



RISULTATO 2.5

ORGANIZZAZIONE E
FINANZIAMENTO

SCHEDA INFORMATIVA

WP 2: Comunicazione e
Organizzazione Centri di Conoscenza

Publicato in Novembre 2016
www.velo-citta.eu



Co-funded by the Intelligent Energy
Programme of the European Union

La responsabilità per il contenuto di questo documento è degli autori e non riflette necessariamente l'opinione dell'Unione Europea. Né il EASME né la Commissione Europea sono responsabili per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.





Il bike sharing è un'offerta molto complessa che richiede competenze in vari campi. Anche se è attualmente diffuso in tutto il mondo, l'esperienza con i diversi modelli organizzativi nei sistemi moderni è piuttosto breve. Quindi, constatato che le città hanno diversi punti di partenza e condizioni quadro, non ci sono raccomandazioni universali per la creazione e la gestione di un sistema di bike sharing.

Il finanziamento era ed è ancora il tallone d'Achille della maggior parte dei sistemi. Mentre il fatturato e i costi hanno spesso un vero e proprio potenziale di miglioramento, la domanda complessiva dei sussidi rimane senza risposta.

Questa scheda darà una breve panoramica sui principali aspetti organizzativi e finanziari del bike sharing, tra cui concetti generici e cifre concrete che danno al lettore un'idea sui dati del quadro finanziario dei diversi sistemi. Allo stesso tempo farà una panoramica dei cinque sistemi di bike sharing nell'ambito di VeloCittà.

Modelli organizzativi

La definizione del modello organizzativo, cioè la divisione dei compiti tra Comune e Contraenti/Appaltatori è un aspetto cruciale prima di implementare un sistema di bike sharing. Ogni modello è dotato di punti di forza e di debolezza in termini di costi, vincoli organizzativi e trasparenza.

