

**AMAT PALERMO S.P.A.  
PIANO DI RISANAMENTO  
ED EFFICIENTAMENTO**

**SECONDO AGGIORNAMENTO**

**DELL'ELABORATO TECNICO-ECONOMICO RESO DA  
AMAT PALERMO S.P.A. NELL'AMBITO DELLA  
PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E  
RILANCIO AZIENDALE 2019-2021, SECONDO LE  
PREVISIONI DEL D.LGS. n. 175/2016-T.U.S.P. DA  
SOTTOPORRE ALL'ESAME DEL COMUNE DI  
PALERMO IN QUALITA' DI AZIONISTA UNICO E  
FORMULAZIONE DELLE PREVISIONI RELATIVE AL  
BIENNIO 2021-2022 SULLA BASE DELLE RISULTANZE  
DELL'ESERCIZIO 2019**

**Gennaio 2021**

## Indice

Indice.....	1	
Premessa.....	1	
Cap. 1	Esame del Conto economico 2019: valutazione e studio delle cause dell'attuale deficit economico-strutturale, finalizzati alla definizione del Piano di risanamento e rilancio attraverso appropriate ed efficaci linee di intervento riequilibratrici.....	8
§ 1.1 –	Premessa.....	8
§ 1.2 –	Commento ai risultati del Conto economico 2019.....	8
Cap. 2	Nuove linee di intervento e relativi effetti sulle previsioni per l'esercizio 2021.....	12
§ 2.1 –	Sulla eliminazione dei comparti produttivi in perdita strutturale, espressione di assenza di nesso di reciprocità contrattuale.....	12
§ 2.2 –	Interventi sul personale ed effetti sul costo del lavoro.....	15
§ 2.3 –	Benefici legati ad un minore ricorso agli anticipi su fatture.....	18
§ 2.4 –	Economie di spesa sui costi di manutenzione del servizio tram.....	18
§ 2.5 –	Effetti sui ricavi.....	18
§ 2.6 –	Sintesi degli impatti derivanti dall'adozione dello Scenario B.....	20
Cap. 3	Sulla imprescindibile necessità di una sinergica collaborazione con il Socio Unico.....	22
Cap. 4	Conclusioni.....	24

## Premessa

Il presente documento costituisce un aggiornamento del Piano di risanamento ed efficientamento aziendale 2019-2021 di AMAT Palermo S.p.A. (d'ora in poi, per brevità, anche Piano 2019-2021), ed è finalizzato ad estendere all'esercizio 2022 le previsioni ivi formulate, anche sulla base delle risultanze conseguite nell'appena trascorso anno 2020.

La sua originaria versione era stata formulata in data 5.4.2019 secondo le previsioni dell'art. 14, d.lgs. 19.8.2016, n. 175-T.U.S.P. da sottoporre all'esame del Comune di Palermo in qualità di Azionista unico, per lo scopo dandosi incarico, secondo procedura ad evidenza pubblica, al sottoscritto dott. 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) di 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*».

Accettato l'incarico, era stata avviata una complessa attività nel corso della quale l'Amministratore Unico, 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 hanno tracciato, in modo chiaro ed esaustivo, un quadro generale di riferimento ulteriormente arricchitosi nel corso degli incontri, ed a cui lo scrivente ha partecipato, promossi dall'Azienda 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.

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

- i Bilanci 2016 e 2017, il Preconsuntivo 2018, le ipotesi *in fieri* del Budget 2019;
- 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 un messaggio convinto circa l'importanza strategica di AMAT e il bisogno che si avvii un'importante fase di risanamento ed efficientamento.

Tale attività professionale – svolta in stretta collaborazione e condivisione con il Direttore economico-finanziario di AMAT, nella persona del dott. Carmelo Quattrocchi – ha riguardato, in particolare, l'analisi dei dati, sia di natura strettamente produttiva che economica e ha permesso di individuare, con la collaborazione di tutti i vertici aziendali, le principali cause dello squilibrio economico strutturale ed attuale.

Tutto ciò ha permesso di accertare e verificare se, con l'ausilio dell'Azionista Unico, detto squilibrio fosse superabile attraverso interventi endosocietari 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 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, nessun corrispettivo specifico il Contratto di servizio del dicembre 2015 riconosce all'affidataria Amat, mentre elevati sono i costi diretti della predetta gestione Tram»*.

