

**AMAT PALERMO S.P.A.**

**PIANO DI RISANAMENTO  
ED EFFICIENTAMENTO  
PER IL RILANCIO AZIENDALE  
NEL TRIENNIO 2022-2024**

**RIELABORAZIONE ESEGUITA:**

- **SECONDO LE PREVISIONI DEL T.U.S.P. DA SOTTOPORRE ALL'ESAME DEL COMUNE DI PALERMO IN QUALITA' DI AZIONISTA UNICO**
- **SULLA BASE DELLE CONDIZIONI PRE-COVID19 DELL'ESERCIZIO 2019**
- **ALLA LUCE DEGLI INDIRIZZI EMERSI IN CABINA DI REGIA**

**Febbraio 2022**

## **Indice**

Indice .....	1
Introduzione .....	1
Cap. 1 RICHIAMI AI CONTENUTI ED ALLE LINEE DI INTERVENTO INDICATI NEL PRECEDENTE PIANO DI RISANAMENTO E RILANCIO .....	4
§ 1. Il Piano di risanamento e rilancio del 5.4.2019 .....	4
§ 2. Ulteriori richiami ai contenuti del Piano .....	6
§ 3 - L'aggiornamento del Piano esitato a luglio 2019 .....	8
§ 4 - L'aggiornamento del Piano del gennaio 2021 .....	14
Cap. 2 SUGLI SVILUPPI SUCCESSIVI ALLA PROPOSTA DEL PIANO DEL GENNAIO 2021 E SEGNATAMENTE SUL RUOLO CENTRALE ESERCITATO DALLA CABINA DI REGIA .....	18
Cap. 3 INTERVENTI VOLTI ALL'EFFICIENTAMENTO DEL COMPARTO PRODUTTIVO TPL E I SERVIZI SPECIALI ACCESSORI AL TPL .....	22
Cap. 4 RIVISITAZIONE TECNICO ECONOMICA DEI SERVIZI SPECIALI DELLA MOBILITA' E COMMERCIALI .....	27
§ 1. Servizio Rimozione auto .....	27
§ 2. Servizio di Car sharing .....	30
§ 3. Servizio di Segnaletica .....	34
§ 4. Gestione Sosta Tariffata .....	37
§ 5. Valutazione economica complessiva comparti produttivi in perdita .....	55
Conclusioni.....	56

## Introduzione

Il presente Piano di risanamento e rilancio 2022-2024 recepisce la più recente evoluzione intercorsa con il Comune di Palermo anche in ragione dell'insieme delle delicate problematiche emerse dopo la sua iniziale formulazione del 5.4.2019, che a seguito delle variazioni indicate nella versione del luglio 2019, è stato approvato in data 8.8.2019 dalla Giunta Comunale con la delibera n. 147.

Il Piano accoglie le possibili e più probabili linee di intervento di natura endo-societaria che in forma aggiornata si ritengono idonee per rimuovere e superare le criticità alla base della sottostante esigenza di riequilibrio economico.

Rispetto a questo assunto, è rimasto necessario che la società ricercasse al proprio interno le cause della crisi – oltremodo risalenti persino a prima del rinnovo dell'organo amministrativo deliberato nell'anno 2018 – per attuare conseguentemente le formule più idonee per porre rimedio allo squilibrio economico senza immaginare che detto (ri)equilibrio economico possa essere ottenuto attraverso ed a peso del Socio/Cliente e quindi del Comune di Palermo.

Questa considerazione è frutto della opportunità, all'uopo colta, di dovere precisare e sottolineare che nel caso di specie, rimane elemento oggettivo il fatto che alcune delle cause dello squilibrio strutturale abbiano **natura certamente esogena**, e segnatamente di esse ve ne sono alcune legate all'assenza di pieno sussistenza di **nesso di reciprocità** e di **equilibrio sinallagmatico** rinvenibile nel vigente Contratto di Servizio.

Per di più, la redazione del presente aggiornamento di Piano interviene al sopraggiungere di eventi ed esigenze esterne, certamente non favorevoli ad AMAT, tra cui:

- A. l'abbattimento del 10% dei corrispettivi TPL deciso dal Comune di Palermo (fattore esogeno generato dal socio);
- B. l'aumento smisurato dei costi energetici (fatto anche questo esogeno);
- C. la perdurante impossibilità (fino ai giorni d'oggi) – invero legata anche all'emergenza COVID19 – di tempestiva integrazione della carenza di organico degli autisti che avrebbe già prodotto effetti positivi sui volumi produttivi<sup>1</sup> (fattore esogeno anche questo);

---

<sup>1</sup> Invero rimasti nel 2020 e 2021 non condizionati della carenza di organico in ragione della formula vuoto per pieno che a sua volta ha, all'apparenza, migliorato i conto 2020 e 2021, mentre tutte le condizioni/cause dell'attuale deficit strutturale sono rimaste sostanzialmente immutate.

- D. l'annosa esistenza di comparti in perdita (rimozione, car/bike sharing, sosta tariffata) che ne ha reso il rispettivo loro affidamento non conforme al principio di nesso di reciprocità<sup>2</sup>, a tal punto che Amat aveva dimostrato che la soluzione riequilibratrice passasse per la loro riconsegna al Comune affidante (fatto esogeno anche questo), così come, peraltro, già previsto dal Piano di risanamento dell'aprile 2019 approvato dalla Giunta Comunale;
- E. l'annosa problematica dei tributi locali TOSAP, TARSU/TARES/TARI, essenzialmente legata alla gestione della sosta tariffata (che è attività ben diversa dalla concessione del suolo, presupposto per una eventuale pretesa tributaria soprattutto in materia di TOSAP (fattore esogeno anche questo).

Deve riconoscersi senza indugio che la vicenda dei predetti tributi a tutt'oggi è fonte di pesanti e gravi rischi latenti in ragione dei conteziosi tributari in atto, ma che in parte si è attenuata a seguito delle numerosi pronunce favorevoli ad AMAT rese dai Giudici Tributari; da parte del Comune di Palermo rimane, però, non definitivamente imboccata la strada dell'abbandono di detti contenziosi, non foss'altro per evitare il costo dei giudizi.

Rispetto a questo delicato problema deve darsi atto che la pregevolezza, quanto la piena responsabile attività di approfondimento sviluppata dalla **cabina di regia** – istituita dal signor Sindaco, prof. avv. Leoluca Orlando, scelta questa condivisa dall'Assessore alla mobilità, prof. Giusto Catania, la cui direzione è stata assegnata al signor Direttore Generale, Dott. Antonio Le Donne che ha diretto e coordinato i lavori con grande senso di responsabilità, così emergendo l'evidente obiettivo di tutelare gli interessi complessivi della Città di Palermo – ha consentito di affrontare tutte le delicate tematiche oggetto di scelte importanti rispetto alla stessa formulazione del Piano di risanamento.

Come si avrà modo di vedere, il Piano espone le aggiornate linee di intervento che AMAT ha provveduto conseguenzialmente ad elaborare, deliberare e proporre, cosicché:

- a. esso prospetta un complessivo intervento sui comparti rimozione, segnaletica stradale, car/bike sharing, sosta tariffata che segnala la concreta possibilità di un recupero di redditività e ciò sulla base di ipotesi di ridefinizione dei servizi in cui (nell'ambito del Piano nella sua interezza considerato) è fondamentale, non soltanto la condivisione, approvazione e definizione delle occorrenti azioni con il Socio, ma il rilascio delle conseguenti autorizzazioni da parte del Socio/committente;
- b. si prevede che la gestione ZTL (rispetto alla quale, sia la società che il socio/Cliente/Committente, non soltanto in linea di principio, ma anche per ragioni di stretto merito, contano sulla concreta possibilità, superata la crisi pandemica, di crescita degli introiti) debba generare livelli di introito ben superiori a quelli rilevati

---

<sup>2</sup> Laddove, certamente, trattasi di comparti funzionali e strettamente intercorsa con la missione principale del TPL, ciò rispetto al concetto di mobilità sostenibile.

nel 2019, ciò alla luce dei recenti interventi di implementazione tecnologica sul territorio interessato<sup>3</sup>. **Motivo, anche questo, per cui AMAT ritiene che il contratto di servizio senza indugio debba essere novato e/o integrato e/o emendato**, per superare definitivamente le criticità che esso contiene e che sono alla base dei gravi danni a tutt'oggi subiti da AMAT e di grande ostacolo per il raggiungimento degli obiettivi che attraverso l'attuazione del Piano di risanamento si intendono conseguire;

- c. con riferimento al comparto del TPL, che ha già subito una falciatura del 10% del corrispettivo previsto nel contratto di servizio<sup>4</sup> per unilaterale decisione del Socio, si ritiene necessario evidenziare già in questa premessa che il Piano: **(a)** tiene conto degli effetti legati all'immissione dei nuovi autisti necessari per reintegrare l'Organico; **(b)** recepisce la crescita dei costi operativi energetici (di cui si è già fatto cenno); **(c)** rispetto al rapporto ed ai vigenti obblighi contrattuali con il Comune, prende a base il volume produttivo, disciplinato dall'art. 13 (Quantificazione dei Corrispettivi e Modalità di Pagamento) del Contratto di servizio, fissato in Km. 13.876.800, lordo franchigia 18%, e indica, quindi, l'obiettivo di percorrenza annua che la Società dovrà produrre e sviluppare, pari a complessivi km 11.507.759,55, di cui km 10.641.150,55 di TPL su gomma e km 866.609,00 di TPL su ferro. Si precisa, inoltre, che il predetto livello di percorrenza è compatibile rispetto alla produzione minima che assicura la possibilità di piena remunerazione ed incasso del Contributo regionale.

Rimane il fatto che, rispetto al presente Piano, il ricavo che perviene alla società sotto forma di contributo regionale, pari ad € 35.736.531,25, è stato considerato come un elemento economico privo dell'alea di variazione al ribasso<sup>5</sup>.

Si illustra (per costituirne ad ogni effetto parte integrante del presente Piano) il presente aggiornamento del Piano di risanamento efficientamento e rilancio di AMAT, frutto

---

<sup>3</sup> Certamente non fino a giungere ai livelli di cui all'auspicio (categoria giuridica abbastanza innovativa in materia di statuizione contrattuale dei 30milioni)

<sup>4</sup> Può bastare ricollegarsi a quanto espresso nella nota che precede ed alla circostanza che rispetto alle cause della perdita strutturale di AMAT permane il fatto che l'esercizio del TRAM soltanto recentemente ha ottenuto un indiretto e molto parziale riconoscimento di remunerazione sotto forma di semplice equiparazione tra trasporto su gomma e trasporto su ferro laddove, infatti, il Contratto di Servizio di cui anche per questa ragione se ne invoca la novazione, nel lontano 2015, nulla ebbe ad prevedere e persino ad osservare se non una aleatoria, quanto generosa ed ottimistica ipotetica previsione di introiti (persino superiore alla stessa remunerazione del TPL da parte del contraente Comune di Palermo sotto forma di proventi della ZTL).

<sup>5</sup> Aspetto questo che si ritiene costituisca una condizione ed un fattore importanti, non già e soltanto per AMAT, **ma per lo stesso Comune di Palermo**, nella sua dispiegata qualità di Socio Unico titolare della partecipata e quindi di soggetto su cui, di fatto – per trasparenza economico-societaria - gli effetti dell'andamento economico della società automaticamente retroagiscono/retroagirebbero a suo favore o a suo carico.

della evoluzione complessiva fino ai giorni d'oggi intervenuta legata sia alla interazione con il Comune di Palermo che alla più recente evoluzione del mercato.

## **Cap. 1 RICHIAMI AI CONTENUTI ED ALLE LINEE DI INTERVENTO INDICATI NEL PRECEDENTE PIANO DI RISANAMENTO E RILANCIO**

### **§ 1. Il Piano di risanamento e rilancio del 5.4.2019**

La sua originaria versione era stata formulata in data 5.4.2019, con la collaborazione del consulente dott. prof. Michele Di Chiara, dottore commercialista e revisore legale, con studio in Palermo, indirizzo e-mail: [m.dichiara56@gmail.com](mailto:m.dichiara56@gmail.com) e PEC: [michele.dichiara@pec.it](mailto:michele.dichiara@pec.it) con oggetto assistenza «*e supporto professionale, in affiancamento all'Organo Amministrativo ed alla Direzione Generale (anche) nell'ambito della PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO AZIENDALE, SECONDO LE PREVISIONI DEL T.U.S.P., DA PROPORRE AL SOCIO UNICO COMUNE DI PALERMO*» incaricato, secondo procedura ad evidenza pubblica.

Accettato l'incarico, era stata avviata una complessa attività nel corso della quale l'Amministratore Unico (oggi Presidente del C.d.A.), il Direttore Generale al tempo in carica e i Dirigenti incaricati della gestione di ciascun comparto produttivo, delle attività di supporto e staff, nonché le Direzioni Economico-finanziaria e Risorse umane avevano tracciato, in modo chiaro ed esaustivo, un quadro generale di riferimento (promossi, altresì, dall'Azienda incontri con le Organizzazioni sindacali).

L'attività svolta e gli approfondimenti al tempo condotti avevano riguardato in particolare:

- a) la complessa realtà di AMAT;
- b) i rapporti e le problematiche in essere tra AMAT e l'Azionista Unico, ossia il Comune di Palermo;
- c) l'esigenza della società di definire un Piano di risanamento ed efficientamento che adegui la realtà di AMAT alle sfide che pongono:
  - i. il divenire dei bisogni del cittadino/utente/cliente;
  - ii. l'esigenza/dovere di dare concreto seguito ed attuazione ad un sistema di trasporto locale (sia pubblico che privato) ecocompatibile in cui l'Ente pubblico locale deve svolgere un ruolo di primario facilitatore della *mobilità sostenibile*;
- d) le criticità di natura economica di AMAT a cui si è aggiunta, nel corso del 2018, la cosiddetta problematica dei disallineamenti.

Orbene, rispetto agli elementi appresso elencati, si evidenzia che l'aggiornamento del Piano oggi tiene conto della intervenuta crisi pandemia COVID19 che, di fatto, all'indomani della sua definizione – almeno avuto riguardo alle iniziative di più stretta competenza dell'azienda – ha determinato la impossibilità di prosecuzione di parte delle azioni già intraprese dalla

società, ferma restando, comunque la sua mancata definitiva approvazione a causa delle problematiche nel tempo emerse e di cui si farà ampio richiamo nelle pagine che seguono.

Copiosa è stata la documentazione presa in esame fornita dalla società, fra cui:

- i Bilanci 2019 e 2020, il Preconsuntivo 2021;<sup>6</sup>
- le relazioni e gli elaborati forniti dai dirigenti dei singoli comparti produttivi e delle restanti aree, a cui va un vivo ringraziamento per la collaborazione offerta e per la capacità mostrata di trasmettere con efficacia e determinazione un messaggio forte circa l'importanza strategica di AMAT e il bisogno che si avvii una importante fase di risanamento ed efficientamento.

Sin dalla fase di elaborazione del Piano dell'aprile 2019 le attività di accertamento delle cause della crisi aziendale hanno permesso di accertare e verificare se, con l'ausilio dell'Azionista Unico, detto squilibrio fosse superabile attraverso interventi endo-societari e aziendali che valessero ad incidere:

- a) sui livelli di produzione dei servizi resi, attraverso chiari e permanenti provvedimenti di riorganizzazione produttiva supportati dalla ricostituzione entro gli stretti limiti e i livelli occorrenti, dell'organico dei singoli comparti, quasi esclusivamente relativi ai ranghi degli operai qualificati e specializzati, il tutto accompagnato da una riconsiderazione dei compiti assegnati al personale riguardanti le funzioni strategiche dei **servizi a bordo o a terra**. Tale misura costituisce, infatti, una delle condizioni per efficientare i servizi resi e per migliorare in modo significativo i correlati ritorni economici;
- b) sulla redditività aziendale, attraverso i predetti interventi di riorganizzazione aziendale e di incremento della produttività.

Nella predetta versione originaria del Piano, la Società aveva osservato, in sintesi, che il riequilibrio economico potrà essere conseguito anche attraverso la rivisitazione del vigente Contratto di servizio che, pur avendo affidato ad Amat la gestione delle prime quattro linee tranviarie, non riconosce alcun corrispettivo specifico fin dal dicembre 2015, mentre rimangono elevati i costi diretti della predetta gestione Tram.

Con riguardo a questo tema ed ai suoi specifici contenuti, ha fatto seguito un'intensa e proficua attività di confronto con l'Amministrazione Comunale e con la Regione Sicilia.

---

<sup>6</sup> In sede di elaborazione del Piano delle versioni precedenti sono stati presi in considerazione i Bilanci 2016 e 2017 e 2018, il Preconsuntivo 2019. Poiché successivamente negli ultimi due anni (2020 e 2021) l'andamento economico è stato fortemente condizionato dalla intervenuta crisi pandemica di fatto ancora in corso. Nel presente elaborato è stato preso a base il Bilancio 2019 ed in particolare le sue risultanze economiche.

## § 2. Ulteriori richiami ai contenuti del Piano

Per mera ragione di completezza, si ribadisce che nel capitolo 4 della prima versione del Piano, Amat ha formulato una cd. “**ipotesi B**” che prevedeva una serie di azioni alternative, a quel punto indispensabili per superare, nell’arco di un biennio, l’attuale condizione di **deficit economico strutturale**, attraverso le azioni e le modalità seguenti:

«

1. *richiesta della società rivolta al Socio di rinuncia allo svolgimento dell’attività di rimozione forzata e di car/bike sharing, con conseguente soppressione/cessione dei relativi rami d’azienda oggi in capo ad AMAT;*
2. *blocco delle assunzioni o, comunque il loro significativo contenimento, dovendosi a tale riguardo considerare che, rispetto al 2018, i previsti esoneri di 198 unità a regime - e, quindi, a partire dal 2021 - determinerebbero un risparmio di oltre 9 milioni l’anno seppur accompagnato dall’impossibilità di poter assicurare l’attuale livello minimo di percorrenza (dedotte, le vigenti franchigie contrattuali);*
3. *la necessità di un aumento del prezzo del biglietto, non escluso oltre la soglia di € 1,50;*
4. *la verifica della sostenibilità relativa alla prosecuzione della gestione del tram, se dovesse perdurare la mancata remunerazione del servizio e, per questo, il mancato riconoscimento dei costi ad essa riconducibile;*
5. *l’apertura di un approfondimento sulle condizioni contrattuali relative alla gestione del Servizio ZTL poiché le stesse condizioni a suo tempo previste - e segnatamente quella relativa all’ammontare dell’introito indicato nel contratto - si sono rilevate inappropriate e impossibili da conseguire. A tale riguardo si precisa e si dà atto che l’intervenuta impossibilità di raggiungimento del livello dei ricavi previsti in Convenzione è dipesa dal fatto che la platea dei fruitori della ZTL – rispetto alle stime iniziali si è notevolmente ridotta; infatti, in fase di attivazione, per ragioni estranee alla volontà di AMAT, i ricorsi promossi dagli oppositori ha finito per ridurre drasticamente la porzione di territorio della Città assegnata a ZTL.*

*AMAT ritiene che le misure appena elencate debbano essere scongiurate. Esse, infatti, - probabilmente soltanto fatta eccezione per i comparti rimozione forzata e car/bike sharing - inciderebbero notevolmente sulla qualità e quantità dei servizi di mobilità oggi erogati; anziché potersi procedersi rapidamente verso un ulteriore miglioramento di tutti i servizi oggi resi, tale sopravvenuta impossibilità danneggerebbe il singolo utente e la Città nel suo complesso e produrrebbe conseguenze notevoli sulla qualità dell’offerta di servizi pubblici locali resi dal Comune di Palermo.»*

V’è però che l’eventualità, appena richiamata, costringerebbe ancora oggi, la società a valutare soluzioni alternative di natura gestoria endo-aziendale che, seppur necessarie: (a) rischierebbero di andare incontro ad una riduzione drastica della numerosità dei servizi di AMAT e inciderebbero rispetto all’obiettivo di sviluppo aziendale per una *mobilità sostenibile* (ampiamente coltivata ed avvertita dal Comune di Palermo e da stessa AMAT); (b) ridurrebbero la possibilità di mantenimento prima e di crescita poi degli attuali livelli occupazionali che AMAT è fino ad ora riuscita ad esprimere (e che adesso per ragioni legate agli esoneri devono essere reintegrati).