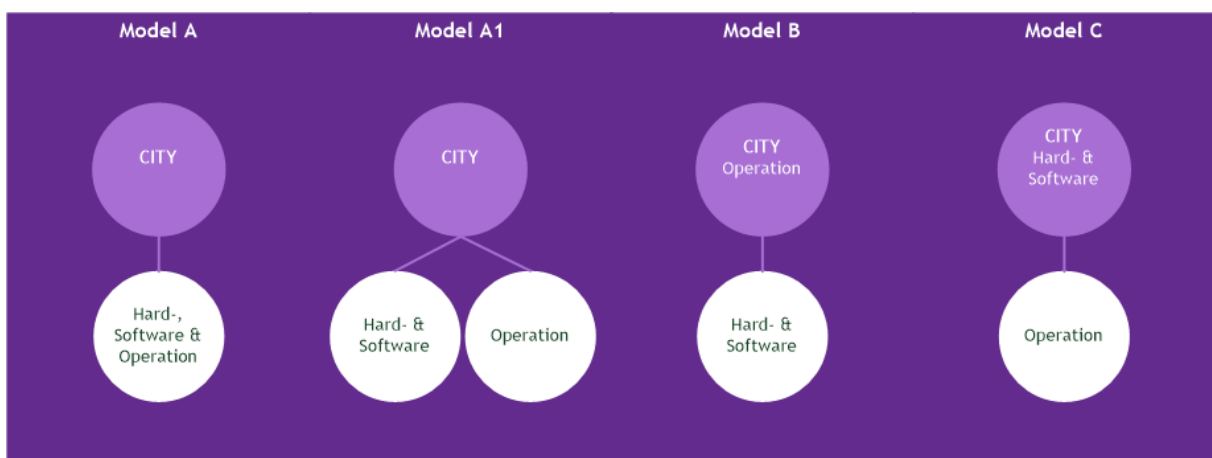


Figura 1: Modelli organizzativi del bike sharing

La maggior parte delle città attribuisce l'appalto ad un contraente (**Modello A**) che include la fornitura dell'hardware del sistema (biciclette, stazioni, officina, ecc), del software (sistema-backend, interfacce cliente) e del funzionamento del sistema. La durata del contratto è di solito tra i 5 e gli 8 anni, periodo considerato quale "asset depreciation range" (cioè aspettativa di vita di utilizzo) del sistema hardware. Il vantaggio di questo modello è che la città investe nel contraente che si assume il rischio della gestione ed è responsabile per il servizio fornito in base ad un contratto di servizio. Il principale aspetto negativo è la mancanza di trasparenza dei costi e durata a lungo termine del contratto che rende la città inflessibile ad alternative se il servizio non risulta funzionare come previsto. Come variante di questo modello, la città può assegnare due o più contratti separati per il sistema dell'hardware, le componenti software e la gestione (modello A1). Questo dà alla città la



possibilità di diversificare la durata del contratto e confrontare meglio i costi. Lo svantaggio di questo modello è l'elevato rischio di problemi sull'interazione dei componenti del sistema e un maggiore impegno per il coordinamento dei contraenti.

Anziché acquisire il servizio di bike sharing da contraenti esterni, la città può gestire autonomamente il sistema (**modello B**). In questo caso essa acquista l'hardware e il software e lo gestisce, anche con l'aiuto di imprese municipalizzate o del settore/dipartimento trasporto pubblico. In questo modo la città ha il controllo della qualità del servizio, ma si assume anche il rischio di una gestione scadente del servizio se non ha sufficienti competenze e personale disponibili.

Alcune città decidono di acquisire il sistema hardware e software lasciando ad un contraente esterno la gestione del sistema (**modello C**). In questo caso la durata contrattuale per gli operatori può essere breve. La città guadagna in flessibilità e può contrarre un nuovo contratto se il servizio non soddisfa le aspettative. Per un altro verso la città è responsabile della gestione infrastrutturale del sistema e del software e sopporta il rischio finanziario per l'acquisto in sostituzione.