In relazione al predetto documento ed ai suoi specifici contenuti ha fatto seguito un'intensa e proficua attività di confronto con l'Amministrazione Comunale e con la Regione Sicilia, e così in particolare:

- a) per l'Amministrazione Comunale, con il Signor Sindaco di Palermo, prof. avv. Leoluca Orlando, con la Giunta Comunale, con il Consiglio Comunale, con l'Assessore dell'Urbanistica, Ambiente, Mobilità Rapporti funzionali con RAP E AMAT, prof. Giusto Catania, con l'Assessore al Bilancio, ing. Roberto D'agostino, con il Ragioniere generale, dott. Bohuslav Basile, con il Responsabile dell'Ufficio partecipazioni, dott. Sergio Maneri;

b) per la Regione Sicilia, con l'Assessore delle Infrastrutture e della Mobilità, on.le dott. Marco Falcone e il Signor Direttore Generale, dott. Fulvio Bellomo.

Alla presentazione della prima versione del Piano è poi seguito l'avvio, da parte della Dirigenza di AMAT, di un'intensa e proficua attività di riesame e confronto con i lavoratori e con le loro organizzazioni sindacali aziendali e di categoria, che è sfociata nella redazione di un elaborato di Aggiornamento del Piano esitato nel mese di luglio 2019.

Tale aggiornamento, come illustrato nel corrispondente paragrafo introduttivo, si era reso necessario, a seguito dei colloqui e dei confronti intercorsi 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, del Responsabile dell'Ufficio partecipazioni il 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 (TRAM) fosse parte integrante del T.P.L. della Città di Palermo, i profili economico-produttivi della gestione del servizio tram svolta da AMAT non fossero stati, fino a quel momento, tenuti in adeguata considerazione da parte dell'Amministrazione<sup>1</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. – formulata nel Contratto di Servizio del 29/12/2015 – era stata oltremodo ottimistica, risultando, le seconde, di fatto insufficienti a remunerare i costi di gestione del servizio TPL su ferro.

Senza qui annotare integralmente le considerazioni formulate nella predetta introduzione all'aggiornamento del Piano di luglio 2019 – cui si fa espresso rinvio – ci si può limitare, in questa sede, a confermare 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

---

<sup>1</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.

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 sembra utile evidenziare che l'odierna esitazione del presente Piano giunge allorquando 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 convocata per il 7.1.2021.

In particolare, il Progetto di bilancio 2019, anche con riguardo a ciò che si dirà a breve, rappresenta 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 bilancio adottati in ordine ai rischi di soccombenza (per AMAT).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Si legge, infatti, nella Nota integrativa 2019: «*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.»*

In ragione delle evidenze contabili e dei rischi connessi, nel Progetto di bilancio 2019, la società, seppur richiamando soltanto la problematica TARSU, ha 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.*»

Considerato che, rispetto alle predette problematiche, non vi è stata alcuna azione risolutiva, la società, visto il correlato rischio di sopportare l'azzeramento del proprio patrimonio netto, ha voluto manifestare la criticità delle questioni poste, attraverso formale atto di diffida e messa in mora, che, a tutt'oggi, non ha sortito alcun effetto.

Per altro verso, si segnala che, recentemente, il Ragioniere generale dott. B. Basile, giusta nota del 18.12.2020. prot. 1475502 ha evidenziato che il Piano di risanamento dovesse produrre i suoi effetti riequilibratori entro il 2021.

Tutto ciò premesso, e considerato che il Piano già approvato da parte del Comune – nella sua duplice qualità di socio unico e di soggetto affidante le attività previste dal vigente contratto di servizio – conteneva anche la **cosiddetta “ipotesi B”**<sup>3</sup>, la presente revisione ha la finalità di far emergere, in termini quali-quantitativi, la possibilità alternativa di conseguire un'azione conservativa – anche se riduttiva dell'attuale estesa composizione dell'attività – essenzialmente rivolta e finalizzata alla conservazione del patrimonio sociale, in presenza del mantenimento dei posti di lavoro ed al tempo stesso di stabile e duraturo riequilibrio economico.

Richiamando sinteticamente i contenuti del capitolo 4 della prima versione del Piano, la suddetta **“ipotesi B”** prevedeva una serie di azioni volte a superare, nell'arco di un biennio, l'attuale condizione di **deficit economico strutturale**, potendo così raggiungere stabilmente il pareggio economico, i cui contenuti possono essere così sinteticamente riassunti:

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;*

---

<sup>3</sup> Infatti, il cap. 4 del Piano prevedeva che nella denegata ipotesi di mancata attuazione delle linee di intervento di cui al piano principale non restasse ad AMAT altro che rappresentare e perseguire le azioni essenzialmente conservative del patrimonio sociale in quella sede rappresentate.

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 poter 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.»*

Invero, la governance di AMAT a suo tempo auspicava che tale “**ipotesi B**” potesse rimanere soltanto espressione di una doverosa quanto realistica previsione – anch'essa contenuta nel Piano, approvato nella sua interezza dalla Giunta Comunale – per l'ipotesi di mancata possibilità di attuazione del c.d. **Piano A**.

