



MINISTERO
DELLE INFRASTRUTTURE
E DEI TRASPORTI

Gestione Governativa Navigazione Laghi

Piano Industriale 2025-2029 e proiezioni al 2035

Executive Summary

Documento strettamente riservato

Marzo 2025





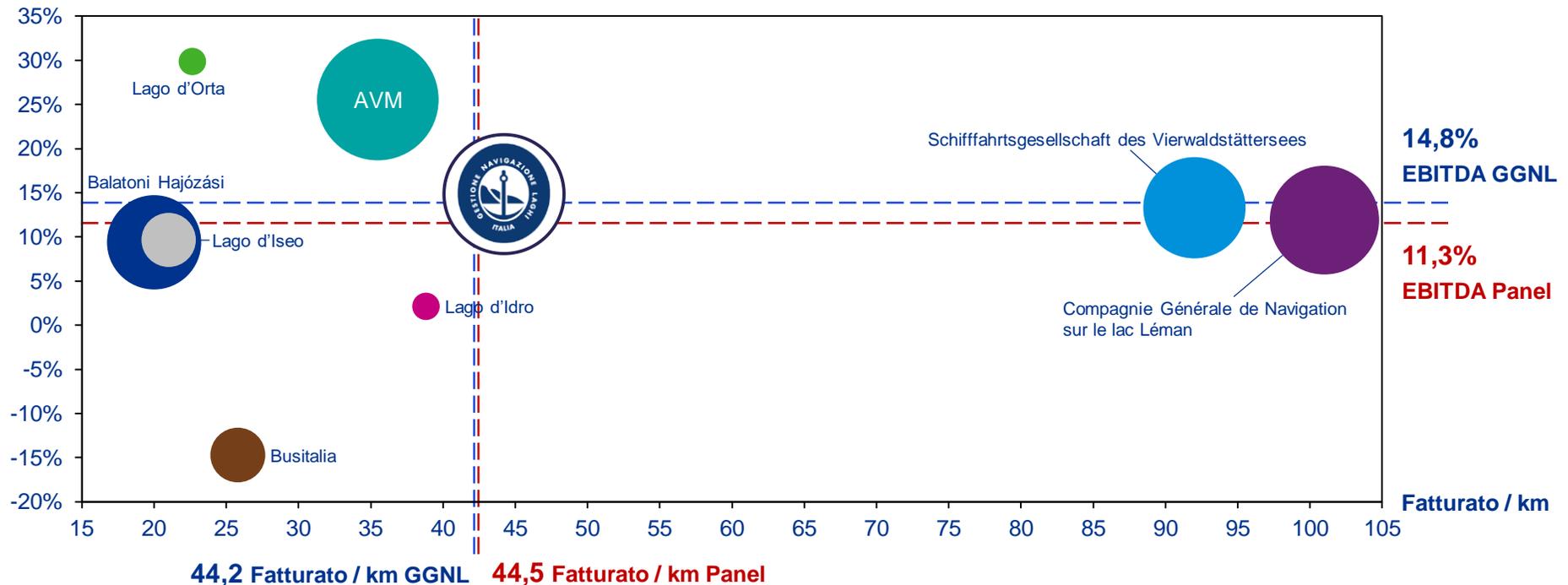
Analisi di Mercato: posizionamento



Il mercato di riferimento è stato individuato prendendo in considerazione i **principali operatori italiani ed esteri** (Svizzera, Ungheria) attivi nel settore della navigazione lacustre e lagunare. La GGNL si posiziona con un **EBITDA Margin 2022 al di sopra** della media, con un **fatturato / km (44,2 €/km)** più alto del panel nazionale, ma più basso considerando i gestori dei laghi di Lemano e Lucerna.

EBITDA Margin (%) vs Fatturato / km (€/km)

