

N. 194 del Registro

**A. M. A. T.****Azienda Municipalizzata Autotrasporti - Taranto****DELIBERAZIONE ORIGINALE DELLA COMMISSIONE AMMINISTRATRICE****OGGETTO****Approvazione piano programma 1987 - 1989.-**

L'anno millenovecentottantasette il giorno 9 (nove)
del mese di Luglio, alle ore 08.30 in TARANTO e nella
sede dell'Azienda;
si è riunita in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, la Commissione Amministratrice
nelle persone dei Signori:

1. Luigi PIGNATELLI

PRESIDENTE

MEMBRI EFFETTIVI

2. Giuseppe MESTO

3. Alberto MESSINESE

4. Pietro LEONE

5. Emanuele VOZZA

6. Ezio VODOPIA

7. Edwige GRIFONI POLIDORI

MEMBRI SUPPLENTI

8. Giovanni SEMERARO

9. Cosimo IRPINIA

Assiste il Direttore dell'Azienda Dott. Ing. Silvano CAVALIERE

Svolge le funzioni di Segretario della Commissione il Sig. Francesco FERRANTE

Il Presidente constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

LA COMMISSIONE AMMINISTRATRICE

- VISTO l'art.3 della Legge 23/aprile/1981, n.153;
- VISTO l'art.38 del D.P.R. 4/ottobre/1986, n.902;
- VISTO il piano-programma relativo agli anni 1987 - 1988 - 1989 redatto

- in conformità alle innanzi citate disposizioni legislative;
- A VOTI unanimi;

D E L I B E R A

- di approvare il piano-programma relativo agli anni 1987, 1988, 1989 redatto in conformità alle disposizioni di legge vigenti che viene allegato al presente provvedimento come parte integrante.-

Il Segretario
[Signature]

Visto: *Il Presidente*

[Signature]

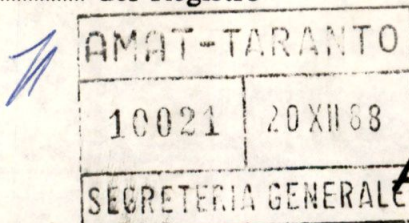
Comunicata all'Amministrazione Comunale il **27/7/1987.-**

Approvata con deliberazione del Consiglio Comunale n. **735** del **14/10/1987.-**

~~Rea esecutiva~~ il /.....


Il Funzionario Superiore
(FRANCESCO FERRANTE)

N. 194 del Registro

**A. M. A. T.****Azienda Municipalizzata Autotrasporti - Taranto****DELIBERAZIONE ORIGINALE DELLA COMMISSIONE AMMINISTRATRICE****OGGETTO**

Approvazione piano programma 1987 - 1989.-

My
4p

L'anno millenovecentottantasette il giorno 9 (nove)

del mese di Luglio, alle ore 08.30 in TARANTO e nella sede dell'Azienda;

si è riunita in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, la Commissione Amministratrice nelle persone dei Signori:

1. Luigi PIGNATELLI PRESIDENTE

MEMBRI EFFETTIVI

2. Giuseppe MESTO 3. Alberto MESSINESE4. Pietro LEONE 5. Emanuele VOZZA6. Ezio VODOPIA 7. Edwige GRIFONI POLIDORI

MEMBRI SUPPLEMENTI

8. Giovanni SEMERARO 9. Cosimo IRPINIAAssiste il Direttore dell'Azienda Dott. Ing. Silvano CAVALIERESvolge le funzioni di Segretario della Commissione il Sig. Francesco FERRANTE

Il Presidente constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

LA COMMISSIONE AMMINISTRATRICE

- VISTO l'art.3 della Legge 23/aprile/1981, n.153;
- VISTO l'art.38 del D.P.R. 4/ottobre/1986, n.902;
- VISTO il piano-programma relativo agli anni 1987 - 1988 - 1989 redatto

- in conformità alle innanzi citate disposizioni legislative;
- A VOTI unanimi;

D E L I B E R A

- di approvare il piano-programma relativo agli anni 1987, 1988, 1989 redatto in conformità alle disposizioni di legge vigenti che viene allegato al presente provvedimento come parte integrante.-

Il Segretario
[Signature]

Visto: *Il Presidente*

[Signature]



REGIONE PUGLIA
Sezione Provinciale Decentrata di Controllo
sugli Atti degli Enti Locali
TARANTO

Prot. n. 21390

La Commissione nella seduta del **13 DIC. 1988**

prende atto

Taranto, li **14 DIC. 1988**

Il Presidente
f.to Prof. Avv. D. RANA

Il Segretario
Mag. Roberto Fischetti



[Signature]



Comunicata all'Amministrazione Comunale il 27/7/1987. -

Approvata con deliberazione del Consiglio Comunale n. 735 del 14/10/1987. -

~~Rea / scottura / il /~~

Il Direttore
Francesco FERRANTE

La presente nota, composta di n. 3/tri) racciate, e conforme
all'originale esistente presso questo Ufficio.

Taranto, il 24 NOV. 1988



IL FUNZIONARIO SUPERIORE
(Franco FERRANTE)

A.M.A.T.
AZIENDA MUNICIPALIZZATA
AUTOTRASPORTI PUBBLICI
Via C. Battisti, 657
74100 TARANTO



= PIANO - PROGRAMMA =

= 1987 - 1989 =

I N D I C E

- Prefazione	pag.	1
- Lo stato aziendale	"	3
- L'andamento dell'Azienda dal 1982 ad oggi	"	3
- Gli indici tecnici di gestione	"	7
- L'efficienza aziendale - La produttività del fattore capitale e del fattore lavoro	"	9 10
- Linee di evoluzione del contesto aziendale e dell'ambiente esterno.....	"	12
- Obiettivi e strategie del Piano	"	14
- Il miglioramento dell'efficienza.....	"	14
- Le strategie	"	15
- Linee di intervento	"	17
La gestione dell'esercizio	"	17
La gestione dei fattori produttivi	"	22
L'organizzazione interna	"	31
- Il Bilancio pluriennale.....	"	32

==.==.==.==.==.==.==.==.==.==

P R E F A Z I O N E

Il piano-programma che, in attuazione dell'art. 3 della Legge 2/ aprile/1981, n. 153, si sottopone, secondo la previsione degli artt. 33 e 38 del D.P.R. n. 902 del 4/10/1980, alla approvazione della Commissione Amministratrice dell' A.M.A.T. oltre ad indicare gli obiettivi e le scelte che si intendono perseguire nel triennio 1987-89, vuole essere un contributo alla chiarezza ed alla conoscenza.

L'Azienda esiste ed opera: lungi dall'esprimere giudizi di merito sul suo passato, ha comunque una storia che l'ha portata ad essere ciò che è : un'Azienda con buona efficienza produttiva ma con tanti problemi, tipici delle Aziende in crisi di trasformazione da Azienda artigianale ad Azienda industriale e che vive quindi tutti i contrasti fra il vecchio e il nuovo che deve nascere.

Nel futuro prossimo si dovrà promuovere, governare e gestire il cambiamento come fattore di sviluppo, di crescita ordinata se non si vorranno perdere le tracce di quanto di buono per finora si è fatto.

Il piano-programma si articola in una prima parte in cui è descritta lo stato attuale dell'Azienda, la sua produzione, la sua evoluzione nel passato più recente. Gli indici di efficacia e di efficienza sono comparati con quelli medi nazionali come viene in seguito meglio specificato e ciò per dare più chiari contorni allo stato attuale dell'Azienda.

Dopo la definizione delle strategie e degli obiettivi sono definite le linee operative di intervento nei singoli settori aziendali.

C'è infine lo schema di bilancio pluriennale che quantifica gli interventi in termini generali e come stima di massima.

Questa suddivisione ha una sua logica :

partendo dallo stato attuale dell'Azienda, si procede, definite le strategie, dal generale al particolare, tenendo conto di quegli elementi del contesto esterno ed interno che condizionano gli obiettivi.

Nel piano-programma non si entra nel merito dei dettagli operativi di ciascun intervento, che dovranno essere definiti con progetti specifici: di ciascun intervento però il Piano Programma garantisce la coerenza rispetto al quadro generale.

Se riuscirà a guidare le decisioni operative, inserendole come tessere in un mosaico, il Piano-programma sarà lo strumento cardine del lavoro dei prossimi anni dando senso e coordinamento.

= S T A T O A Z I E N D A L E =

L' A.M.A.T. svolge la sua attività servendo l'area del Comune di Taranto per una superficie complessiva di 310,2 Km². ed una popolazione residente di circa 250.000.= abitanti.

Attualmente il sistema ha le seguenti dimensioni :

- Numero delle linee : $\frac{17 + 1}{}$
- Lunghezza della rete : 251 Km.

In esso si produce il seguente servizio :

- autobus Km. ($\times 10^6$) = 9,614
- posti - Km. ($\times 10^6$) = 1.038

con :

- N. passeggeri trasportati ($\times 10^6$) : 31,889

Quale quota di domanda di mobilità soddisfa l'Azienda al momento non è dato sapere; le uniche stime esistenti (ITALSIEL e ISTAT) danno risposte differenti in maniera anche sensibile per cui è legittimo concludere che non è possibile su di esse fare affidamento.

L'indagine O - D già commissionata dall'Azienda e che si spera possa decisamente avviarsi e concludersi nel corso del corrente anno darà risposta con criteri di sicura scientificità alla domanda essenziale per ogni Azienda di trasporto : quanto vale la domanda attuale di spostamenti e quale sarà la sua prevedibile evoluzione.

- ANDAMENTO DELL'AZIENDA DAL 1982 AD OGGI -

Nel 1982 si è avviato il sistema di finanziamento alle Aziende di trasporto pubblico locale previsto dalla Legge 151 del 1981. Ciò se da un lato ha significato una maggiore regolarità nell'afflusso delle risorse con un benefico effetto dal-

l'altro ha stimolato e spinto ad una maggiore attenzione sul controllo della spesa in quanto i finanziamenti sono stati legati alla quantità e qualità del servizio prodotto e non più alla spesa storica.

I costi di esercizio totali dell'Azienda nel quadriennio 1982 - 1985 (il Consuntivo 1986 non è al momento ancora disponibile ma conferma la tendenza degli anni precedenti) hanno infatti seguito una dinamica di crescita più bassa rispetto alla inflazione.