Questa eventualità, infatti, costringerebbe la società a valutare soluzioni alternative di natura gestoria endoaziendale che, seppur necessarie, rischiano di andare incontro ad una riduzione drastica della numerosità dei servizi di AMAT e incidono rispetto al perseguimento dell'obiettivo di sviluppo aziendale, per una mobilità sostenibile (ampiamente coltivata e sentita dal Comune e dalla stessa Società) e sotto il profilo del mantenimento prima e della crescita poi degli attuali livelli occupazionali, che AMAT è fino ad ora riuscita ad esprimere.

E però, il punto nodale – ormai ineludibile – è soprattutto costituito dal fatto che, con riferimento alla **sosta tariffata**, pur in presenza di ricavi lordi pari ad oltre € 3 milioni, la relativa struttura di costi diretti è tale da rendere non soltanto non remunerativo, ma anche strutturalmente in perdita, il servizio svolto da AMAT.



Pertanto, la responsabile alternativa che qui si prospetta è quella di rinunciare alla gestione di tale attività (unitamente a quelle riguardanti gli altri 3 comparti<sup>4</sup>) o, quantomeno, di rappresentarne **a chiare lettere l'impossibilità di prosecuzione**, principalmente per via del fatto che su di essa rischiano di continuare a gravare i costi per imposte locali (TOSAP e TARI) assolutamente insostenibili per AMAT ed aventi essenzialmente natura di costo equiparabile a quello di ogni altro fattore produttivo impiegato e giammai per loro stessa oggettiva natura di espressione di capacità contributiva; concetto, questo, che la società ha ritenuto di dover evidenziare anche nel Progetto di bilancio 2019 approvato dall'Organo amministrativo lo scorso 30 novembre<sup>5</sup>.

V'è, infatti, da osservare che la dettagliata definizione dei contenuti e delle refluenze conseguenti l'adozione della suddetta "**ipotesi B**" di fatto prospetta uno scenario nel quale AMAT perseguirebbe la propria *mission* esclusivamente con riguardo: (a) all'attività di trasporto pubblico locale (prospettivamente, soprattutto su ferro); (b) con funzione ancillare, alla gestione della ZTL, attività questa che il contratto di servizio, per l'effetto, assegna rispetto all'esigenza di parziale copertura economica del costo della gestione del tram: scenario e prospettiva questi che, a seguito delle interlocuzioni con l'Amministrazione Comunale nelle sue diverse articolazioni politiche e amministrative, ciascuna nell'ambito delle proprie rispettive competenze, allo stato vede la prosecuzione e l'ulteriore coinvolgimento di AMAT nella sua qualità di soggetto attuatore del progetto tram.

---

<sup>4</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>5</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.*»

## Cap. 1 Esame del Conto economico 2019: valutazione e studio delle cause dell'attuale deficit economico-strutturale, finalizzati alla definizione del Piano di risanamento e rilancio attraverso appropriate ed efficaci linee di intervento riequilibratrici

### § 1.1 – Premessa

Il presente aggiornamento del Piano di risanamento e rilancio aziendale 2019-2021 ha l'obiettivo di aggiornare, alla luce dei risultati del bilancio dell'esercizio chiuso al 31.12.2019, le previsioni relative all'andamento dell'attività nel corso del prossimo biennio 2021-2022.

V'è da puntualizzare che la scelta di basare il predetto aggiornamento sulla base dei dati del consuntivo 2019 – e non già, per esempio, sui dati del primo semestre 2020 – scaturisce, oltre che dalla recente esitazione del Bilancio 2019, in particolare dalla constatazione che, stanti gli inevitabili impatti della pandemia di COVID-19, il 2020 si è rivelato un anno certamente “anomalo” e, come tale, scarsamente confrontabile con gli anni passati e – si spera – con quelli successivi.

L'eccezionalità della situazione – testimoniata dal fatto che l'intero sistema Paese è costretto ad assumere “*ad horas*” provvedimenti di fatto di natura emergenziale – fa, dunque, ritenere che ai dati economici di AMAT relativi al 2020 non potrà essere assegnato un significativo valore segnaletico a fini di confronto per la valutazione dell'odierna strategia di risanamento e rilancio aziendale e suggerisce, pertanto, di formulare (perlomeno in questo momento) le odierne previsioni proiettandole sulla base dei risultati del 2019, per apprezzare meglio gli impatti attesi sulla gestione dell'adozione delle misure previste nel piano.