L'organizzazione nei siti di VeloCittà

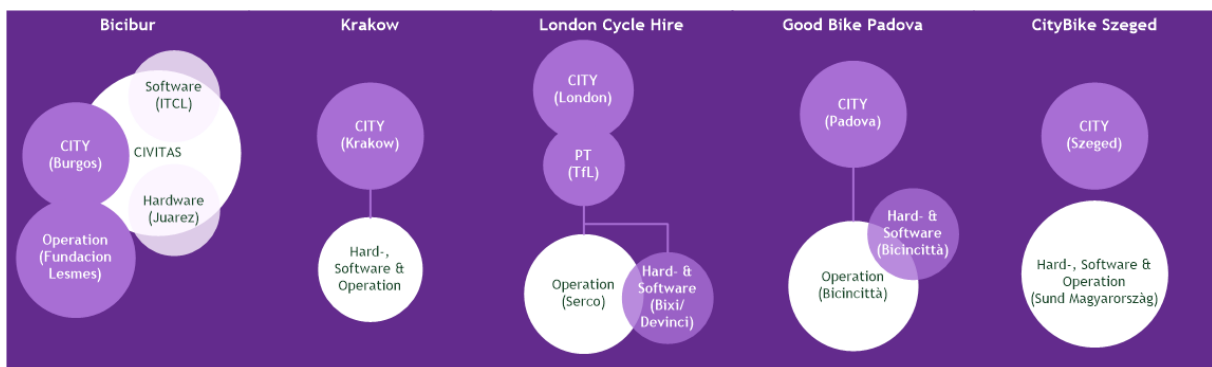


Figure 2: Organisational models in the VeloCittà sites

BiCiBUR, Il Sistema gestito a **Burgos**, è stato sviluppato nell'ambito di un finanziamento CIVITAS. La città possiede circa 200 biciclette e la gestione e la manutenzione dell' hardware è svolta da una società di beneficenza di proprietà del Comune. Nell'autunno del 2016, la città di **Cracovia** ha che Nextbike gestirà il sistema di bike sharing locale (chiamato Wavelo) per i prossimi 8 anni. BikeOne / KMK, il precursore di Wavelo, è stato sviluppato come iniziativa CIVITAS, proprio come il sistema di Burgos. Il gestore del trasporto pubblico di **Londra**, Transport for London (TfL) ha un contratto di 6 anni con un consorzio composto dal fornitore di servizi Serco e dai fornitori dei sistemi Bixi e DEVINCI per gestire il sistema Londra Cycle Hire. Il contratto è stato prolungato di altri due anni, finirà nel 2017. TfL è proprietario di 11.000 bici e di tutte le infrastrutture del sistema. Inoltre TfL ha il diritto di fatturato sul sistema.

La città di **Padova** ha affidato al fornitore di bike sharing Bicincittà la realizzazione e gestione di Good Bike Padova per 10 anni. Il fatturato (introiti dagli utenti) appartiene al gestore, mentre il Comune è proprietario di 265 bici, 200 tradizionali e 65 e-bike) e del sistema infrastrutturale.



Szeged è un'eccezione fra tutti i casi studio di Velocità. Il sistema di bike sharing locale CityBike Szeged con attualmente circa 100 bici è gestito dalla società Sund per proprio conto. La città non contribuisce con alcun finanziamento.

Campi organizzativi

L'implementazione e la gestione di un sistema di bike sharing richiede diverse competenze tecniche e organizzative. Per ottenere il miglior risultato possibile, tutti gli stakeholders dovrebbero considerare compiti, competenze disponibili e capacità professionali con largo anticipo. Non c'è un modello organizzativo consigliato per il bike sharing. L'analisi approfondita delle competenze disponibili all'interno di un Comune e gli attori locali quali l'operatore del trasporto pubblico locale od altri, aiutano nel determinare quali competenze, fra quelle disponibili, siano insufficienti e mancanti del tutto.

Sono cinque le principali aree di competenza che devono essere rappresentate per ogni sistema di bike sharing:

- # **Acquisto di biciclette e stazioni:** il mercato offre diverse soluzioni per le biciclette e le infrastrutture di noleggio. Rispetto alle biciclette tradizionali, le bici del bike sharing dovrebbero essere durevoli, comode e sicure allo stesso tempo. Considerazioni devono essere fatte circa l'aspettativa di vita e la manutenzione, così come sono essenziali i prezzi dei pezzi di ricambio. L'infrastruttura di noleggio deve essere progettata per resistere a tutte le condizioni atmosferiche così come agli utenti incauti. Lo sviluppo dedicato di biciclette e infrastrutture può avere senso per i grandi sistemi.
- # **Progettazione e costruzione:** le infrastrutture pubbliche dovrebbero soddisfare le esigenze degli utenti nel miglior modo possibile. Pertanto, l'adozione di adeguate misure di partecipazione durante la fase di progettazione, come i gruppi di discussione, i siti web di mappatura, e "l'idea campi" ecc, aiutano la progettazione di un'offerta orientata all'utente. L'installazione di stazioni è di per sé principalmente un fattore di costo durante la realizzazione di un sistema di bike sharing. Il lavoro di base è di per sé standardizzato e facile da eseguire, la raccolta dei permessi è spesso un compito noioso. Quindi è utile iniziare per tempo la pianificazione all'interno del Comune.
- # **Servizio clienti e comunicazione:** all'interno di questa unità funzionale, tutte le comunicazioni sono guidate. Gli utenti possono di solito contattare l'operatore tramite telefono, e-mail, sito web, e canali di social media o semplicemente visitando l'ufficio di assistenza tecnica più vicino. L'ufficio del servizio clienti raccoglie e memorizza i dati dell'utente, svolge o sostiene factoring e orienta la domanda con attività di marketing dedicate.
- # **Manutenzione e gestione:** le funzioni di manutenzione e gestione assicurano la disponibilità del sistema e determinano il periodo di vita di tutte le infrastrutture fisiche del sistema. Officine altamente specializzate fanno manutenzione alle bici, mentre altri specialisti mantengono, riparano e aggiornano i terminali delle stazioni o altre infrastrutture intelligenti. Uno dei fattori principali di costi durante la