La tabella che segue mostra infatti come a fronte di una inflazione pari al 50,7% i costi di esercizio effettivi siano aumentati viceversa solo del 45,9%.

Negli anni dell'incremento selvaggio della spesa pubblica è proprio un bel risultato !

ANNO	COSTI (in f.x10 ⁶)	% Inflaz.	Aumento % COSTI	Diff.
1981	26.500			
1982	29.907	+ 16,40%	+ 12,9%	- 3,5%
1983	35.041	+ 15,00%	+ 17,2%	+ 2,2%
1984	37.743	+ 10,7%	+ 7,7%	- 3%
1985	40.797	+ 8,6%	+ 8,1%	- 0,5%
	TOTALE	+ 50,7%	+ 45,9%	- 4,8%

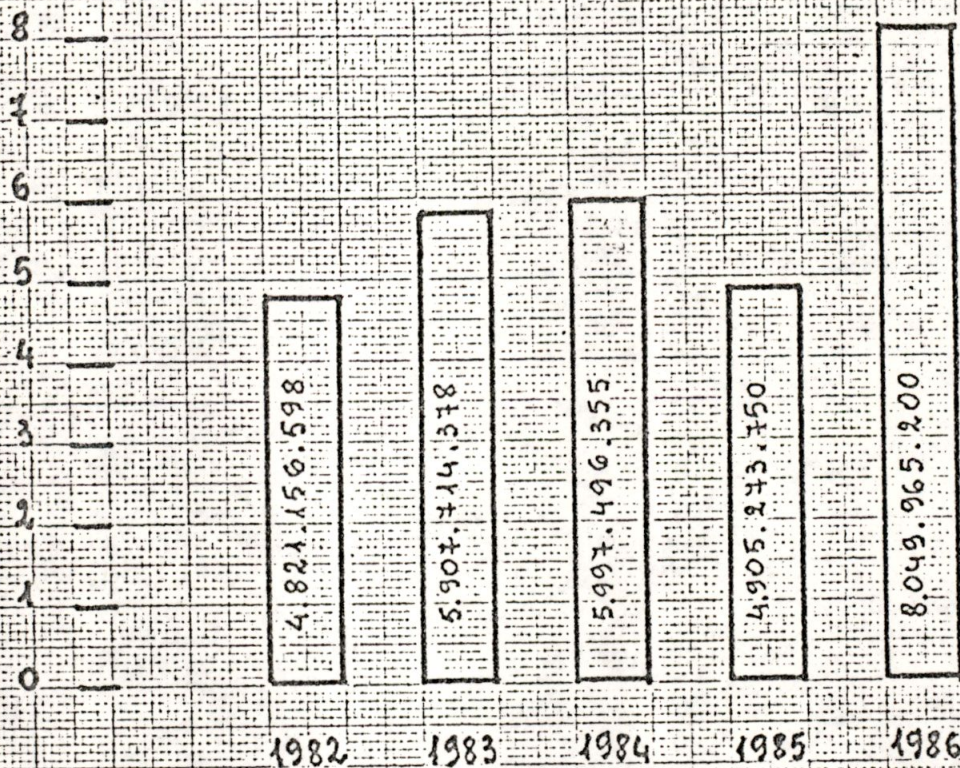
Non altrettanto esaltante è stato l'andamento dei proventi dei titoli di viaggio.

Fino al 1985 non solo non si è recuperato il tasso di inflazione ma si sono addirittura ridotti gli introiti.(v.tab.n.1)

In tabella n. 2 sono riportati i viaggiatori ripartiti fra paganti, gratuiti, convenzionati dal 1982 al 1986. (tab. n.2)

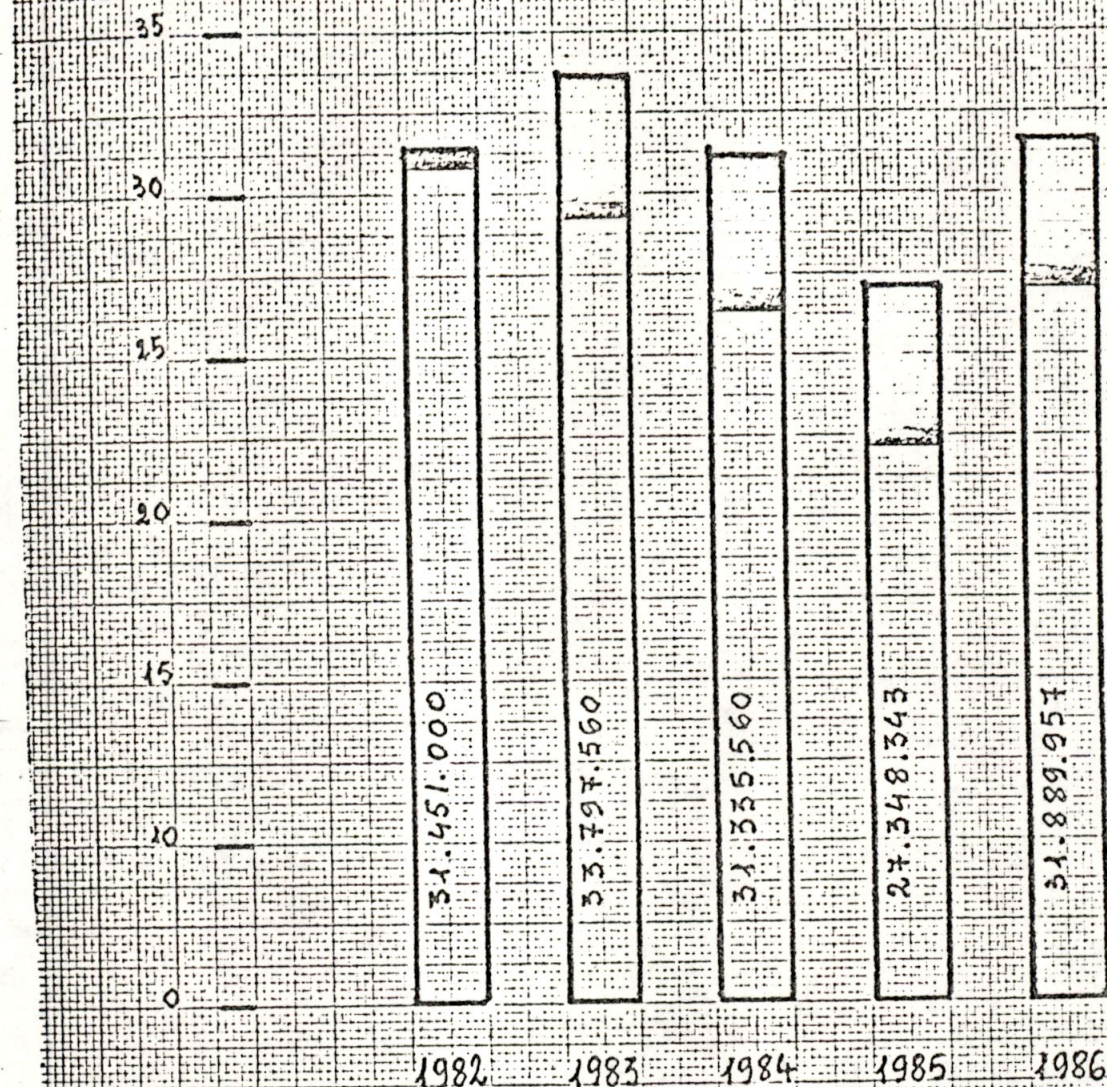
TAB.1

PROVENTI DEI TITOLI DI VIAGGIO
(in miliardi)



TAB. 2

VIAGGIATORI TRASPORTATI
(in milioni)



NOTE: 1) - In verde sono indicati i viaggiatori (466.560) derivanti dalle tessere rilasciate per convenzione al Comune di Taranto per dipendenti, Cavaliere di Vittorio Veneto e Maestri del Lavoro.

2) - In rosso sono indicati i viaggiatori (4.170.000) derivanti dalla concessione di libera circolazione a varie categorie come dalle LL.RR.13/82 e 43/84.

3) - Criterio di calcolo per i viaggiatori con tessera:

- Libera circolazione = 120 corse mensili;
- Lavoratori = 60 " "
- Studenti = 52 " "
- Pensionati = 60 " "
- Invalidi oltre 1/3 = 60 " "
- Militari = 52 " "

Le motivazioni sono da ricercarsi negli insufficienti adeguamenti tariffari, nell'aumento dei viaggiatori non paganti per effetto delle L.R. n. 13/82 e n. 43/84, nell'aumento della evasione.

Il 1986 ha però segnato una svolta in quanto si è finalmente avviata una più adeguata politica tariffaria e si sono incrementati i controlli sugli autobus.

Le perdite di esercizio nel quadriennio 1982 - 1985 sono state le seguenti : $\text{L. (} \times 10^6 \text{)}$

- 1982	2.309
- 1983	1.126
- 1984	—
- 1985	3.892

Non è ancora disponibile il dato relativo al 1986 : è già certo però che la perdita di esercizio, dato l'incremento degli introiti, sarà notevolmente ridotta e rispetto a quella dell'anno precedente e rispetto a quella prevista.

- INDICI TECNICI DI GESTIONE -

Si considerano ora quegli indici che riferiscono la quantità di servizio offerta espressa in posti-Km. giornalieri, ai Km. di rete, agli abitanti e ai viaggiatori.

Il primo indice $\left[\frac{\text{posti - Km. giorn.}}{\text{Km. rete}} \right]$ esprime l'intensità

del servizio; esso è cioè correlato alla frequenza dei passaggi per ogni punto della rete ed è quindi un indice di qualità del servizio stesso.

Il secondo indice $\left[\frac{\text{posti - Km. giorn.}}{\text{Abitante}} \right]$ esprime la disponibilità di servizio per abitante.

Il terzo indice $\frac{\text{posti} - \text{Km. giorn.}}{\text{Viaggiatori}}$ esprime la disponibilità di servizio per viaggiatore.