### § 1.2 – Commento ai risultati del Conto economico 2019

L'analisi dei macro-aggregati di conto economico – sinteticamente riepilogati nel prospetto seguente – evidenzia, per il 2019, un **valore della produzione (A)** pari a **€ 96.605.948**, in crescita dell'1,41%, sebbene sul dato complessivo abbiano influito **componenti straordinarie** per complessivi **€ 3.853.418**, sulle quali, peraltro, incide, per un importo di circa € 1.500.000, la quota di oneri rimborsati dall'INPS per la malattia dei dipendenti che, seppur sulla base dei dati annuali, assume carattere di ricorsività.

I **costi totali della produzione (B)** sono, invece, risultati pari a **€ 99.199.779**, in diminuzione di € 445.882 rispetto al corrispondente dato del 2018. Anche su tale dato pesano, tuttavia, **componenti a carattere di eccezionalità** pari a **€ 1.792.045**.

Pertanto, la **differenza tra Valore e Costi della produzione (A – B)** è risultata pari a **- € 2.593.831**, con un **miglioramento di € 1.787.263** rispetto al dato di fine esercizio 2018.

CONTO ECONOMICO	2019	2018	Var y-o-y	Var % y-o-y
VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	96.605.948	95.264.567	1.341.381	1,41%
COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	99.199.779	99.645.661	-445.882	-0,45%
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>-2.593.831</b>	<b>-4.381.094</b>	<b>1.787.263</b>	40,79%
SALDO GESTIONE FINANZIARIA (C)	-808.683	-572.421	-236.262	-41,27%
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE (A - B + C)</b>	<b>-3.402.513</b>	<b>-4.953.515</b>	<b>1.551.002</b>	31,31%
IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO	-222.854	11.274	-234.128	-2076,71%
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	<b>-3.179.659</b>	<b>-4.964.789</b>	<b>1.785.130</b>	35,96%

La **gestione finanziaria** ha visto complessivamente un aggravio di € 236.262 rispetto ai valori di fine 2018, attestandosi, in tal modo, a un **saldo complessivo di - € 808.683**.

Per quanto precede, il **risultato prima delle imposte è risultato pari - € 3.402.513**, in **miglioramento di € 1.551.002**, rispetto al corrispondente dato di fine 2018.

Infine, a seguito del calcolo delle imposte, l'esercizio si è chiuso con una **perdita di € 3.179.659**.

Sebbene, con riferimento a tale valore, possa comunque risaltare, a prima vista, il miglioramento di € 1.785.130 rispetto alla perdita di € 4.964.789 registrata nel corso del 2018, gli scopi che si prefigge la presente analisi, impongono di ponderare tale dato alla luce del peso sul conto economico di quei componenti aventi carattere di straordinarietà.

Come si accennava poc'anzi, nell'esercizio 2019, i proventi e gli oneri straordinari si sono attestati, rispettivamente, a valori di € 3.853.418 e € 1.792.045. Il **saldo delle componenti straordinarie** ammonta, dunque, a un **deficit di - € 2.061.373**.

**Rettificando il risultato di esercizio dalle suddette componenti straordinarie**, si può quindi osservare che, senza il loro contributo – in senso additivo e sottrattivo – il conto economico 2019 avrebbe registrato un'**ulteriore perdita** di pari importo, **che avrebbe allargato il deficit fino all'importo di € 5.241.032**.

Poc'anzi, tuttavia, si osservava che tra i proventi straordinari figura anche la quota di **rimborsi**, complessivamente pari a circa € 1.250.000, erogati dall'**INPS** a fronte degli oneri di malattia dei dipendenti, che, però, risultano **già inclusi nella perdita di bilancio** come componenti del costo del personale. Al fine di evitare una inappropriata duplicazione dei relativi oneri, sembra quindi il caso di **neutralizzare tale componente**, il che porterebbe il **saldo delle partite straordinarie** ad un valore di **- € 811.373**, in luogo di quello di **- € 2.061.373** precedentemente individuato.

Pertanto, a seguito di tale ulteriore rettifica, il **valore del risultato di esercizio depurato dalle componenti straordinarie si attesta**, in cifra tonda, intorno ad un valore di circa **€ 4 milioni (€ 3.179.659 – € 811.373)**, che, sulla base di quanto precede, può essere identificato come nuovo **deficit avente attualmente carattere strutturale**.

Infine, volendo ragionare unicamente di variabili a carattere strettamente gestionale, **depurando l'analisi dagli effetti delle politiche fiscali, solo in parte sotto il controllo dell'azienda**, si può, neutralizzare il peso della componente 2019 delle imposte di esercizio che, peraltro, non ha avuto natura di costo (non essendo maturata alcuna base imponibile I.R.E.S. e I.R.A.P.) ma di componente positivo di reddito.