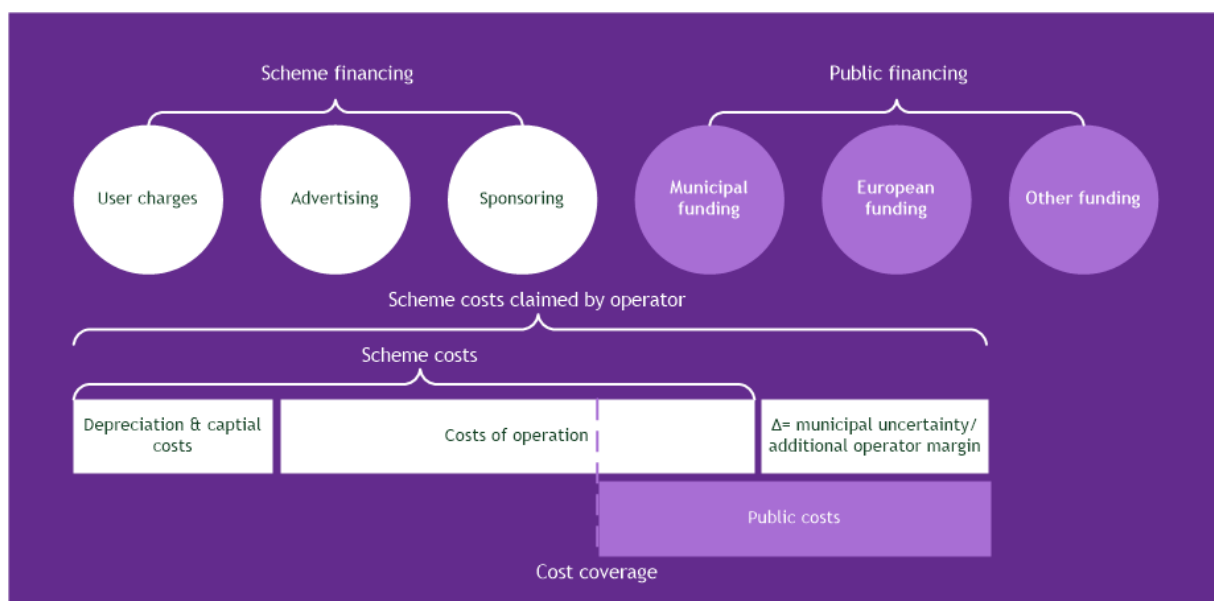
gestione del sistema di bike sharing è la disponibilità delle bici. La progettazione accurata delle stazioni e la costante gestione della domanda aiutano a ridurre tali costi. Il personale di manutenzione e gestione è ben visibile all'interno della città in quanto svolge gran parte del proprio lavoro direttamente in loco. Tale circostanza può essere utilizzata per migliorare la percezione generale del sistema.

Organizzazione e Raccomandazioni

- # **Costi totali della proprietà:** la durata di vita delle biciclette e delle stazioni è determinata dalla qualità del prodotto, dalla regolare manutenzione e dall'utilizzo complessivo del sistema. Prevedere la domanda e garantire l'accesso diretto alla sostituzione e ai ricambi aiuta a mantenerne bassi i costi.
- # **Permessi per la progettazione:** la raccolta di permessi per l'ubicazione delle stazioni è spesso un compito che richiede tempo. La lista delle stazioni pronta per l'approvazione dovrebbe essere disponibile prima dell'inizio del processo di implementazione.
- # **Sinergie:** nel caso in cui il sistema non sia stato realizzato e gestito da una singola azienda, i Comuni dovrebbero cercare sinergie. Operatori del trasporto pubblico o altri operatori del servizio pubblico hanno spesso capacità e competenze per la manutenzione, la gestione ed il servizio clienti.