Si ribadisce, pertanto, che è ormai ineludibile il punto nodale secondo cui Amat, con riguardo alla **sosta tariffata**, nonostante la possibilità di conseguire ricavi lordi tendenti (e riferiti al periodo pre-pandemico) a 3 milioni di euro, senza la soluzione della “attuale” e perdurante problematica riguardante la illegittima condizione contrattuale di addebito da parte dello stesso Comune di Palermo della TOSAP resta – e non lo può affatto restare – onerata da costi diretti onerosissimi a causa della pretesa tributaria della TOSAP, tali da rendere l’attività svolta non remunerata, ma stabilmente in perdita, creando i gravi effetti economici negativi sull’intera gestione aziendale.

Pertanto, la responsabile alternativa che AMAT poté proporre era stata quella della rinuncia alla gestione di tale attività (unitamente a quelle riguardanti gli altri 3 comparti<sup>7</sup>), o quantomeno di rappresentarne **a chiare lettere** l’impossibilità di prosecuzione, principalmente per via del fatto che su di essa rischiavano di continuare a gravare i costi per imposte locali (TOSAP e TARI) assolutamente insostenibili per AMAT che, si ricorda, hanno essenzialmente natura di costo equiparabile a quello di ogni altro fattore produttivo impiegato e, giammai per loro oggettiva natura di espressione di capacità contributiva; concetto, questo, che la società ha evidenziato nel Progetto di Bilancio 2019, approvato dall’Organo amministrativo lo scorso 30 novembre<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Rimozione, car/bike sharing e segnaletica stradale, quest’ultima peraltro recentemente oggetto di riduzione dell’ammontare previsto nel contratto di servizio e,, quindi, ancora di più non suscettibile di riequilibrio.

<sup>8</sup> Infatti, a pag. 91 della relazione sulla gestione, in proposito, si legge: *«laddove, la gestione della sosta tariffata ha natura concessoria e, comunque, non appare congruo, né legittimo, che la gestione del fattore produttivo “suolo stradale” affidato alla propria partecipata possa incidere quale costo del servizio in misura di gran lunga superiore ai ricavi conseguibili.»*

### § 3 - L'aggiornamento del Piano esitato a luglio 2019

Dopo l'approvazione del Piano presentato ad aprile 2019 la società ha provveduto ad elaborarne una seconda versione contenete alcune integrazioni – *rebus sic stantibus* – hanno avuto riguardo al **tema della spending review**.

In punto di merito, esso prevedeva (anche) la ridefinizione della politica di reintegrazione (e copertura) dei vuoti di organico tiene nella massima considerazione l'obiettivo e il vincolo di adozione di provvedimenti che potessero incidere in modo efficace anche sotto l'aspetto della produttività aziendale, ivi compresa quella del fattore lavoro.

A questo riguardo a pag. 5 dell'aggiornamento del luglio 2019 che qui si richiama:

A. si sottolinea come all'indomani del “*superamento dei cd. Disallineamenti, (che) hanno determinato:*

- i. *la cancellazione di poste creditizie di capitale circolante a peso del patrimonio netto (e, pertanto, ad invarianza dell'indebitamento);*
- ii. *l'iscrizione di nuovi debiti anch'essi a carico del patrimonio netto;*

*con effetti, sia di breve che di medio-lungo termine, sulla struttura finanziaria di AMAT, per cui si pone l'esigenza di una ricapitalizzazione della Società.”*

vi fosse l'esigenza di dovere “evitare che *medio-tempore* possa determinarsi il venir meno della *continuità aziendale*”,

B. si poneva l'esigenza di una ricapitalizzazione della Società;

C. si ribadivano “*i vulnera dell'attuale Contratto di servizio siglato il 29.12.2015*” nonché “*l'esigenza di definire “un nuovo Contratto di servizio che accolga una nuova statuizione dei rapporti e dei contenuti convenzionali, anche economici*”<sup>9</sup>;

---

<sup>9</sup> A questo proposito il Piano precisava ed elencava gli obiettivi e le esigenze che il nuovo Contratto di servizio dovesse(debba) prendere in considerazione:

«

- a. *dei bisogni della Città e, quindi, della domanda delle prestazioni e dei servizi che Amat dovrà erogare affinché essi risultino adeguati rispetto ai mutati contenuti relativi al tema, centrale e strategico, della mobilità sostenibile;*
- b. *dell'esigenza che si ottenga, quale risultato atteso, il superamento delle criticità e delle diseconomie di natura strutturale che in questi ultimi anni, il contratto ha inequivocabilmente prodotto, e che, a sua volta, ha determinato delle ricadute (anche) di natura economica in capo all'Azionista unico. Detto altrimenti, la riformulazione del Contratto di servizio, a giudizio di Amat (e dei propri organi sociali) è un'esigenza ineludibile, non già a tutela (o a vantaggio) di interessi particolari, bensì di interessi generali verso la Collettività cittadina e, così anche, rispetto alla fiscalità regionale e nazionale<sup>9</sup>;*
- c. *di un aspetto importante, anche perché sul piano quantitativo esso risulta di dimensioni economiche molto ampie, costituito dal fatto che lo svolgimento del Servizio TRAM, i cui costi di esercizio sono di ordine di grandezza oggettivamente elevati e, nel tempo, sono rimasti a*

- D. si evidenziava come *in passato la gestione del TRAM – di cui se ne comprende bene la portata strategica e l'importanza del suo avvio - è stata svolta (seppure):*
- a) *in presenza di un contratto di servizio 2015 che non aveva previsto alcuna specifica remunerazione; ciò, probabilmente avendo detto contratto, al contempo, previsto introiti da ZTL per la considerevole misura di 30 milioni di euro; e però il gettito effettivo è risultato pari a poco meno di un decimo (si ricorda che per l'anno 2018 esso è risultato pari ad appena € 2.610.672<sup>10</sup>);*
  - b) *in carenza di specifica remunerazione della gestione TRAM anche da parte della Regione; aspetto anche questo che appare ormai avviato a soluzione, per non dirsi che il riequilibrio economico della gestione TPL dipenderà [...] da interventi di natura strutturale che definitivamente risolvano e definiscano l'aspetto della remunerazione del servizio, certamente essenziale a fronte degli investimenti di notevole entità a suo tempo effettuati in conto impianti che oggi devono essere adeguatamente tutelati e preservati.*

Nell'elaborato in oggetto si dava, altresì, atto che **“naturalmente ai lavoratori ed al mondo sindacale è già stata richiesta piena collaborazione rappresentando loro che la Società Amat intende (ri)strutturare il sistema degli incentivi su basi nuove, affinché mantenendo l'adozione di criteri di equità sia superata ogni possibile residuo di cd. effetto a pioggia: a tale riguardo, deve doverosamente darsi atto che le Organizzazioni sindacali hanno offerto la loro piena, attenta e vigile collaborazione.”**

Per quanto precede AMAT, con la dovuta enfasi, già a luglio 2019, evidenziava che si dovesse superare la incongruità palese e radicale di omessa remunerazione della percorrenza prodotta dalla gestione del TRAM <sup>11</sup>.

---

*totale carico di AMAT ed hanno prodotto le predette criticità.*

»

<sup>10</sup> A questo proposito si deve osservare e dare atto che è in corso l'installazione ai varchi che delimitano l'area della ZTL di ulteriori n. 20 telecamere che farà incrementare in modo significativo, e con prevedibili effetti rispetto alla gestione del servizio, il numero dei presidi di controllo (ai varchi) in modo oltremodo considerevole, ragione questa per cui a fine 2021 appare ragionevole e prudentiale ipotizzare che si possa registrare un possibile incremento degli introiti stimabili in almeno il 50% rispetto nell'arco del triennio 2019-2021.

<sup>11</sup> Invero, e se ne deve dare atto, la recente prospettazione da parte dell'Assessore all'Urbanistica, Ambiente, Mobilità Rapporti funzionali con RAP e AMAT e del Dirigente alle partecipazioni circa la inclusione nel monte percorrenza convenzionalmente previsto dall'art. 13 del Contratto di servizio anche del chilometraggio prodotto attraverso lo svolgimento del Servizio Tram - ipotizzata nella nota del 27.6.2019 e che, a tale riguardo, così osserva **«Dalla lettura del combinato disposto (n.d.r. articoli 13 e 32 del Contratto di servizio) sopra richiamato si ritiene percorribile l'ipotesi della definizione di un unico Programma ordinario di esercizio che tenga in considerazione i chilometri del trasporto su gomma» e quelli del "ferro" e che consenta a Codesta Azienda, nel rispetto dell'obbligo del servizio pubblico nei confronti della cittadinanza, anche il rispetto di quello contrattuale.»** aldilà degli effetti concreti di natura economica, sul piano concettuale e simbolico costituisce un apprezzabile e intelligente importante passo in avanti. Tale posizione e proposta, infatti, **sdogana** un concetto molto importante, seppur *ab initio* esso potesse risultare di

Più in dettaglio il Piano esitato a luglio 2019 precisava che:

<<

- A. *Amat è ben consapevole del fatto che, il percorso tracciato nel proprio Piano di risanamento ed efficientamento, esitato lo scorso 5.4.2019, dovrà costituire il primo step, necessario ma non sufficiente, per (ri)conquistare l'equilibrio economico-finanziario e per superare la sua attuale condizione di **deficit strutturale**.*
- B. *Così come in più occasioni rilevato - ed a seguito dei recenti provvedimenti adottati in sede di chiusura del Bilancio 2017 - occorrerà evitare che medio-tempore possa determinarsi il venir meno della continuità aziendale. A tale riguardo, si evidenzia che le operazioni straordinarie accolte nel Bilancio 2017, e che hanno reso possibile il superamento dei cd. Disallineamenti, hanno determinato:*
- i. la cancellazione di poste creditizie di capitale circolante a peso del patrimonio netto (e, pertanto, ad invarianza dell'indebitamento);*
  - ii. l'iscrizione di nuovi debiti anch'essi a carico del patrimonio netto, con effetti, sia di breve che di medio-lungo termine, sulla struttura finanziaria di AMAT per cui si pone l'esigenza di una ricapitalizzazione della Società.*
- (infine)*
- C. *Risulta di tutta evidenza che l'approvazione del Piano di risanamento ed efficientamento da parte degli Organi comunali competenti costituisca il primo momento necessario per l'avvio del programma di efficientamento e sviluppo aziendale. Pertanto, ribaditi i vulnera dell'attuale **Contratto di servizio** siglato il 29.12.2015, deve darsi atto che esso è allo stato vigente e ne produce gli effetti tra le Parti.*

Tale primo aggiornamento, si era reso necessario, a seguito dei colloqui e dei confronti tra i Vertici della società e dell'Amministrazione Comunale, per tenere conto, in particolare, della nota del 27.6.2019, prot. 8283 36/P, trasmessa a firma del Signor Assessore all'Urbanistica, prof. Giusto Catania e, a quel tempo del Responsabile dell'Ufficio partecipazioni del dott. Sergio Maneri, avente ad oggetto la proposta di inclusione del chilometraggio prodotto attraverso lo svolgimento del Servizio Tram al monte percorrenza convenzionalmente previsto dall'art. 13 del Contratto di servizio per l'anno 2019.

Deve al riguardo sottolinearsi che tale proposta costituiva una importante presa d'atto della circostanza che, nonostante il T.P.L. su ferro è parte integrante del T.P.L. della Città di Palermo, i profili economico-produttivi della gestione del servizio tram svolta da AMAT

---

palese evidenza: ossia che anche il trasporto su ferro (Tram) è anch'esso **trasporto pubblico locale** che, anche nella Città di Palermo, interagisce con il T.P.L. su gomma. Per non dirsi che il TRAM nel caso di specie: (a) ha, persino, sostituito numerose linee bus, (b) è gestito dalla stessa AMAT, (c) assorbe risorse umane ed economiche, non remunerate e sottratte al TPL su gomma.

non fossero stati, fino a quel momento, tenuti in adeguata considerazione da parte dell'Amministrazione<sup>12</sup>.

A questo specifico riguardo, in quella sede, si ebbe, altresì, cura di segnalare che la **previsione di remunerazione/compensazione indiretta** dei costi della gestione del tram mediante le entrate previsionali derivanti dalla gestione della Z.T.L.<sup>13</sup> era stata oltremodo ottimistica, risultando, le seconde – nella misura effettiva – di fatto insufficienti a remunerare i costi di gestione del servizio TPL su ferro.

Più recentemente questa proposta è stata riformulata dall'Assessore all'Urbanistica, Ambiente, Mobilità, Rapporti funzionali con RAP e AMAT, prof. Giusto Catania e, così pure, dal dott. Sergio Maneri, Direttore Area della Pianificazione Urbanistica.

Per completezza ed esigenze di esaustività, si ricorda che il Piano di risanamento e rilancio del luglio 2019 evidenziava l'esistenza di una **perdurante impossibilità di risoluzione delle tematiche legate alla esigenza di conseguire il riequilibrio economico della società**, attraverso interventi miranti a colmare un deficit strutturale, che trova origine nella presenza di situazioni critiche rappresentate:

- **dall'impossibilità di remunerare congruamente i costi di gestione** relativi ad alcuni comparti di attività, tra cui spicca, in particolare, il servizio tram, sebbene l'equiparazione delle percorrenze su ferro a quelle su gomma sia risultata in grado di migliorare parzialmente la situazione;
- **dall'ormai nota problematica fiscale in materia di TOSAP e di TARI/TARSU/TARES**, che allo stato appare destinata a una soluzione men che parziale. A questo proposito appare utile evidenziare che l'odierna esitazione del presente Piano giunge allorché il Progetto di bilancio 2019 è già stato esitato dall'Organo amministrativo lo scorso 30 novembre 2020 ed è stato posto in discussione dell'Assemblea dell'Azionista Unico.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> E, ciò nonostante, l'importanza già allora rivestita dalla gestione del tram, non foss'altro per l'entità degli investimenti sostenuti per la realizzazione di un'infrastruttura certamente strategica per il futuro della Città di Palermo e dell'Area Metropolitana di riferimento.

<sup>13</sup> Formulata nel Contratto di Servizio del 29/12/2015.

<sup>14</sup> A questo riguardo si evidenzia, in particolare, che il Bilancio 2019 ha rappresentato in modo completo lo stato dei contenziosi tra AMAT e il Comune di Palermo nella Sua dispiegata qualità di ente impositore relativamente ai predetti tributi locali. Tali tributi – giusta gli avvisi di accertamento notificati nel tempo – sono ricollegabili alla gestione degli spazi destinati a strisce blu/sosta tariffata e la loro rappresentazione quali-quantitativa contenuta nel predetto Progetto di bilancio è frutto dei criteri di valutazione adottati in ordine ai rischi di soccombenza (per AMAT) (Si cfr. pag. 4 del **SECONDO AGGIORNAMENTO DELL'ELABORATO TECNICO-ECONOMICO RESO NELL'AMBITO DELLA PREDISPOSIZIONE DA PARTE DI AMAT PALERMO S.P.A. DEL PIANO DI RISANAMENTO E RILANCIO AZIENDALE 2019-2021, SECONDO LE PREVISIONI DEL T.U.S.P. DA SOTTOPORRE ALL'ESAME DEL COMUNE DI PALERMO IN QUALITÀ DI AZIONISTA UNICO E FORMULAZIONE DELLE PREVISIONI RELATIVE AL BIENNIO 2021-2022 ANCHE SULLA BASE DELLE RISULTANZE DELL'ESERCIZIO 2019**).

Per le suddette ragioni, infatti, nel Bilancio 2019, seppur richiamando soltanto la problematica TARSU, è stato osservato che: «*Detto altrimenti, alla luce del contratto di servizio e della concreta manifestazione dei ricavi, ove si ammettesse la debenza della TARSU pretesa dal Comune, il servizio di sosta tariffata affidato ad AMAT sarebbe risultato assolutamente antieconomico per la Società arrecandole in tal modo un potenziale grave nocumento con un progressivo effetto sulla continuità aziendale. Tutto ciò fermo restando che, soprattutto in casi come quello in oggetto, in carenza di ricavi maturati dalla società, il Socio unico deve porsi nella condizione di valutare all'occorrenza l'esigenza di apportare in conto capitale la ricchezza non generata dallo svolgimento di un'attività, affidata alla propria controllata in regime di in house providing, benché in carenza dei presupposti di economicità della gestione.*»

Rispetto alle predette problematiche rimane sullo sfondo che non vi è a tutt'oggi stata alcuna concreta azione definitivamente risolutiva della problematica del contenzioso TOSAP e TARI-TARSU-TARES, fatta eccezione per il sopraggiungere delle più recenti sentenze di merito favorevoli ad AMAT e, per alcune di esse, dell'assenza (rinuncia) di impugnative da parte del Comune di Palermo innanzi il Giudice di legittimità.

Deve evidenziarsi che, a causa del permanere dei predetti rischi fiscali, soprattutto in materia TOSAP, nel recente passato, AMAT ha deciso di produrre formale **atto di diffida** e messa in mora avverso il Comune.

---

Nella Nota integrativa 2019 si legge, infatti: «*Il Fondo contenzioso tributario al 31/12/2019 risulta pari ad € 9.690.041 e si riferisce:*

- A)** *agli accertamenti TARSU/TARES/TARI emessi con riguardo alle cosiddette "zone blu", per le quali, nell'ambito dell'affidamento ad AMAT da parte del Comune di Palermo è effettuato il servizio di gestione della sosta tariffata nelle zone della città individuate dall'Amministrazione Comunale.*»

e dopo la tabella di dettaglio che:

*«Sulla base delle valutazioni via via aggiornate dell'intera problematica e, tenuto conto, delle pronunce non definitive già intervenute, la Società, secondo prudente apprezzamento a partire dall'esercizio 2015 ha costituito il predetto fondo che per l'anno 2019 ha impinguato di ulteriori € 1.936.074 passando in tal modo da € 4.989.547 dell'anno 2018 ad € 6.925.621.*

*Alla data di redazione del presente Progetto di bilancio, l'ammontare complessivo degli accertamenti ricevuti, comprensivo di sanzioni ed interessi, è pari ad € 29.682.019.».*

Del pari in materia TOSAP si legge:« **B)** *agli accertamenti TOSAP, emessi con riguardo alle predette "zone blu"» e prosegue rilevando che «In merito alla problematica TOSAP – di cui numerosi sono i giudizi favorevoli ad AMAT emessi in primo e/o in secondo grado – con riferimento agli avvisi di accertamento per l'anno 2014, non impugnati, è stato effettuato un accantonamento prudenziale dell'imposta asseritamente accertata, dedotto l'ammontare riguardante la componente del tributo afferente le zone balneari di Mondello e Sferracavallo, perché non dovuta per assenza del presupposto oggettivo ossia per la mancata loro attivazione in quel periodo. La predetta decisione è stata adottata in analogia, avuto riguardo alla sentenza n. 847/09/2020 emessa dalla Commissione Tributaria Provinciale in materia TARSU anno 2013 e non appellata dal Comune di Palermo.*

*Alla data di redazione del presente Progetto di bilancio, l'ammontare complessivo degli accertamenti TOSAP ricevuti, comprensivo di sanzioni ed interessi, è pari ad € 119.939.239.»*

Del pari deve darsi atto che – per quanto fin qui emerso in termini di condivisione tra le Parti – la costruttiva attività svolta dalla **cabina di regia**, più recentemente costituita, ha permesso di potere ipotizzare nel Piano in oggetto che:

- A. a partire dall'anno di efficacia del Piano (2022), rispetto al servizio di gestione della sosta tariffata non sia applicata la TOSAP (ipotesi questa che dovrà essere espressamente prevista nel **nuovo Contratto di servizio**)
- B. **la TARI resti dovuta avuto riguardo, soltanto, ad un'area e a numero di stalli inferiori;**
- C. con riguardo agli anni precedenti, la TOSAP sia definitivamente annullata e la TARI convenuta come dovuta limitatamente al solo tributo (quindi per sola sorte capitale) e in forma rateizzata fino alla data di scadenza (attualmente in vigore, anno 2035) del modificando Contratto di servizio. A questo proposito si richiama l'attuale sussistenza per la partecipata in house AMAT di un rischio (nella **denegata eventualità** che la predetta grave *vexata quaestio* fiscale non giunga a definitiva soluzione tra le Parti) di **azzeramento del proprio patrimonio netto**, motivo principale anche questo per cui Amat aveva notificato il già richiamato **atto di diffida e messa in mora**.