Tenuto conto del fatto che il dato a base dell'analisi è costituito dalla perdita di esercizio 2019, pari a € 3.179.659 e che tale perdita incorpora imposte di competenza negative, pari a - € 222.854, per depurare il deficit strutturale di € 4 milioni dalla componente fiscale occorre risommare, a tale deficit, anche la predetta componente fiscale 2019 non avente natura corrente: così facendo, pertanto, si perviene a un **deficit strutturale ante imposte di € 4,2 milioni**.

Entrando maggiormente nel dettaglio della composizione di tale deficit, sembra il caso di esprimere qualche breve commento su alcune componenti dello stesso, in relazione alle quali si ritiene di poter intraprendere con immediatezza delle efficaci ed incisive azioni di contenimento.

Si può osservare, per esempio, che, **a fronte di un deficit di € 4,2 milioni**, il Conto economico 2019 risulti gravato da **accantonamenti a fondi rischi per cause legali complessivamente pari a € 4.700.494**.

Come ben noto, una quota rilevante di tali accantonamenti è generata dagli **ormai annosi contenziosi in materia di TOSAP e di TARI/TARSU/TARES instaurati con il Comune di Palermo**.

Dunque, tenuto conto della particolare incidenza di tali accantonamenti – che, da soli, risultano superiori alla perdita di bilancio di € 3.179.659 – sul deficit strutturale, può constatarsi che una rilevantissima parte di essi derivi, in definitiva, dal ricorrente manifestarsi di pretese tributarie per tributi locali riferiti all'attività di gestione della **sosta tariffata**, di ammontare non solo considerevole ma anche del tutto incongruo rispetto all'ammontare della remunerazione prevista, a tale titolo, dal vigente contratto di servizio siglato con lo stesso Comune di Palermo, socio unico di AMAT.

Se ciò, per un verso, è certamente positivo, poiché implica che la via del risanamento aziendale possa passare anche attraverso la ricerca di soluzioni, per così dire, interne e intersoggettive tra l'azienda e il socio unico, per altro verso **sottolinea** ancora una volta **la necessità e l'urgenza di pervenire**, in un modo o nell'altro, **ad una definitiva**

**composizione di tale annosa controversia;** e ciò per il bene stesso dell'equilibrio aziendale della partecipata.

Infatti, qualora i contenziosi tributari in essere dovessero sfociare in un esito sfavorevole ad AMAT, la pretesa del Comune diverrebbe definitiva e, per l'effetto, ne risulterebbe **accertata l'anti-economicità, alle attuali condizioni, della gestione del servizio di sosta tariffata** da cui scaturiscono i presupposti impositivi in questione, per cui **le relative perdite** (da sopravvenienze passive) **finirebbero inevitabilmente per gravare sul patrimonio netto della società**, in ragione del progressivo maturare dei presupposti ex artt. 2446 e/o 2447 cod. civ. e delle conseguenti determinazioni in materia di ricapitalizzazione o liquidazione, pena l'insorgere di danni gravi e irreparabili anche per i terzi.

A tal proposito, peraltro, vale la pena rilevare che la conduzione di tali contenziosi genera ogni anno ingenti oneri per spese legali in capo all'azienda. Pertanto, si ritiene che, a prescindere dal futuro esito di tali contenziosi, la definitiva composizione di tale controversia avrebbe se non altro l'effetto di evitare di continuare ad onerare le Parti di spese di difesa.

Parimenti, si osserva che una quota rilevante degli oneri finanziari sostenuti dall'azienda sia generata dal ricorso all'**anticipo su fatture emesse da AMAT sui corrispettivi TPL (inclusa la componente a carico della Regione Siciliana ma che transita dall'affidante del servizio) erogati dal Comune di Palermo**. Più specificamente, la quota di oneri finanziari riconducibili a tale fattispecie può essere stimata, sulla base dei valori dell'esercizio 2019, in un importo di **circa € 600.000 annui**.

Anche in questo caso, pertanto, si ritiene che possano essere individuate efficaci e condivise misure di intervento mirate al contenimento del deficit strutturale, volte, in particolare, a **ridurre la necessità dell'azienda di ricorrere allo strumento dell'anticipo su fatture**, mitigando, conseguentemente, il peso dei relativi oneri finanziari sul conto economico.

Nei paragrafi successivi saranno illustrate le iniziative di contenimento del deficit strutturale che AMAT intende intraprendere, con riferimento a queste e ad altre criticità da cui è affetta la gestione aziendale, e ne saranno illustrati i relativi impatti attesi sull'equilibrio aziendale nel corso dell'arco temporale assunto a base della presente revisione del piano.