Fonti di finanziamento

Creare un sistema di bike sharing finanziariamente sostenibile significa spesso destreggiarsi con differenti fonti di finanziamento. Inoltre si dovrebbe separare la sfera dei **costi operativi e finanziamento** da quella dei **costi pubblici e finanziamento**.





Da un punto di vista operativo, la maggior parte dei sistemi ha tre principali fonti di finanziamento:

- # **Costi per l'utente:** la maggior parte dei servizi presenti sul mercato sono pagati al costo con un margine addizionale aggiuntivo. I servizi pubblici come i trasporti pubblici o bike sharing non esisterebbero se gli utenti dovessero coprire tutti i costi a loro carico. Inoltre nessun operatore è stato trovato senza un vero e proprio modello di business. Pertanto i costi per l'utenza (commissioni di sottoscrizione e di utilizzo) coprono solo una parte dei costi del sistema operativo.
- # **Pubblicità:** considerato che i sistemi di bike sharing hanno alta visibilità di infrastrutture e di flotta di biciclette, sono predestinati alla pubblicità. Vendere questi spazi può essere macchinoso; è necessario, quindi, che chi li richiede abbia a disposizione un sistema di prezzi semplici e processi di acquisto standardizzati. Le città dovrebbero anche verificare se ci sono conflitti con contratti di pubblicità esistenti. La pratica comune di combinare il bike sharing con contratti pubblicitari per tutta la città (come per Velib') sembra essere diventata poco attrattiva per le città stesse, causa la mancanza di trasparenza nei contratti.
- # **Sponsor:** la sponsorizzazione è un modo interessante per ottenere un notevole e prevedibile finanziamento per il sistema di bike sharing. Sponsorizzare il sistema da parte delle aziende è un modo relativamente economico per azioni di marketing a lungo termine. Tuttavia, essendo i contratti di durata relativamente lunga, entrambe le parti dovrebbero bilanciare ragioni pro e contro la sponsorizzazione. Basse prestazioni del sistema potrebbero ridurre il successo di marketing per lo sponsor, mentre uno sviluppo negativo dell'immagine dello sponsor potrebbe avere ricadute sul sistema.

Dato che i sistemi di bike sharing in quasi tutti i casi non sono autosufficienti, sono necessari finanziamenti pubblici per realizzarli:

- # **Finanziamento comunale:** i servizi di bike sharing sono spesso finanziati direttamente nell'ambito dei bilanci comunali con fondi provenienti dalle aree della ciclabilità, dell'ambiente o dei mezzi pubblici. È diventata prassi comune il finanziamento, ad esempio, con i guadagni della gestione dei parcheggi. I bilanci comunali dipendono dal governo municipale in carica e potrebbero essere oggetto di negoziati ogni anno, si deve quindi garantire la disponibilità del rispettivo budget per tutta la durata del contratto.
- # **Finanziamenti europei:** i progetti europei o i fondi infrastrutturali possono essere un'alternativa, soprattutto per i comuni più piccoli o quelli con maggiori criticità finanziarie. Generalmente i fondi europei richiedono fasi di lunga applicazione e sforzi amministrativi con fondi disponibili relativamente bassi.
- # **Altri finanziamenti:** in alcuni paesi o regioni, ci sono finanziamenti dedicati per il bike sharing. Contestualmente, i programmi di infrastrutture e piste ciclabili offrono la possibilità di ottenere ulteriori fondi per la realizzazione e la gestione dei sistemi



di bike sharing. I fondi comunali spesso dipendono dal governo attuale. Pertanto devono essere utilizzati principalmente per gli investimenti infrastrutturali e non devono essere utilizzati come principale fonte di copertura per la gestione del sistema.