Essi per l' A.M.A.T. valgono :

- dati 1986 :

$$\begin{aligned} 1) - \frac{\text{posti} - \text{Km. giorn.}}{\text{Km. rete}} &= \frac{2.894.999}{251} = 11.533 \\ 2) - \frac{\text{posti} - \text{Km. giorn.}}{\text{Abitante}} &= 11,580 \\ 3) - \frac{\text{posti} - \text{Km.giorn.}}{\text{Viaggiatori}} &= 33,136 \end{aligned}$$

Confrontati con i dati nazionali disponibili (anche se questi ultimi sono riferiti al 1984 il confronto ha validità perchè su scala nazionale non ci sono sensibili variazioni di produzione negli ultimi due anni) rilevati dal compendio CISPEL gli indici mostrano come nel Comune di Taranto l'offerta di servizio di trasporto pubblico urbano sia sensibilmente superiore a quella media nazionale. Infatti :

	AMAT(1986)	Media Naz.	Diff.
1) - $\frac{\text{Posti} - \text{Km.giorn.}}{\text{Km. rete}}$	11.533	8.015	+ 44%
2) - $\frac{\text{Posti} - \text{Km. giorn.}}{\text{Abitante}}$	11.580	7,68	+ 51%
3) - $\frac{\text{Posti} - \text{Km.giorn.}}{\text{Viaggiatori}}$	33,136	16,7	+ 98%

Al contrario il numero di viaggi-anno per abitante è a Taranto pari a n. 127,5 a fronte di un dato medio nazionale(1984) pari a n. 175 viaggi-anno per abitante.

Si deduce che a fronte di una elevata offerta di servizio, quindi un ottimo standard qualitativo, non corrisponde un'adeguata risposta dell'utenza; siamo ben lontani dalla saturazione

delle vetture e perciò ogni ipotesi di modifica dei programmi di esercizio si dovrà confrontare con gli indici suesposti se non si vorrà irrimediabilmente compromettere il coefficiente di esercizio $\left[\frac{\text{RICAVI}}{\text{COSTI}} \right]$ che, peraltro invece, il D.M. dei Trasporti ha portato per il 1987 al 30%.

L'EFFICIENZA AZIENDALE. LA PRODUTTIVITA' DEL FATTORE CAPITALE E DEL FATTORE LAVORO.

Si è fin qui esaminato il prodotto aziendale e lo si è riferito al bacino di utenza, cioè all'ambiente fisico e umano nel quale esso è svolto. Dai confronti con le medie nazionali si ricavano valutazioni di efficacia e di qualità del servizio.

Si passa ora a valutare l'efficienza aziendale assumendo come indicatori per la produttività del fattore capitale e del fattore lavoro quelli per i quali sono disponibili i dati medi nazionali poichè la misura dell'efficienza produttiva è una misura essenzialmente relativa: cioè date due aziende o un complesso di aziende pubbliche operanti in condizioni analoghe è più efficiente quella che consegue il livello di prodotto unitario più alto. Premesso pertanto che ai fini della valutazione di efficienza suddetta per eseguire confronti corretti è necessario costituire gruppi di aziende "omogenee" rispetto alla molteplicità di variabili aziendali e ambientali (dimensione, numero addetti, grado di urbanizzazione, velocità di esercizio, popolazione servita, livello di motorizzazione, ect...) che caratterizzano l'attività del trasporto pubblico urbano e che tale accorpamento è stato effettuato dall' "Osservatorio della produttività" costituito in sede CISPEL talchè Taranto e cioè l'A.M.A.T. è stata inserita nel gruppo 3 (con Catania, Firenze, Pisa, Bari, Bergamo, Rimini, Siena, Treviso, Verona, Vicenza, Venezia) assumiamo come indicatori della produttività del fattore capitale:

$$A) - \frac{\text{autobus} - \text{Km. prodotti} \quad (x 10^3)}{\text{n. mezzi in dotazione}}$$

$$B) - \frac{\text{posti} - \text{Km. prodotti} \quad (x 10^6)}{\text{n. mezzi in dotazione}}$$

e come indicatori della produttività del fattore lavoro :

$$C) - \frac{\text{autobus - Km. prodotti} \quad (x 10^3)}{N. \text{ dipendenti}}$$

$$D) - \frac{\text{posti - Km. prodotti} \quad (x 10^6)}{N. \text{ dipendenti}}$$

$$E) - \frac{\text{autobus - Km. prodotti} \quad (x 10^3)}{\text{ore lav. (ord. + straord.)} (x 10^3)}$$

$$F) - \frac{\text{posti - Km. prodotti} \quad (x 10^6)}{\text{ore lav. (ord. + straord.)} (x 10^3)}$$

I confronti sono effettuati fra dati medi del gruppo 3 suddetto relativi al 1984 e dati A.M.A.T. relativi al 1986.

La distorsione temporale del confronto non altera significativamente il confronto in quanto le variazioni di produttività nel tempo sono molto limitate.

Si rileva così :

PRODUTTIVITA' DEL FATTORE CAPITALE

	Media gruppo omogeneo 1984	Valori AMAT 1986	
autobus - Km. (x 10 ³)			
1) - $\frac{\text{autobus - Km. (x 10}^3\text{)}}{\text{mezzi in dotazione}}$	44,28	54,316	+ 22%
2) - $\frac{\text{posti - Km. prodotti (x10}^6\text{)}}{\text{mezzi in dotazione}}$	4,51	5,86	+ 30%

PRODUTTIVITA' DEL FATTORE LAVORO

	Media gruppo omogeneo 1984	Valori AMAT 1986	
3) - $\frac{\text{autobus-Km. (x 10}^3\text{)}}{N. \text{dipendenti}}$	10,58	11,47	+ 8%
4) - $\frac{\text{autobus - Km. (x 10}^3\text{)}}{\text{ore lav. (ord. + straord.) (x10}^3\text{)}}$	6,15	6,12	-0,05%
5) - $\frac{\text{posti - Km. prodotti (x10}^6\text{)}}{N. \text{dipendenti}}$	1,078	1,238	+ 15%
6) - $\frac{\text{posti - Km. prodotti (x10}^6\text{)}}{\text{ore lav. (ord. + straord.) (x10}^3\text{)}}$	0,627	0,66	+ 5%

- AUTOBUS - KM.	=	9.614.000
- MEZZI IN DOTAZIONE	=	177
- POSTI KM.	=	1.038.000.000
- N. DIPENDENTI	=	838 (forza media 1986)
- ORE LAVORATE ORDINARIE	=	1.267.785
- ORE LAVORATE STRAORDINARIE	=	304.025
ORE LAVORATE TOTALI	=	1.571.810

Se ne deduce che l'Azienda ha un'ottima produttività del fattore capitale; ciò però porta ad una rapida consumazione del capitale (rapida usura degli autobus) e ad irregolarità nell'esercizio: il parco autobus è sottodimensionato rispetto all'esercizio.

Dal punto di vista della produttività del fattore lavoro tutti gli indici sono migliori rispetto alla media ad eccezione del (4) per il quale l'AMAT ha un risultato peggiore rispetto alla media del suo gruppo del 0,05% .

12

LINEE DI EVOLUZIONE DEL CONTESTO AZIENDALE E DELL'AMBIENTE ESTERNO.

Nel corso degli anni 1982 - 1986 si sono rilevate alcune tendenze positive :

- contenimento della crescita dei costi aziendali al disotto dei tassi di inflazione;
- potenziamento dei collegamenti sub-urbani e istituzione di nuove linee utilizzando anche le risorse liberate dalla dismissione di alcuni servizi scuola-bus affidati dall'Amministrazione Comunale a ditte private;
- avviamento della informatizzazione delle procedure;
- miglioramento della efficienza industriale rilevabile attraverso la diminuzione di agenti impegnati nei Reparti Amministrazione e Officina.

Certe tendenze non hanno ancora cessato di manifestarsi, anzi è legittimo negli anni futuri attendersi un ulteriore miglioramento dell'efficienza industriale.

Dall'utenza si ricevono invece, come visto, segnali contraddittori: alla diminuzione di viaggiatori manifestatasi nei primi anni esaminati si contrappone l'aumento del 1986.

Il contesto territoriale nel quale l' A.M.A.T. sarà chiamata ad operare nel futuro mostra infine tendenze evolutive destinate in tempi neanche troppo lunghi a modificare notevolmente le condizioni di esercizio.

Si intende qui riferirsi al progressivo trasferimento della popolazione verso i quartieri periferici che porrà complessi problemi riorganizzativi se si vorranno soddisfare le esigenze di qualità del servizio conseguenti pure alla prevedibile futura diversa composizione sociale dell'utenza che si va manifestando con l'espansione del settore terziario.

Da un lato quindi l' A.M.A.T. dovrà mantenere le tendenze positive fin qui manifestate, dall'altro si dovrà mettere in condizioni di affrontare le modificazioni urbanistiche e sociali che si vanno manifestando.

Al superiore livello poi della pianificazione comunale l'A.M.A.T. deve chiedere di partecipare per portare il suo contributo di conoscenze e di esperienza : il trasporto pubblico non può senpre continuare a pagare le conseguenze del disordinato sviluppo del territorio con maggiori costi di gestione non giustificati da incrementi di utenza e con le distorsioni della rete di esercizio.

OBIETTIVI E STRATEGIE DEL PIANO

OBIETTIVI

Se la domanda di spostamenti, come è stato dimostrato da autorevoli studiosi di tecnica ed economia dei trasporti, cresce con l'aumentare del reddito, l'A.M.A.T. deve porsi in grado nel prossimo futuro di mantenere la quota di domanda di trasporto già servita e di soddisfare la domanda incrementale.

Come visto in precedenza nel quinquennio 1982 - 86, si sono manifestate nel numero di viaggiatori trasportati tendenze eccessive che solo nell'ultimo anno si sono invertite.

Si tratta, quindi, di cercare di mantenere e rendere sempre mai più ripido il trend del 1986. Dato il buon livello medio di offerta di servizio per abitante si dovrà cercare di rendere lo stesso più efficace cercando di comprendere le esigenze dei viaggiatori-utenti che si dovranno iniziare a considerare come clienti.

Mantenere e incrementare la quota di domanda di trasporto servita dall'A.M.A.T. è inoltre necessario per incrementare gli introiti diretti da tariffa al fine di raggiungere la percentuale minima di copertura dei costi con i ricavi previsti dal DM. dei Trasporti per quest'anno e per gli anni futuri sempre in crescita.