## Cap. 2 Nuove linee di intervento e relativi effetti sulle previsioni per l'esercizio 2021

Vengono illustrate di seguito le nuove linee di intervento previste per l'esercizio 2021 e in parte ipotizzate dal Piano di risanamento ed efficientamento aziendale 2019-2021, esitato in data 5 aprile 2019.

Tali misure sono considerate necessarie al fine di conseguire il riequilibrio economico-finanziario della Società e di superare l'attuale condizione di **deficit strutturale** pari, come già detto, ad **€ 4,2 milioni**, alla luce dell'impossibilità di proseguire l'attuazione delle misure originariamente previste dal Piano, chiamate, per comodità espositiva, "Piano A".

Nello specifico, lo scenario che verrà illustrato – per comodità espositiva menzionato con il nome "**Ipotesi B**" – prende in esame gli effetti della **rinuncia allo svolgimento e la conseguente restituzione delle attività relative ai rami d'azienda**<sup>6</sup> dei comparti produttivi in perdita, consentendo il raggiungimento dell'equilibrio della gestione nell'anno 2021.

### § 2.1 – Sulla eliminazione dei comparti produttivi in perdita strutturale, espressione di assenza di nesso di reciprocità contrattuale

Dall'analisi dei dati consuntivi relativi al Conto Economico 2019 della Società, emerge un **Margine operativo netto negativo** complessivamente pari a € 4,7 milioni.

Tale risultato negativo è principalmente imputabile alle perdite strutturalmente sofferte dai comparti produttivi **TPL** per € 1,1 milioni, **Segnaletica stradale** per € 613 mila, **Rimozione forzata** per € 451 mila, **Sosta tariffata** per € 3,5 milioni e **Car/Bike Sharing** per € 881 mila.

Il risultato del TPL, in particolare, suggerisce di evidenziare che lo stesso risente di una non congrua remunerazione della gestione del tram, rispetto alla quale soltanto recentemente è stata riconosciuta la equiparazione delle sue percorrenze chilometriche a quella del TPL su gomma; decisione che, seppur in via marginale, ha compensato AMAT delle perdite a cui sarebbe andata incontro per sfioramento della franchigia chilometrica, a sua volta causata dalla ormai strutturale carenza di organico degli autisti, la cui soluzione il **Piano A** aveva opportunamente previsto attraverso l'avvio di procedure concorsuali di reclutamento personale, che, tuttavia, sono state autorizzate ed avviate meno rapidamente del previsto.

---

<sup>6</sup> Compreso sia il relativo personale addetto, che i rapporti e le pendenze giuridiche di pertinenza.

Conto economico a valore aggiunto - Consuntivo 2019								
	TPL	Scuolabus	Segnaletica	Rimozione	Sosta tariffata	Bike/Car Sharing	ZTL	Totale
1) TOTALE RICAVI OPERATIVI	81.198.294	496.739	2.374.470	678.199	3.312.842	962.473	2.585.516	91.608.533
2) TOTALE COSTI OPERATIVI ESTERNI	22.301.010	61.348	556.620	160.799	153.632	565.574	426.565	24.225.548
3) VALORE AGGIUNTO (1 - 2)	58.897.284	435.391	1.817.849	517.400	3.159.211	396.899	2.158.951	67.382.984
4) COSTI DEL LAVORO PER IL PERSONALE	48.755.492	227.391	2.193.105	860.888	1.823.572	755.654	230.799	54.846.901
5) COSTI NON MONETARI PER AMMORTAMENTI	5.853.927	104.097	41.293	32.857	30.704	401.249	0	6.464.126
6) MARGINE OPERATIVO LORDO DEI COMPARTI PRODUTTIVI (3 - 4 - 5)	4.287.865	103.903	-416.549	-376.345	1.304.935	-760.003	1.928.152	6.071.958
7) DISTRIBUZIONE RISULTATO NETTO COSTI/RICAVI COMUNI ORDINARI IN PROPORZIONE AI COSTI DIRETTI DI PRODUZIONE	5.418.894	27.678	196.647	74.300	141.472	121.361	46.316	6.026.668
8) ACCANTONAMENTI	0	0	0	0	4.700.494	0	0	4.700.494
9) MARGINE OPERATIVO NETTO DEI COMPARTI PRODUTTIVI (6 - 7 - 8)	-1.131.029	76.225	-613.196	-450.645	-3.537.031	-881.364	1.881.836	-4.655.204

I margini sopra richiamati, sono stati considerati tenuto conto dei ricavi e dei costi diretti attribuibili a ciascun comparto, nonché della relativa quota di ricavi e costi comuni ordinari, distribuiti in proporzione ai costi diretti di produzione.