Quadro finanziario dei siti di VeloCittà

La città di **Burgos** paga una somma forfettaria al contraente per la gestione del servizio. Il finanziamento iniziale è stato acquisito nell'ambito dell'iniziativa CIVITAS. Il Comune riceve il fatturato del sistema mentre il contraente ha la possibilità di guadagnare fatturato aggiuntivo da pubblicità e sponsorizzazioni (possibilità che attualmente non sta usando ancora).

A **Cracovia** l'operatore riceverà dal Comune una piccola somma mensile per bicicletta. Il fatturato del sistema così come il fatturato aggiuntivo (ad es. messaggi pubblicitari o sponsorizzazioni) va all'operatore, ma il Comune ottiene l'1% del fatturato del sistema e il 100% di altri possibili fatturati.

A **Londra** l'operatore è pagato per gestire il servizio a seconda delle prestazioni reali. TfL finanzia il pagamento del servizio dagli introiti degli utenti, dal contratto di sponsorizzazione, dai diritti di denominazione e da fondi comunali. L'estensione del servizio a nuovi quartieri è co-finanziato dai distretti stessi.

Good Bike **Padova** è gestito con un contratto di servizio con Bicincittà. All'operatore appartengono il fatturato e la possibilità di vendere spazi pubblicitari sul sistema. Il Comune finanzia questo servizio con fondi comunali, nazionali, europei e contribuiti da associazioni private.

CityBike **Szeged** è gestito direttamente senza il supporto comunale. All'operatore va l'incasso del fatturato degli utenti e fondi europei.

	Burgos	Krakow	London	Padova	Szeged
Costi utente	(X)	X	X	X	X
Pubblicità	(X)	X	(X)	X	
Sponsorizzazione	(X)	X	X		
Finanziamento comunale	X	X	X	X	
Finanziamento europeo	(X)	(X)		X	X
Altro				X	

Excursus: Confrontare l'operatività di tre sistemi

Pubblicare I dati operativi del bike sharing non è così ovvio. Fortunatamente la trasparenza sta diventando importante nel campo della spesa pubblica, e quindi gli operatori del bike sharing forniscono sempre di più i loro dati al pubblico nonché informazioni complete sulle



prestazioni del sistema e sulla situazione finanziaria del servizio. La seguente analisi mette a confronto il servizio di bike sharing in tre città per l'anno 2015.

	Santander Cycles London	Citibike New York City	B-cycle Denver
Biciclette	10,000	6,600	719
Noleggi	9,913,000	10,000,000	363,002
Noleggi/bici/giorno	2.7	4.2	1.4
% noleggi/iscritti	57 %	87 %	67 %
% noleggi/utenti casuali	43 %	13 %	33 %

I tre sistemi differiscono sostanzialmente in termini di dimensioni e di utilizzo. In tutti i sistemi, la maggioranza di noleggi è stata effettuata da iscritti. Nel sistema Citibike, gli utenti occasionali hanno una quota sorprendentemente bassa sui viaggi totali.