#### § 4 - L'aggiornamento del Piano del gennaio 2021

L'aggiornamento del Piano di risanamento ed efficientamento aziendale 2019-2021 di AMAT Palermo S.p.A. reso a Gennaio 2021 era finalizzato ad estendere le previsioni ivi formulate all'esercizio 2022, anche sulla base delle risultanze conseguite nell'appena trascorso anno 2020.

Tale processo di revisione si era reso necessario, in particolare, a causa della perdurante impossibilità di risolvere le tematiche legate alla esigenza di conseguire il riequilibrio economico della società, attraverso gli interventi di contenimento del deficit strutturale prospettati nel piano originario, a causa della presenza delle ormai ben note criticità<sup>15</sup>.

Considerato che **il Piano già approvato da parte del Comune prospettava anche la possibilità di uno scenario alternativo – menzionato come la cosiddetta “ipotesi B”** – l'aggiornamento in oggetto ebbe la finalità di far emergere le possibili refluenze qualitative derivanti dall'eventuale attuazione di tale scenario, prefigurante l'adozione di misure conservative del patrimonio sociale, sebbene riduttive rispetto all'attuale estesa composizione dell'attività, in presenza del mantenimento dei posti di lavoro riferiti ai settori trattenuti in esercizio ad AMAT ed al tempo stesso di uno stabile e duraturo riequilibrio economico.

Con esso si era inteso auspicare che il Socio condividesse ed approvasse una soluzione alternativa, non già consistente nel mantenimento dello *status quo*, ma che a causa della incapacità dei corrispettivi, fosse necessario (come in effetti lo era) che, nelle more che si completi un percorso riequilibratore di più ampia durata, riconoscere (così come originariamente e fondatamente richiesto) le dovute integrazioni economiche: circostanza questa che oggi persino risulta in contrasto ulteriore rispetto alla (più recente) decisione del Comune di ridurre linearmente il corrispettivo TPL di ben € 2.774.860 (I.V.A. inclusa, per un minore ricavo di € 2.522.600).

Nell'aggiornamento in parola che la governance di AMAT aveva a suo tempo auspicato che l'“Ipotesi B” potesse rimanere soltanto espressione di una doverosa quanto realistica analisi ipotetica sugli effetti che la mancata possibilità di attuare l'ipotesi A avrebbe prodotto.

Anche il nuovo Piano sottolineava che, con riferimento alla sosta tariffata, pur in presenza di ricavi lordi, pari a oltre € 3 milioni, la relativa struttura di costi diretti (tributi locali inclusi) è (e resta) tale da rendere non solo non remunerativo, ma anzi strutturalmente in perdita, il servizio svolto da AMAT.

---

<sup>15</sup> Cfr. pag.4

Esso, pertanto, indica come la responsabile alternativa che “*qui si prospetta, è quella di rinunciare alla gestione di tale attività (unitamente a quelle riguardanti gli altri 3 comparti) data la dimostrata impossibilità di prosecuzione a causa della antieconomicità derivante dal rischio che continuino a gravare costi per imposte locali (TOSAP e TARI) assolutamente insostenibili per AMAT.*”

A questo riguardo il Piano evidenziava come “*Tali oneri – non va dimenticato – hanno essenzialmente natura di costo equiparabile a quello di ogni altro fattore produttivo impiegato e giammai, per la loro stessa oggettiva natura, dovrebbero essere considerati come espressione di capacità contributiva; concetto, questo, che la società ha più volte ribadito anche recentemente sia nell’atto di diffida e messa in mora, sia nei riferiti incontri tenutisi nel mese di ottobre 2020, sia nel Progetto di bilancio 2019, approvato dall’Organo amministrativo lo scorso 30 novembre.*”

Il Piano proseguiva osservando “*Infatti, rispetto al ripetersi di siffatta situazione di incertezza e di rischio, legata al permanere di una condotta del Comune di Palermo e di AMAT che ha avuto inizio nell’anno 2009, responsabilmente questa governance ritiene che debba giungersi a compiuta definizione onde non perseverare (così come già ribadito nel Piano originario) nella reiterazione di condotte gestionali non consone con i vincoli di buona gestione e, persino, con le finalità del controllo analogo*” e concludeva osservando che “*Tali misure sono, infatti, considerate necessarie al fine di conseguire il riequilibrio economico-finanziario della Società e di superare l’attuale condizione di deficit strutturale che, come sopra richiamato, risulta pari a € 4,2 milioni, alla luce della mancata possibilità di prosecuzione nell’attuazione delle misure originariamente previste dal Piano e chiamate, per comodità espositiva, Piano A.*”

La tabella che segue riepilogava gli effetti quantitativi sulla redditività prodotti dagli interventi previsti dall’aggiornamento al Piano considerando distintamente le variazioni 2021-2019 e quelle 2022-2021.

Ipotesi da Aggiornamento Piano	Scenario B	
	2021	2022
Deficit strutturale	-4.213.888	586.682
Storno dei margini negativi relativi ai rami in perdita	4.948.456	0
Effetto sui ricavi da biglietteria	-3.000.000	2.000.000
Effetto sui ricavi del comparto ZTL	1.000.000	1.500.000
Minori ricavi per corrispettivi da A.C.	-2.774.860	0
Economie da turn over	613.015	2.263.694
Minori costi del personale per straordinari	1.280.000	0
Economie di spesa sui costi di manutenzione del servizio tram	1.562.015	0
Minori perdite su crediti	871.944	0
Risparmio oneri finanziari	300.000	0
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>586.682</b>	<b>6.350.376</b>
Imposte d'esercizio	188.000	689.000
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>398.682</b>	<b>5.661.376</b>

La tabella sopra riportata<sup>16</sup>, evidenzia che il deficit strutturale iniziale, pari a circa € 4,2 milioni, sarebbe stato assorbito nel 2021 principalmente attraverso il **risparmio** di circa € **4,9 milioni** conseguente alla **rinuncia ed alla restituzione delle attività relative ai comparti produttivi in perdita** (dato riportato nella seconda riga della tabella “*Storno dei margini negativi relativi ai rami in perdita*”)

In conclusione si può ritenere che i contenuti dell’aggiornamento in parola del Piano, confermino che AMAT abbia dato prova di voler fortemente perseguire la strada del risanamento, anche alla stregua dell’allora prospettata Ipotesi B, risultata percorribile e compatibile rispetto alla salvaguardia di posti di lavoro, seppur in presenza di un proprio ridimensionamento e di maggiori sacrifici che la Società pone a proprio carico e, trattandosi di una realtà aziendale *labour intensive*, dei propri lavoratori.

Detto altrimenti AMAT a gennaio 2021 aveva proposto al socio unico Comune di Palermo, esercente attività di direzione e coordinamento sulla scrivente Società, le seguenti alternative:

- **in via principale**, aggiornare il compendio dei corrispettivi del contratto di servizio vigente, ai sensi dell’art. 32 dello stesso, **incrementandoli della suindicata somma di almeno € 4,4 milioni** (così determinata anche a seguito del taglio corrispettivi TPL di € 2,8 milioni, da ultimo unilateralmente deciso dallo stesso Socio). Tale soluzione sarebbe risultata idonea a garantire l’equilibrio economico della scrivente società nel corso del corrente esercizio e auspicabilmente nei successivi, procedendo alla immediata **definizione transattiva e precisazione contrattuale** della problematica fiscale in materia di TOSAP e di TARI/TARSU/TARES<sup>17</sup>;

- **in subordine**, convenire e comunque accettare la risoluzione parziale del contratto di servizio in essere, per improseguibilità della relativa gestione, pena la definitiva compromissione dell’equilibrio economico ed il grave pregiudizio all’integrità patrimoniale di AMAT e ai diritti dei suoi creditori sociali, mediante rinuncia da parte di AMAT allo svolgimento delle attività relative ai comparti Segnaletica stradale, Rimozione, Sosta tariffata e Car/Bike Sharing. Per l’effetto ne sarebbe derivata la conseguente restituzione delle attività relative a tali rami d’azienda al Socio unico, con **cessazione immediata delle medesime attività da parte di AMAT**, salvo “**invito scritto del Comune**” alla prosecuzione “**preceduto da regolare atto che impegna la relativa spesa**”, ai sensi e per gli effetti dell’art. 38, comma 1, del contratto di servizio.

---

<sup>16</sup> La distinzione di tali interventi in ragione della loro natura soggettiva (interventi di tipo endo-aziendale ed esogeni, ovvero da parte del Socio) e riportata nella tabella 9 dell’allegato.

<sup>17</sup> dando di quanto precede tempestiva comunicazione (con avvio entro giorni 7 dalla ricezione della presente delle necessarie interlocuzioni e procedure) della disponibilità a tale aggiornamento contrattuale con decorrenza dall’1.1.2021.

Si ritiene opportuno precisare che l'effettiva quantificazione dei benefici sul Bilancio 2021 di AMAT, derivanti dalla rinuncia e restituzione delle attività inerenti i comparti produttivi in perdita, sarà influenzata dalle tempistiche tecniche necessarie per il perfezionamento delle rispettive linee di intervento da parte del Comune di Palermo e della stessa Società.

Pertanto, rimaneva la prospettiva del raggiungimento dell'area di profitto già a partire dall'anno 2021, inevitabilmente legata ad **un tempestivo intervento** da parte di AMAT e **soprattutto del suo Socio Unico** volto a rendere effettivo il Piano, in quanto ogni ritardo nella esecuzione dello stesso determinerebbe uno slittamento in avanti nel tempo degli effetti positivi auspicati.

## Cap. 2 SUGLI SVILUPPI SUCCESSIVI ALLA PROPOSTA DEL PIANO DEL GENNAIO 2021 E SEGNOTAMENTE SUL RUOLO CENTRALE ESERCITATO DALLA CABINA DI REGIA

Rispetto ad uno scenario molto delicato, perché contenente i germi di una potenziale deriva economico-patrimoniale e finanziaria difficilmente governabile, **deve darsi atto che** nel recente passato è intervenuto un radicale cambio approccio dei temi ed alle criticità segnalate da AMAT nel Piano di risanamento da parte sia del Comune di Palermo – voluto dal Signor Sindaco, prof. avv. Leoluca Orlando e dal Signor Assessore al ramo, prof. Giusto Catania – che ha assegnato al Signor Direttore Generale del Comune, dott. Antonio Le Donne, l'impegnativo compito di presiedere e coordinare la **Cabina di regia** in seno alla quale approfondire nell'interesse della Città di Palermo, del Comune, della controllata AMAT, dei terzi e non ultima, per ordine di importanza, le organizzazioni sindacali e i lavoratori di AMAT.

Certamente la decisione di istituire la predetta **Cabina di regia** ha prodotto un approfondimento sano e costruttivo delle tematiche, da sempre evidenziate e prospettate da AMAT<sup>18</sup> ed ha fatto maturare sia una migliore consapevolezza della Parti e che una concreta possibilità di condivisione finale del presente Piano.

Orbene, anche in ragione e in forza della predetta attività svolta, AMAT può osservare, segnalare e riconfermare, rispetto alla formulazione del presente Piano 2022-2024:

- a. che occorre certamente adottare azioni endo-aziendali proprie di un piano di risanamento;
- b. del pari, che occorre la eliminazione dei numerosi *vulnera* tutti riconducibili ai contenuti del vigente Contratto di servizio che, come dimostrato, contiene numerosi profili non compatibili con l'obblighi di rispetto di nesso di reciprocità e, quindi di sinallagma contrattuale, eccessivamente oneroso per AMAT;
- c. che rispetto a tutto ciò, più di recente, si sono aggiunti due ulteriori motivi di criticità che, in presenza della già avviata fase di risanamento endo-aziendale – crisi pandemica COVID19 permettendo – sono costituiti:
  - da un intervento unilaterale da parte del Comune di Palermo di cui al provvedimento di riduzione, unilateralmente adottato di riduzione del corrispettivo TPL del 10% a carico di una azienda non già in equilibrio per le numerose ragione già richiamate;
  - dal fattore del tutto esogeno della crescita dei costi energetici – nel caso di AMAT, energia elettrica locali, energia elettrica trazione TRAM e carburante – che rispetto all'anno 2019 esprime una maggiore incidenza stimata di oltre 3 milioni di euro.

---

<sup>18</sup> Come più volte sottolineato in tutte le sedi in cui la tematica è stata trattata.

Il presente documento ha, pertanto, l'obiettivo di indicare aggiornate linee d'intervento del Piano di Risanamento e rilancio di AMAT, rivisitato alla luce ed al termine dei lavori della predetta **Cabina di regia**<sup>19</sup> istituita tra il Comune di Palermo e la Società, per affrontare e risolvere le richiamate numerose problematiche di natura industriale, economico-finanziaria e fiscale divenute sempre più evidenti e di non agevole soluzione.

Giova osservare che queste criticità erano state, con estrema chiarezza, evidenziate nel Piano di risanamento originario dell'aprile 2019 approvato dalla Giunta Comunale e che oggi, grazie all'impegnativo lavoro svolto dalla **Cabina di regia**, esse sono destinate a potere – con carattere di definitività e con la necessaria incisiva efficacia – essere superate attraverso l'adozione degli individuati correttivi ritenuti idonei per rimuovere, a seguito dell'approvazione da parte del Socio dell'aggiornamento del Piano di risanamento e rilancio, la eccessiva onerosità (per AMAT) del Contratto di servizio.

Deve a questo proposito evidenziarsi che le predette criticità, che rendono il vigente contratto di servizio eccessivamente oneroso rimangono le seguenti:

1. la mancata piena remunerazione del servizio di T.P.L.-TRAM;
2. l'esistenza di comparti - Rimozione, Segnaletica e Car/bike sharing - ciascuno per le proprie ragioni, in strutturale disequilibrio economico-operativo;
3. l'irrisolta risalente, ma a tutt'oggi pendente, questione dei tributi locati TOSAP e TARI-TARES-T ARSU, applicati alla gestione della Sosta tariffata,

il cui superamento richiederà, certamente, la prosecuzione ulteriore da parte di AMAT dell'adozione di un più attuale e confacente modello organizzativo da realizzarsi anche attraverso interventi volti a rivisitare l'attuale modello strutturale di organizzazione delle direzioni aziendali, con conseguente riduzione del loro numero e la ridefinizione delle rispettive competenze.

La finalità relativa a quest'ultimo specifico ordine programmatico – che oggettivamente ha richiesto e richiede la collaborazione costante e costruttiva da parte della Dirigenza e dei lavoratori – dovrà consentire:

- a. il recupero dell'equilibrio dei 4 comparti extra TPL;
- b. interventi specifici riguardanti il TPL;

---

<sup>19</sup> La **Cabina di regia**, con grande sforzo, a cui AMAT ha partecipato sempre e in forma costruttiva non si è sottratta e, per essa, il suo Presidente, avv. M. Cimino, il Suo Vicepresidente, avv. A. Sinagra, i suoi Vertici aziendali, le organizzazioni sindacali e i lavoratori tutti. Alle organizzazioni sindacali ed ai lavoratori va riconosciuta non soltanto il merito di una piena comprensione dello stato effettivo di crisi (e di pericolo) in cui versa Amat, ma la sensibilità di voler contribuire a risanare un'azienda pubblica, restando in ascolto rispetto ai proposti necessari cambiamenti finalizzati a ridare, con rinnovato orgoglio, alla partecipata lo slancio e la possibilità di mantenere (vedersi accrescere) la propria presenza sul mercato nell'ambito della mobilità sostenibile, *giusta* la visione sia di Amat che dei Vertici più attenti del Comune di Palermo.

- c. il rinvigorito ruolo della ZTL, recentemente destinataria di provvedimenti ed interventi (migliorato presidio degli accessi) che dovrebbero determinare un incremento degli introiti che nell'anno 2019 si erano attestati a 2,5 milioni di euro;
- d. il contenimento dei costi diretti e generali, con particolare riguardo all'abbassamento dei costi del personale legato ad un necessario ed auspicato programma di *turnover*;
- e. il conseguimento di una più elevata e pronta risposta ai bisogni della utenza e della Città di Palermo.

Certamente, per ragioni di natura dimensionale, il presente Piano presta la massima attenzione al **comparto produttivo del TPL**, su cui si fonda il *core business* dell'azienda ma, del pari, attraverso nuove formule innovative che AMAT ha proposto, ricevendone condivisione, agli Organi preposti dell'Amministrazione Comunale con riguardo ai 4 comparti extra TPL.

Per l'effetto, ne potrà conseguire che anche gli altri comparti nella loro totalità e unitarietà potranno continuare ad essere chiamati a concorrere nella offerta complessiva di un servizio pubblico locale in equilibrio economico e maggiormente efficiente.

Per quanto precede, si ribadisce che, gli interventi che formeranno oggetto del predetto aggiornamento del Piano di Risanamento e rilancio di AMAT, sono i seguenti:

1. interventi volti all'efficientamento del comparto produttivo TPL;
2. riorganizzazione e riconfigurazione del business dei comparti produttivi in perdita, rimozione, sosta tariffata (in questo caso, a causa della incidenza dei tributi locali fino ad oggi oggetto di imposizione da parte del Cliente-Socio Comune di Palermo), segnaletica e car/bike sharing;
3. l'approvazione del presente Piano comporterà conseguentemente la possibilità di poter coprire le posizioni vacanti della vigente tabella numerica, mediante ricorso a professionalità interne ed eventualmente esterne, nel caso in cui le stesse non fossero reperibili in azienda, nel pieno rispetto dei precetti di cui al presente Piano al fine di armonizzare gli inquadramenti con le funzioni effettivamente svolte.

Allo stato e, in ragione di quanto già ricordato rimangono due criticità e due elementi di elevato condizionamento:

- a) la riduzione del corrispettivo del TPL pari al 10% e, in valore assoluto, per l'importo significativo di € 2.522.600;
- b) l'aumento dei costi energetici, chiaro fattore esogeno che oggettivamente rende il corrispettivo TPL ancor più incongruo.

\* \* \*

La versione in oggetto così concludeva:

1. Al termine dello svolgimento del presente incarico professionale, si ritiene che AMAT abbia dato prova, alla luce del presente aggiornamento del Piano, di voler fortemente perseguire la strada del risanamento, che appare percorribile, persino, salvaguardano il più possibile i posti di lavoro, seppur in presenza di maggiori sacrifici che la società pone a proprio carico e, trattandosi di una realtà aziendale *labour intensive*, ai lavoratori.
2. Constatato che l'adozione di entrambi gli scenari – B1 e B2 – qui prospettati, astrattamente consenta di perseguire gli obiettivi delineati, tenuto conto delle diverse refluenze sul personale dell'una o dell'altra ipotesi, va da sé che la concreta individuazione dello scenario da perseguire sia da condividere interamente col Socio.

### Cap. 3 INTERVENTI VOLTI ALL'EFFICIENTAMENTO DEL COMPARTO PRODUTTIVO TPL E I SERVIZI SPECIALI ACCESSORI AL TPL

Il comparto produttivo del TPL, come noto, rappresenta il core business di AMAT, e pertanto necessita il pieno raggiungimento dell'equilibrio economico tra costi e ricavi di produzione.

Il Margine Operativo Netto (MON) dell'esercizio 2019 del TPL aveva fatto registrare una perdita pari ad € 1.131.029 e, pertanto, tenuto conto dei più recenti tagli ai corrispettivi determinati dal Comune di Palermo, nonché del registrato notevole incremento dei costi di materie prime ed energia, ha richiesto la previsione nel presente Piano di alcuni interventi che consentirebbero all'Azienda di mantenere in equilibrio il comparto anche in ottica prospettica e di raggiungere maggiori livelli di efficientamento del servizio reso.