Con specifico riferimento al comparto **Sosta tariffata**, si precisa che il margine operativo netto negativo è principalmente imputabile all'accantonamento a fondo rischi per circa € 4,7 milioni, legato alle **irrisolte problematiche relative ai tributi locali Tarsu e Tosap**, già richiamate nel precedente Piano e per le quali la Società ha per tempo proposto al Comune l'apertura di un tavolo affinché la vicenda possa addivenire ad una definizione bonaria riferita al passato – sia sotto il profilo della pretesa tributaria complessiva che della ricostituzione del nesso di reciprocità che si richiede nei rapporti contrattuali – che determini

una ridefinizione dei termini contrattuali per il superamento dell'attuale condizione di pericolo per il patrimonio sociale.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, dovendosi ritenere che l'evoluzione della situazione<sup>7</sup> presenti ormai quegli intervenuti presupposti per cui si debba passare al cd. **Piano B**, AMAT rappresenta al proprio Socio la **decisione<sup>8</sup> di rinunciare** allo svolgimento delle attività relative ai comparti **Segnaletica stradale, Rimozione, Sosta tariffata e Car/Bike Sharing** e la **conseguente restituzione contrattuale delle attività relative a tali rami d'azienda al socio unico committente**.

AMAT potrà quindi mantenere il servizio di TPL – in quanto *core business* della Società – e per il quale, attraverso gli interventi di natura endosocietaria (illustrati nei successivi paragrafi) si prospetta il rilancio.

A quest'ultimo riguardo corre l'obbligo di segnalare che recentemente anche con riferimento al TPL, giusta delibera del Consiglio Comunale in sede di approvazione del proprio Bilancio pluriennale, è stata adottata la decisione di ridurre i corrispettivi annuali nella misura di ben **€ 2.774.860,00**.

Il suddetto intervento di ripermimetrazione riduttiva delle attività affidate ad AMAT, tenuto conto della riallocazione dei ricavi e costi comuni ai comparti restanti (TPL, Scuolabus e ZTL), consentirebbe – per l'ipotesi di riconsegna dei singoli rami nella loro accezione più completa e, quindi, comprensivi dei rispettivi organici, presupposto questo che assicurerebbe la loro automatica e simultanea ripartenza operativa – un risparmio in c.t. di **€ 4,9 milioni** rispetto ai dati consuntivi 2019, la cui composizione è riportata nella tabella che segue.

---

<sup>7</sup> Ivi compresa, per l'effetto, la sua cronologica incompatibile evoluzione rispetto alla urgenza di ristabilire l'equilibrio economico, possibile attraverso l'adozione autorizzata dal Socio-soggetto partner commerciale (in quanto cliente/affidante), oltre che titolare del *controllo analogo* e della *direzione e coordinamento*.

<sup>8</sup> Che l'Organo amministrativo esita definitivamente in data odierna, verificato che i contenuti del presente aggiornamento è conforme e perciò esprime la responsabile volontà a tal uopo espressa ai fini della sua elaborazione tecnica.



Effetti sulla redditività				
Comparti produttivi	Margini operativi netti dei comparti produttivi	Storno margini lordi negativi (escluso T.P.L.)	Costi comuni non più attribuibili al comparto	Totale
T.P.L.	-1.131.029			
Scuolabus	76.225			
Segnaletica	-613.196	613.196	196.647	416.549
Rimozione	-450.645	450.645	74.300	376.345
Sosta tariffata	-3.537.031	3.537.031	141.472	3.395.559
Bike/Car Sharing	-881.364	881.364	121.361	760.003
ZTL	1.881.836			
<b>Totale</b>	<b>-4.655.204</b>	<b>5.482.236</b>	<b>533.780</b>	<b>4.948.456</b>

Con specifico riferimento al Car/Bike Sharing va da sé, invece, che il servizio<sup>9</sup>, previa autorizzazione del Socio, possa essere condiviso con qualificati partner esterni.

Sulla base di quanto sopra riportato, il risparmio di circa € 4,9 milioni conseguente alla **rinuncia ed alla restituzione delle attività relative ai comparti produttivi in perdita**, consentirebbe il riassorbimento integrale del deficit strutturale iniziale, pari, come visto, a circa € 4,2 milioni. Pertanto, come verrà meglio illustrato di seguito, la restituzione sopra ipotizzata costituisce l'aspetto centrale del risanamento prospettato dal presente aggiornamento del Piano.

Quale unica alternativa, si renderebbe necessario un **intervento diretto in conto corrispettivi** (di cui si è dimostrata la incongruità) da parte del Socio Unico volto a garantire, nelle more del graduale assorbimento del deficit, l'equilibrio economico attraverso il maturare a regime degli interventi equilibratori illustrati.