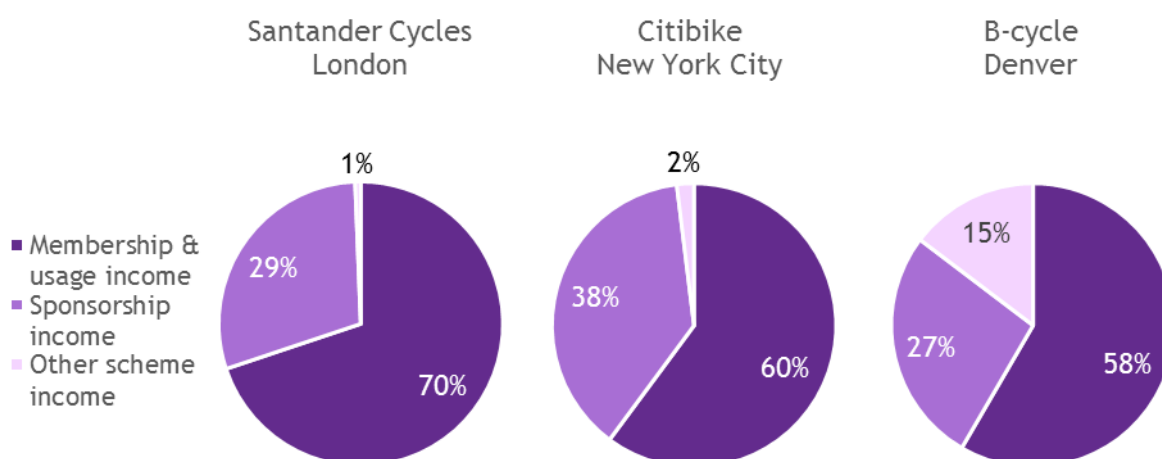


Figure 3: Scheme income

La percentuale più alta di ricavi dagli iscritti del sistema proviene da quote di adesione e di utilizzo in tutti e tre i sistemi. Un ulteriore terzo del reddito del sistema è generato con l'aiuto di contratti di sponsorizzazione.

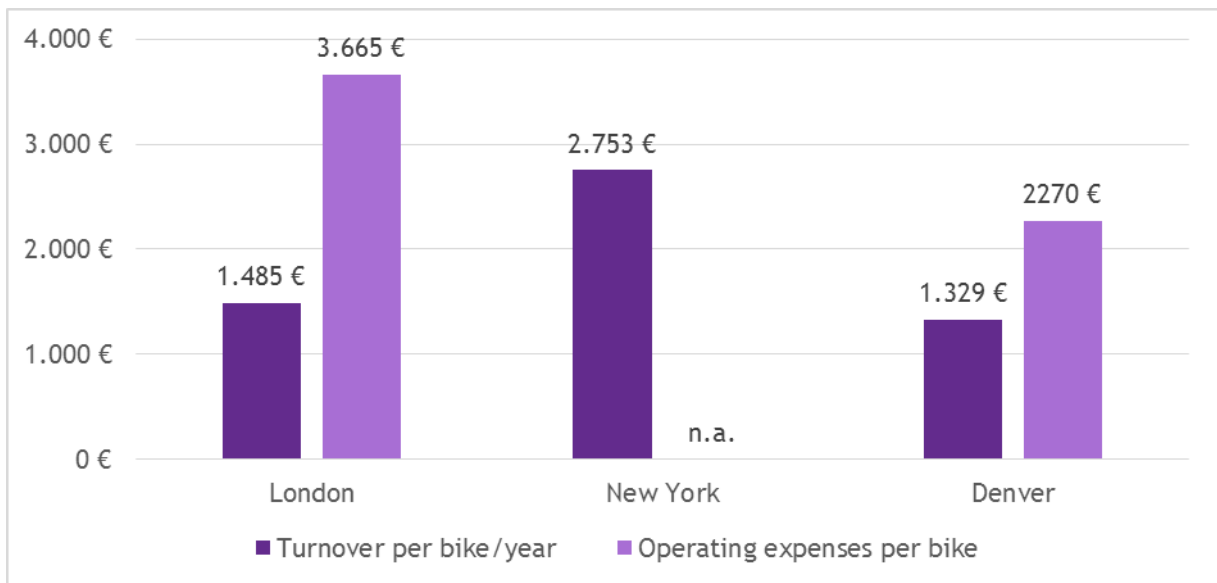


Figure 4: Sistema di fatturato/spese operative

La ripartizione del fatturato del sistema (introiti da iscrizione e utilizzo) e le spese di gestione forniscono un punto di vista per dimensione/bici. Il fatturato è più alto a New York, quasi il doppio di Londra e Denver. La copertura del costo a Denver è del 58% mentre solo del 40% a Londra. (Questa metrica è paragonabile al Farebox Recovery Ratio nel trasporto pubblico).