EBITDA Margin



Fatturato < 0,5 Mln€



Fatturato < 5 Mln€



Fatturato > 5 Mln€



MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

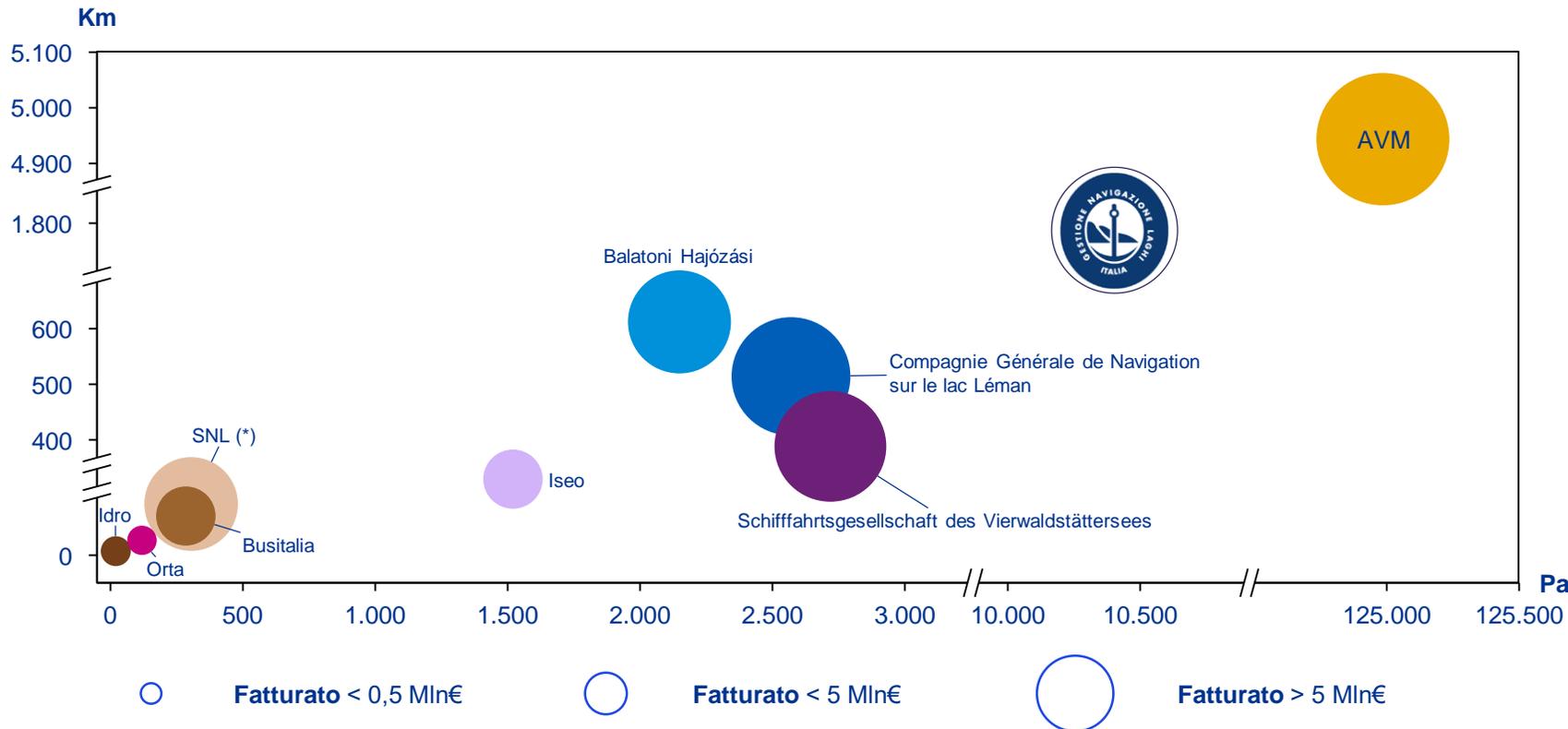


Analisi di Mercato: volumi gestiti



Considerando i volumi di produzione gestita, operando sui 3 principali laghi italiani, la **GGNL** tende ad avvicinarsi per km effettuati al gestore della navigazione presso la laguna di Venezia (**AVM**) rispetto agli altri gestori di navigazione lacustre.

km percorsi (migliaia km) vs Passeggeri (migliaia)



	Mesi Attività
GGNL	12 (*)
AVM	12
Busitalia	12
Iseo	12
Idro	3
Orta	12
SGV	12
CGN	12
Balatoni	12
SNL	12

(*) Il servizio sul Lago di Garda non è attivo nei mesi invernali

(*) Valore stimato su base tariffaria in funzione del volume di passeggeri trasportati



Principali risultanze nel contesto esterno

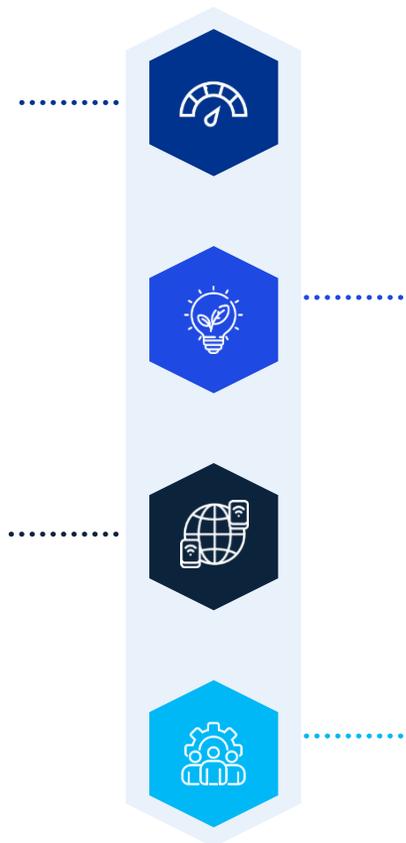
GGNL si contraddistingue rispetto alle altre aziende del panel nel contesto italiano per la **gestione di più bacini** (Maggiore, Como e Garda), pertanto registra **maggiori volumi di produzione** e di un **organico di maggiori dimensioni**. Dall'analisi del **contesto esterno** si evidenziano le seguenti risultanze:

Unicum a livello nazionale nella gestione dei laghi

A livello aziendale la Gestione copre **volumi di traffico** (1,7 mln km) e **passengeri** (10,4 mln) significativamente superiori a quelli delle altre aziende italiane del panel (dati riferiti al 2022)

Digitalizzazione dei Processi

In coerenza con lo sviluppo digitale, le aziende del settore stanno convergendo verso una progressiva **digitalizzazione dei processi** finalizzata sia all'**efficientamento** dei processi di staff, sia al **miglioramento della Customer Experience**. Infatti, la diffusione di **biglietti integrati con altri mezzi di trasporto pubblico (MaaS)** si sta affermando come principale trend di settore.



Transizione Green

Nel settore della navigazione laghi si sta assistendo ad una **forte spinta** verso la transizione **green**. I principali player stanno pianificando **ingenti investimenti** nel **rinnovamento** della **flotta con imbarcazioni a minore impatto ambientale** (e.g. ibride/elettriche) e nella relative **infrastrutture di supporto**.

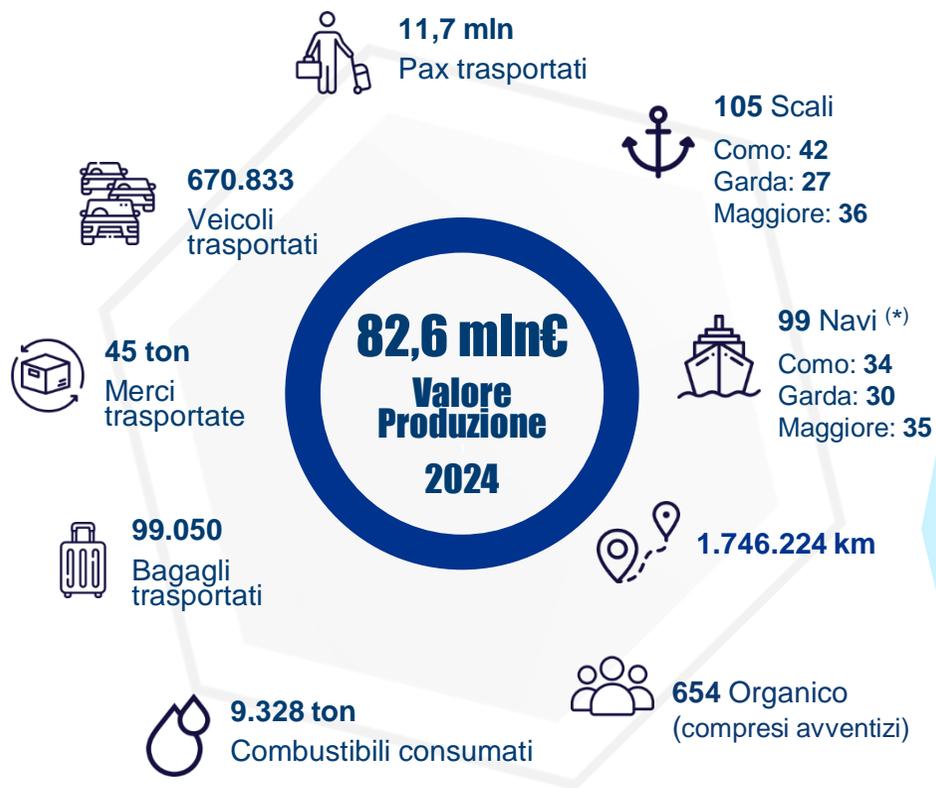
Complessità aziendale

Dal punto di vista aziendale, essendo caratterizzata dal **presidio di 3 dei principali laghi nazionali**, la GGNL **necessità dell'adeguata dotazione di strumenti e risorse**, rispetto alle altre realtà del panorama nazionale che gestiscono bacini di dimensioni contenute.



Inquadramento aziendale

Nell'esercizio 2024 il valore della produzione si è attestato a **82,6 mln€**, per **11,7 mln passeggeri** trasportati con una flotta di **99 natanti**.



Al fine di rispondere alle esigenze operative, GGNL ha intrapreso una serie di interventi riconducibili a tre direttrici: **Riorganizzazione aziendale**, **Formalizzazione processi** e **Sviluppo sistemi di sicurezza aziendale**:

Riorganizzazione Aziendale: Sono state avviate procedure volte alla riorganizzazione aziendale, ridefinendo competenze e **incrementando l'organico a 759 unità**.

Formalizzazione Processi: La GGNL, nell'ambito della gestione della sicurezza, si è dotata di diverse procedure interne finalizzate a formalizzare i processi aziendali. Tali procedure sono riconducibili a **3 cluster: Gestione della flotta**, delle **procedure interne** e della **sicurezza**.

Sviluppo Sistemi di Sicurezza Aziendale: Al fine di verificare la conformità alle normative in tema di HSE sono previsti **audit periodici**, svolti da soggetti esterni, per ogni Bacino.

(*) sono comprese le imbarcazioni di riserva non utilizzate nel servizio



Principali interventi intrapresi

La Gestione Governativa Navigazione Laghi ha avviato una serie di interventi raggruppabili in tre cluster: **sviluppo tecnologico**, **ampliamento cantieri navali e realizzazione impianti fotovoltaici** e **adeguamento dell'organico**. Tali interventi rispondono alle nuove esigenze della domanda e ai nuovi trend tecnologici e green del settore.

Interventi per lo Sviluppo Aziendale



Accordo con **Eni** per l'utilizzo di **carburanti alternativi**



Accordo con **SNL** per lo sviluppo della **mobilità elettrica**



Accordo **Quadro** (primo accordo attuativo) con il **Politecnico di Milano** per uno **studio del traffico sul lago di Garda**



Accordo con **RSE** per i sistemi di **ricarica delle navi elettriche**



Accordo **Quadro** con l'**Università di Milano** per lo sviluppo di modelli di circolazione idrodinamica e sistemi integrati

Iniziative della Direzione Relazioni Esterne



Accordi **Commerciali** in tema di mobilità integrata e vendita di spazi pubblicitari



Rapporti con **Enti Istituzionali** con finalità di promozione del business



Welfare aziendale al fine di incrementare il benessere dei lavoratori



Comunicazione e progetti **sociali** con scuole e associazioni in tema di accessibilità disabili

Interventi per lo Sviluppo di nuovi impianti



Realizzazione **impianti fotovoltaici**



Realizzazione **impianti di rifornimento**



Interventi di **ampliamento cantieri navali**

Saturazione ed incremento organico



Adeguamento **offerta commerciale**



Riduzione ricorso al **lavoro straordinario**



Rafforzamento **know how tecnico**



Mantenimento **standard di qualità e sicurezza**

Principali risultanze a livello aziendale

Dall'analisi della **situazione interna attuale** della Gestione Navigazione Laghi, si evidenziano le seguenti risultanze:

Potenziamento organizzativo

In coerenza con il significativo aumento della domanda con conseguente **saturazione** della capacità, la GGNL ha intrapreso un percorso di potenziamento **dell'organico** che permetterà di **soddisfare** il **traffico turistico**, in particolare sul **Lago di Como, riguardando le 759 unità di personale** (consistenze approvate da Delibera).

Investimenti in digitalizzazione

In linea con i trend di settore, la Gestione Governativa Laghi ha previsto significativi interventi volti alla **digitalizzazione dei processi**. È, inoltre, stato stipulato un accordo con Trenord per la vendita di un **biglietto digitale integrato** Treno + Battello.

Miglioramento delle performance commerciali

Nel confronto 2024 vs 2019, la Gestione Governativa Navigazione Laghi ha migliorato il **coverage ratio** (var. percentuale: +43,8%), riducendo il fabbisogno di contributi necessari per sostenere l'esercizio.



Miglioramento della retention e attrattività aziendale

Recentemente è stata potenziata l'attività di **formazione** offerta ai dipendenti con un focus specifico sul **tema della sicurezza**. In aggiunta sono stati stipulati accordi sindacali integrativi finalizzati a:

- **Incrementare** le **indennità di comando**, di **macchina** e di **imbarco**.
- **Attribuire** l'indennità di **maneggio denaro** e di **rendimento**.
- **Introdurre** un **premio di produttività**, definito sulla base di KPI puntuali per ufficio.
- Introdurre nuove indennità per la **professionalizzazione** e **reperibilità** del personale.
- Potenziare le iniziative legate al **welfare del personale** (e.g. previdenza, spese mediche, assistenziali, scolastiche, trasporti, voucher, ricreazione e sport).

Investimenti in trazioni alternative

Nella flotta di GGNL sono attualmente presenti **3 motonavi ibride**, che consentono una **riduzione** delle **emissioni** e dei costi per **carburante**.

Diretrici Strategiche del Piano

Nell'ottica di svolgere un servizio nella piena **sicurezza aziendale** ed elevati **standard qualitativi**, lo sviluppo del Piano Industriale vede il perseguimento di 3 principali linee guida strategiche: **rinnovamento della flotta aziendale e delle infrastrutture, innovazione digitale e rafforzamento organizzativo ed efficientamento dei processi.**

01

Pianificazione principali investimenti per il rinnovamento della flotta aziendale e delle infrastrutture

Investimenti 2024-2034: **110,1 mln€**

Interventi volti all'introduzione di **navi a trazione alternativa** e **relativa infrastruttura**, nonché **impianti fotovoltaici** e **potenziamento delle infrastrutture.**

02

Innovazione digitale

Investimenti 2024-2034: **7,3 mln€**

Interventi finalizzati all'adozione di **nuove tecnologie** e relativa integrazione con i **sistemi informatici** attualmente in uso dalla Gestione Governativa.

03

Rafforzamento organizzativo ed efficientamento dei processi

Interventi volti a **potenziare l'organico aziendale** ed efficientare i processi aziendali in ottica **efficienza ed efficacia.**

SICUREZZA AZIENDALE

- Mantenimento e rafforzamento degli **standard di sicurezza**
- Potenziamento del **Sistema di Gestione della Sicurezza (SGS)**
- Progressiva acquisizione di nuove **Certificazioni Ambientali UNI EN ISO**
- Erogazione di nuovi corsi di **formazione** con focus sul tema della sicurezza



Rinnovamento Flotta e Infrastrutture: impatti

Gli investimenti legati al **rinnovo della flotta** e delle **infrastrutture**, consistenti rispettivamente nell'introduzione di mezzi più efficienti e nella realizzazione di impianti fotovoltaici, abilitano nel periodo di Piano un risparmio sui **costi del carburante**, della **manutenzione** e dell'**energia elettrica**.

4% Ibrido - 20% F-E

**Ipotesi Efficientamento
Consumo Medio
(-0,2 mln€ saving
cumulato 2025-2029)**

Maggiore efficienza in termini di consumo medio delle nuove imbarcazioni ibride e full-electric.

L'introduzione di nuove imbarcazioni, caratterizzate da una maggiore efficienza, abilita un saving sul consumo medio di carburante rispettivamente del 4% e del 20% per le imbarcazioni ibride e full-electric (vs gasolio).

L'introduzione di impianti fotovoltaici nei cantieri di Tavernola e Arona consente un risparmio dei costi legati all'energia elettrica del 5% nel 2025 e del 10% nel 2026.

Da - 5% a - 10%

**Ipotesi Riduzione
Costi Energetici
(-0,5 mln€ saving
cumulato 2025-2029)**

Risparmio sui costi energetici derivante dall'introduzione di impianti fotovoltaici nei cantieri navali.

Da - 3% a - 8%

**Ipotesi Efficientamento
Costi Manutentivi
(-1,1 mln€ saving
cumulato 2025-2029)**

Risparmio dei costi di manutenzione derivante dall'introduzione di nuove imbarcazioni nel periodo di Piano.

L'introduzione di nuove imbarcazioni con un minor costo di manutenzione ordinaria e dotate di un periodo di garanzia di 2 anni abilita un efficientamento dei costi manutentivi. Il saving dell'8% annuo viene raggiunto nel 2026.



Innovazione Digitale e Rev. Processi: impatti

In seguito agli investimenti finalizzati all'introduzione di un nuovo sistema di **bigliettazione elettronica**, si prevedono impatti positivi sulla domanda e sull'efficientamento dei costi derivanti dall'acquisto di biglietti cartacei. Sono, tuttavia, previsti maggiori **costi per i canoni IT**.

+ 0,5%

Ipotesi impatto sulla domanda della bigliettazione elettronica (+0,3 mln€ / anno)

Incremento delle vendite dei titoli di viaggio nel 2025-2029 dovuto al nuovo sistema di bigliettazione.

Il nuovo sistema di bigliettazione elettronica prevede nel periodo di Piano 2025-2029 un impatto aggiuntivo dello 0,5% sul valore delle vendite viaggiatori registrato nel 2024.

Con l'introduzione del nuovo sistema di bigliettazione elettronica è prevista una progressiva riduzione dei costi dell'acquisto di stampati, a partire dal 5% nel 2025 fino all'1% del 2029.

Da - 5% a - 1%

Ipotesi Riduzione Costi Stampati (-0,01 mln€ saving cumulato 2025-2029)

Risparmio sui costi di acquisto dei biglietti cartacei dovuto alla bigliettazione elettronica.

+ 8%

Ipotesi Incremento canoni IT (+0,2 mln€ costo cumulato 2025-2029)

Incremento dei costi legati ai canoni IT dovuto all'introduzione del nuovo sistema di bigliettazione nel 2025.

L'introduzione di un nuovo sistema di bigliettazione elettronica richiede maggiori spese per i canoni IT legati al suo funzionamento.



Rafforzamento Organizzativo: target e impatti

A seguito del rafforzamento organizzativo previsto, il **costo complessivo del personale** è soggetto ad una crescita media annua del **1,5%** nel **periodo 2025-2029** rispettando il limite del 70% dei costi complessivi (ai sensi del c.5 art.3 Legge 15.12.1990 n.385).

759 (dirigenti inclusi)

Target al 2029

(+2,5 mln€ costo personale 2029 vs 2025)

Ipotesi (*) : 780/800 unità nel periodo 2030-2035

Organico complessivo, compresi i dirigenti ed esclusi gli avventizi.

Nuova proposta di organico per far fronte all'incremento della domanda, assorbendo stabilmente parte del personale avventizio come strategia di crescita e rafforzamento.

Effetto di riduzione del costo del personale straordinario derivante dall'assunzione di 191 unità aggiuntive dal 2025 al 2029.

Da - 8% a - 12%

Ipotesi Riduzione Costo Straordinari (-1,2 mln€ costo straordinari '29 vs '25)

Riduzione progressiva del costo degli straordinari su base annua.

- 33% al 2029

Ipotesi Riduzione Costo Avventizi

(-1,3 mln€ costo avventizi 2029 vs 2025)

L'andamento del costo annuale è conseguente alla riduzione progressiva degli avventizi (fino al -40%) nel periodo di Piano.

Effetto di riduzione del costo per assunzione in pianta organica di nuovo personale navigante. Si prevede di mantenere il 60% degli avventizi attuali al 2029.

+ 1,9 mln€ nel 2025

+ 0,7 mln€/anno quadriennio 2026-2029

Previsione Oneri Accordi 2° Livello

Nel 2025 è previsto un aumento del costo una tantum, che poi si incrementa stabilmente per effetto dei seguenti accordi: ferie future, reperibilità, indennità professionalizzanti, altro.

(*) **Target delle consistenze** previa **approvazione** da parte del **Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti**

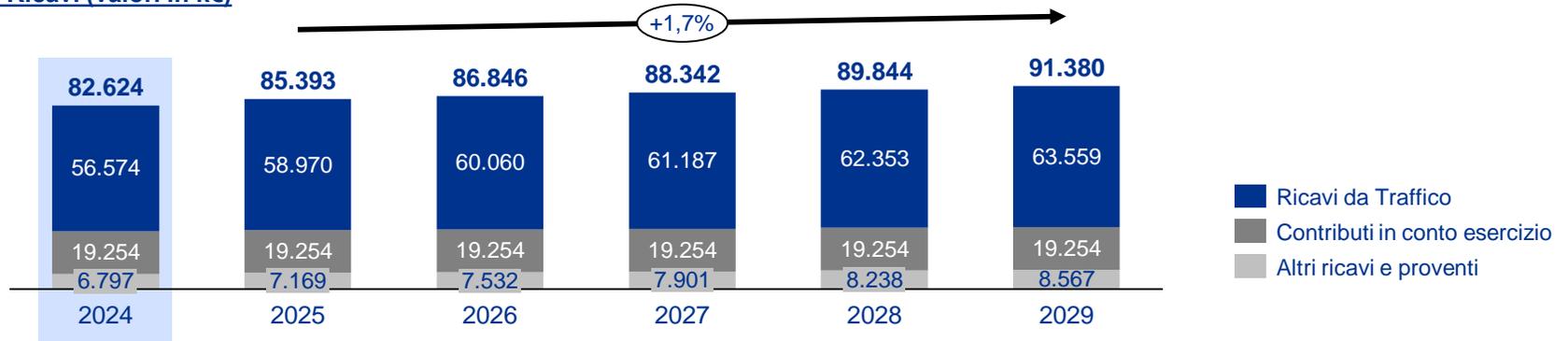
Trend dei Ricavi

Nel periodo di Piano si prevede che i ricavi si incrementino dell'**1,7%** annuo (CAGR 2025-2029), passando da **85 Mln€** nel 2025 a **91 Mln€** nel 2029 in virtù dei seguenti elementi:

- Progressione dei viaggiatori trasportati in correlazione agli **arrivi turistici** e all'attrazione del **traffico transfrontaliero**:
 - Per il lago di **Como** si prevede un incremento del **3%** dei **passengeri** nel 2025;
 - Per il lago di **Garda** è attesa una crescita media annua 2025-2029 del **3,3%**, la **domanda** è stata stimata sulla base di un modello di **regressione lineare**, analizzando la correlazione tra i **passengeri** e gli **arrivi turistici** nel periodo 2016-2024;
 - Per il lago **Maggiore** è prevista una crescita media annua 2025-2029 del **4,4%**. La stima della domanda si basa su due elementi: sul modello di **regressione lineare** tra **arrivi turistici** e **passengeri** nel periodo 2016-2024, e sull'attrazione (stima pari al 5%) del **traffico transfrontaliero** su strada dei **pendolari** da/verso la **Regione di Locarno**;
- **Sovvenzioni statali in conto esercizio** in continuità con l'ultimo dato consuntivo;
- **Rimborso dell'accisa** in base ai consumi di gasolio.

Inoltre, i **ricavi tariffari** potranno registrare delle variazioni in funzione della **finalizzazione del Piano Tariffario**.

Evoluzione dei Ricavi (valori in k€)



Ricavi (€/km)

47,3

45,0

45,8

46,6

47,4

48,2



Trend dei Costi

I **costi operativi** registrano un incremento medio annuo dell'**1,3%** (CAGR 2025-2029), quindi al di sotto dell'effetto dell'inflazione, passando da circa **81,4 Mln€** a circa **85,7 Mln€** in virtù dei seguenti elementi:

- Efficientamento dei **consumi** (carburanti e lubrificanti) per effetto del rinnovo del parco mezzi, ipotizzando un saving del **4%** sul consumo medio delle nuove imbarcazioni ibride e del **20%** sulle imbarcazioni elettriche⁽¹⁾;
- Efficientamento dei **costi manutentivi** (materiali e servizi) per effetto del rinnovo del parco mezzi ipotizzando i minori costi di manutenzione ordinaria delle nuove imbarcazioni elettriche e un periodo di garanzia di 2 anni per le nuove imbarcazioni;
- Per la **M/ve Topazio** e **Agone**, è prevista la sostituzione della batteria elettrica negli esercizi **2027** e **2029**, in coerenza con una durata media pari a **6 anni**. Il costo, stimato sulla base di un benchmark di settore, è pari a **62,8 k€** per la M/ve Topazio nel 2027 e a **65,5 k€** per l'Agone nel 2029. A valle della loro sostituzione, le **batterie** verranno riutilizzate negli **impianti fotovoltaici**.

Il **costo del personale** risente dell'effetto del turnover, del potenziamento dell'organico e delle ipotesi di incremento del CCNL (pari a 30€/mese/anno per unità di personale).

Evoluzione dei Costi Operativi (valori in k€)



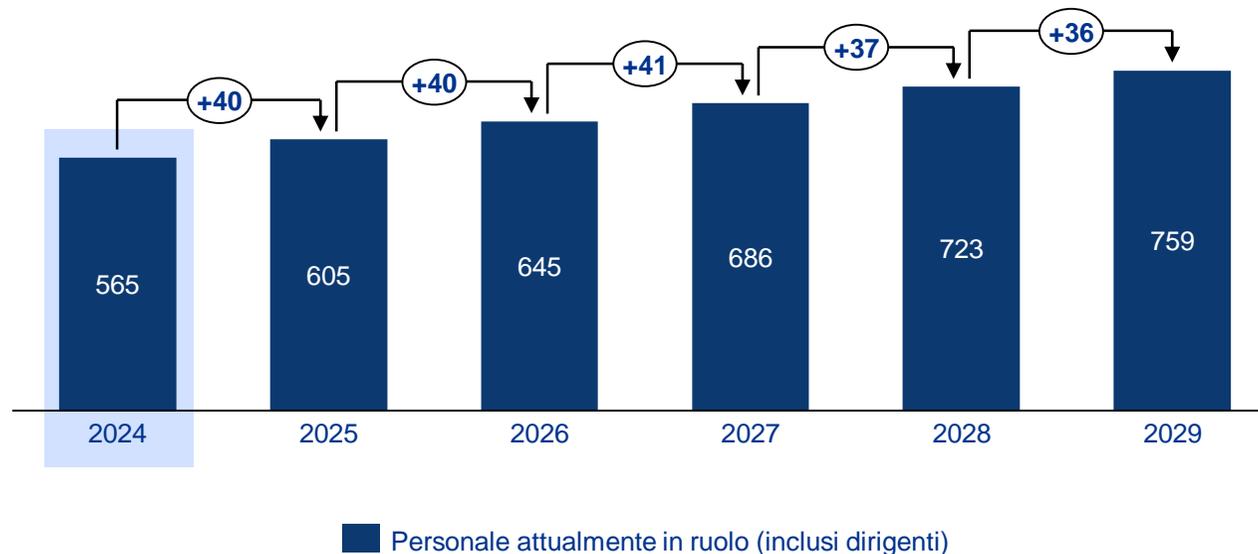
⁽¹⁾ Elaborazione team di lavoro su dati «Evaluating the Economic Performance of a Pure Electric and Diesel Vessel: The Case of E-ferry in Denmark»



Risorse Umane: assunzioni 2025-2029

Con nota n.7442 dell'8 marzo 2024, il Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti – Direzione Generale per il mare, il traffico marittimo e per le vie d'acqua interne ha approvato la pianta organica di 759 unità, a condizione che la copertura totale dei posti sia effettuata con gradualità in relazione alle risorse finanziarie della Gestione Governativa. A fronte delle **565 unità di personale** presenti al **31/12/2024**, si prevede di raggiungere il **target approvato dal MIT nel 2029** prevedendo: **+40** unità nel 2025, **+40** unità nel 2026, **+41** unità nel 2027, **+37** unità nel 2028, **+36** unità nel 2029.

Organico approvato dal MIT





Conto Economico fino al 2035

Nel periodo di proiezione inerziale al 2035, i ricavi e i costi seguono le dinamiche inflattive generando un **utile** pari a **3,7 mln€** nel 2035 ed un **EBIT Margin** pari al **6,2%**.

CONTO ECONOMICO (k€)	A 2024	F 2025	F 2026	F 2027	F 2028	F 2029	F 2035
Ricavi da prestazioni	56.574	58.970	60.060	61.187	62.353	63.559	71.578
Contributi in conto esercizio	19.254	19.254	19.254	19.254	19.254	19.254	21.683
Altri ricavi e proventi	6.797	7.169	7.532	7.901	8.238	8.567	9.648
Valore della produzione	82.624	85.393	86.846	88.342	89.844	91.380	102.908
Costi per materie prime	(20.237)	(21.679)	(21.707)	(22.135)	(22.376)	(22.712)	(25.577)
<i>di cui carburanti navi</i>	(15.431)	(16.600)	(16.692)	(16.862)	(17.016)	(17.192)	(19.361)
<i>di cui materiali manutenzione navi</i>	(3.208)	(3.442)	(3.347)	(3.571)	(3.624)	(3.749)	(4.222)
<i>di cui materiali altre manutenzioni</i>	(602)	(593)	(594)	(594)	(594)	(594)	(669)
Costi per servizi	(17.523)	(17.845)	(17.822)	(18.187)	(18.428)	(18.630)	(20.981)
<i>di cui manutenzioni navi</i>	(4.608)	(4.931)	(4.796)	(5.079)	(5.236)	(5.354)	(6.030)
<i>di cui altre manutenzioni</i>	(2.880)	(2.882)	(2.883)	(2.884)	(2.885)	(2.887)	(3.251)
Costi per godimento beni di terzi	(176)	(179)	(182)	(185)	(188)	(191)	(215)
Costi per il personale	(38.813)	(41.388)	(41.394)	(42.177)	(43.010)	(43.846)	(49.377)
Oneri diversi di gestione	(564)	(330)	(334)	(337)	(341)	(344)	(388)
Variazione delle rimanenze	318	0	0	0	0	0	0
Totale costi	(76.996)	(81.421)	(81.437)	(83.020)	(84.342)	(85.723)	(96.537)
EBIT	5.629	3.972	5.408	5.321	5.502	5.657	6.371
Proventi e oneri finanziari	(447)	(447)	(447)	(447)	(447)	(447)	(504)
Risultato ante imposte	5.182	3.525	4.961	4.874	5.055	5.210	5.867
Imposte	(1.319)	(1.922)	(1.978)	(1.985)	(2.009)	(2.032)	(2.174)
Risultato d'esercizio	3.862	1.603	2.983	2.889	3.046	3.177	3.693



MINISTERO
DELLE INFRASTRUTTURE
E DEI TRASPORTI

Gestione Governativa Navigazione Laghi
© 2025 Gestione Governativa Navigazione Laghi | P.IVA 00802050153