A tal riguardo si segnala quanto segue:

#### 1. *Servizio del TPL*

Con specifico riferimento ai recenti tagli ai corrispettivi determinati dal Socio unico, il Comune di Palermo, pari ad € 2.522.600, il presente Piano propone l'assorbimento degli stessi attraverso il **taglio dei servizi speciali accessori al TPL** (a titolo di esempio si segnalano i servizi di navetta e scuolabus, servizio quest'ultimo per il quale il Socio peraltro aveva già azzerato i relativi finanziamenti/stanziamenti) in modo da non gravare sulla componente principale del comparto produttivo, rappresentata dal servizio di linea del gommato e del Tram, di fondamentale importanza sia per il raggiungimento degli obiettivi in termini di chilometri percorsi fissati dalla Regione Sicilia e dal Comune di Palermo, sia, conseguentemente, per garantire alla Città di Palermo l'adeguato servizio di trasporto pubblico di cui i cittadini hanno bisogno.

#### 2. *Gestione del personale*

Il costo del personale di un'azienda di TPL rappresenta circa i due terzi del costo complessivo della gestione; pertanto, il presente Piano prospetta una **ottimizzazione della gestione del personale**, attraverso la riorganizzazione della struttura aziendale, ispirata alla definizione del giusto mix tra fabbisogno aziendale e competenze delle singole risorse, già avviata dalla Società e volta a creare valore aggiunto all'Azienda.

Per l'effetto, il turnover previsto consente alla Società di prospettare una **riduzione dei costi complessivi del personale** determinata, da un lato, dalla minore RAL delle nuove risorse che si prevede andranno a sostituire una parte del personale attualmente in servizio e, dall'altro, dal venir meno dei costi per le retribuzioni del personale che si prevede non verrà sostituito, conseguentemente ai predetti interventi di riorganizzazione della struttura aziendale.

La possibilità di coprire le posizioni vacanti, anche attraverso progressioni di carriera, consentirà di evitare la litigiosità aziendale e quindi il contenimento dei costi per contenzioso.

### 3. *Incremento vendita titoli di viaggio*

Con riguardo all'attività di **verifica a bordo dei titoli di viaggio** dei bus e dei tram, attualmente effettuata interamente in house mediante l'ausilio di personale proveniente dalla Direzione Esercizio, l'efficacia e l'efficienza del potenziamento del servizio di verifica sono palesemente emerse nel biennio 2019-2021 nel quale l'Azienda, oltre al servizio interno, ha fatto ricorso ad un servizio di verifica sperimentale, espletato da personale esterno addetto ai servizi fiduciari, che ha affiancato il personale AMAT nei servizi a bordo dei bus, determinando un'attività di controlleria più intensiva soprattutto sulle linee a maggior carico di utenza, con positivi effetti sul fronte del maggiore percentuale di incassi delle oblitterazioni di oltre 25% sulle linee controllate, un minore numero delle contravvenzioni per TDV non in regola di circa il 40% ed una vendita di titoli a bordo con supplemento di € 0,40 incrementata di oltre il 130%.

Non vi è dubbio che l'incremento dei controlli a bordo dei mezzi, oltre a ridurre percentualmente l'evasione tariffaria, ha aumentato la sicurezza dei passeggeri e dei conducenti di linea che hanno complessivamente mostrato apprezzamento sull'iniziativa.

La positiva esperienza già sperimentata nell'estate del 2019 e ripresa nel 2021 con ulteriori due periodi (agosto – settembre e dicembre – gennaio 2022), ha indotto la Società a valutare di inserire, nel presente piano di risanamento, l'attività di **potenziamento della verifica a bordo di bus e tram**, in aggiunta al personale aziendale preposto a questa attività, al fine di stabilizzare i significativi risultati ottenuti relativamente alla vendita dei biglietti ed alla drastica riduzione del tasso di evasione tariffaria sulle linee controllate.

Poiché, per capacità di carico, le 10 principali linee gommate ad alta domanda di utenza supportano oltre l'80% dell'utenza trasportata su tutta la rete, si ritiene che la concentrazione dell'attività di controlleria sulle stesse, possa contribuire significativamente a garantire dei margini di recupero consistenti, connessi al contenimento del fenomeno dell'evasione tariffaria.

L'impostazione del servizio prevede la composizione di una squadra esterna composta da 35 coppie di verificatori.

Per quanto precede, la tabella che segue espone gli effetti quantitativi degli interventi sopra descritti per il periodo 2022-2024, anche alla luce, come detto, delle previsioni circa l'incremento dei costi energetici, solo in parte compensati dai benefici generati dal turnover del personale.

In particolare, prendendo come riferimento i risultati consuntivi relativi all'esercizio 2019 (ultimo esercizio non condizionato dagli effetti della pandemia Covid-19), si è provveduto a considerare le seguenti stime per il periodo 2022-2024:

- a) una riduzione dei ricavi da corrispettivi di circa € 1,8 milioni per tenere conto della rimozione dei servizi speciali accessori al TPL di cui si è detto sopra;
- b) una iniziale riduzione dei ricavi da biglietteria di circa € 3,3 milioni per l'esercizio 2022, alla luce del perdurare della crisi determinata dalla pandemia tuttora in corso ed una

successiva ripresa che porti gradualmente a regime (esercizio 2024) ai volumi di ricavi pre-Covid, anche grazie al potenziamento della verifica a bordo di bus e tram di cui sopra, nonché della necessaria revisione delle tariffe giustificata soprattutto dal notevole incremento dei costi di energia e carburanti che sta interessando attualmente il comparto;

- c) un incremento dei costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci per € 3,3 milioni già a partire dall'esercizio 2022 che tiene conto del predetto incremento dei costi energetici e legato, pertanto, a maggiori spese per carburante, energia elettrica e metano;
- d) un risparmio di circa € 1,7 milioni sui costi del personale per l'esercizio 2022 con ulteriori graduali decrementi annui fino al 2024, per un risparmio complessivo a regime pari a circa € 2,7 milioni rispetto all'esercizio 2019, a seguito dei benefici generati dal turnover e dalle misure di efficientamento della gestione delle risorse di cui si è detto sopra;
- e) maggiori costi per servizi inerenti alle maggiori spese per contolleria esterna, in linea con i predetti interventi relativi al potenziamento della verifica a bordo di bus e tram, compensati da una riduzione di costi di manutenzione in ragione dei nuovi contratti stipulati dalla Società.

Per quanto precede, l'effetto complessivo degli interventi e delle previsioni sopra descritte determinerebbe a regime (esercizio 2024) un Margine Operativo Netto inerente al comparto TPL negativo e pari ad € -1.657.764.

a regime

RICAVI TPL	2019	2022	2023	2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
SERVIZIO DI TRASPORTO PUBBLICO URBANO	24.919.504	25.226.000	25.226.000	25.226.000	306.496	-	-
CORRISPETTIVO COMUNE EX CONTR. REGIONALE	36.658.677	35.736.531	35.736.531	35.736.531	-922.146	-	-
SERVIZI SPECIALI	1.165.780	-	-	-	-1.165.780	-	-
<b>Totale</b>	<b>62.743.961</b>	<b>60.962.531</b>	<b>60.962.531</b>	<b>60.962.531</b>	<b>-1.781.430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
BIGLIETTI	6.218.486	4.100.000	5.000.000	6.300.000	-2.118.486	900.000	1.300.000
ABBONAMENTI ORDINARI	2.390.680	1.200.000	1.500.000	2.400.000	-1.190.680	300.000	900.000
<b>Totale</b>	<b>8.609.166</b>	<b>5.300.000</b>	<b>6.500.000</b>	<b>8.700.000</b>	<b>-3.309.166</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>
<b>TOTALE RICAVI TPL</b>	<b>71.353.127</b>	<b>66.262.531</b>	<b>67.462.531</b>	<b>69.662.531</b>	<b>-5.090.596</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>
Contributi CCNL	6.076.282	7.000.000	7.000.000	7.000.000	923.718	-	-
Contributi in c/investimenti	2.151.702	2.500.000	2.500.000	2.500.000	348.298	-	-
Diversi	1.617.183	1.000.000	1.000.000	1.000.000	-617.183	-	-
<b>Totale Ricavi</b>	<b>9.845.167</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>654.833</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Componenti diverse risultato Ricavi - Costi comuni	960.638	900.000	900.000	900.000	-60.638	-	-
<b>TOTALE COMPONENTI POSITIVI T.P.L.</b>	<b>82.158.932</b>	<b>77.662.531</b>	<b>78.862.531</b>	<b>81.062.531</b>	<b>-4.496.401</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>

a regime

COSTI TPL	2019	2022	2023	2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.218.474	11.528.000	11.204.240	11.230.000	3.309.526	-323.760	25.760
Servizi	12.629.571	12.258.576	12.911.800	12.925.000	-370.995	653.224	13.200
Godimento	1.266.898	1.450.000	1.450.000	1.450.000	183.102	-	-
Variazioni delle rimanenze	69.346	-	-	-	-69.346	-	-
Costo del personale	53.055.886	52.840.295	52.840.295	52.840.295	-215.591	-	-
a detrarre slittamento ricostituzione degli organici	-	-1.500.000	-2.000.000	-2.450.000	-1.500.000	-500.000	-450.000
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, svalutazioni	5.853.927	5.000.000	5.000.000	5.000.000	-853.927	-	-
Variazione rimanenze	69.346	-	-	-	-69.346	-	-
Rischi e oneri	-	-	-	500.000	-	-	500.000
Oneri diversi di gestione	2.126.513	825.000	750.000	725.000	-1.301.513	-75.000	-25.000
<b>TOTALE COMPONENTI NEGATIVI T.P.L.</b>	<b>83.289.961</b>	<b>82.401.871</b>	<b>82.156.335</b>	<b>82.220.295</b>	<b>-888.090</b>	<b>-245.536</b>	<b>63.960</b>

TPL - PREVISIONE RISULTATO ECONOMICO	Anno 2019	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
Componenti Positivi	82.158.932	77.662.531	78.862.531	81.062.531	-4.496.401	1.200.000	2.200.000
Componenti Negativi	83.289.961	82.401.871	82.156.335	82.220.295	-888.090	-245.536	63.960
Deficit colmabile dai proventi netti ZTL	-1.131.029	-4.739.340	-3.293.804	-1.157.764	-3.608.311	1.445.536	2.136.040

<b>TPL - PREVISIONE RISULTATO ECONOMICO</b>	<b>Anno 2019</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2024</b>	<b>2022-2019</b>	<b>2023-2022</b>	<b>2024-2023</b>
Deficit colmabile dai proventi netti ZTL	-1.131.029	-4.739.340	-3.293.804	-1.157.764	-3.608.311	1.445.536	2.136.040
Oneri finanziari	727.815	500.000	500.000	500.000	-227.815	-	-
<b>Risultato ante imposte pre-ZTL</b>	<b>-1.858.844</b>	<b>-5.239.340</b>	<b>-3.793.804</b>	<b>-1.657.764</b>	<b>-3.380.496</b>	1.445.536	2.136.40

La superiore previsione evidenzia come l'attuale corrispettivo previsto per il TPL, non sia allineato alle reali esigenze di copertura della adeguata quota dei relativi costi di produzione e, pertanto, non consente alla Società, nonostante gli interventi descritti, di raggiungere l'equilibrio economico del servizio, pur rilevandosi che nel triennio si registrerebbe un considerevole miglioramento del risultato economico.

**L'attuale contratto di servizio ha specificatamente previsto che l'affidamento della gestione tecnica ed economica della ZTL, sarebbe servita, oltre che per assicurare le necessarie risorse per la gestione del sistema tramviario, anche per l'intero equilibrio della Società.**

Il livello di proventi che si prevede possano essere conseguiti dall'attuale struttura organizzativa della ZTL si attesta a circa € 2.500.000, fermo restando che la Società ha subito e subirà decisioni circa la operatività della stessa ZTL che potrebbero determinare una riduzione di tale importo. Il potenziamento del controllo dei varchi che è stato avviato recentemente dovrebbe poter garantire ulteriori risorse che si prevede possano consentire un volume ulteriore di proventi, che sembrerebbe, in ragione delle previsioni del Comune di Palermo nonché della stessa AMAT, possano consentire il raggiungimento dell'equilibrio economico.

La previsione di tali nuovi risorse (oltre i 2,5 milioni di € previsti alle attuali condizioni) risulta, tuttavia, aleatoria ed estranea alla sfera di competenze decisionali di AMAT; pertanto, la stessa non risulta compatibile con la necessità della Società di poter contare su di un importo certo di proventi a copertura del fabbisogno necessario per finanziare il servizio di trasporto pubblico.

Conseguentemente, la Società non ritiene di doversi assumere il rischio legato all'incertezza di tali proventi.

## **Cap. 4 RIVISITAZIONE TECNICO ECONOMICA DEI SERVIZI SPECIALI DELLA MOBILITA' E COMMERCIALI**

### **§ 1. Servizio Rimozione auto**

L'attività di rimozione forzata dei veicoli in sosta irregolare, affidata all'AMAT con contratto di servizio in house, viene effettuata, d'intesa con il Corpo di Polizia Municipale di Palermo, mediante l'ausilio di personale interno che, nel tempo, ha progressivamente sostituito gli operatori assunti, circa 20 anni fa, contestualmente al predetto affidamento del servizio da parte del Comune di Palermo.

Nel corso degli ultimi tre anni, questa Società, per la carenza di autisti disponibili per i servizi di linea del gommato, non è stata in grado di colmare i vuoti di organico, per assicurare i servizi minimi contrattualmente statuiti.

Invero, nel richiamare (e ad essi fare rinvio) i contenuti dell'Allegato A al predetto Contratto di Servizio, AMAT è onerata di effettuare il servizio nell'arco delle 24 ore per 365 giorni all'anno, con l'impiego di un numero di autogrù non inferiore a sei, nella fascia diurna 08-20, due nella fascia serale 20-01 ed una in quella notturna 01-08 e nelle giornate di sabato, domenica e festivi.

Va, tuttavia, doverosamente evidenziato che lo stesso articolo del richiamato Allegato A, prevede anche che, "essendo la remunerazione del servizio legata al numero di prelievi effettuati, nel caso in cui gli stessi non siano sufficienti ad assicurare l'equilibrio economico del servizio, il numero delle autogrù a disposizione in ciascun turno potrà diminuire rispetto al valore precedentemente riportato al fine di ripristinare comunque tale equilibrio".

Il previsto punto di pareggio economico del servizio, com'è noto, non può, né potrà, alle condizioni di gestione attuale, verificare una ben che minima previsione di remunerazione per AMAT, sia per l'impossibilità di coprire tutti i turni di servizio col personale disponibile, sia per i limiti, che anche le norme impongono, sulla gestione del servizio indipendentemente dal Comando di PM (cosa che consentirebbe margini di recupero oggi preclusi).

Nel tempo, per vari motivi esterni alla gestione della scrivente Direzione, il personale in servizio, con mansioni di autista autogrù, si è ridotto alle attuali 8 unità, assolutamente insufficienti per le condizioni ottimali che prevedono almeno 20 autisti in organico. Per altro, tale cronica mancanza di personale costringe la Società a ricorrere ad una elevata mole di prestazioni in regime di straordinario, soluzione che, da sola, si è mostrata insufficiente al superamento della problematica in parola.

Sempre più spesso, si è, quindi, presentata la necessità di ricorrere al supporto di ditte esterne operanti nel settore, alle quali sono stati affidati i servizi in occasione di eventi straordinari o, come avviene ormai sempre più spesso, nei fine settimana.

La citata carenza di personale ha comportato una inevitabile graduale diminuzione dei prelievi auto e, di conseguenza, degli introiti.

La prima redazione del Piano di Risanamento, che ipotizzava anche la sospensione della gestione del servizio e la restituzione delle attività al Comune di Palermo ha, tuttavia, indicato, nelle linee generali, la possibilità di valutare altre linee di azione che consentano margini gestionali ed economici di recupero e permettano di giustificare il mantenimento delle attuali condizioni aziendali.

Per tale motivo, anche a seguito di specifiche linee guida del Sig. Sindaco, sono state verificate, d'intesa con il Comando della PM, nuove ipotesi operative che determinino l'innalzamento del livello produttivo dei prelievi giornalieri con l'impiego di un numero di autogrù almeno pari al minimo previsto dal Contratto di servizio.

L'ipotesi perseguibile è quella di ricorrere all'istituto del noleggio a caldo, laddove AMAT chieda al mercato la disponibilità di un soggetto che disponga di autogrù per il servizio di prelievo, trasporto e custodia del veicolo prelevato, mantenendo, in ogni caso, un controllo gestionale complessivo, tramite centrale operativa AMAT, su tutte le attività.

Il noleggiatore a caldo, che trarrebbe ristoro della sua attività dall'introito diretto delle tariffe di prelievo, trasporto e custodia dei mezzi rimossi, si avvarrà, comunque, di tutta l'expertise dell'AMAT connessa con la gestione del servizio, delle attività del centro operativo rimozione di AMAT, dei sistemi di AMAT connessi alla gestione tecnologico-amministrativa di AMAT, a fronte del riconoscimento di un canone annuo, come appresso definito.

Il predetto noleggio a caldo verrebbe utilizzato per il prelievo di autovetture, furgoni e motocicli, nella fascia oraria dalle ore 00,00 alle ore 15 e dalle 20,00 alle ore 24,00 nei giorni feriali dal lunedì al sabato, mentre la domenica e festivi dalle ore 00,00 alle ore 24,00.

Nel turno intermedio feriale dalle ore 14,00 alle 20,30, AMAT opererebbe con mezzi propri, concentrando tutto il personale attualmente disponibile (8 unità), in grado, quindi, di assolvere alle prescrizioni del contratto di servizio relative al numero minimo di autogrù sul territorio.

A fronte dei servizi di noleggio su menzionati che, come detto, comporterebbero per l'operatore un diretto riscontro economico nella misura dei prelievi e delle custodie dei veicoli, è prevista, da parte di quest'ultimo, la corresponsione all'AMAT di un canone fisso annuo di € 400.000,00, cifra stimata su un volume di prelievi pari a 20.000 all'anno, a compensazione di tutti i servizi che AMAT mette a disposizione del noleggiatore per l'effettuazione delle predette attività.

Per un volume di prelievi superiore, verrebbe prevista da parte dell'operatore, oltre la corresponsione del predetto canone, una quota per singola operazione di rimozione, trasporto e custodia di veicoli, da versare all'AMAT secondo il seguente criterio:

	€ per ogni vettura prelevata
Quota per singola operazione di rimozione, trasporto e custodia di veicoli in sosta vietata per prelievi da 20.000 a 30.000 all'anno	17,00
Quota per singola operazione di rimozione, trasporto e custodia di veicoli in sosta vietata per prelievi da 30.000 a 40.000 all'anno	16,00
Quota per singola operazione di rimozione, trasporto e custodia di veicoli in sosta vietata per prelievi oltre 40.000 all'anno	14,50

**Ai fini del risanamento economico gestionale, sulla base di quanto sopra riportato, è stata effettuata, come segue, la valutazione economica di incidenza sui conti aziendali:**

<b>EFFETTI DELL'ATTIVITA' DI RIMOZIONE SUL PIANO DI RISANAMENTO</b>		
	<b>Dati 2019</b>	<b>Previsione</b>
Numero medio personale AMAT (addetti al prelievo)	8	8
Prelievi per persona	1130	1243
Numero prelievi complessivi	9037	9944
Ricavo sul singolo prelievo	€ 64,04	€ 64,04
Ricavi da prelievi	€ 578.752	€ 636.839
Maggiori ricavi da prelievi AMAT		€ 58.087
Ricavi da canone per esternalizzazione di parte del servizio		€ 400.000
Totale ricavo annuo	€ 578.752	€ 1.094.926
<b>Totale maggiore impatto a CE</b>		<b>€ 458.087</b>

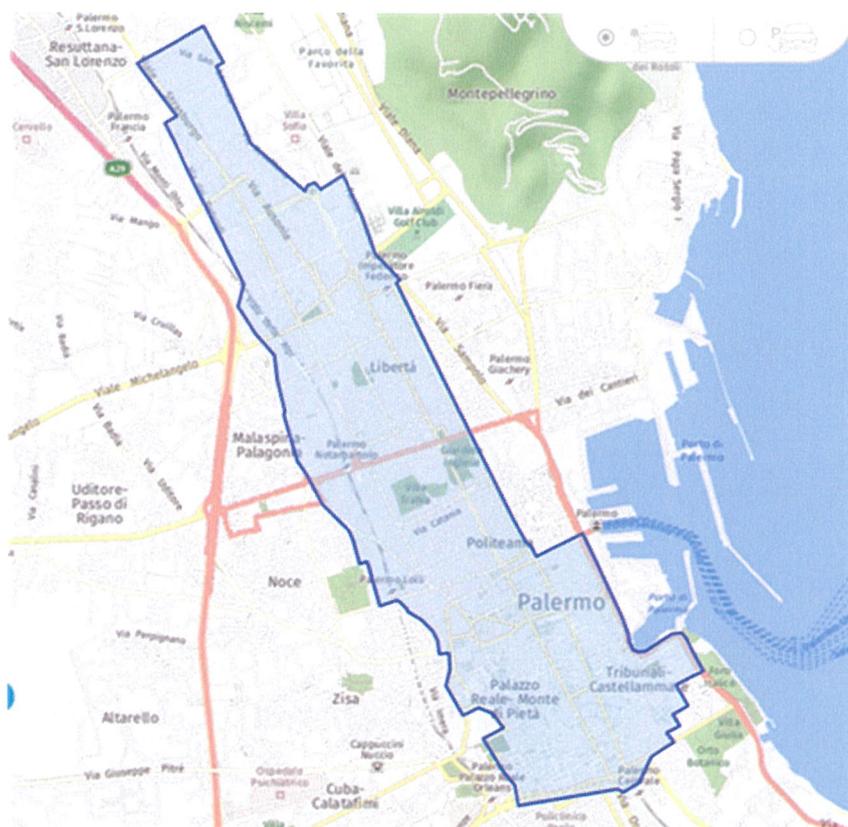
I prelievi per persona aumentano del 10% nonostante la riduzione dei turni (che passano dalle 24 ore a sole 5 ore), in ragione del fatto che si concentrano i prelievi in una fascia oraria di punta.

**Se consideriamo il risultato economico 2019, pari ad € -376.345, gli interventi sopra rappresentati consentirebbero di raggiungere l'equilibrio di bilancio, con un risultato operativo a regime (esercizio 2024) pari a circa € 81.000,00.**

<b>Totale impatto a CE</b>		<b>458.087</b>
<b>Margine Operativo Lordo del comparto produttivo 2019</b>	-	<b>376.345</b>
<b>Stima del Margine Operativo Lordo del comparto produttivo a regime</b>		<b>81.742</b>

## § 2. Servizio di Car sharing

Il servizio di car sharing è attivo già dal 2009 in modalità *station based* nella città di Palermo e, successivamente dal 2019, in modalità *free floating*, quest'ultima in un'area centrale della città con estensione di oltre 7 kmq.



In base a tale modalità, i veicoli amiGO (prevalentemente le 24 auto elettriche Renault ZOE in dotazione al servizio) sono disponibili sia presso i parcheggi riservati al car sharing, sia nelle normali aree di parcheggio, libere o a pagamento, sia in quelle riservate ai residenti, ubicate all'interno della predetta area.

Il veicolo può essere opzionato se visualizzato sulla App e, quindi, libero da prenotazioni, prelevato entro i 15 minuti successivi, laddove si trova parcheggiato all'interno dell'area a "flusso libero" e rilasciato in qualsiasi stallo di sosta all'interno dell'area, anche se, durante l'utilizzo, è consentito di fuoriuscire dalla citata area.

I consuntivi di produzione degli ultimi 12 mesi rilevano che, mentre la percentuale dei noleggi in modalità free floating, rispetto al numero dei noleggi complessivi, si assesta in media al 12,4%, i ricavi da noleggi free floating rappresentano circa il 5% del totale, a dimostrazione del fatto che l'utente del free floating utilizza le vetture per brevi corse e tempi di noleggio più limitati.

I valori presentati, tuttavia, calcolati sul totale della flotta amiGO disponibile in città, non tengono conto della consistenza delle due flotte, per cui, se riportiamo i valori mensili medi unitari (per singolo veicolo), anziché i valori assoluti, si perviene al dato interessante che ogni vettura *station based* viene noleggiata circa 24 volte al mese (con un introito medio mensile di 303 €/vettura), mentre ogni vettura in regime di *free floating* viene noleggiata circa 16 volte al mese (con un incasso medio mensile di 74 €/vettura). I dati relativi al numero di noleggi se, da una parte confermano che la modalità *free floating* risulta gradita dalla clientela, la limitata consistenza di vetture dedicate al servizio, rispetto all'area da servire, ne limita la valenza economica nel contesto del bilancio dell'intero servizio.

La gestione di un servizio di car sharing è notoriamente, anche in metropoli più popolate e frequentate di Palermo, un servizio che presenta, di per sé, limiti di bilancio, specie per società di trasporto pubblico che gestiscono con alti costi del personale, voce che incide, in maggiore misura, sui costi complessivi di esercizio.

Esempi di gestioni più remunerative sono invece connesse alle grandi case automobilistiche, società di automotive, di fleet management, per le quali l'attività svolta consente di diversificare la collocazione sul mercato di surplus di offerta invenduta.

Nel caso specifico, il servizio di car sharing è stato affidato ad AMAT dal Comune di Palermo, regolamentato dal contratto di servizio ed è funzionale alla progettualità del Comune in tema di mobilità sostenibile. Non essendo previsto, nel vigente contratto, alcun corrispettivo, AMAT gestisce, di fatto, un servizio a libero mercato, con i limiti prima accennati di raggiungimento del *break even point*.

E', tuttavia, importante sottolineare che alle voci di costo concorrono le spese generali, che, comunque, anche con la soppressione del servizio, graverebbero in quota parte sul bilancio della Società, non potendo ricollocare totalmente il personale in altre aree produttive.

Per questa ragione, occorre valutare l'attivazione di tutte le possibili azioni di efficientamento del settore, che contribuiscano soprattutto a contenere le spese e ad incrementare i ricavi.

Non è, infatti, attualmente configurabile una soluzione che permetta di potenziare il servizio con contributi ministeriali/comunali per nuovi investimenti o per la gestione, atteso che le ultime vicende che hanno riguardato i presunti aiuti di stato per finanziamenti pervenuti, per tramite del Comune di Palermo, a favore della società controllata AMAT, hanno, di fatto, messo in stand-by alcuni progetti ministeriali per i quali l'Amministrazione aveva individuato proprio AMAT come soggetto attuatore.

Ai fini di un minore impatto negativo sul conto economico, si ritiene che una soluzione valida possa essere costituita nel ricorso allo strumento del noleggio a caldo, per l'impiego in modalità *free floating*, per AMAT a minor valore aggiunto.

A tal fine, si procederebbe alla selezione di un soggetto che possa disporre di mezzi e uomini e che, avvalendosi di tutta l'expertise dell'AMAT connessa con la gestione della piattaforma amiGO, nonché della gestione tecnologico-amministrativa di AMAT, gestisca la propria flotta (ricavandone i proventi del noleggio) a fronte del riconoscimento alla Società di un canone annuo di € 84.000,00.

<b>DETERMINAZIONE CANONE FISSATO A BASE D'ASTA PER L'UTILIZZO DEL BRAND E PER LA GESTIONE TECNOLOGICA ED AMMINISTRATIVA DEL SERVIZIO</b>	
Numero vetture noleggiate a caldo	50
Canone mensile per vettura	140,00
Canone mensile per intera flotta	7.000,00
<b>Canone annuale</b>	<b>84.000,00</b>

Il ricorso all'istituto del noleggio a caldo, da impiegare nel servizio di car sharing *free floating*, avrà come effetto immediato:

- a) un aumento del servizio in città per l'incremento del numero delle autovetture impiegate;
- b) una complessiva riduzione dei costi diretti (in primo luogo quello riferito al personale AMAT);
- c) un aumento di introiti determinati sia dai canoni fissati a base d'asta per l'utilizzo del brand e per la gestione tecnologica ed amministrativa del servizio, sia per un presumibile incremento di iscritti.

Tale ultimo citato incremento si riferisce alla prevedibile maggiore e dinamica presenza sul territorio da parte del soggetto privato che avrà, ovviamente, interesse ad aumentare il numero complessivo degli iscritti per poter, conseguentemente, favorire un maggior utilizzo delle proprie autovetture.

<b>Determinazione maggiori introiti per aumento del numero di iscritti</b>	
Incremento % del numero di noleggi annuali dovuto a maggiori iscritti	10%
Incremento del numero di noleggi annuali dovuto a maggiori iscritti	2565
<b>Maggiori ricavi sul Station Based</b>	<b>€ 59.593,50</b>

Inoltre, le attuali 24 vetture AMAT, utilizzate in modalità *free floating*, verrebbero dirottate sul servizio *station based*, determinando un conseguente maggiore ricavo, come appresso indicato:

Minori ricavi sul <i>Free Floating</i> rispetto al 2019 per spostamento vetture in modalità <i>Station Based</i>	€	- 19.065
Flotta disponibile <i>Station Based</i> a seguito della introduzione del noleggio a caldo (133 vetture <i>Station Based</i> + 24 dirottate dall'attuale <i>Free Floating</i> )	n	157
Noleggi mensili a vettura <i>Station Based</i> (dato 2019 confermato)	n	16
Noleggi mensili <i>Station Based</i>	n	2523
Noleggi annuali <i>Station Based</i>	n	30276
Introito annuale <i>Station Based</i> a regime	€	703.472
<b>Maggiori ricavi sul <i>Station Based</i> a regime rispetto al 2019</b>	<b>€</b>	<b>107.537</b>

Va precisato che il noleggio a caldo dovrà essere previsto con durata pluriennale, in quanto, la particolare natura dell'affidamento prevede, da parte del mercato potenzialmente interessato, cospicui investimenti per i veicoli necessari all'espletamento del servizio.

Nell'esercizio del servizio di car sharing, il noleggiatore a caldo avrà diritto di utilizzare la formula commerciale del servizio di car-sharing "amiGO" dell'AMAT, con il marchio comunque di proprietà AMAT, il know-how, costituito dal patrimonio di conoscenze, competenze, metodi e strategie commerciali sviluppate dall'AMAT nel settore di riferimento, i servizi ulteriori collegati o accessori, tra i quali, in particolare, tutti i sistemi informatici necessari al suo espletamento, il sito web e le applicazioni mobile, i programmi di marketing, fedeltà, pubblicità e promozione, i sistemi di gestione e trasmissione delle prenotazioni e la disponibilità dei punti di parcheggio riservati.

**Ai fini del risanamento economico gestionale, sulla base di quanto sopra riportato, è stata effettuata, come segue, la valutazione di incidenza economica:**

DATI CONSUNTIVI	Dati 2019		Ipotesi
	Free Floating	Station Based	Station Based
Numero noleggi %	8,20%	91,80%	
Ricavi da noleggi %	3,10%	96,90%	
Flotta disponibile	24	133	157
Numero noleggi mensili a vettura	8	16	16
Numero noleggi mensili	198	2137	2.523
Numero noleggi annuali	2379	25648	30.276
Introito medio mensile a vettura	66	373	373
Introito medio annuale a vettura	794	4.481	4.481
Introito medio mensile	1.589	49.661	58.623
Introito annuale	19.065	595.935	703.472
Introito medio annuale a noleggio	8,01	23,24	23,24

<b>EFFETTI DELL'ATTIVITA' DI CAR SHARING COMPLESSIVA SUL PIANO DI RISANAMENTO</b>	
(A) Minori ricavi per sospensione servizio AMAT sul <i>Free Floating</i>	a) 19.065
(B) Maggiori introiti per potenziamento servizio <i>Station Based AMAT</i>	107.537
Ricavi netti dalle voci (A) e (B)	88.472
(C) Canone fissato a base d'asta per l'utilizzo del brand e per la gestione tecnologica ed amministrativa del servizio	84.000
(D) Maggiori introiti per incremento del numero iscritti	59.594
<b>TOTALE (A)+(B)+(C)+(D)</b>	<b>232.065,64</b>
<b>TOTALE ARROTONDATO</b>	<b>232.000,00</b>

### § 3. Servizio di Segnaletica

La produzione del Servizio Segnaletica sta subendo gli effetti del mancato ricambio generazionale per l'impossibilità di attivazione del turn over di personale specializzato a fronte di quello posto in quiescenza o trasferito ad altri servizi.

Questa circostanza si è mal coniugata, nell'ultimo quinquennio, con la necessità di ottemperare a sempre maggiori richieste di nuovi impianti e frequenti manutenzioni di quelli esistenti, che ha reso impossibile raggiungere il massimo livello di ricavo da contratto di servizio, in relazione alle somme stanziare fino al 2020, pari ad € 2.950.820 (IVA esclusa).

Ciò ha portato alla decisione da parte dell'Amministrazione Comunale di ridurre lo stanziamento del contratto di servizio e, pertanto, in questa proposta, la Società ritiene di potere programmare attività per un corrispettivo pari ad € 2.247.041 (IVA esclusa), che costituisce complemento alla quota destinata all'esercizio del TPL, rispetto alla quota complessiva di fondi disponibili.

Al fine di incrementare i risultati operativi del comparto, in modo da consolidarne l'equilibrio economico, si ritiene di poter suddividere le attività in relazione alla tipologia di applicazione della segnaletica, rispetto alle seguenti lavorazioni:

1. Segnaletica strade primarie e di scorrimento per una ipotesi di €/anno 1.000.000,00 oltre IVA;
2. Segnaletica strade di quartiere e locali per una ipotesi di €/anno 900.000,00 oltre IVA;
3. Applicazione segnaletica per piste ciclabili per una ipotesi di €/anno 347.041,00 oltre IVA.

Nella Città di Palermo la categoria 1 è costituita da grandi assi di scorrimento (ad esempio Circonvallazione, viale della Libertà, Viale Michelangelo, Viale L. dal Vinci, asse Oreto ecc...).

Queste arterie, per loro natura particolarmente trafficate, prevedono grande impegno di risorse e macchinari per l'esecuzione di operazioni veloci ed in sicurezza, cosa che AMAT, nell'attuale situazione tecnico gestionale, non può garantire con continuità, determinando carenze manutentive che incidono anche dal punto di vista della regolarità e della sicurezza del traffico.

La risoluzione di tale carenza organizzativa, in assenza di ricorso a prestazioni esterne di servizio, richiederebbe un aumento di risorse tecnologiche ed umane con inevitabile aggravio di costi.

Pertanto, non essendo proponibile una ipotesi di aggravio di costi nell'ambito delle scelte strategiche del presente piano, si propone di esternalizzare le attività di posa della segnaletica orizzontale e verticale della tipologia stradale (1) sopra definita, avvalendosi di risorse esterne selezionate con pubblico incanto, mentre AMAT potrebbe concentrarsi sulle attività della tipologia (2), strade locali e di quartiere.

Infatti, in tali ultime tipologie stradali, gli interventi, per risorse umane e macchinari disponibili, risulterebbero maggiormente efficaci ed efficienti, sia per la segnaletica orizzontale, in particolare per gli attraversamenti pedonali, sia per la verticale, tendendo al raggiungimento di maggiori risultati operativi a parità di stanziamento comunale da contratto di servizio.

Passando alla tipologia (3) sopra menzionata, l'Amministrazione Comunale, col varo, nell'anno 2015, del "Piano della Mobilità Dolce del Comune di Palermo" e delle Ordinanze Sindacali susseguitesi negli anni 2016/17, ha istituito una rete di itinerari ciclabili su sede propria, riservata e promiscua che si snodano lungo gli assi viari cittadini, parte già realizzati, parte, invece, programmati per il triennio successivo. Per la realizzazione di dette piste ciclabili, l'Amministrazione ha fatto ricorso a progetti redatti direttamente dal Settore Mobilità. I percorsi realizzati non sono, in gran parte, completi di segnaletica orizzontale, la mancanza della quale rende le infrastrutture poco visibili non solo agli stessi fruitori, ma, soprattutto, agli automobilisti con innegabili problematiche di sicurezza e di fruibilità.

Peraltro, nel corso di questi anni, la segnaletica orizzontale, ove tracciata, si è notevolmente ammalorata rendendo molto meno sicura la percorribilità delle piste da parte dei ciclisti.

Nell'ultimo biennio AMAT, per disposizione dell'Amministrazione Comunale, ha effettuato interventi riconducibili alle previsioni del contratto di servizio, nell'ambito della manutenzione/realizzazione della segnaletica stradale orizzontale e verticale secondo diverse fasi di intervento:

- Ripristino delle strisce continue longitudinali di margine “bianca e gialla” con relativi pittogrammi pista ciclabile e frecce di direzione sui tratti in corsia riservata su sede stradale.
- Istituzione strisce continue longitudinali di margine “bianca” su monodirezionale più linea di mezzzeria discontinua sulle bidirezionali sui tratti in sede propria con allocazione relativi pittogrammi pista ciclabile e frecce di direzione.
- Allocazione pittogrammi pista ciclabile e frecce di direzione nei tratti in promiscuo su corsie riservate al TPL.
- Allocazione di pittogrammi pedoni e pista ciclabile con frecce di direzione sui tratti realizzati in promiscuo sui marciapiedi.
- Posa a rullo di vernice bi-componente colore rossa rubino nell’intero degli attraversamenti delle intersezioni viarie al fine di dare continuità e visibilità alle piste ciclabili.
- Posa a rullo di vernice bi-componente colore bianca di “quadrotti” cm.50 x 50 per segnalare gli attraversamenti ciclabili.

Per siffatte lavorazioni, che dovrebbero essere estese a tutta la rete ciclabile della città ed in modo stabile con periodicità, può essere adottato, con maggiore efficacia, lo stesso principio del ricorso a prestazione di servizio esterna per la manutenzione ed eventuale realizzazione di segnaletica orizzontale e verticale.

Infatti, AMAT non può, in atto, dedicare, alla gestione delle piste ciclabili risorse specifiche, se non l’attività di selezione dei materiali, la direzione lavori e l’attività amministrativa connessa.

Ai fini degli obiettivi del presente piano, l’eventuale affidamento della esecuzione a ditta esterna potrebbe generare interessanti risultati economici.

All’Azienda resterebbe, ovviamente, la titolarità e la responsabilità contrattuale di siffatte attività nei confronti del Comune di Palermo, ponendosi a carico della stessa l’alta sorveglianza delle ditte esterne selezionate, il monitoraggio e le attività amministrative connesse.

**Ai fini del risanamento economico gestionale, sulla base di quanto sopra riportato, è stata effettuata, come segue, la valutazione di incidenza economica:**

	<b>Stime nuovo Piano</b>
<b>Recupero ricavi per raggiungimento degli standard contrattuali</b>	<b>137.748</b>
Incidenza costi operativi sui ricavi	19%
Costi operativi stimati	427.922
<b>Maggiori costi operativi per maggiori volumi</b>	<b>b) 26.232</b>
<b>Totale impatto a CE</b>	<b>111.516</b>
<b>Margine Operativo Lordo del comparto produttivo 2019</b>	<b>c) 416.548</b>
<b>Stima del Margine Operativo Lordo del comparto produttivo a regime</b>	<b>d) 305.032</b>

Così come emerge dalla precedente tabella, nonostante gli interventi proposti nel presente Piano, gli effetti del taglio imposto dal Comune non consentono ad AMAT di raggiungere l'equilibrio economico per il presente comparto.

Pertanto, anche in questo come visto per il servizio di TPL, si ritiene necessario che le previsioni contrattuali in sede di determinazione dei compensi ZTL necessari a garantire l'equilibrio economico aziendale nonché il mantenimento di standard di sicurezza nella manutenzione di nuovi impianti di segnaletica, debbano tenere conto di tale risultato negativo.