Raccomandazioni sul finanziamento

- # **Auto-sostenibilità:** I sistemi di bike sharing potrebbero spesso non essere autosufficienti, ma non vi è alcun motivo per non migliorare il rapporto di copertura. In molti sistemi un enorme numero di viaggi di bike sharing sostituisce brevi passeggiate. Questo non è né efficace né in linea con le priorità politiche. L'introduzione di piccole tasse per i primi 30 minuti (riducendo al contempo le commissioni di sottoscrizione) potrebbe guadagnare ulteriore fatturato e / o ridurre i costi operativi in quanto ex pediti ritornano ad andare a piedi.
- # **Motivazione dell'Operatore:** in molti schemi l'operatore viene pagato con una somma forfettaria che si riduce nel caso non riesca a soddisfare il livello di servizio concordato. Il fatturato del sistema è di proprietà del Comune. Questo porta ad una situazione in cui l'operatore garantisce il livello di servizio concordato o addirittura rimane sotto, perché i costi di redistribuzione e manutenzione sono più cari che perdere parti del pagamento. Gli operatori saranno creativi elevando le attese del Comune quando possono partecipare al fatturato del sistema.
- #
- # **Sponsorizzazioni:** l'effetto della sponsorizzazione di un sistema è presumibilmente molto alto per lo sponsor all'inizio. Non appena si è stabilito in città, l'attenzione potrebbe diminuire. Pertanto le città dovrebbero fare attenzione quando è inclusa la sponsorizzazione per la gestione di un sistema nel lungo periodo.



Leggi altro su

Ulteriore letteratura	Link
Esempi: Santander Cycles Monthly Reports -	https://tfl.gov.uk/corporate/publications-and-reports/cycle-hire-performance
Esempi: Citibike New York City - Relazioni mensili	https://www.citibikenyc.com/system-data/operating-reports
Esempi: B-Cycle Denver - Relazioni annuali	https://denver.bcycle.com/docs/librariesprovider34/default-document-library/annual-r
Esempio: Studio di fattibilità per un sistema centrale di bike sharing a Londra	https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/cycle-hire-scheme-feasibility-full-r
Esempio: Pagamento per una bici condivisa a NYC	http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/transportation/bike_share_part6.pdf
Esempi: Revisione dei programmi negli Stati Uniti	http://olis.uoregon.edu/sites/olis.uoregon.edu/files/images/bikesharepaper.pdf
Esempi: Tecnologia Bike Sharing	https://www.academia.edu/7934410/Bikeshare_Technology_White_Paper_A_Comparati
Esempi: Finanziamenti bike sharing	https://www.academia.edu/7934411/Bikeshare_Funding_White_Paper_A_Guide_to_the
Guida: Guida al Bike Sharing	https://www.fcm.ca/Documents/tools/GMF/Transport_Canada/BikeSharingGuide_EN.p
Guida: OBIS, manuale del bike sharing	https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/do





About VeloCittà:

The European VeloCittà project brought together five cities that seek to improve their existing bike sharing schemes. In London (UK), Krakow (PL), Burgos (SP), Padua (IT) and Szeged (HU) the performance of the bike sharing system was enhanced through two complementary approaches. On the one hand marketing campaigns tailored to certain target groups, like students or commuters. And on the other hand adoption of the most effective available operational solutions with regard to organisational and financial aspects as well as political involvement. The ultimate benefit of VeloCittà is that it provides inspiration and builds capacity and knowledge in local authorities and bike sharing stakeholders to boost the uptake of bike sharing.

VeloCittà is a demonstration project co-funded by the Intelligent Energy Europe Programme of the European Commission. It had 11 project partners. It ran from March 2014 – February 2017.

For more information, questions, project outputs and reports, please visit www.velo-citta.eu or send an email to info@dtvconsultants.nl

Partners:

