale *biglietterie aziendali* come posizionamento, orari (es. sabato) e capacità.
- Facilitando l'acquisto dei titoli di viaggio; a tale proposito, grazie all'accordo con Poste Italiane, la semplicità e la capillarità degli uffici hanno reso AMT ancora più vicino ai suoi clienti con lo *slogan* "una biglietteria sotto casa".

L'APP di AMT e Google Pay hanno ulteriormente reso più semplice l'acquisto dei titoli di viaggio e tale processo continuerà prevedendo l'utilizzo della carta di credito contactless quale strumento di pagamento.

- Prevedere campagne di carattere generale, oltre che specifiche sui target:
 - ⊖ Studenti/giovani: verificare con l'amministrazione un pacchetto di forti facilitazioni all'abbonamento, progettare iniziative di promozione del TPL nelle scuole.
 - ⊖ Lavoratori: maggior attenzione alle convenzioni aziendali sia in vendita diretta al lavoratore tramite CRAL e gruppi di acquisto, sia nell'ambito di pacchetti di welfare aziendali.
 - ⊖ Sviluppare il canale turistico con iniziative specifiche rivolte agli operatori di settore. Attivazione di sinergie con la Ferrovia Genova Casella, i Batteglieri e la rete AMT, con particolare riferimento agli impianti speciali a vocazione turistica.

8.3.3 *Il consolidamento della relazione con il cliente (loyalty)*

La fidelizzazione del cliente avverrà tramite:

- Promozioni specifiche volte allo spostamento verso titoli di viaggio di maggior durata
- Campagne di fidelizzazione della clientela tramite azioni di co-marketing sul territorio sia verso gli abbonati sia anche verso gli utilizzatori di biglietto singolo.
- Creazione di una newsletter destinata a tutti i possessori di abbonamenti arricchendola di contenuti di interesse.

8.3.4 *L'ampliamento della conoscenza dell'offerta*

In molte situazioni il servizio già offerto da AMT e dall'extraurbano non è noto. Questo ne scoraggia la fruizione da parte di coloro che non sono *frequent user* che potrebbero avere necessità o interesse a usare il TPL ma non sono a conoscenza dell'offerta (linee, orari). Sono previste molte iniziative su questo fronte.

- Iniziative congiunte sul territorio rivolte a target specifici (Teatro, Poli turistici, discoteche, etc).
- Maggior utilizzo in termini di marketing dei documenti: Carta dei Servizi e Orari Stagionali
- Azioni di carattere sociale dedicate ai diversi target di clienti per offrire un'occasione per muoversi e conoscere la nostra rete.
- L'introduzione prevista a piano di bus elettrici/ibridi dovrà essere valorizzata ed evidenziata affinché sia fortemente percepito dall'utenza il valore di un servizio a basso impatto ambientale e nuovi utenti si avvicinino al TPL.

È prevista la modifica della livrea, per dare una nuova immagine di AMT: più ecologica, al passo con i tempi.

- Miglioramento delle informazioni al pubblico sul territorio (es. rifacimento paline di fermata);

8.3.5 *Il target turista*

È un target su cui vi sono ampie possibilità di crescita, grazie anche al miglioramento dell'attrattività turistica dell'area metropolitana. AMT svilupperà azioni in questi ambiti:

- Rilancio del titolo 24h (es. possibilità di acquisto online) con ampliamento della comunicazione in lingua straniera e definizione di una modalità di vendita diretta da parte di hotel e B&B.
- Confronto con gli EE.LL. territoriali per verificare la fattibilità di servizi aggiuntivi dedicati ad eventi, servizi turistici anche stagionali e ludico ricreativi.
- Razionalizzazione delle biglietterie esistenti e sviluppo del canale on line per rendere sempre più facile l'acquisto dei titoli di viaggio.
- Valorizzazione di alcune linee di alto valore turistico con specifiche attività di comunicazione e materiale promozionale di supporto ed eventuale differenti livree.
- Creazione di pacchetti turistici in accordo con operatori del territorio.
- In generale ampliamento della comunicazione in lingua sul sito aziendale e in ogni luogo di possibile interazione.

8.3.6 *Incremento del market share*

Dall'insieme delle iniziative commerciali indicate nei paragrafi precedenti l'Azienda conta di ampliare la propria quota di mercato attraverso l'incremento sia degli utenti occasionali sia degli abbonati. Tali azioni consentiranno di recuperare nell'arco di piano circa **200 k€/anno** (pari al 1% incremento annuo) a fronte dell'incremento del numero di titoli di viaggio venduti secondo lo schema che segue:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
biglietti occasionali	2000		2000	2000	2000			2000		2000
abb mensili	100	100	100	100		100		100	100	100
abb annuali	10	10	10	10	10	10		10	10	10
titoli per porto fino venduto a bordo	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	50		50	50	50	50		50	50	50

8.3.7 La politica tariffaria

Il prezzo e la tipologia dei titoli di vendita hanno ovviamente un impatto fondamentale sui ricavi. Si individuano tre filoni di intervento: l'articolazione tariffaria, l'entità delle tariffe e una efficace integrazione tra il trasporto urbano e quello extra-urbano semplificando il sistema attuale.

8.4 L'ARTICOLAZIONE DELLE TARIFFE

Nell'ambito del lotto in esame, l'attuale struttura tariffaria è derivante dalla manovra posta in essere dall'operatore uscente nell'anno 2014

L'attuale sistema tariffario, come illustrato in figura, si basa su "zone" identificate da un numero e da un nome caratterizzante.



Lo scatto tariffario avviene ogni 4 zone e comunque entro un determinato periodo. Le tariffe sono così articolate:

ABBONAMENTI		
Gli abbonamenti consentono la libera circolazione sull'intera rete di ATP. Personalizzati e non cedibili, devono essere sempre accompagnati da un documento di riconoscimento.		
Titolo di viaggio	Mensile	Annuale
Carta verde (giovani fino a 26 anni)	€ 45,00	€ 405,00
Carta libera (indifferenziato)	€ 50,00	€ 450,00
Carta blu (ultra 65enni o invalidi oltre il 60%)	€ 40,00	€ 360,00
Carta studenti Valida dal 15 settembre al 30 giugno, solo nei giorni di scuola come da calendario regionale. Deve essere richiesta esclusivamente al Comune di residenza che ha sottoscritto apposita convenzione con ATP		€ 369,00

I biglietti devono essere obliterati appena saliti a bordo.

Biglietti	Descrizione	Tariffe e zone contigue attraversabili	Validità (minuti)	Prezzo (euro)
Biglietto ordinario	Permette la libera circolazione e il cambio autobus all'interno del numero di zone prescelte. Utilizzabile sull'intera rete ad esclusione della linea 82*.	A (1-4)	75	1,80
		B (5-8)***	120	3,00
		C (Oltre 8)	150	4,50
Biglietto venduto a bordo	Acquistabile direttamente a bordo dal conducente. Per percorsi superiori alle 4 zone deve essere convalidato un secondo biglietto. Utilizzabile sull'intera rete ad esclusione della linea 82*.	V1 (1-4)	75	3,00
		V1+V1 (5-8)	75+75	6,00
Carnet 11 biglietti	Composto da 11 biglietti ordinari che possono essere utilizzati anche da più utenti contemporaneamente con l'obbligo di esibire la matrice alla quale sono collegati. Utilizzabili sull'intera rete ad esclusione della linea 82*.	A (1-4)	75	18,00
		B (5-8)	120	30,00
Abbonamento multi-corse	Composto da 20 biglietti ordinari nominativi. Deve essere accompagnato da un documento di riconoscimento.	A (1-4)	75	30,00
Giornaliero	Consente la libera circolazione nelle zone costiere. Da compilare prima della convalida. Deve essere accompagnato da un documento di riconoscimento.	Zone costiere	Il giorno della convalida fino alle 2 del mattino successivo	8,00
7 giorni	Consente la libera circolazione sull'intera rete ATP ad esclusione delle tratte autostradali. Da compilare prima della convalida. Deve essere accompagnato da un documento di riconoscimento.	Intera rete	7 giorni dalla convalida fino alle 2 del mattino del giorno successivo alla scadenza	22,00
Linea 82***	Consente di viaggiare sulla linea e la libera circolazione nelle 4 zone consecutive comprese a quella di partenza.	Solo andata	75	3,00
		Andata e ritorno	75 ciascun viaggio	5,00
		Solo andata venduto a bordo	75	4,00
		Andata e ritorno venduto a bordo	75 ciascun viaggio	6,00

* Sulla linea 82 S. Margherita FS-Portofino è necessario munirsi del biglietto Linea 82.

** I residenti nelle zone 13 Portofino e 14 S. Margherita sulla Linea 82 possono utilizzare il titolo di viaggio ordinario muniti di documento di riconoscimento attestante la residenza.

*** La tariffa B è applicabile anche come tariffa minima per le tratte autostradali entro le 4 zone.

L'azienda affidataria si propone di agire su questi fronti:

- Incentivare l'utilizzo sistematico del TPL, premiando i clienti fidelizzati
- Attivare una semplificazione dei titoli di viaggio per rendere il sistema più snello (aumentare le tipologie di carnet e abbonamenti a scapito dei biglietti singoli).

8.5 LE MANOVRE TARIFFARIE

Le manovre tariffarie, in un'ottica di progressiva uniformazione dell'ambito tariffario verranno coordinate con quanto già previsto nell'ambito urbano.

Sul fronte della politica commerciale si prevedono due manovre tariffarie da collocare nel periodo di affidamento in sede di stesura del CdS. Con tali manovre AMT prevede di recuperare almeno parte dell'inflazione.

Prima Manovra tariffaria

L'obiettivo di questa prima manovra sarà quello di continuare il processo di fidelizzazione del cliente abbonato e di aumentare l'importo dei titoli occasionali e turistici, magari compensandone il maggiore costo con un aumento della durata previa verifica del mancato pregiudizio della redditività complessive. Si prevede l'attivazione del sistema di acquisto con Google Pay direttamente dalla attuale APP di AMT. Il valore della manovra è di circa **576 k€** al netto della perdita per elasticità della domanda pari al 5%.

Seconda Manovra tariffaria

La manovra prevede anche un ritocco un incremento del prezzo degli abbonamenti in misura minima (4%) e sarà orientata all'attuazione di una integrazione completa tra urbano/extraurbano.

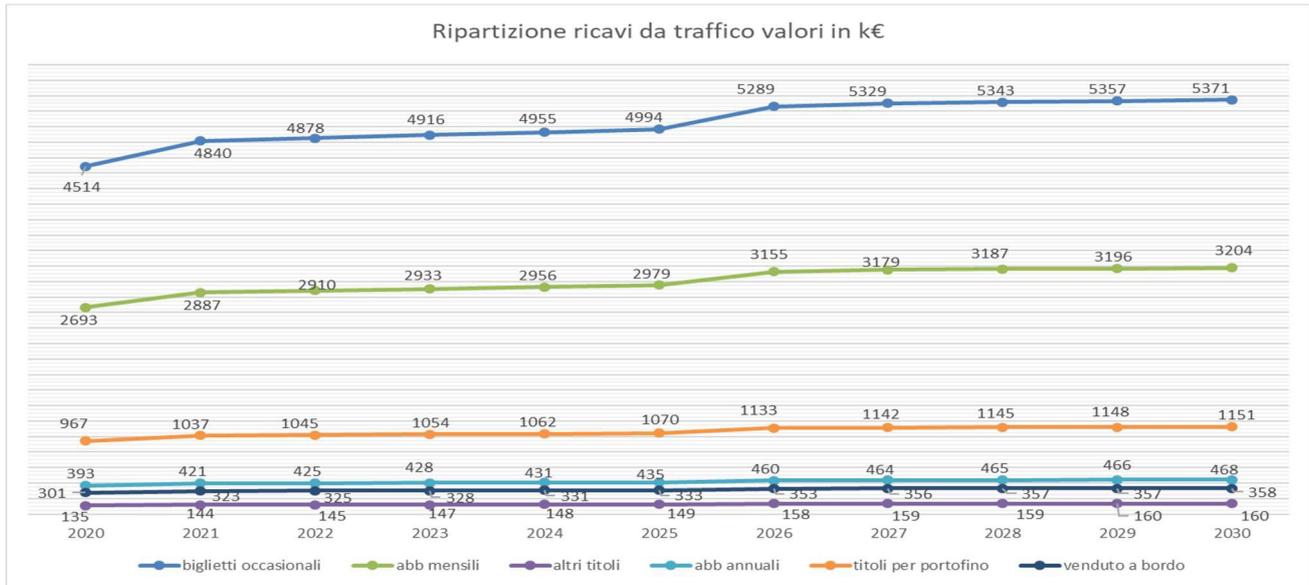
In sintesi saranno previsti i seguenti obiettivi:

- semplificare la struttura tariffaria attualmente in essere, accorpendo determinate categorie di clienti così come le fasce chilometriche.
- Fornire ad ogni cliente abbonato una card che gli consentirà di utilizzare il titolo di viaggio più consono alle sue esigenze e passare da un abbonamento all'altro senza difficoltà. Si sono individuati 3 macro clienti:
 - giovani;
 - over 65;
 - ordinari.
- creare un abbonamento aziendale dedicato a tutti i lavoratori dipendenti, stipulando direttamente con le Aziende contratti specifici al fine di incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico. Tutti gli abbonamenti potranno beneficiare della libertà di scelta sulla data di decorrenza.

L'insieme degli effetti di tale manovra si stima porterà ad un incremento dei ricavi di **510 k€** al netto della flessibilità della domanda.

8.5.1 Incremento ricavi da traffico

AMT prevede che nel complesso tutte le azioni sopra descritte (manovre tariffarie ed incremento del market share) consentiranno all'Azienda nell'arco di piano 2021-2030, un aumento strutturale dei ricavi di circa **1 mln/€**.



fonte AMT

8.5.2 Il contrasto all'evasione

Il contrasto all'evasione è considerato da AMT una priorità sia per gli aspetti economici sia per rispetto della grande maggioranza dei cittadini che adempie il proprio dovere. Di seguito gli ambiti di intervento previsti dall'azienda affidataria

8.5.3 Le attività di controllo

La lotta contro l'evasione e la frode tariffaria deve prevedere risorse dedicate e specificatamente formate per svolgere questa attività:

I verificatori Titoli di Viaggio

- Acquisiscono l'abilitazione frequentando un corso aziendale e sostenendo un esame di idoneità per il conseguimento della qualifica di "Agente di Polizia Amministrativa".
- Operano, di norma, in coppia o terna (in terna sui turni serali ed automuniti).
- Indossano la divisa e sono muniti di un apposito distintivo con l'indicazione di "Agente di polizia Amministrativa" riportante il numero di matricola assegnato dalla Regione Liguria.

L'obiettivo è quello di abbattere il tasso di evasione attraverso il potenziamento dell'attività di controllo dei passeggeri trasportati ma anche con azioni di miglioramento della tecnologia, dell'organizzazione e dei processi di comunicazione.

Da alcuni anni Regione Liguria ha finanziato un progetto per contrastare l'evasione nel territorio extraurbano e quindi si sono intensificate le attività di controllo ottenendo buoni risultati. Nel 2019 gli operatori dell'ambito metropolitano, in base alla DGR n. 1136 del 21/12/2018, hanno avviato un progetto di contrasto all'evasione tariffaria che prevede:

- Incremento dei controlli a bordo dei mezzi su tutta la rete extraurbana;
- Incremento del controllo a vista dei conducenti nelle zone a bassa frequentazione, con incremento delle vendite a bordo dei mezzi;
- Intensificazioni dei controlli stagionali nelle aree a forte vocazione turistica attraverso la presenza quotidiana di Stewart
- Servizi speciali di controllo al capolinea di Genova – viale Caviglia;
- Utilizzo sperimentale di tornelli a bordo dei mezzi ATP;
- Riscossione delle sanzioni attraverso i servizi dell'Agenzia delle Entrate Riscossione;
- Campagne di comunicazione sulla lotta all'evasione.

Tutte queste azioni dovrebbero consentire di raggiungere e mantenere un incremento strutturale dei ricavi stimato in **80 k€** su tutto l'arco di piano.

Tecnologia

I verificatori saranno dotati di palmare per il controllo dei titoli di viaggio elettronici e per il controllo anagrafico dei residenti della Città Metropolitana di Genova. Su tutti i palmari è installato il POS che consente di massimizzare l'introito delle oblazioni.

Sarà inoltre possibile il riconoscimento in vettura degli abbonati sprovvisti di abbonamento. Questa azione eviterà il sanzionamento (solo pagamento titolo di viaggio) in caso di dimenticanza dell'abbonamento valido ("*white list*" su palmare) con maggior servizio agli abbonati e diminuzione di lavoro inutile.

Si procederà inoltre alla Digitalizzazione verbali (data entry in vettura). Il superamento dell'imputazione manuale permetterà di ridurre il numero di errori dovuti alla compilazione a mano e di accelerare le successive fasi di lavorazione.

Organizzazione

Le abilitazioni ai VTV quali Agenti di Polizia Amministrativa verranno rilasciate direttamente dall'azienda e ciò consentirà di poter utilizzare con maggiore celerità il personale

inidoneo alla guida ed intensificare di conseguenza le attività di controllo. Si proseguirà su questa strada abilitando altro personale.

Comunicazione

Sono previste campagne continue di comunicazione dedicate al controllo dei titoli di viaggio come ausilio all'attività di verifica. Le campagne avranno l'obiettivo di sensibilizzare i cittadini al pagamento del servizio ed evidenziare il danno che deriva alla collettività dall'evasione.

AMT da tempo ha avviato la prassi di denunciare per "insolvenza fraudolenta" gli evasori seriali, cioè quelli che hanno collezionato un numero significativo di multe. Anche in questo caso l'obiettivo è di sensibilizzare la cittadinanza al pagamento del titolo di viaggio.

Iniziative per il recupero del credito da sanzioni

Tra le iniziative volte a migliorare il recupero dei crediti verso i sanzionati che verranno implementate dall'area amministrativa segnaliamo:

- Pagamento verbali anche in tutte le biglietterie aziendali. Permette all'utente sanzionato di raggiungere agevolmente i punti vendita di AMT per regolarizzare la propria posizione.
- Attivazione del pagamento on line dei verbali per facilitarne la riscossione.
- Raccolta all'atto della sanzione di indirizzo email e numero cellulare sanzionati. Permette di avere un contatto veloce cui inviare solleciti bonari senza attendere lo spirare dei termini previsti dalla legge. L'accorciamento di tali tempi di sollecito permette spesso di ottenere il dovuto.
- Diversificazione vettori ingiunzioni. È una misura molto importante in quanto incentra sull'attività di notifica l'azione fondamentale propedeutica al recupero dei crediti. Si ipotizza di utilizzare diversi fornitori per le notifiche (poste, privati, ufficiali giudiziari, agenzia per la riscossione) a seconda dell'importo del credito, della consistenza patrimoniale del sanzionato, della residenza etc sfruttando la flessibilità dei diversi strumenti di riscossione.
- Verranno approfonditamente valutate anche:
 - Esternalizzazione della riscossione.
 - Cessione in blocco dei crediti pregressi. Questa azione dovrà essere in sintonia con la normativa in materia di società pubbliche.

Gli effetti economici attesi da queste azioni sono inglobate nella dinamica dei ricavi da traffico. Poiché è stata ipotizzata una riduzione dell'evasione tariffaria e quindi del numero dei sanzionati, si ipotizza che la quota dei ricavi da sanzioni ai passeggeri cresca allo stesso tasso dei ricavi da traffico (+ 4.5% nel periodo). Tale stima è prudenziale e permette, nell'arco di piano, di recuperare **circa 460 k€** di maggiori entrate.