#### **§ 4. Gestione Sosta Tariffata**

Il servizio della gestione della sosta tariffata, nelle aree allo scopo destinate dal Comune di Palermo, assume particolare rilievo nel ridisegno dei servizi AMAT in prospettiva di un risanamento finanziario.

In particolare, occorre definire una chiara visione sul fronte della gestione della sosta in un momento di particolare criticità e difficoltà di AMAT, le cui gravi condizioni economiche in cui versa sono fortemente condizionate dalla imposizione fiscale non sostenibile.

La sosta tariffata è, di per sé, indirizzata a regolare le modalità di spostamento e di accesso alle funzioni urbane, attualmente sbilanciate verso il modo privato, con tutti gli impatti ambientali, sociali ed economici che ne conseguono. Occorre sottolineare come le misure proposte dal Piano di risanamento, nelle versioni precedenti, che pure sono state formulate in stretta coerenza con gli obiettivi dell'Amministrazione Comunale, andranno integrate e coordinate nelle successive fasi di lavoro.

Per ripensare, quindi, ad un piano della sosta economicamente sostenibile, occorre porre in essere una riflessione a tutto campo sui seguenti punti:

- 1) Verifica della opportunità di suddividere l'attuale territorio a sosta tariffata in zone di estensione minore. La estensione di una zona tariffata minore tende a:

- a) Garantire a tutti i residenti la possibilità di parcheggiare in appositi spazi pubblici;
  - b) Concentrare, per un'azione di controllo più incisiva e capillare (e pertanto con maggiore efficacia economica), le attuali risorse, per le quali non si ritiene ipotizzabile un aumento in tempi brevi;
  - c) Alleggerire la pressione fiscale su un numero ridotto di stalli;
  - d) Rivisitare il piano tariffario per zone;
  - e) Eliminare possibili "fenomeni di bordo". Siffatto fenomeno è molto significativo per la città di Palermo per due ordini di motivi, in quanto esistono porzioni di territorio tariffate che non possono essere sistematicamente coperte da servizio di controllo della sosta per le ridotte risorse disponibili e, inoltre, esiste una significativa mobilità di scambio da e per le zone del semicentro e che utilizza le aree tariffate anche come parcheggi di interscambio. Il fenomeno è in forte crescita.
- 2) La regolazione e la tariffazione della sosta hanno per AMAT un particolare valore finanziario. Infatti, l'applicazione di imposizioni fiscali, se dovute per legge, di notevole entità comporta un innalzamento delle risorse da impiegare per la gestione che non saranno mai sufficienti a far raggiungere alla stessa un punto di pareggio.

La riferita proposta di una riduzione delle aree di sosta tende a ricercare una conduzione del servizio sostenibile, individuando un corretto mix di dotazione-regolazione e tariffazione degli spazi di sosta in funzione dei soggetti destinatari, degli ambiti territoriali in cui si attuano, delle misure di accompagnamento che attengono al più rigoroso controllo e sanzionamento dei comportamenti e delle pratiche irregolari e della modulazione oraria della tariffa di sosta in funzione delle caratteristiche dell'ambito di sosta.

Situazione attuale (dal PUMS Città di Palermo)

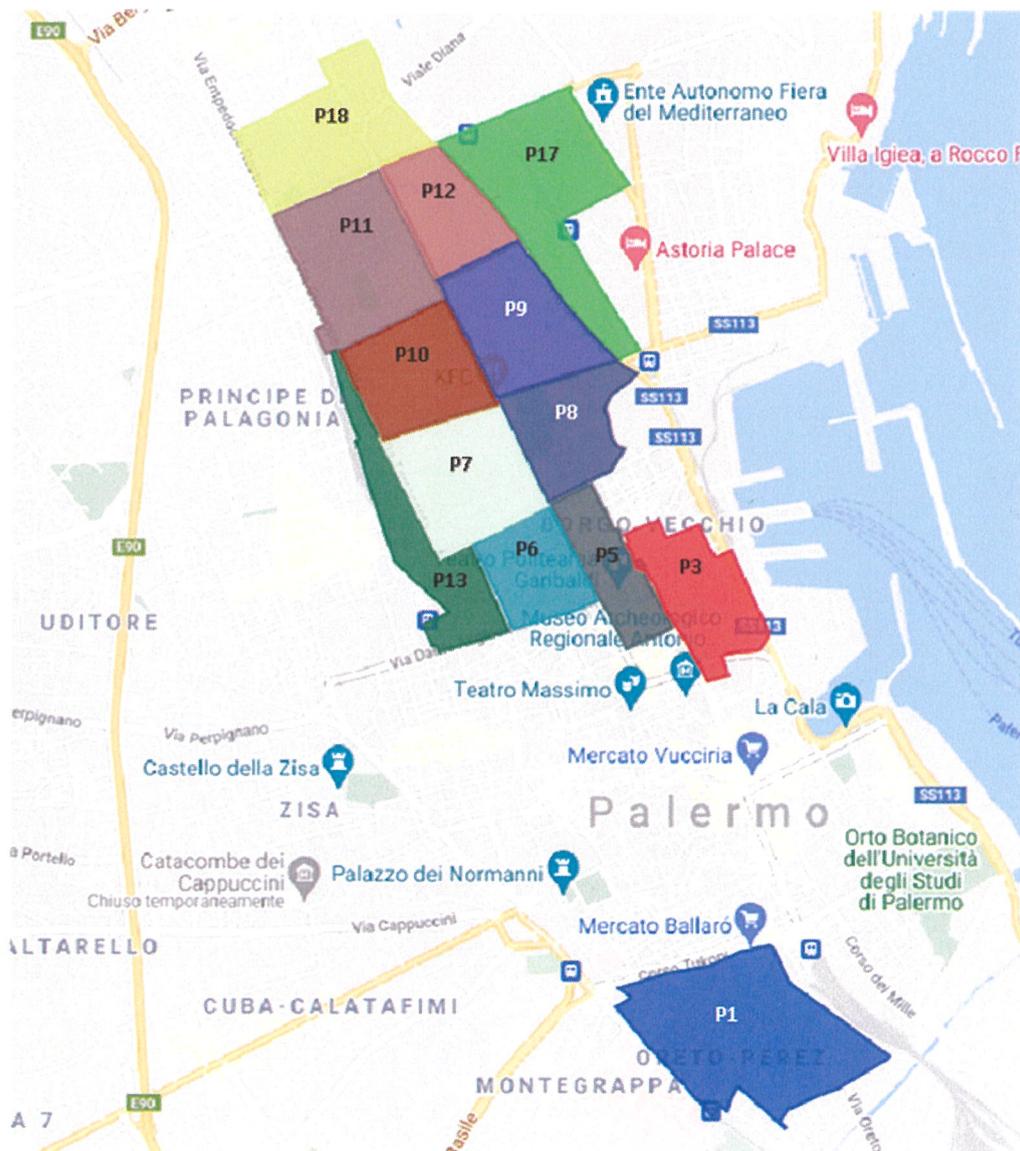
L'offerta di sosta, allo stato attuale, è caratterizzata da una diffusa presenza di stalli soggetti a tariffazione oraria in 21 zone del centro urbano (tariffa unica 1 €/h), localizzate, per la maggior parte, in aree ricadenti nel Centro e negli ambiti urbani a questo limitrofi; le zone P14, P15 e P16, in quanto ricadenti nelle zone di Mondello e Sferracavallo sono, ad oggi, zone a sosta a pagamento solo nella stagione estiva.

Zona	n° stalli auto			Costo orario (€/ora)	Abbonamento [€]		
	Tariffati misti (Stalli tipo "A")	Tariffati a pagamento esclusivo (Stalli tipo "B")	Totale		Mensile	Trimestrale	Semestrale
P1	2.367	0	2.367	1,00	35,00	//	//
P3	548	0	548	1,00	35,00	//	//
P5	1.043	0	1.043	1,00	35,00	//	(*) 195,00
P6	1.283	0	1.283	1,00	35,00	//	(*) 195,00
P7	1.136	0	1.136	1,00	35,00	//	(*) 195,00
P8	460	0	460	1,00	35,00	//	(*) 195,00
P9	934	0	934	1,00	35,00	//	//
P10	1.197	0	1.197	1,00	35,00	//	//

P11	1.083	0	1.083	1,00	35,00	//	//
P12	1.010	0	1.010	1,00	35,00	//	//
P13	908	0	908	1,00	35,00	//	//
P17	868	0	868	1,00	35,00	//	//
P18	1.683	0	1.683	1,00	35,00	//	//
P14 **	361	0	361	1,00	35,00	//	//
P15 **	16	0	16	1,00	35,00	//	//
P16 **	369	0	369	1,00	35,00	//	//
	<b>15.266</b>	<b>0</b>	<b>15.266</b>				

(\*) solo per lavoratori dipendenti; (\*\*) stalli di sosta tariffata, attivi solo nella stagione estiva

Sono previste agevolazioni per i residenti, i quali hanno diritto al rilascio di pass a tariffa agevolata pari ad €/anno 10,00:



Ai fini del piano di risanamento, questa Società propone una rivisitazione territoriale e gestionale dell'attività del controllo della sosta tariffata, individuando Zone a sosta tariffata permanente, Zone a sosta tariffata stagionale e parcheggi a pagamento automatizzati. Le zone a tariffazione permanente comprenderebbero un'area ridotta rispetto all'attuale ed identificate come zona A, B o C secondo la porzione di territorio (semi centro / centro) cittadino.



Le Zone a sosta tariffata stagionale, presso le borgate di Mondello e Sferracavallo si riconfermerebbero come attualmente gestite.



## Zone a sosta tariffata permanente

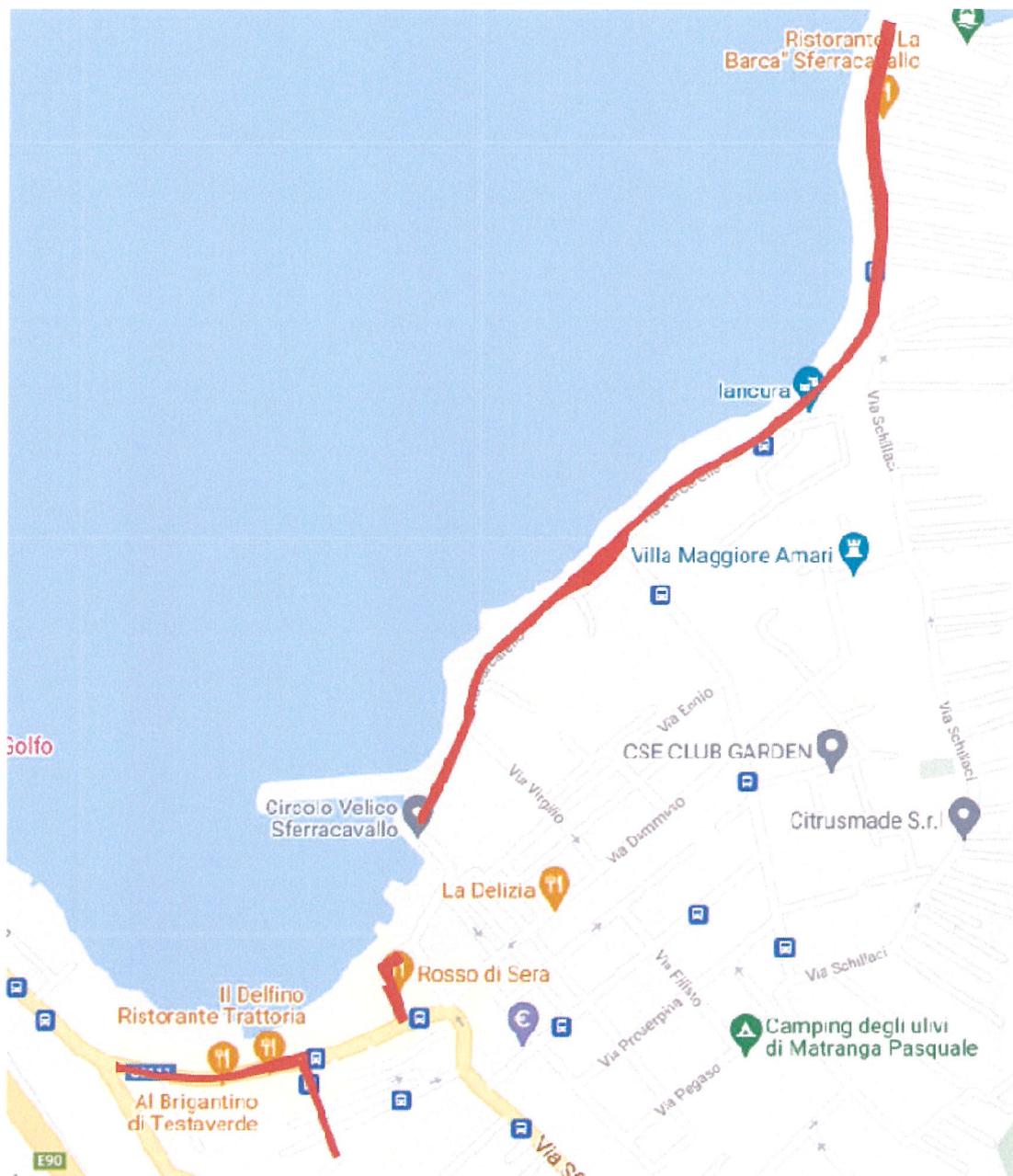
ZONA A	
<b>Estensione</b>	0,981 Km <sup>2</sup>
<b>Confini</b>	Via Duca della Verdura, Via Notarbartolo, Via Sciuti, Viale Lazio, Piazza Don Bosco, Via Marchese di Roccaforte, Via Marchese di Villabianca
<b>Numero di stalli</b>	1.805

<b>ZONA B</b>	
	
<b>Estensione</b>	0,542 Km <sup>q</sup>
<b>Confini</b>	Via Enrico Albanese, Via Catania, Via Giacomo Cusmano, Piazza Diodoro Siculo, Via Generale Cantore Antonino, Via Generale Eugenio Di Maria, Via E. Notarbartolo, Via Duca della Verdura, Via Pasquale Calvi.
<b>Numero di stalli</b>	1.254

<b>ZONA C</b>	
	
<b>Estensione</b>	0,542 Km <sup>2</sup>
<b>Confini</b>	Via Cavour, Via Ruggero Settimo, Piazza Castelnuovo, Via Dante Alighieri, Piazza Stazione Lolli, via Guglielmo Marconi, Via Malaspina, Via Catania, Via Enrico Albanese, Via Pasquale Calvi, Via Isidoro Carini, Piazza Francesco Nascè, Piazza Don Luigi Sturzo, Via Roma, via Mariano Stabile
<b>Numero di stalli</b>	1.566



ZONA E



Estensione

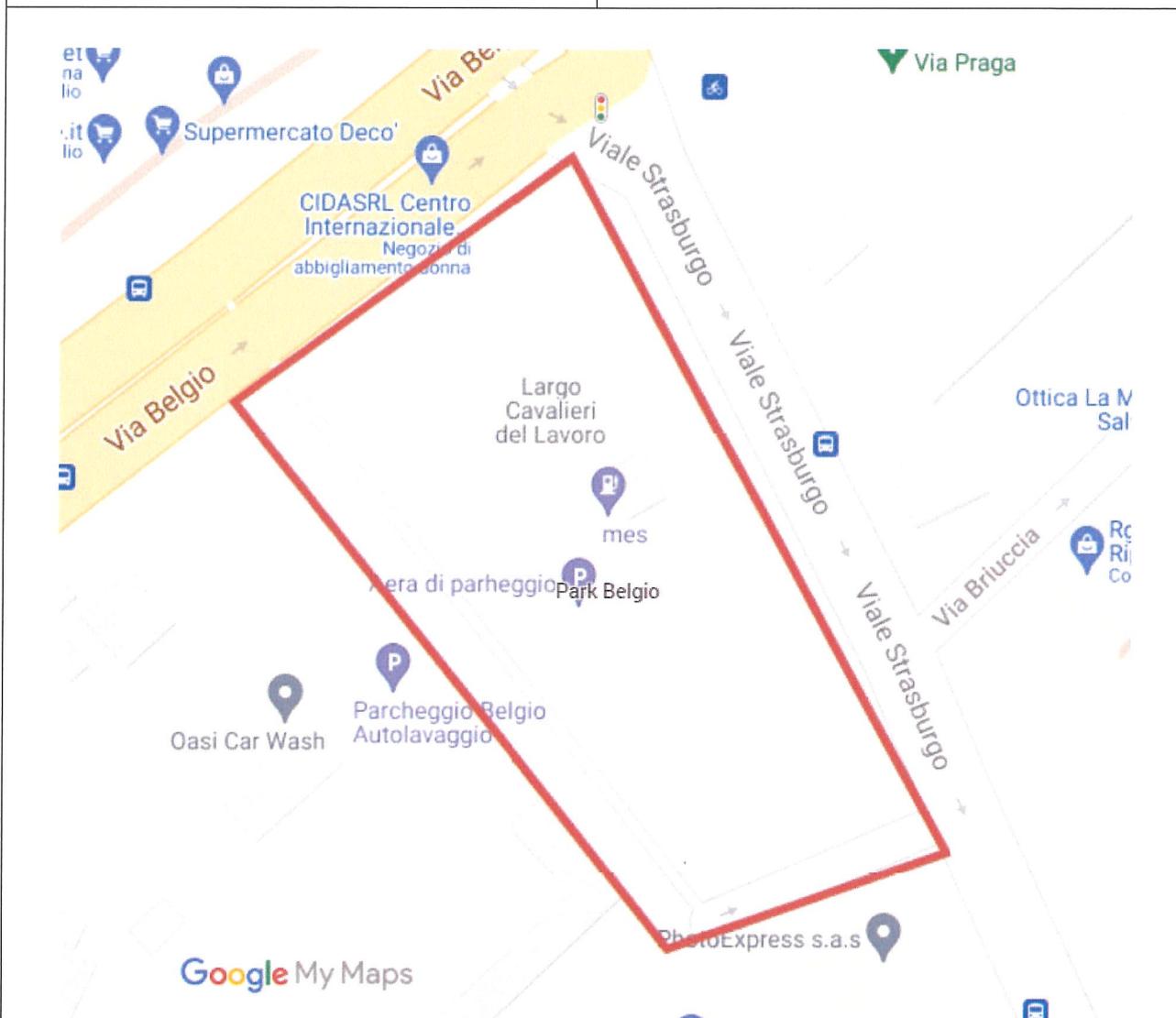
2,06 ha

Numero di stalli

320



## PARCHEGGIO BELGIO

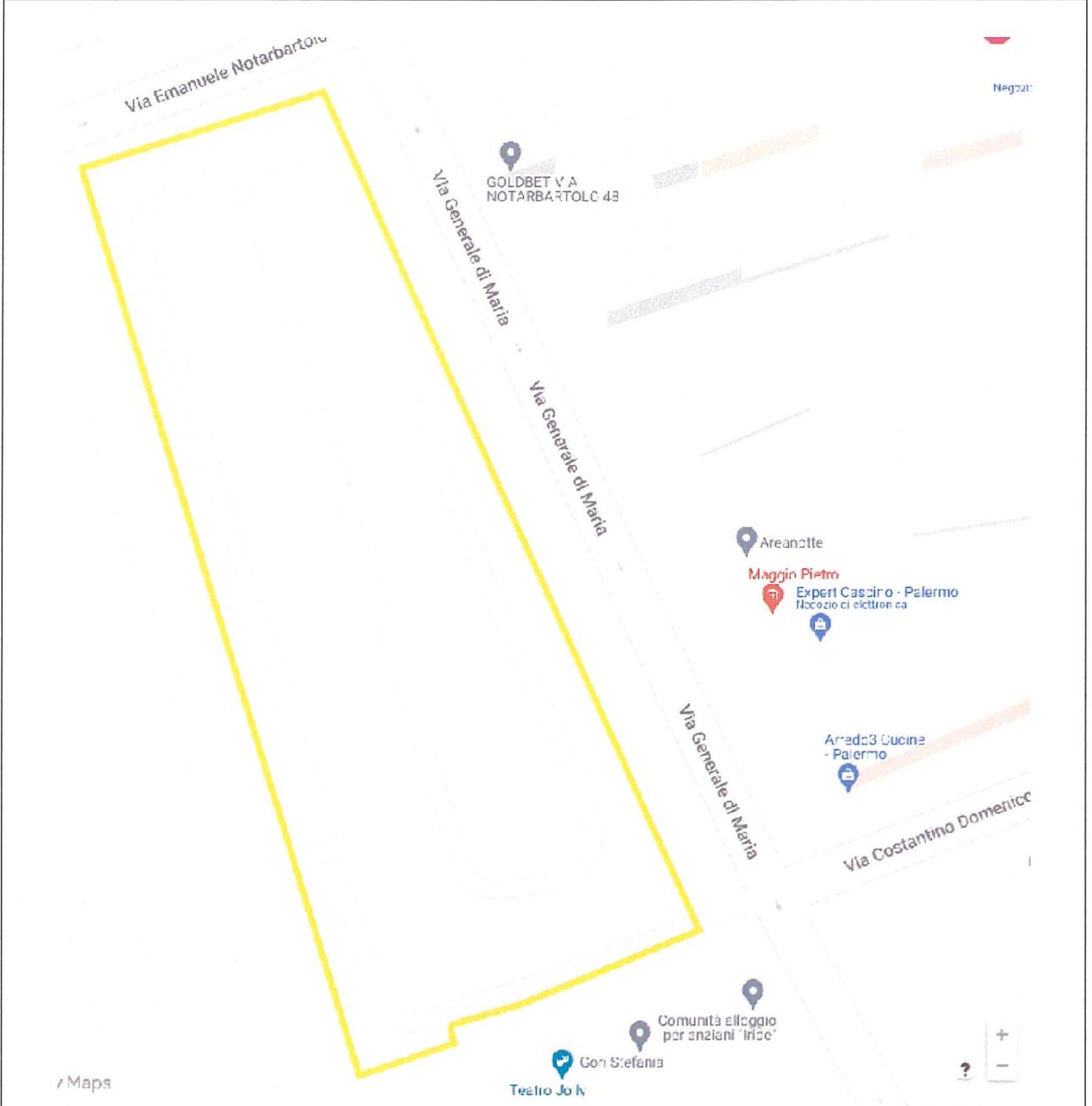


**Estensione**

**0,527 ha**

**Numero di stalli**

## PARCHEGGIO LAVAGNINI



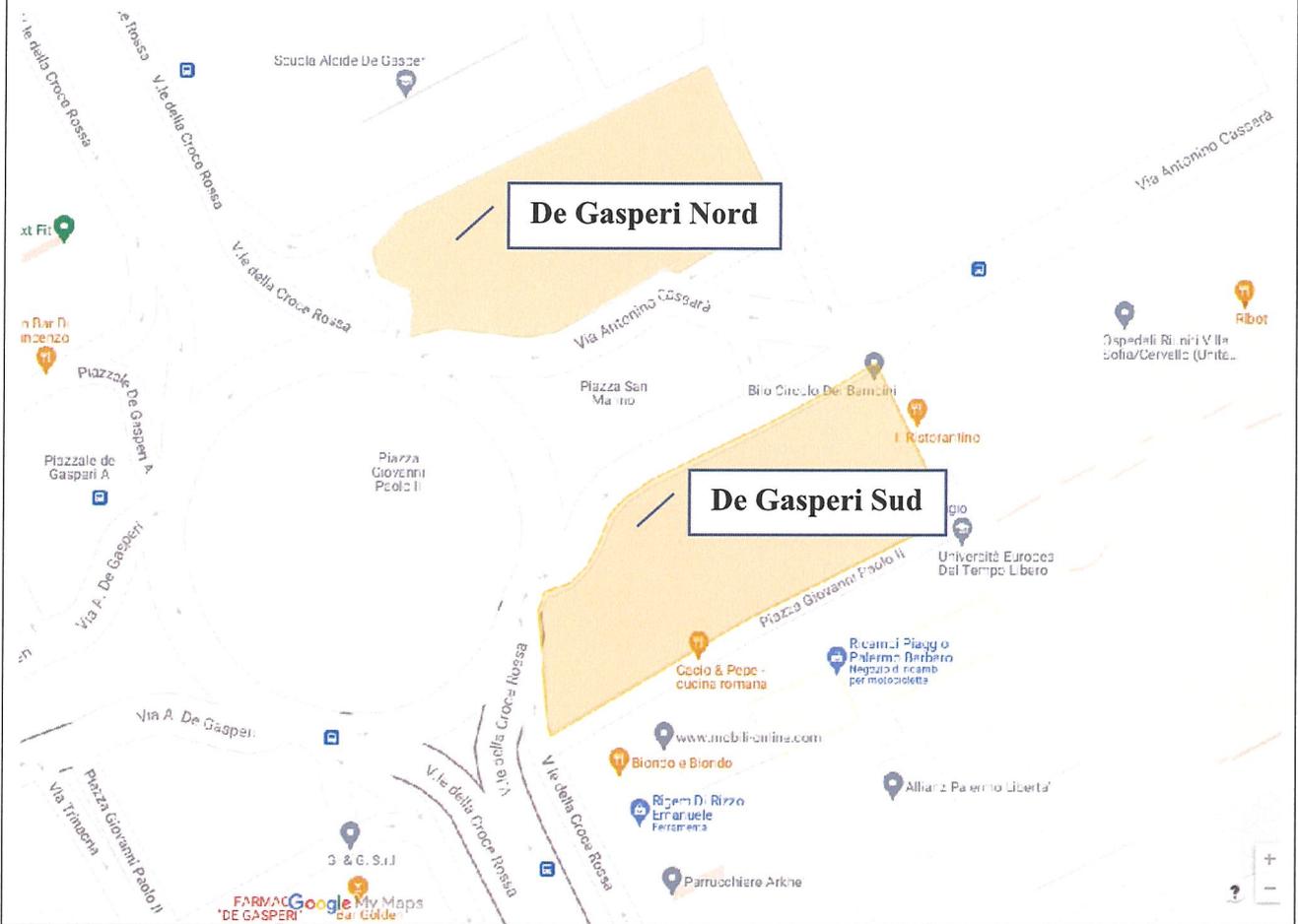
**Estensione**

**0,379 ha**

**Numero di stalli**

**134**

## PARCHEGGIO DE GASPERI



**Estensione**

**0,727 ha**

**Numero di stalli**

**134**

Nel modello di regolamentazione della sosta, qui rivisitato e proposto, gli obiettivi generali possono essere così sintetizzati:

- a) Potenziamento e miglioramento della qualità di fruizione delle aree destinate alla sosta ed una accessibilità generalmente più razionale da parte di tutta la cittadinanza e non solo, dovuta ad una più accurata organizzazione degli spazi;
- b) Maggiore rotazione nelle aree di sosta tariffata, assicurando un continuo ricambio;
- c) Miglioramento della viabilità grazie alla riduzione del traffico “parassita” indotto da veicoli alla ricerca di parcheggio;
- d) Miglioramento della transitabilità delle strade da parte dei pedoni, salvaguardando gli spazi ad essi riservati, estendendo sul territorio la prevenzione ed il controllo finalizzati ad evitare il ricorso alla sosta in aree non regolamentate.

Il sistema ipotizzato prevede la sosta dei veicoli per i soggetti che vogliono usufruire del servizio a titolo oneroso con tariffe a tempo sugli stalli, prevedendo, come ulteriore ipotesi, forme di abbonamento forfetario annuale o temporaneo che permettano costi agevolati per coloro i quali utilizzano gli stalli con maggiore frequenza.

Per rafforzare il principio di utilizzo della tariffazione della sosta quale strumento di regolazione della domanda di mobilità e renderne più efficace l'applicazione dello stesso modello, si propone, inoltre, una parziale revisione del sistema tariffario della sosta, sulla base della classificazione territoriale riconducibile anche a distinte tipologie d'uso, individuando le tre fasce territoriali prima definite (A e B, C, parcheggi automatizzati), a cui corrisponderanno differenti tariffe orarie.

Si propone, altresì, l'assegnazione ad AMAT della piena gestione delle aree di sosta prima definite, trasferendo tutte le competenze del rilascio dei pass residenti nelle medesime zone e prevedendo, quindi, di attribuire alla Società i proventi dell'attività di rilascio. Ai fini del calcolo di detti proventi si è stimato di emettere annualmente un numero complessivo di pass pari a 100.000.

Dovrà prevedersi, quindi, un percorso di revisione preliminare dell'attività di gestione della sosta, comprendente la completa disciplina, con specifica attenzione a:

- ridefinizione territoriale delle strisce blu;
- attribuzione ad AMAT delle competenze per il rilascio degli abbonamenti annuali/temporali per i residenti;
- revisione del piano tariffario;
- operatività delle aree di sosta;
- ridefinizione dei criteri di rilascio permessi per la sosta, deroghe a quanto stabilito dalla normativa generale al fine di contenere gli abusi.

Ai fini del presente piano e, in particolare, per la redazione del piano economico-finanziario è importante poter procedere ad una valutazione preliminare dei futuri ricavi gestionali della proposta su esposta. Tale previsione andrà considerata sulla base di una tariffa oraria media, stabilita in funzione delle effettive tariffe orarie che saranno applicate nelle Zone e dei parametri di occupazione previsti in relazione alla domanda di sosta ed al numero di posti auto presenti nel parcheggio.

**EFFETTI DEL PIANO DI RISANAMENTO SUL COMPARTO SOSTA TARIFFATA**

		Ricavi posti auto													2022		2023		2024	
ZONA	Operatività giornaliera	Ore di operatività giornaliera	N° stalli blu	Tariffa	Tipo tariffa	Tariffa oraria media	Tasso di occupazione oraria media	Giorni di occupazione all'anno	Stima tasso evasione %	Ficalcolo introito	Numero giorni mese	Ficalcolo introito mensile	Numero giorni anno	Ulteriore abbattimento prudenziale	Ficalcolo introito anno	Ulteriore abbattimento prudenziale	Ficalcolo introito anno			
SOSTA SU STRADA	A	08:00 - 14:00 16:00 - 20:00	12	2.166	1,00	1,00	0,45	300	30%	8.187,48	26	212.874,48	300	58%	1.023.435,00	30%	1.718.370,80			
	B	08:00 - 14:00 16:00 - 20:00	12	1.505	1,00	1,00	0,45	300	30%	5.688,14	26	147.891,59	300	58%	711.018,00	30%	1.194.510,24			
	C	08:00 - 14:00 16:00 - 20:00	12	1.879	1,00	1,00	0,50	300	30%	9.471,17	26	246.250,34	300	58%	1.183.886,00	30%	1.988.945,28			
	D	08:00 - 20:00	12	400	1,00	1,00	0,55	90	35%	2.028,00	26	52.728,00	90	58%	76.050,00	30%	127.764,00			
	E	08:00 - 20:00	12	320	1,00	1,00	0,45	90	35%	1.123,20	26	29.203,20	90	58%	42.120,00	30%	70.751,60			
Park Ungheria	08:00 - 20:00	12	185	1,70	Unica	1,70	0,60	365	-	2.264,40	30	67.932,00	365	75%	702.530,10	0%	826.506,00			
	20:00 - 08:00	12	185	3,00	Unica	0,25	0,60	365	-	333,00	30	9.990,00	365	67%	40.516,00	0%	121.545,00			
Park Belgio	08:00 - 20:00	12	115	1,00	Unica	1,00	0,60	365	-	828,00	30	24.840,00	365	58%	125.925,00	0%	151.100,00			
	20:00 - 08:00	12	115	3,00	Unica	0,25	0,25	365	-	86,25	30	2.587,50	365	78%	6.995,63	0%	31.481,25			
Park De Gasperi	08:00 - 20:00	12	150	1,00	Unica	1,00	0,60	365	-	1.080,00	30	32.400,00	365	58%	164.250,00	0%	197.100,00			
	20:00 - 08:00	12	150	3,00	Unica	0,25	0,25	365	-	112,50	30	3.375,00	365	58%	17.109,38	0%	20.531,25			
Park Lavagnini	08:00 - 20:00	12	134	1,00	Unica	1,00	0,60	365	-	984,80	30	28.344,00	365	58%	146.730,00	0%	176.076,00			
	20:00 - 08:00	12	134	3,00	Unica	0,25	0,40	365	-	160,80	30	4.824,00	365	78%	13.042,67	0%	58.692,00			
Park GalateoMongibello	08:00 - 20:00	12	266	3,00	Unica	0,25	0,85	90	-	678,30	30	20.349,08	365	67%	20.349,00	0%	61.047,00			
<b>Totale</b>		168	7.704	0,78	0,53	4.090	33.006,04	884.109,19	4.273.965,98						5.287.911,30		7.290.257,67			

## QUADRO DI SINTESI SOSTA TARIFFATA

	2022	2023	2024
<b>Introito annuo</b>	4.273.966	5.287.911	7.290.258
<b>Introito annuo netto IVA</b>	3.503.251	4.334.354	5.975.621
<b>Introito per rilascio pass residenti</b>	200.000	200.000	200.000
<b>Ricavi 2019 (netto IVA) del comparto produttivo</b>	3.076.320	3.076.320	3.076.320
<b>Maggiori Ricavi a regime rispetto al 2019</b>	<b>626.931</b>	<b>1.458.034</b>	<b>3.099.301</b>

Abbattimento dell'accantonamento tributario	4.700.494	4.700.494	4.700.494
<b>Minori costi tributari</b>	<b>4.700.494</b>	<b>4.700.494</b>	<b>4.700.494</b>

Stalli 2019	15.266
Stalli a regime	7.704
Minori stalli a regime	-7.562
<b>Decremento % stalli</b>	<b>-50%</b>

Imposta TARI sull'attuale numero di stalli	500.000	500.000	500.000
Abbattimento TARI su stalli non più gestiti	-247.675	-247.675	-247.675
<b>(Maggiori) Costi TARI arrotondato</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>

*dovuti alla riduzione del numero degli stalli/della superficie*

<b>Maggiori costi per aumento dei controlli</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>	<b>250.000</b>
-------------------------------------------------	----------------	----------------	----------------

<b>Effetto complessivo</b>	<b>4.827.425</b>	<b>5.658.528</b>	<b>7.299.795</b>
----------------------------	------------------	------------------	------------------

<b>Margine Operativo Lordo del comparto produttivo 2019</b>	<b>-3.395.559</b>	<b>-3.395.559</b>	<b>-3.395.559</b>
<b>Stima del Margine Operativo Netto del comparto produttivo a regime</b>	<b>1.431.866</b>	<b>2.262.969</b>	<b>3.904.236</b>

*al netto dell'accantonamento tributario*

## § 5. Valutazione economica complessiva comparti produttivi in perdita

Lo scenario sopra esposto genera una previsione di maggiori introiti a regime (esercizio 2024) per complessivi € 8.101.397 che vengono, di seguito, rappresentati in dettaglio:

### QUADRO SINOTTICO VALUTAZIONE

Comparti produttivi	Effetto netto degli interventi da Piano a CE a regime	MOL 2019	MOL 2022	MOL 2023	Stima del MOL a regime (2024)
Rimozione	458.086,54	-376.345	-238.919	-101.493	81.742
Car/Bike Sharing	232.000,00	-760.003	-690.403	-620.803	-528.003
Segnaletica	111.515,52	-416.548	-383.093	-349.639	-305.032
Sosta tariffata (*)	7.299.795,04	-3.395.559	1.431.866	2.262.969	3.904.236
<b>Totale</b>	<b>8.101.397,10</b>	<b>-4.948.455</b>	<b>119.450</b>	<b>1.191.034</b>	<b>3.152.942</b>

(\*) il MOL è stato considerato al netto dell'accantonamento tributario

## Conclusioni

Al termine della redazione del presente Piano di risanamento e rilancio 2022-2024 di AMAT, eseguita con l'assistenza e il supporto professionale del dott. prof. Michele Di Chiara, dottore commercialista e revisore legale, in affiancamento all'Organo Amministrativo e delle Direzioni aziendali avente per oggetto la **PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO AZIENDALE, SECONDO LE PREVISIONI DEL T.U.S.P., DA PROPORRE AL SOCIO UNICO COMUNE DI PALERMO** si può concludere come segue.

1. Il Piano accoglie le possibili e più probabili linee di intervento di natura endo-societaria che, in forma aggiornata, si ritengono idonee per rimuovere e superare le criticità alla base della sottostante esigenza di riequilibrio economico, alla luce della più recente interlocuzione ed evoluzione intercorsa con il Comune di Palermo e riguardante l'insieme delle delicate problematiche emerse dopo la sua iniziale formulazione del 5.4.2019.
2. AMAT ha conseguentemente approfondito e rivisitata l'analisi delle cause della crisi, che rimangono oltremodo risalenti (persino) a prima del rinnovo dell'organo amministrativo deliberato nell'anno 2018.
3. Questa attività ha permesso di individuare le soluzioni necessarie per ottenere il (ri)equilibrio economico senza che vi debbano essere oneri aggiuntivi per il Comune di Palermo, proprio Socio Unico e Cliente. La predetta analisi ha confermato che la maggior parte delle cause dello squilibrio strutturale abbiano **natura certamente esogena** e, di esse, ve ne sono alcune legate all'assenza di piena esistenza di **nesso di reciprocità** e di **equilibrio sinallagmatico** rinvenibile nel vigente Contratto di Servizio.
4. Per di più il presente aggiornamento di Piano interviene al sopraggiungere e, in qualche caso, con il permanere di ulteriori eventi ed esigenze esterne, certamente non favorevoli ad AMAT, tra cui:
  - A. l'abbattimento del 10% dei corrispettivi TPL deciso dal Comune di Palermo (fattore esogeno generato dal socio);
  - B. l'aumento smisurato dei costi energetici (fatto anche questo esogeno);
  - C. la perdurante impossibilità (fino ai giorni d'oggi) – invero legata anche all'emergenza COVID19 – di tempestiva integrazione della carenza di organico degli autisti che avrebbe già prodotto effetti positivi sui volumi produttivi<sup>20</sup> (fattore esogeno anche questo) e sulla stabilità dei ricavi;

---

<sup>20</sup> Invero rimasti nel 2020 e 2021 non condizionati della carenza di organico in ragione della formula vuoto per pieno che a sua volta ha, all'apparenza, migliorato i conti 2020 e 2021, mentre tutte le condizioni/cause dell'attuale deficit strutturale sono rimaste sostanzialmente immutate.

- D. l'annosa esistenza di comparti in perdita (rimozione, car/bike sharing, sosta tariffata) che ne ha reso il rispettivo loro affidamento non conforme al principio di nesso di reciprocità, a tal punto che Amat in passato aveva dimostrato che la soluzione riequilibratrice passasse per la loro riconsegna al Comune affidante (fatto esogeno anche questo), così come, peraltro, già ipotizzato (in estremo subordine) dal Piano di risanamento dell'aprile 2019, approvato dalla Giunta Comunale;
- E. l'annosa problematica dei tributi locali TOSAP, TARSU/TARES/TARI, essenzialmente legata alla gestione della sosta tariffata (che è attività ben diversa dalla concessione del suolo, tutt'al più presupposto per una eventuale pretesa tributaria soprattutto in materia di TARI, fattore esogeno anche questo).
5. Deve segnalarsi, inoltre, che la vicenda dei predetti tributi a tutt'oggi è fonte di pesanti e gravi rischi latenti in ragione dei conteziosi tributari in atto, ma che in parte si è attenuata a seguito delle numerose pronunce favorevoli ad AMAT rese dai Giudici Tributari; da parte del Comune di Palermo rimane, però, non definitivamente imboccata la strada dell'abbondono di detti contenziosi, non foss'altro per evitare il costo dei giudizi.
6. Rispetto ad uno scenario molto delicato, perché contenente i germi di una potenziale deriva economico-patrimoniale e finanziaria difficilmente governabile e con pregiudizio anche sulla conservazione del Patrimonio netto aziendale, **deve darsi atto che** nel recente passato è intervenuto un radicale cambio di approccio ai temi ed alle criticità segnalate, ormai ripetutamente segnalate da AMAT. In particolare, si segnala il Comune di Palermo, ha istituito la cd. **Cabina di regia** – voluta dal Signor Sindaco, prof. avv. Leoluca Orlando e dal Signor Assessore al ramo, prof. Giusto Catania – ed è stato assegnato al Signor Direttore Generale del Comune, dott. Antonio Le Donne, l'impegnativo compito di presiederla e coordinarne per approfondire nell'interesse della Città di Palermo, del suo Comune, della controllata AMAT, dei terzi e non ultimo, per ordine di importanza, le organizzazioni sindacali e i lavoratori di AMAT. In special modo determinante continua ad apparire la funzione svolta dalla Cabina di Regia rispetto al predetto delicato problema dei tributi locali.
7. In sintesi, il Piano contiene le aggiornate linee di intervento costituite da:
- un complessivo intervento sui comparti **rimozione, segnaletica stradale, car/bike sharing, sosta tariffata** che fanno emergere la concreta possibilità di un recupero di redditività sulla base di ipotesi di ridefinizione dei servizi, in cui (nell'ambito del Piano nella sua interezza considerato) sono fondamentali, non soltanto la condivisione, approvazione e definizione delle occorrenti azioni con il Socio, ma il rilascio ad AMAT delle conseguenti autorizzazioni;
  - individua ed indica la gestione ZTL come, superata la crisi pandemica, comparto strettamente collegato al comparto del TPL costituente fonte economico-finanziaria aggiuntiva e complementare destinata a garantire, nel tempo, l'equilibrio economico della gestione del TPL. A questo proposito è stata valutata la concreta possibilità che

in futuro gli introiti possano aumentare, rispetto al livello 2019, in ragione dei recenti interventi di implementazione tecnologica sul territorio/perimetro cittadino interessato. **Motivo, anche questo, per cui AMAT ritiene che il contratto di servizio, senza indugio, debba essere novato e/o integrato e/o emendato**, per superare definitivamente le criticità che esso contiene e che sono: (i) alla base dei gravi danni a tutt'oggi subiti da AMAT; (ii) e di grande ostacolo e impedimento per il raggiungimento degli obiettivi che attraverso l'attuazione del Piano di risanamento. Con riferimento al comparto del TPL – che ha già subito una falciatura del 10% del corrispettivo previsto nel Contratto di servizio per unilaterale decisione del Socio – si evidenziano le linee di intervento del Piano e, quindi, le relative valutazioni economico-finanziarie che si prevede debbano/possano produrre. In particolare, il Piano: (a) misura gli effetti economici positivi legati all'immissione dei nuovi autisti necessari per reintegrare l'organico aziendale; (b) recepisce la crescita dei costi operativi energetici; (c) rispetto al rapporto ed ai vigenti obblighi contrattuali con il Comune, prende a base il volume produttivo, disciplinato dall'art. 13 (*Quantificazione dei Corrispettivi e Modalità di Pagamento*) del Contratto di servizio, fissato in Km. 13.876.800, lordo franchigia 18%, e indica, quindi, l'obiettivo di percorrenza annua che la Società dovrà produrre e sviluppare, pari a complessivi km 11.507.759,55, di cui km 10.641.150,55 di TPL su gomma e km 866.609,00 di TPL su ferro. Si precisa, inoltre, che il predetto livello di percorrenza è **compatibile rispetto alla produzione minima che assicura la possibilità di piena remunerazione ed incasso del Contributo regionale**.

8. Rispetto al presente Piano, il ricavo che la Società percepisce sotto forma di contributo regionale, pari ad € 35.736.531,25, non considera l'alea della variazione al ribasso, fattore questo che il Socio dovrà nel tempo tenere ben presente per il caso che la contribuzione regionale dovesse subire delle riduzioni.
9. Certamente la decisione di istituire la predetta **Cabina di regia** ha prodotto un approfondimento sano e costruttivo delle tematiche da sempre evidenziate e prospettate da AMAT ed ha fatto maturare sia una migliore consapevolezza della Parti e che una concreta possibilità di condivisione finale del presente Piano.
10. Al termine dell'elaborazione e formulazione del presente Piano di risanamento e rilancio 2022-2024, AMAT segnala e riconferma che:
  - a. occorre certamente adottare azioni endo-aziendali proprie di un piano di risanamento;
  - b. occorre la eliminazione dei numerosi *vulnera* tutti riconducibili ai contenuti del vigente Contratto di servizio che, come dimostrato, contiene numerosi profili non compatibili con l'obbligo di rispetto di nesso di reciprocità e, quindi di sinallagma contrattuale, eccessivamente oneroso per AMAT;

- c. rispetto a tutto ciò, più di recente, si sono aggiunti **due ulteriori motivi di criticità** durante la già avviata fase di risanamento endo-aziendale costituiti:
- dall'intervento unilaterale da parte del Comune di Palermo di cui al provvedimento di riduzione, unilateralmente adottato di riduzione del corrispettivo TPL del 10% a carico di una azienda non già in equilibrio per le numerose ragioni già richiamate;
  - dal fattore del tutto esogeno della crescita dei costi energetici – nel caso di AMAT, energia elettrica locali, energia elettrica trazione TRAM e carburante – che rispetto all'anno 2019 esprime una maggiore incidenza stimata di oltre 3 milioni di euro.

11. A tutt'oggi deve evidenziarsi che le predette criticità, che rendono il vigente contratto di servizio **eccessivamente oneroso**, rimangono le seguenti:

1. la mancata piena remunerazione del servizio di T.P.L.-TRAM;
2. l'esistenza di comparti - Rimozione, Segnaletica e Car/bike sharing - ciascuno per le proprie ragioni, in strutturale disequilibrio economico-operativo;
3. l'irrisolta risalente, ma a tutt'oggi pendente, questione dei tributi locati TOSAP e TARI-TARES-T ARSU, applicati alla gestione della Sosta tariffata.

Il loro superamento richiederà, certamente, la prosecuzione ulteriore da parte di AMAT dell'adozione di un più attuale e confacente modello organizzativo da realizzarsi anche attraverso interventi volti a rivisitare l'attuale modello strutturale di organizzazione delle direzioni aziendali, con conseguente riduzione del loro numero e la ridefinizione delle rispettive competenze.

12. Sono finalizzate ed hanno per oggetto le seguenti individuate linee di intervento:

- a. interventi specifici riguardanti il TPL;
- b. il recupero dell'equilibrio dei 4 comparti extra TPL;
- c. il rinvigorito ruolo della ZTL, recentemente destinataria di provvedimenti ed interventi (migliorato presidio degli accessi) che dovrebbero determinare un incremento degli introiti che nell'anno 2019 si erano attestati a 2,5 milioni di euro;
- d. il contenimento dei costi diretti e generali, con particolare riguardo all'abbassamento dei costi del personale legato ad un necessario ed auspicato programma di *turnover*;
- e. il conseguimento di una più elevata e pronta risposta ai bisogni della utenza e della Città di Palermo.

13. Per ragioni di natura dimensionale, il presente Piano ha prestato la massima attenzione al **comparto produttivo del TPL**, su cui si fonda il *core business* dell'azienda. Laddove per l'effetto, anche gli altri comparti nella loro totalità e unitarietà potranno continuare ad essere chiamati a concorrere nella offerta complessiva di un servizio pubblico locale in equilibrio economico e maggiormente efficiente.

14. Gli interventi individuati nel Piano di Risanamento e rilancio di AMAT, sono i seguenti:

1. interventi volti all'efficientamento del comparto produttivo TPL;
2. riorganizzazione e riconfigurazione del business dei comparti produttivi in perdita, rimozione, sosta tariffata (in questo caso, a causa della incidenza dei tributi locali fino ad oggi oggetto di imposizione da parte del Cliente-Socio Comune di Palermo), segnaletica e car/bike sharing;

L'approvazione del presente Piano comporterà conseguentemente la possibilità di poter coprire le posizioni vacanti della vigente tabella numerica, mediante ricorso a professionalità interne ed eventualmente esterne, nel caso in cui le stesse non fossero reperibili in azienda, nel pieno rispetto dei precetti di cui al presente Piano al fine di armonizzare gli inquadramenti con le funzioni effettivamente svolte.

15. Allo stato si ribadisce il permanere di due criticità che hanno un elevato grado di condizionamento:

- a) la riduzione del corrispettivo del TPL pari al 10% e, in valore assoluto, per l'importo significativo di € 2.522.600;
- b) l'aumento dei costi energetici, chiaro fattore esogeno che oggettivamente rende il corrispettivo TPL ancor più incongruo.

16. Con riguardo al **TPL**, tenuto conto del Margine Operativo Netto (MON) dell'esercizio 2019 pari ad € - 1.131.029, il presente Piano propone:

- l'assorbimento della riduzione dei corrispettivi attraverso il taglio dei servizi speciali accessori al TPL in modo da non gravare sulla componente principale del comparto produttivo, rappresentata dal servizio di linea del gommato e del Tram;
- una ottimizzazione della gestione del personale, attraverso la riorganizzazione della struttura aziendale, tale da consentire una riduzione dei costi complessivi del personale;
- il potenziamento della verifica a bordo di bus e tram al fine di stabilizzare i significativi risultati ottenuti relativamente alla vendita dei biglietti ed alla drastica riduzione del tasso di evasione tariffaria sulle linee controllate.

Tutto quanto sopra osservato in sintesi il presente Piano, sotto il profilo quali-quantitativo, indicare la previsione dei seguenti risultati:

- a. una riduzione dei ricavi da corrispettivi di circa € 1,8 milioni per tenere conto della rimozione dei servizi speciali accessori al TPL di cui si è detto sopra;
- b. una iniziale riduzione dei ricavi da biglietteria di circa € 3,3 milioni per l'esercizio 2022, alla luce del perdurare della crisi determinata dalla pandemia tuttora in corso ed una successiva ripresa che porti gradualmente a regime (esercizio 2024) ai volumi di ricavi pre-Covid, anche grazie al potenziamento della verifica a bordo di bus e tram di cui sopra, nonché della necessaria revisione delle tariffe giustificata soprattutto dal notevole incremento dei costi di energia e carburanti che sta interessando attualmente il comparto;
- c. un incremento dei costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci per € 3,3 milioni già a partire dall'esercizio 2022 che tiene conto del predetto incremento dei

costi energetici e legato, pertanto, a maggiori spese per carburante, energia elettrica e metano;

- d. un risparmio di circa € 1,7 milioni sui costi del personale per l'esercizio 2022 con ulteriori graduali decrementi annui fino al 2024, per un risparmio complessivo a regime pari a circa € 2,7 milioni rispetto all'esercizio 2019, a seguito dei benefici generati dal turnover e dalle misure di efficientamento della gestione delle risorse di cui si è detto sopra;
- e. maggiori costi per servizi inerenti alle maggiori spese per contolleria esterna, in linea con i predetti interventi relativi al potenziamento della verifica a bordo di bus e tram, compensati da una riduzione di costi di manutenzione in ragione dei nuovi contratti stipulati dalla Società.

Per quanto precede, l'effetto complessivo degli interventi e delle previsioni sopra descritte determinerebbe a regime (esercizio 2024) un Margine Operativo Netto inerente al comparto TPL negativo e pari ad € -1.657.764.

a regime

RICAVI TPL	2019	2022	2023	2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
SERVIZIO DI TRASPORTO PUBBLICO URBANO	24.919.504	25.226.000	25.226.000	25.226.000	306.496	-	-
CORRISPETTIVO COMUNE EX CONTR. REGIONALE	36.658.677	35.736.531	35.736.531	35.736.531	-922.146	-	-
SERVIZI SPECIALI	1.165.780	-	-	-	-1.165.780	-	-
<b>Totale</b>	<b>62.743.961</b>	<b>60.962.531</b>	<b>60.962.531</b>	<b>60.962.531</b>	<b>-1.781.430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
BIGLIETTI	6.218.486	4.100.000	5.000.000	6.300.000	-2.118.486	900.000	1.300.000
ABBONAMENTI ORDINARI	2.390.680	1.200.000	1.500.000	2.400.000	-1.190.680	300.000	900.000
<b>Totale</b>	<b>8.609.166</b>	<b>5.300.000</b>	<b>6.500.000</b>	<b>8.700.000</b>	<b>-3.309.166</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>
<b>TOTALE RICAVI TPL</b>	<b>71.353.127</b>	<b>66.262.531</b>	<b>67.462.531</b>	<b>69.662.531</b>	<b>-5.090.596</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>
Contributi CCNL	6.076.282	7.000.000	7.000.000	7.000.000	923.718	-	-
Contributi in c/investimenti	2.151.702	2.500.000	2.500.000	2.500.000	348.298	-	-
Diversi	1.617.183	1.000.000	1.000.000	1.000.000	-617.183	-	-
<b>Totale Ricavi</b>	<b>9.845.167</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>654.833</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Componenti diverse risultato Ricavi - Costi comuni	960.638	900.000	900.000	900.000	-60.638	-	-
<b>TOTALE COMPONENTI POSITIVI T.P.L.</b>	<b>82.158.932</b>	<b>77.662.531</b>	<b>78.862.531</b>	<b>81.062.531</b>	<b>-4.496.401</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.200.000</b>

a regime

COSTI TPL	2019	2022	2023	2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.218.474	11.528.000	11.204.240	11.230.000	3.309.526	-323.760	25.760
Servizi	12.629.571	12.258.576	12.911.800	12.925.000	-370.995	653.224	13.200
Godimento	1.266.898	1.450.000	1.450.000	1.450.000	183.102	-	-
Variazioni delle rimanenze	69.346	-	-	-	-69.346	-	-
Costo del personale	53.055.886	52.840.295	52.840.295	52.840.295	-215.591	-	-
a detrarre slittamento ricostituzione degli organici	-	-1.500.000	-2.000.000	-2.450.000	-1.500.000	-500.000	-450.000
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, svalutazioni	5.853.927	5.000.000	5.000.000	5.000.000	-853.927	-	-
Variazione rimanenze	69.346	-	-	-	-69.346	-	-
Rischi e oneri	-	-	-	500.000	-	-	500.000
Oneri diversi di gestione	2.126.513	825.000	750.000	725.000	-1.301.513	-75.000	-25.000
<b>TOTALE COMPONENTI NEGATIVI T.P.L.</b>	<b>83.289.961</b>	<b>82.401.871</b>	<b>82.156.335</b>	<b>82.220.295</b>	<b>-888.090</b>	<b>-245.536</b>	<b>63.960</b>

TPL - PREVISIONE RISULTATO ECONOMICO	Anno 2019	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
Componenti Positivi	82.158.932	77.662.531	78.862.531	81.062.531	-4.496.401	1.200.000	2.200.000
Componenti Negativi	83.289.961	82.401.871	82.156.335	82.220.295	-888.090	-245.536	63.960
Deficit colmabile dai proventi netti ZTL	<b>-1.131.029</b>	<b>-4.739.340</b>	<b>-3.293.804</b>	<b>-1.157.764</b>	<b>-3.608.311</b>	<b>1.445.536</b>	<b>2.136.040</b>

TPL - PREVISIONE RISULTATO ECONOMICO	Anno 2019	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	2022-2019	2023-2022	2024-2023
Deficit colmabile dai proventi netti ZTL	-1.131.029	-4.739.340	-3.293.804	-1.157.764	-3.608.311	1.445.536	2.136.040
Oneri finanziari	727.815	500.000	500.000	500.000	-227.815	-	-
<b>Risultato ante imposte pre-ZTL</b>	<b>-1.858.844</b>	<b>-5.239.340</b>	<b>-3.793.804</b>	<b>-1.657.764</b>	<b>-3.380.496</b>	1.445.536	2.136.40

La superiore previsione evidenzia come l'attuale corrispettivo previsto per il TPL, non sia allineato alle reali esigenze di copertura della quota dei relativi costi di produzione e, pertanto, non consente alla Società, nonostante gli interventi descritti, di raggiungere l'equilibrio economico del servizio, pur rilevandosi che nel triennio si registrerebbe un considerevole miglioramento del risultato economico.

L'equilibrio del comparto, pertanto, dovrà realizzarsi, come peraltro previsto dall'attuale Contratto di servizio, attraverso l'affidamento della gestione tecnica ed economica della ZTL, con riguardo alla quale, data la natura aleatoria ed estranea alla sfera di competenze decisionali di AMAT, la Società non ritiene di doversi assumere il rischio legato all'incertezza dei relativi proventi.

17. Con riguardo alla rivisitazione tecnico-economica dei **servizi speciali della mobilità e commerciali**, il presente Piano prospetta quanto segue:

- a) **Servizio Rimozione auto:** si propone di ricorrere all'istituto del noleggio a caldo, rivolgendosi a soggetti esterni che dispongano di autogrù per il servizio di prelievo, trasporto e custodia del veicolo prelevato, limitatamente ai giorni festivi ed a specifiche fasce orarie nei giorni feriali, operando con mezzi propri nel restante periodo e mantenendo, in ogni caso, un controllo gestionale complessivo, tramite centrale operativa AMAT, su tutte le attività.
- b) **Servizio di Car sharing:** si propone il ricorso allo strumento del noleggio a caldo, per l'impiego in modalità *free floating*, procedendo alla selezione di un soggetto che possa disporre di mezzi e uomini e che, avvalendosi di tutta l'expertise dell'AMAT connessa con la gestione della piattaforma amiGO, nonché della gestione tecnologico-amministrativa di AMAT, gestisca la propria flotta (ricavandone i proventi del noleggio) a fronte del riconoscimento alla Società di un canone annuo.
- c) **Servizio di Segnaletica:** si propone di esternalizzare parte delle attività di posa della segnaletica orizzontale e verticale, avvalendosi di risorse esterne selezionate con pubblico incanto (rimanendo comunque in capo ad AMAT la sorveglianza delle ditte esterne selezionate, il monitoraggio e le attività amministrative), mantenendo la gestione diretta delle attività per le quali gli interventi, per risorse umane e macchinari disponibili, risulterebbero maggiormente efficaci ed efficienti.
- d) **Sosta tariffata:** si propone una rivisitazione territoriale e gestionale dell'attività del controllo della sosta tariffata, individuando Zone a sosta tariffata permanente, Zone

a sosta tariffata stagionale e parcheggi a pagamento automatizzati, in modo da garantire una maggiore concentrazione ed efficienza dei controlli e, contemporaneamente, ridurre la pressione fiscale TARI sugli stalli.

Lo scenario sopra esposto genera una previsione di maggiori introiti a regime (esercizio 2024) per complessivi € 8.101.397 ed una stima del MOL positivo, pari ad € 3.152.942 di seguito rappresentati in dettaglio:

#### QUADRO SINOTTICO VALUTAZIONE

Comparti produttivi	Effetto netto degli interventi da Piano a CE a regime	MOL 2019	MOL 2022	MOL 2023	Stima del MOL a regime (2024)
Rimozione	458.086,54	-376.345	-238.919	-101.493	81.742
Car/Bike Sharing	232.000,00	-760.003	-690.403	-620.803	-528.003
Segnaletica	111.515,52	-416.548	-383.093	-349.639	-305.032
Sosta tariffata (*)	7.299.795,04	-3.395.559	1.431.866	2.262.969	3.904.236
<b>Totale</b>	<b>8.101.397,10</b>	<b>-4.948.455</b>	<b>119.450</b>	<b>1.191.034</b>	<b>3.152.942</b>

(\*) il MOL è stato considerato al netto dell'accantonamento tributario

\*\*\*\*\*

Complessivamente si evidenzia che il combinato disposto delle azioni e dei risultati previsionali riguardanti il comparto TPL, nonché quelli relativi ai comparti produttivi in perdita, appaiono idonei a determinare una concreta prospettiva di risanamento aziendale.

Palermo 1.3.2022

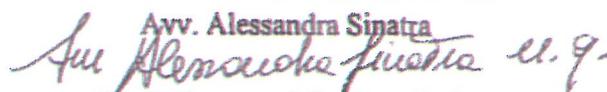
F.to Il Professionista  
Dott. Prof. Michele Di Chiara



F.to il Presidente del C.d.A.  
Avv. Michele Cimino



F.to il Vice Presidente del C.d.A.  
Avv. Alessandra Sinatra



F.to il Responsabile finanziario  
Dott. Carmelo Quattrocchi