L'A.M.A.T. deve essere perciò interessata affinché la domanda di trasporto servita dal mezzo privato non cresca in valore assoluto e si riduca almeno in termini percentuali: e ciò perché un aumento della circolazione veicolare peggiorerebbe le condizioni di esercizio con un abbassamento della velocità commerciale e aumento quindi dei costi per unità di servizio prodotto.

IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA.

Se aumentando la "quota di mercato" A.M.A.T. si aumentano di conseguenza gli introiti, per ridurre la forbice costi-ricavi si dovrà dall'altro lato continuare nella strada già intrapresa del

contenimento dei costi, con il miglioramento dell'efficienza e l'aumento della produttività.

Si tratterà di portare a compimento quelle razionalizzazioni già iniziate (unificazione del servizio con l'agente unico) e di puntare allo studio ed al coordinamento delle procedure organizzative e degli elementi, che rendano la gestione più razionale ed economica, facendo in modo che a tutti i livelli operativi si compiano gli sforzi necessari per massimizzare l'efficienza aziendale.

La volontà di operare in tal senso non dovrà e non potrà essere prerogativa di pochi, ma dovrà coinvolgere tutti i lavoratori, maestranze, impiegati, funzionari e dirigenti, rendendo armonico verso la realizzazione il fluire delle decisioni del vertice aziendale.

Le scelte da operare allora, pur tenendo conto della realtà e dei limiti del contesto nel quale andranno a calarsi, dovranno il più possibile essere assunte al di fuori di quei condizionamenti interni ed esterni all'Azienda che spesso operano pesantemente, nel senso di bloccare, limitare o rallentare l'efficacia di molte iniziative proposte ed intraprese per la loro capacità di incidere significativamente nel tessuto aziendale.

STRATEGIE

Per realizzare l'obiettivo del mantenimento e della crescita della propria quota di mercato è necessario migliorare il servizio. Poichè non sono pensabili ulteriori incrementi dell'offerta data, come visto, i già elevati livelli di essa, si dovrà puntare a rendere più appetibile il prodotto offerto: aumento della velocità commerciale, maggiore regolarità e puntualità nei servizi, miglioramento dei rapporti con il pubblico attraverso una maggiore informazione sugli orari e sulle partenze, rilevandone d'altro canto le necessità attraverso indagini O - D .

Il miglioramento dell'organizzazione deve essere la strategia

dei prossimi anni per aumentare la produttività interna.

Il primo passo in tal senso, dopo lunghi anni di contrasta^{te} discussione con le OO.SS., è stato compiuto con l'adozione della Nuova Pianta Organica : si dovrà ora puntare innanzitutto alla sua applicazione per procedere poi alla razionalizzazione delle procedure tecniche ed amministrative che, a loro volta, dipendono dai miglioramenti della sistemazione logistica degli uffici amministrativi e dell'officina (per le possibili innovazioni di lay-out) e dal potenziamento del sistema informativo.

Si dovrà cioè :

- 1) - migliorare le condizioni e gli ambienti di lavoro (senza di ciò ogni tentativo di aumento della produttività sarà frustrato).
- 2) - razionalizzare l'impiego del personale con l'addestramento e la formazione e con l'immissione dall'esterno di quelle forze nuove capaci di cogliere e guidare il rinnovamento tecnologico.
- 3) - stimolare la crescita culturale del contesto aziendale evidenziando che l'Azienda è l'organo deputato al soddisfacimento del bisogno di mobilità della collettività e non degli interessi di gruppi più o meno vasti.

LINEE DI INTERVENTO

Quali saranno gli ambiti nelle quali applicare le strategie prima richiamate ?

Di seguito si esaminano gli ambiti fondamentali che si possono individuare nelle :

- 1) - Gestione dell'esercizio;
- 2) - Gestione dei mezzi, degli impianti e del personale;
- 3) - Organizzazione interna.

1°) - LA GESTIONE DELL'ESERCIZIO

La rete attuale è il risultato, in uno con lo sviluppo urbanistico della città, della sovrapposizione di più linee con molti tratti comuni quindi, La ridefinizione della rete di esercizio, possibile dopo che saranno noti i risultati dell'indagine O -D, dovrà consentire quei recuperi che renderanno possibile una migliore diffusione del servizio nelle aree sub-urbane e periferiche inserendo anche quei collegamenti per nuovi insediamenti la cui utilità venga riconosciuta: Quei collegamenti cioè per i quali sia possibile prevedere sufficiente utenza evitando così dannosissimi fenomeni di dispersione delle risorse disponibili.

La nuova rete di esercizio dovendo coprire tutto il territorio comunale dovrà essere organizzata e ripartita in linee di forza, di apporto e distribuzione e probabilmente renderà necessaria l'adozione del sistema di tariffazione a biglietto orario. A conclusione dell'indagine O-D si potrà ^{ma} avviare gli studi e le valutazioni indispensabili per decidere in tal senso.

1/a) - LE TARIFFE

Il sistema tariffario attuale è articolato sostanzialmente su tre livelli :

- a) - biglietti di corsa semplice o andata e ritorno venduti in blocchetti da 20 corse per gli utenti non sistematici;

b) - abbonamenti per lavoratori e per studenti per utenti cioè sistematici con la motivazione casa-lavoro casa-studio;

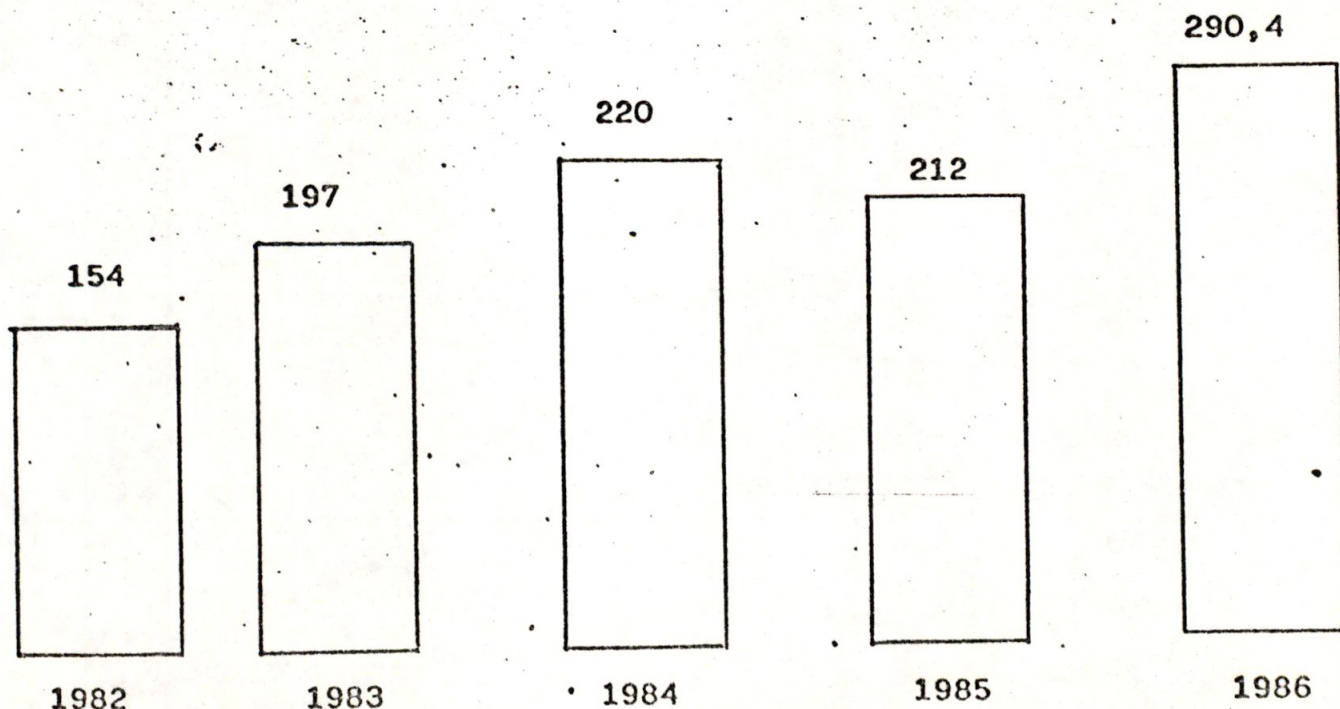
c) - tessere di libera circolazione per utenti che fanno un uso più ampio del servizio offerto dall' A.M.A.T. -.

Agendo sulla leva tariffaria si è cercato con la deliberazione n° 39/86 (sistema tariffario attualmente in vigore) di ampliare la fascia di utilizzo degli abbonamenti e delle tessere di libera circolazione nell'intento di incentivare l'uso del mezzo pubblico.

Si tratterà di insistere su questa strada contenendo gli aumenti tariffari per le tessere di libera circolazione.

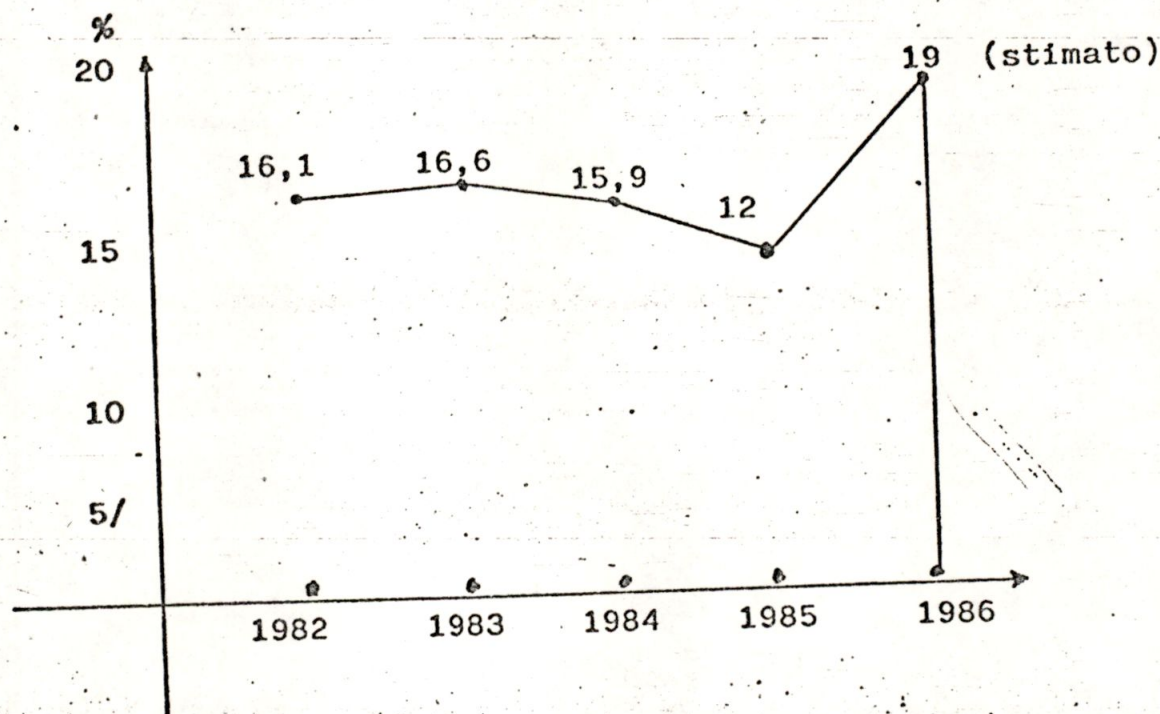
Non bisogna comunque ignorare che qualunque siano i tassi di crescita delle tariffe che si riuscirà ad applicare sarà necessario cercare di rispettare il rapporto ricavi-costi previsto dal D.M. dei Trasporti per il 1987 pari al 30% e per il 1988 al 31%. La realtà attuale è che siamo ben lontani da questo traguardo e che non è neppure pensabile ipotizzare con immediatezza aumenti degli introiti pari a circa il 70% di quelli attuali.

L'introito per viaggiatore pagante è cresciuto nel corso del quinquennio 1982 ÷ 86 da 154 f./viag. paganti a 290,4 f./viag. paganti secondo il seguente trend :



Il rapporto ricavi-costi dal 1982 al 1985 ha invece avuto il seguente andamento :

(i ricavi sono al netto dei ricavi per servizi speciali e altri)



Poichè il D.M. dei Trasporti prevede per il 1987 un grado di copertura minimo dei costi con le tariffe del 30% e per il 1988 il grado di copertura minimo del 31%, si tratta di portare gli introiti del 1987 a 14,5 miliardi partendo però non dal 28% previsto per il 1986 ma come visto dal 19% : un incremento secco del 70% cioè di circa 6 miliardi che significa, mantenendo fermo il numero dei viaggiatori, portare la pressione tariffaria dalle 290,4 £./per viaggiatore pagante del 1986 a 493 £./per viaggiatore pagante di questo anno.

Poichè, come detto, non è ipotizzabile un incremento tariffario di tal fatta, è necessario stabilire un piano di crescita degli introiti che, al termine del triennio, se non raggiunga del tutto la percentuale minima prevista quanto meno si avvicini molto ad essa.

Appare ragionevole pensare ad un incremento annuo del 20% che porterebbe nel 1987 l'introito per viaggiatore pagante a £. 348,48, nel 1988 a £. 418,176 e nel 1989 a £. 501,81. Come distribuire l'incremento del 20% nei vari tipi di tariffa.

sarà materia da svolgere in altro momento e ora pertanto non se ne fa cenno: Il discorso è però complesso e difficile e coinvolge direttamente l'Ente Locale, proprietario dell'Azienda e titolare della politica tariffaria del trasporto urbano, certo non ultimo dei servizi offerti alla collettività.

Si lasciano quindi le brevi considerazioni suesposte alla riflessione e allo approfondimento di tutti.

1/b) - L' ESERCIZIO

La riorganizzazione del settore ha avuto nel passato il suo supporto essenziale nella adozione dell'esercizio ad agente unico.

Altro elemento essenziale è stata, a partire dai primi anni '80, l'introduzione nel parco dei veicoli da 12 m.

L'adozione dell'esercizio ad agente unico attende di essere completata con l'estensione alle linee sub-urbane e così pure l'aumento dei veicoli a grande capacità sarà realizzato nel prossimo triennio (vedesi in seguito il piano di sostituzione degli autobus).

Per quel che riguarda l'esterno la velocità commerciale si è mantenuta sostanzialmente stabile negli ultimi anni: questo però è avvenuto in quanto sono aumentati i servizi nelle linee periferiche a velocità più elevate; nelle linee più tipicamente urbane interessanti il centro cittadino, mediamente, la velocità commerciale si è ridotta per circa il 5% e ciò solo negli ultimi anni.

Altro recupero di risorse a parità di livello di servizio sarà possibile realizzare quando, a seguito dell'indagine O-D, si potranno disegnare i diagrammi di carico delle linee che consentiranno di conseguenza l'adozione di orari di servizio delle vetture meglio adattati cercando così un miglior compromesso fra le opposte esigenze di razionale impiego delle risorse e di presenza minima del servizio che, in quanto pubblico, non può comunque cadere al di sotto di un certo livello di frequenza.

PROVVEDIMENTI PREVISTI NEL TRIENNIO

Avviamento della installazione dell'impianto di radiocomunicazione fra gli autobus e la centrale operativa e suo completamento con l'estensione a tutto il parco.

Il provvedimento, già deliberato, si propone il miglioramento del controllo in rete, l'aumento della sicurezza dei conducenti, la riduzione dei tempi di intervento dei mezzi di manutenzione, l'estensione dell'esercizio con agente unico a tutte le linee.

In particolare il sistema permetterà :

- lo scambio di messaggi in fonia ed in codice fra gli autobus in linea e la centrale operativa e fra questa ed i mezzi di soccorso;
- la localizzazione continua degli autobus;
- di avere un quadro sempre aggiornato delle situazioni di irregolarità che si determinano rispetto ai programmi di esercizio;
- gli interventi di regolarizzazione in tempo reale;
- di conoscere l'entità e la tipologia delle irregolarità;
- la conoscenza giornaliera delle prestazioni del servizio, sia sintetica che analitica;
- l'impiego dei dati generali verso lo sviluppo delle funzioni aziendali di programmazione dell'esercizio, programmazione della manutenzione, statistica e amministrazione del personale.

UTILIZZO DI VEICOLI A GRANDE CAPACITA'

A seguito della revisione della rete di esercizio e con l'adozione di un nuovo programma di esercizio si studierà la possibilità di utilizzare veicoli di 18 m. che consentano ulteriori abbattimenti dei costi per viaggiatore trasportato.

2) - LA GESTIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI

2.1) - Le infrastrutture dell' A.M.A.T., gli uffici, l'officina di manutenzione, non sono in alcun modo adeguate alle esigenze.

A fronte di una esigenza di una buca di lavoro ogni 15 autobus l'Azienda ne dispone di 7 + 1 sollevatore; - a fronte di una necessità minima di 60 m^2 per autobus per il solo parcheggio (il che porta ad una superficie minima per parcheggio di circa 11000 m^2), se ne dispone di poco più della metà.

Cosa questo significhi in termini di efficienza manutentiva è presto detto: grande difficoltà ad operare su programmazione, formazione di punti di lavoro e di intralci difficili da smaltire.

Per tutta la Azienda la soluzione non può che essere quella di un nuovo impianto che assicuri a tutti i lavoratori, agli impiegati, ai dirigenti un ambiente di lavoro decoroso nel quale si possano esplicare tutti i processi produttivi; la soluzione definitiva però non appare per ora vicina forse anche perchè non ha ancora avuto l'Azienda la capacità e la forza di reclamare a gran voce dall'Ente Locale quanto le deve essere assicurato se, d'altro canto, da essa si chiedono servizi adeguati.

Al momento, quindi, non è neppure ipotizzabile nel triennio la realizzazione della nuova sede, per cui si dovranno, comunque, mandare in porto quei provvedimenti che possano in qualche modo alleviare le difficoltà, non illudendosi in alcuna maniera che essi siano interventi risolutivi.

Nel triennio sono previsti :

- costruzione dei nuovi spogliatoi-servizi per gli operai.

Il provvedimento, necessario per garantire alle maestranze un ambiente idoneo ai sensi delle vigenti disposizioni di Legge, consentirà l'ampliamento delle strutture di lavoro.

- costruzione di n. 2 nuove buche di lavoro.

Il provvedimento è necessario per aumentare i posti di lavoro

in officina e si renderà possibile a seguito della precedente realizzazione.

- realizzazione nuovi uffici in sopraelevazione agli attuali e riclassamento vecchi uffici.

Tale realizzazione è necessaria per dotare l'Azienda di una sede più decorosa e funzionale.

- completamento e ampliamento capannone carrozzeria.

Il provvedimento consentirà di avere un ambiente di lavoro più adeguato alle necessità, libererà per altre esigenze almeno parte dell'attuale locale carrozzeria.

- realizzazione dell'impianto di riscaldamento all'interno del capannone officina.

- realizzazione di un impianto di lavaggio automatico per sotto cassa rotabili.

Il provvedimento è necessario per migliorare le condizioni ambientali di lavoro del personale addetto al lavaggio e ingrassaggio degli autotelai.

2.2) - GLI AUTOBUS

La gestione del parco autobus è in questo momento il problema più importante per l'Azienda.

Le grosse carenze già richiamate, nelle dimensioni della infrastruttura di riparazione non sono che uno dei corni del problema. L'altro, come è ovvio, è costituito dal personale: il piano di ristrutturazione recentemente approvato segna le linee da seguire, tuttavia sono già apparse le difficoltà insistenti nel fatto che non è facile trovare collocazione a quel personale che risulta esuberante nelle qualifiche per le quali la riorganizzazione ha previsto delle contrazioni.

Il nuovo modo di lavorare, quello cioè che parte dalla program-

mazione degli interventi e dal controllo della loro esecuzione, dovrà poi essere recepito dalle maestranze e dai capi, che dovranno necessariamente essere coinvolti nel processo riorganizzativo e questo senza nascondere che si dovranno esprimere e perseguire quegli atteggiamenti di lassismo, che spesso si celano dietro le insufficienze dell'impianto.

Negli anni scorsi cioè dal 1982 al 1986 il numero di addetti all'officina-deposito si è ridotto di circa il 5% in valore assoluto e il suo rapporto rispetto ai veicoli in dotazione è passato da $1,14 \left(\frac{185}{161} \right)$ a $0,98 \left(\frac{175}{177} \right)$ pur essendo nel frattempo cresciuta l'età media del parco attualmente pari a circa 9,5 anni. All'ottima produttività del capitale, misurata come visto in Km. percorsi per autobus, si contrappone il male tipico dell'Azienda e cioè un basso numero di autobus circolanti rispetto al parco disponibile (il rapporto è circa pari al 70%) e, quel che è peggio, notevoli oscillazioni nella disponibilità di autobus con punte negative fino al 40% di autobus in avarie in concomitanza con eventi imprevedibili (giornate di freddo intenso) o con scarsa disponibilità di risorse finanziarie per il pagamento delle prestazioni di lavoro straordinario.

Le linee cui si riferirà l'azione aziendale, il cui successo dipenderà dalla possibilità di attuare il programma triennale di investimenti ma anche, come detto, dalla capacità di incidere nel tessuto umano, creando il gruppo dirigente e meglio professionalizzando le maestranze, si traducono in :

I) - Rinnovamento del parco autobus.

Il parco attuale consiste di n. 194 autobus, di cui n. 17 sono in attesa di radiazione.

I 177 residui hanno la seguente ripartizione per età:

CLASSI DI ETÀ'	N.	%
Fino a 3 anni	39	22
4 ÷ 6	7	4
7 ÷ 9	31	17,5
10 ÷ 12	69	39
13 ÷ 15	27	15,5
oltre 15	4	2
<u>TOTALE</u>	<u>177</u>	<u>100</u>

Avendo come obiettivo al termine del triennio un coefficiente di utilizzazione del parco pari a 0,85 ($\frac{\text{veicoli disponibili}}{\text{veicoli totali}}$) con una età media di circa 6 anni e con una durata di $11 \div 12$ anni per ogni autobus si devono programmare i seguenti investimenti, mantenendo la flotta a n.180 unità.

- 1987 - n. 20 = autobus tipo Federtrasporti da 12 mt.
- 1988 - n. 25 = (di cui 10 autobus da 18 mt. se si sarà modificata la rete e il programma di esercizio)
- 1989 - n. 25 = (di cui 10 autobus da 18 mt. (se c.s.)
15 autobus da 10,5 mt. del tipo Federtrasporti.

I VEICOLI AUSILIARI

Si prevedono i seguenti investimenti :

- 1987 : n. 1 automezzo attrezzato per le riparazioni in linea;
n. 1 automezzo adatto al traino dei veicoli.
- 1988 : n. 1 automezzo per trasporti di officina.

Un capitolo a parte meriterebbe poi il problema degli scuolabus. In mancanza però di un sicuro orientamento da parte dell'Amministrazione Comunale nell'affidamento dei servizi in parola all' A.M.A.T. o ai privati si preferisce rinviarlo a quando tale orientamento verrà definito.

II) - DEFINIZIONE PIU' PRECISA DELLA POLITICA DI MANUTENZIONE

Una manutenzione efficiente è il miglior investimento possibile. La manutenzione si inquadra così come parte integrante della produzione, una volta che si ritroverà l'equilibrio otti-

male fra durata e obsolescenza del mezzo, fra prevenzione e riparazione dei guasti.

L'ulteriore disponibilità di altre n. 2 buche di lavoro, che si spera di poter realizzare nel corso del corrente anno, consentirà di spingere la politica di manutenzione verso la manutenzione preventiva (garantendo l'esecuzione delle operazioni già ora programmate) e la manutenzione secondo condizione, iniziata cioè dopo la conoscenza dello stato reale di componenti.

Per la programmazione degli interventi è fondamentale ^{in più} la conoscenza puntuale dello stato dei veicoli: preliminare dovrà quindi essere l'organizzazione di una automatica e sistematica raccolta dei dati.

2.3) - IL PERSONALE

Per come si è delineata finora, l'A.M.A.T. si presenta come un'Azienda che deve orientarsi fortemente evolvendosi verso una struttura con caratteri più marcatamente industriali; le dimensioni ormai assunte dall'Azienda, d'altra parte, la quantità del servizio erogato non possono che spingere prepotentemente verso il cambiamento tecnologico e organizzativo.

Esso cambiamento in qualunque ambito lo si consideri non potrà essere imposto ma dovrà essere concordato cercando di mediare fra i molteplici interessi, non sempre convergenti, delle parti interessate.

Gli interventi di ottimizzazione nell'utilizzazione delle risorse umane, che dovranno essere privilegiati rispetto al complesso degli altri, dovranno tuttavia tenere in conto quelle situazioni di fatto presenti nel contesto aziendale che potrebbero celare ostacoli temporaneamente insuperabili o viceversa rilevare favorevoli presupposti per l'avviamento immediato del cambiamento.

Il modello di struttura organizzativa più efficace per fronteggiare e governare il cambiamento si ritiene debba essere quello che assicuri a sostegno dell'azione operativa una adeguata struttura di staff. Il Piano di ristrutturazione recentemente approvato è stato disegnato con questa filosofia con funzioni di staff non soltanto alla Direzione ma anche ai Reparti tecnici a seconda della importanza delle funzioni svolte.

Elevare il rendimento del personale deve essere la motivazione costante di ogni intervento per rimuovere le cause che si frappongono alla sua piena utilizzazione; cause di natura tecnica, imputabili cioè ad insufficienze degli strumenti impiegati; di natura organizzativa, imputabili cioè ad insufficienze strutturali e gestionali dei processi produttivi; di natura fisiologica, che riguardano cioè insufficienze di rendimento imputabili a limitazioni funzionali del soggetto; di natura psicologica che riguardano cioè la sfera degli atteggiamenti e dei comportamenti.

Per rimuovere allora queste cause si dovranno porre in essere quei provvedimenti, già descritti, volti al miglioramento degli ambienti di lavoro e studiare e definire, concordandoli con le OO.SS., tempi standard per le lavorazioni di officina, razionalizzare gli orari di lavoro e i turni, accentrare le attività similari o complementari. Inoltre, dovrà essere intensificata, dandole una vera e propria programmazione, l'attività di formazione nei confronti di varie categorie di dipendenti ed in particolare dei capi per i quali è necessario stimolare la tensione collaborativa.

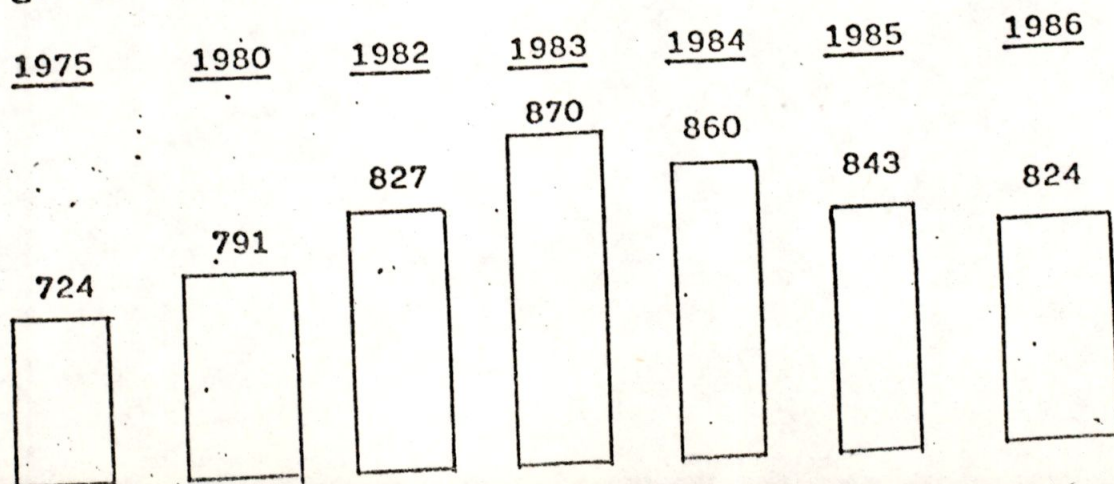
2.3.1.) - LA GESTIONE DEL PERSONALE

La gestione del personale dovrà essere orientata nel senso di far avvicinare progressivamente l'entità e la qualità delle risorse umane alla configurazione che lo sviluppo dell'Azienda e i cambiamenti organizzativi richiedono.

Il personale in forza all'Azienda al 31/12/1986 ammontava a n. 824 unità: la sua distribuzione però rispetto alle nuove esigenze rappresentate nel Piano di ristrutturazione è notevolmente difforme, avendosi in alcune posizioni eccedenze e in oltre carenze.

Poichè non è pensabile che l'Azienda si assumi in toto l'onere di colmare le carenze senza assorbire le eccedenze si dovranno studiare e portare avanti quelle variazioni miranti a raggiungere un mix tale da iniziare comunque a ottenere risultati qualitativi senza compromettere i costi.

L'andamento della forza organica è stato nel passato il seguente :



L'organico compatibile con al Legge Finanziaria è quello al 31/12/1984 consentendo la legge successivamente la sostituzione degli esoneri nel frattempo intervenuti.

La ricerca di nuovo personale, però, come detto, oltre che soddisfare le necessità del turn-over, secondo i limiti precedentemente descritti, dovrà essere orientata ad aumentare il livello qualitativo dell'organico inserendo quelle specializzazioni e quelle professionalità che il cambiamento organizzativo richiede. Tale criterio dovrà essere applicato in particolare per i funzionari e per i quadri tecnici e amministrativi adeguando alle esigenze, laddove è in contrasto, il Regolamento Avanzamenti e Promozioni in vigore.

Per ciò che concerne la valutazione e lo sviluppo delle carriere, confermato che si dovranno ulteriormente approfondire le metodiche di avanzamento legate, alla conoscenza e alla capacità tecnico-professionale, al rendimento e all'applicazione, altro non si aggiunge preferendosi attendere quanto il C.C.N.L. al riguardo prevederà.

DATI 1986 riguardanti il personale e confronti con le medie nazionali riferite però al 1984.

	AMAT 1986	MEDIA NAZ. 1984	
<u>ORE LAVORATIVE TOTALI</u>	1.382.074		
-- ORE LAVORATE :			
- Ordinarie	1.267.785		<u>DIFF</u>
- Straordinarie	304.025		
TOTALE	1.571.810		
-- NON LAVORATE	114.289		
NON LAVORATE/LAVORATIVE	8,27%	9,22%	- 9%
FORZA MEDIA 1986 =	838 UNITA'	(compreso Dirigenti)	

<u>ORE DI LAVORO</u> (Media per dipendente)	<u>AMAT 1986</u>	<u>MEDIA NAZ.</u> <u>1984</u>	<u>DIFF.</u>
-- LAVORATIVE	1649	1742	- 5,4%

LAVORATE :			
ORDINARIE	1512	1582	- 5,4%
STRAORDINARIE	362	133	+ 272%
TOTALE	1874	1715	+ 9,2%
NON LAVORATE	136	161	- 15,3%

Le ore lavorative sono le ore lavorabili e cioè le ore massime potenzialmente prestabili dal dipendente che non fa alcuna assenza oltre i riposi, le ferie e le festività.

Si rileva che le ore lavorative per agente AMAT sono inferiori del 5,4% alla media nazionale come al solito relativa al 1984.

Lo stesso risultato negativo si riscontra per le ore lavorate. La spiegazione risiede nel fatto che la quasi totalità dei dipendenti gode, per accordo aziendale, di 5 giornate di ferie in più rispetto a quelle previste dal C.C.N.L. e che ormai soltanto i 3/8 circa della forza organica effettua la prestazione lavorativa di 39 ore settimanali.

Le ore non lavorate per dipendente cioè quelle discendenti dal cosiddetto "assenteismo" sono all'AMAT di meno rispetto alla media nazionale di ben il 15,3%.

Le ore straordinarie, infine, che sono eccezionalmente più elevate della media nazionale, coprono la differenza di ore lavorate ordinarie rispetto alla media nazionale (e ciò come visto per effetto di accordi aziendali) e le carenze di organico dato il buon risultato in termini di efficienza del fattore lavoro.

3) - L'ORGANIZZAZIONE INTERNA

Ultimo degli ambiti da esaminare, ma certo non ultimo per importanza è l'organizzazione interna.

Su questa strada l' A.M.A.T. deve avviarsi con decisione se vuol essere un'Azienda modernamente organizzata ed efficiente.

Tutta la vita aziendale bisogna iniziare a considerarla in termini di costi perchè così è : ogni decisione è, in modo diretto o indiretto, un costo. Diventa perciò necessario introdurre tecniche integrate di budgetting per il controllo dei costi; l'introduzione di queste tecniche renderà necessaria la rivisitazione delle procedure organizzative per rendere agevole e spedito il rilevamento e la classificazione dei dati.

La struttura che si occuperà del controllo di gestione è stata già prevista nel Piano di ristrutturazione ma prima del prossimo anno non sarà sicuramente possibile iniziare a studiare i problemi del controllo di gestione per i tempi necessari per l'assunzione di Funzionari che se ne dovranno occupare.

Per quest'anno l'Azienda si propone di portare a compimento le procedure automatizzate che ha in corso di installazione: la gestione dei turni del personale viaggiante, la gestione delle presenze, la gestione del magazzino avendo pressochè completato l'installazione dei programmi di contabilità generale e finanziaria.

Successivamente si dovrà estendere l'automazione su quelle aree per le quali si è in ritardo: la gestione degli ordini di acquisto - la gestione delle biglietterie - la gestione della manutenzione.

Nel triennio sono questi gli avanzamenti che è possibile prevedere ma non sarà facile se non si riuscirà a rimuovere e a coinvolgere nella volontà di cambiamento il personale.

= BILANCIO PLURIENNALE 1987 - 1989 =

Il Bilancio pluriennale 1987 - 89 redatto in forma sintetica secondo lo schema di cui al D.M. del 1986 quantifica in modo generale a valori monetari costanti gli interventi previsti nel Piano Programma e i costi e i ricavi per i singoli esercizi.-

BILANCIO PLURIENNALE - COSTI

(IN ML.)

DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 1984	CONSUNTIVO 1985	PREVENTIVO 1986	PREVENTIVO 1987	PREVENTIVO 1988	PREVENTIVO 1989
ACQUISTI - CONSUMI	6.486	7.100	10.956	11.415	10.000	10.000
MANUTENZIONI - RIPARAZIONI	398	488	1.421	2.010	2.050	2.090
PERSONALE	29.822	32.465	34.414	36.080	37.520	38.100
IMPOSTE E TASSE	1.245	1.153	2.136	2.601	1.900	1.900
ALTRI COSTI DI ESERCIZIO	1.055	2.116	1.858	2.160	2.300	2.350
ONERI FINANZIARI	850	1.667	1.136	963	875	780
AMMORTAMENTI	986	1.230	2.080	2.549	3.000	3.500
TOTALE COSTI	40.842	46.519	54.301	57.778	57.645	58.720

BILANCIO PLURIENNALE - RICAVI

(in M.L.)

DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 1984	CONSUNTIVO 1985	PREVENTIVO 1986	PREVENTIVO 1987	PREVENTIVO 1988	PREVENTIVO 1989
RICAVI PRINCIPALI						
- BIGLIETTI CORSA SEMPLICE	1.110,0	1.234	1.655	2.780	3.340	4.040
- TITOLI A TARIFFA RIDOTTA	1.247	3.671	6.440	5.400	6.640	7.970
- SERVIZI SPECIALI	350	347	500	430	520	520
1° PARZIALE	5.997	5.252	8.595	8.610	10.500	12.500
CONTRIBUTI REGIONALI	401	401	401	401	401	401
CONTRIBUTI REGIONALI FONDO NAZ. TRASPORTI	31.038	31.033	32.000	33.000	33.500	34.000
RIVALSE E RICAVI DIVERSI	518	1.472	1.313	1.254	1.200	1.200
INTERESSI ATTIVI	124	98	50	50	50	50
CAPITALIZZAZIONI	2.133	2.877	6.946	7.755	6.335	6.300
ALTRE VOCI	631	1.493	500	800	800	800
CORRISPETTIVI PER TARIFFE SOCIALI A CARICO COMUNE	=	3.893	4.496	5.908	4.859	3.469
2° PARZIALE	34.845	41.267	45.706	49.168	47.145	46.220
TOTALE RICAVI	40.842	46.519	54.301	57.778	57.645	58.720

La presente copia, composta di n. ³⁶ tacciate, e conforme
all'originale esistente presso questo Ufficio.

Taranto, li. **22 LUG. 1987**



IL FUNZIONARIO SUPERIORE

(*Franco* FERRANTE)



Idun A.M.A.T.

del Registro

Elez. Annu. 12 Maggio 1985

1^a DIVISIONE
SEZ. SEGRETERIA

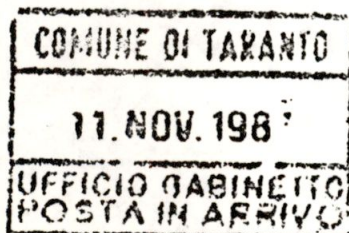
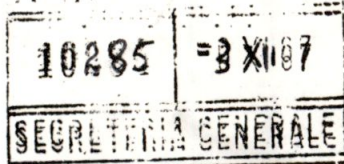
CITTA' DI TARANTO N. **4761** Prot. Spec.

Spedito il **21 OTT. 1987**

COPIA DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

O G G E T T O

Approvazione deliberazioni A.M.A.T. nn. 193 e 194 del 9.7.1987, avente all'oggetto: *plp*
rispettivamente: "Bilancio preventivo per l'esercizio 1987 e Approvazione piano
programma 1987/1989".



L'anno sette quattordici Ottobre
18,20 millenovecentottanta il giorno del mese di
alle ore 18,20, in Taranto e nel Palazzo di Città.

Il Consiglio Comunale, legalmente convocato a domicilio, in sessione Ordinaria
ed in seduta Pubblica, si è riunito sotto la Presidenza del
Sig. Guadagnolo Mario - Sindaco con l'assistenza del Segretario Generale
Sig. Dott. Eligio Melandri

Eseguendo l'appello nominale dei Consiglieri, sono risultati:

	Assenti		Assenti
1 ABBRUZZESE Giacomo		26 ANGELINI Angelo	2
2 CARDUCCI Alfengo		27 BERTETTI Nicola	
3 GIUDETTI Angelo		28 STEA Giuseppe	3
4 ANDRISANI Vincenzo R.		29 SARTI Maurizio	
5 MONFREDI Cosimo		30 CANNATA Francesco	
6 BOCCUNI Francesco		31 TRAVERSA Roberto	4
7 MELUCCI Nicola		32 NARRACCI Giovanni	5
8 ACCARDI Gennaro		33 DI CUIA Carmelo	
9 MIGNOGNA Cosimo		34 ARMENTANI Michele	
10 ZAPPIMBULSO M. Pia		35 PASCARELLA Ennio	
11 RUGGIERO Alberto		36 GUADAGNOLO Mario	
12 FASANO Filippo		37 VENTURINI Alfredo	
13 TRANQUILLINO Giacinto		38 DI LORENZO Filippo	
14 CARRIERI Angelo		39 DE FEIS Francesco	
15 DE VIETRO Giuseppe		40 SANSONE Alfonso	
16 LA GIOIA Giovanni		41 CASAVOLA Antonio M.	
17 MANCINI Luigi		42 LATAGLIATA Emanuele	
18 BATTAFARANO Giovanni		43 DE MARTINO Michele	
19 MINEO Luciano		44 D'AMBROSIO Giuseppe	
20 CERVELLERA Alfredo		45 FALLONE Salvatore	
21 MICELI Leonardo		46 GOLINO Adriano	
22 STEFANO Ippazio	1	47 BIDOLI Antonio	
23 INDELLICATI Domenico		48 FIORE Vito	6
24 D'IPPOLITO Eneide		49 CARRINO Giuseppe	
25 SEMERARO Francesco		50 STOLA Valentino	

in totale N. 44 Consiglieri presenti su n. 50 assegnati al Comune, di cui N. 50 in carica.

Il presidente, ritenuto legale il numero dei consiglieri intervenuti, trattandosi di Prima
convocazione, dichiara aperta la seduta ed invita i presenti ad adottare deliberazione in merito al
l'oggetto.

Si dà atto che la relazione dell'Assessore alle Finanze è stata svolta nel corso della precedente seduta del 12.10.1987 giusta verbale in atti n.731;

Si dà atto altresì, che la discussione generale sui bilanci delle Aziende A.M.A.T./A.M.I.U./A.F.N. e Comune è stata svolta nel corso della odierna seduta giusta verbale in atti n.732.

IL CONSIGLIO COMUNALE

Viste le delibere della Commissione Amministratrice dell'A.M.A.T., nn. 193 e 194 del 9.7.1987, avendo rispettivamente all'oggetto: "Bilancio preventivo economico per l'esercizio 1987" e "Approvazione piano programma 1987/89";

Considerato che ai sensi dell'art. 16 T.U. del 15.10.1985 n.2578, occorre l'approvazione del Consiglio Comunale;

Ritenuto di non aver osservazioni da fare;

Visto il T.U. della legge comunale e provinciale 4.2.1915, n.148, modificato dal R.D. 30.12.1923, n. 2839, nonché la legge 9 giugno 1947, n.530;

Vista la legge 10.2.1953, n.62 e successive modificazioni;

Vista la legge regionale n. 25 del 4.5.1985;

Con 29 voti favorevoli, 14 contrari (Battafarano, Mineo, Cervellera, Miceli, Indelicati, D'Ippolito, Semeraro, Bertetti, Sarti, Cannata, Traversa, Fallone, Golino e Bidoli) e 1 astenuto (Di Lorenzo), resi per alzata di mano dai 44 Consiglieri presenti e votanti;

D E L I B E R A

Di approvare e fare proprie, per le ragioni di cui in premessa le delibere della Commissione Amministratrice dell'A.M.A.T. nn. 193 e 194 del 9.7.1987, in oggetto meglio specificate.-

Del che è verbale.

Seguono le firme all'originale del Presidente, dell'Assessore anziano e del Segretario Generale.

Si attesta che la presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Comune _____

20 OTT. 1987

Taranto, 21 OTT. 1987

Per copia conforme all'originale e per uso amministrativo.

Visto: IL SINDACO



IL SEGRETARIO GENERALE

IL SEGRETARIO GENERALE

REGIONE DELLA PUGLIA

SEZ. PROV. LE DECENTRATA DI CONTROLLO SUGLI ATTI DEGLI ENTI LOCALI
di TARANTO

N. 27002

LA COMMISSIONE PROV. DI CONTROLLO NELLA SEDUTA DEL 15 NOV. 1987

Taranto, li 6 NOV. 1987

p.c.c. IL SEGRETARIO

Reg. Roberto Fischetti



IL PRESIDENTE

Prof. A. MALLARDI

Taranto, li _____

Per copia conforme all'originale e per uso amministrativo.

19 NOV. 1987

Taranto, li _____



IL SEGRETARIO GENERALE

IL COAD. DI REG. DE F. E. - DELEGATO
(Maria Antonella DI PAOLA)

N.



08154 | 251X87
SEGRETERIA GENERALE

c.p.c.

ALL'UFFICIO SERVIZI MUNICIPALIZZATI

ALL'UFFICIO A.M.A.T.

COMUNE DI TARANTO

SEGRETERIA GENERALE

S E D I

DECISIONE DELLA GIUNTA MUNICIPALE RIUNITASI IL 8 Settembre 1987

Oggetto: Presa atto deliberazioni AMAT sedute del 2.7.1987 - 9.7.1987 - 11.7.1987 - 16.7.1987 - 23.7.1987 - 30.7.1987 - 1.8.1987 - 10.8.1987.-

(Ralatore SINDACO)

La Giunta Municipale nella seduta del 1'8 Settembre 1987 Prende atto delle sotto= notate deliberazioni A.M.A.T.:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| - Del. n. 187 del 2.7.1987; | - Del. n. 214 del 23.7.1987; |
| - " " 188 " 9.7.1987; | - " " 215 " 23.7.1987; |
| - " " 189 " 9.7.1987; | - " " 217 " 23.7.1987; |
| - " " 190 " 9.7.1987; | - Del. " 218 " 23.7.1987; |
| - " " 191 " 9.7.1987; | - " " 219 " 23.7.1987; |
| - " " 192 " 9.7.1987; | - " " 220 " 23.7.1987; |
| - " " 193 " 9.7.1987; | - " " 221 " 30.7.1987; |
| - " " 194 " 9.7.1987; | - " " 222 " 30.7.1987; |
| - " " 195 " 11.7.1987; | - " " 223 " 30.7.1987; |
| - " " 196 " 11.7.1987; | - " " 224 " 30.7.1987; |
| - " " 197 " 11.7.1987; | - " " 225 " 30.7.1987; |
| - " " 198 " 11.7.1987; | - " " 227 " 30.7.1987; |
| - " " 199 " 11.7.1987; | - " " 234 " 1.8.1987; |
| - " " 200 " 11.7.1987; | - " " 238 " 10.8.1987; |
| - " " 201 " 11.7.1987; | |
| - " " 202 " 16.7.1987; | |
| - " " 203 " 16.7.1987; | |
| - " " 204 " 16.7.1987; | |
| - " " 205 " 16.7.1987; | |
| - " " 206 " 16.7.1987; | |
| - " " 207 " 23.7.1987; | |
| - " " 208 " 23.7.1987; | |
| - " " 209 " 23.7.1987; | |
| - " " 210 " 23.7.1987; | |
| - " " 211 " 23.7.1987; | |
| - " " 212 " 23.7.1987; | |
| - " " 213 " 23.7.1987; | |

COMUNE DI TARANTO
UFFICIO
Prot. 705 21-9-87

Taranto, li 9 Settembre 1987

IL SEGRETARIO GENERALE

IL V. SEGRETARIO GENERALE

(dr. Antonio DURANTE)

IL PRESIDENTE DELLA G. M.

AZIENDA MUNICIPALIZZATA
AUTOTRASPORTI PUBBLICI - TARANTO

VIA C. BATTISTI, 657 - TEL. 334101 (N. 5 LINEE URBANE)

74100 Taranto, 25 LUG. 1987

Spett./le REGIONE PUGLIA
Sez. Prov. Decentrata di
Controllo sugli Atti
degli Enti LocaliVia De Cesare, 102
74100 TARANTO

N. di protocollo 1388/87 Rip.

Risposta a N. del

Allegati N.

REGIONE PUGLIA SEZ. PROV. CONTROLLO TARANTO
27 LUG. 1987
ARRIVO

RACCOMANDATA A MANO

OGGETTO: trasmissione elenco oggetto deliberazioni.-

Trasmettiamo elenco oggetto delle sottoindicate deliberazioni adottate dalla Commissione Amministratrice di questa Azienda:

- Del.n.186- 02/7/87- Approvazione bozza bando di concorso per esami e titoli per la copertura di n.20 posti di conducente di linea - mansione autista - livello VII.-
- Del.n.194- 09/7/87- Approvazione piano programma 1987 - 1989.-
- Del.n.195- 11/7/87- Inserimento Pubblicitario AMAT sulla rivista "L'IMPRESA PUBBLICA".-
- Del.n.196- 11/7/87- Autorizzazione partecipazione alla cerimonia del 40° anniversario della costituzione della CISPEL - Roma 16/7/1987.-
- Del.n.197- 11/7/87- Acquisto a trattativa privata impianto di lavaggio sottocasse autobus.-
- Del.n.199- 11/7/87- Giudizi promossi da 193 dipendenti per rimborso quota contributo previdenziali ed assistenziali.- liquidazione compenso dovuto al difensore dell'AMAT per il giudizio di 1° grado e quello di appello.-
- Del.n.201- 11/7/87- Nomina Commissione Tecnica licitazione privata servizi vari di pulizia.-
- Del.n.203- 16/7/87- Presa atto spese autorizzate dal Direttore di Esercizio durante il mese di Maggio 1987.-
- Del.n.204- 16/7/87- ALBANO Walter c/AMAT.- Presa atto sentenza.- Liquidazione spese ed onorario in favore avv.Armando GRECO.-
- Del.n.205- 16/7/87- Presa atto spese ed onorario in favore dell'avv. Franco CAZZATO per prestazioni professionali fornite.-

Distinti saluti.

Il Funzionario Superiore
(Francesco FERRANTE)

ffp



Codice Fiscale N. 0014633 073 3

AZIENDA MUNICIPALIZZATA
AUTOTRASPORTI PUBBLICI - TARANTO

VIA C. BATTISTI, 657 - TEL. 334101 (N. 5 LINEE URBANE)

74100 Taranto, 25 LUG. 1987

SPETT/LE

ASSESSORATO ALLE MUNICIPALIZZATE

DEL COMUNE DI TARANTO

74100 T A R A N T O

N. di protocollo 1387/87 Rip.

Risposta a N. del

Allegati N.

OGGETTO: trasmissione deliberazioni.

Trasmettiamo per opportuna conoscenza le sottoelencate deliberazioni adottate dalla Commissione Amministratrice di questa Azienda:

- Del.n.184- 02/7/87- Approvazione bozza bando di concorso per esami e titoli per la copertura di n.20 posti di conducente di linea - mansione autista - livello VII.-
- Del.n.194- 09/7/87- Approvazione piano programma 1987 - 1989.-
- Del.n.195- 11/7/87- Inserito pubblicitario AMAT sulla rivista "L'IMPRESA PUBBLICA".-
- Del.n.196- 11/7/87- Autorizzazione partecipazione alla cerimonia del 40° anniversario della costituzione della CISPEL - Roma 16/7/87.-
- Del.n.197- 11/7/87- Acquisto a trattativa privata impianto lavaggio sottocasse autobus.-
- Del.n.199- 11/7/87- Giudizi promossi da 193 dipendenti per rimborso quota contributo previdenziali ed assistenziali.- Liquidazione compenso dovuto al difensore dell'A.M.A.T. per il giudizio di 1° grado e di appello.-
- Del.n.201- 11/7/87- Nomina Commissione Tecnica licitazione privata servizi vari di pulizia.-
- Del.n.203- 16/7/87- Presa atto spese autorizzate dal Direttore di Esercizio durante il mese di maggio 1987.-
- Del.n.204- 16/7/87-;ALBANO Walter c/AMAT.- Presa atto sentenza.- Liquidazione spese ed onorario in favore avv. Armando GRECO.-
- Del.n.205- 16/7/87- Presa atto spese ed onorario in favore dell'avv. Franco CAZZATO per prestazioni professionali fornite.-

Distinti saluti.

Il Funzionario Superiore
(Francesco FERRANTE)

mp

8330 C.
27-7-87