## § 2.2 – Interventi sul personale ed effetti sul costo del lavoro

In tema di costo del lavoro, il Piano di risanamento e rilancio aziendale esitato nel mese di aprile 2019 già prevedeva che la Società integrasse il proprio organico. Le nuove assunzioni, infatti, sono divenute necessarie per coprire i vuoti di organico che nel tempo si sono via via creati a causa del blocco prolungato del turnover che, in special modo, ha riguardato e prodotto effetti e limitazioni operative importanti, con particolare riguardo al comparto del TPL.

---

<sup>9</sup> La cui natura è certamente funzionale rispetto al tema della mobilità sostenibile e che negli ultimi anni ha fatto registrare un salto di qualità prestazionale ed una sua espansione in ambito regionale.

Per non dirsi, sotto altro profilo, che tale carenza di organico nel tempo ha determinato che diversi lavoratori abbiano svolto mansioni superiori al proprio inquadramento, circostanza questa che ha prodotto un vistoso e oneroso contenzioso.

Non va dimenticato né sottaciuto che AMAT, in forza delle linee di intervento previste nel Piano di risanamento iniziale – **Piano A** –, ha avviato la prevista fase di nuove assunzioni, che porterebbe all'ingresso in azienda di 141 nuove unità, tra autisti, meccanici<sup>10</sup>, per l'esercizio 2021, e produrrebbe molteplici benefici: (i) sia in termini di costi unitari per il personale, che dovrebbero diminuire a seguito della riduzione del costo pro-capite dei nuovi assunti, (ii) sia in termini di minore fabbisogno di lavoro straordinario conseguente all'ampliamento della pianta organica rispetto all'obiettivo di riduzione del numero delle giornate non lavorate, essenzialmente in atto a peso di AMAT.

Infatti, con riferimento ai costi unitari del personale, si stima che il costo medio dei nuovi assunti ammonterà a circa € 32.000 annui, a fronte della **media attuale**, pari a circa € 43.000 per dipendente, ma rispetto ad una serie con punte superiori a 50 mila euro.

Secondo le previsioni effettuate sulla base dei dati relativi ai pensionamenti e a prudenti proiezioni rispetto ai futuri piano di pensionamento, si prevede un esodo per l'anno 2021 di 60 unità di personale, linearmente scaglionate nel corso dell'anno, per un risparmio stimato di costi di € 1.260 mila in c.t. distribuiti secondo la tabella seguente.

Mese	Risparmio dimissioni dilazionate nell'anno
Gennaio	194.202
Febbraio	178.019
Marzo	161.835
Aprile	145.652
Maggio	129.468
Giugno	113.285
Luglio	97.101
Agosto	80.918
Settembre	64.734
Ottobre	48.551
Novembre	32.367
Dicembre	16.184
<b>Totale</b>	<b>1.262.314</b>

Rispetto al costo del lavoro registratosi nell'anno 2019, al suddetto risparmio di € 1.262.314, previsto per il 2021, si aggiungerebbe il risparmio di costi relativi alle 93 unità

---

<sup>10</sup> A cui si dovrebbe aggiungere figure quadro, da inserire attraverso l'attivazione di percorsi di carriera dedicati a risorse interne all'azienda.

di personale poste in quiescenza nel corso del 2020, il cui costo è stato stimato in € 3.862.700, che non graverà sul Bilancio 2021.

Pertanto, l'economia di costo del lavoro che si prevederebbe di conseguire a fine anno 2021, esclusivamente legata ai piani di quiescenza 2020-2021, può essere stimata in complessivi € 5.125.015 (Col [b] della tabella che segue) a fronte dei futuri costi relativi alle 141 nuove unità di personale previste, cifrati in € 4.512.000 (Col [b] della tabella che segue)<sup>11</sup>. A regime, il risparmio netto di costi derivanti dalla realizzazione del piano di turnover in commento sarebbe pari ad € **613.015**.

BILANCIO A SEGUITO TURN OVER			
ANNI	Costi integrazione dell'Organico	Risparmio maturato per gli anni	Saldo
	[a]	[b]	[c = [b] - [a]]
2020	-	3.862.701	
2021	4.512.000	1.262.314	
<b>Totale</b>	<b>4.512.000</b>	<b>5.125.015</b>	<b>- 613.015</b>

Inoltre, con riferimento al 2022, ipotizzando il maturare di una messa in quiescenza di ulteriori 50 unità di personale, si registrerebbe un ulteriore risparmio che, confrontato al dato stimato per il 2021, porterebbe ulteriori risparmi pari ad almeno € **2,2 milioni**.<sup>12</sup>

Il presente aggiornamento di Piano inoltre prende in adeguata, quanto conseguente, considerazione la circostanza che, con riferimento al TPL, le nuove assunzioni determineranno, altresì, significativi benefici sia in termini di capacità produttiva aziendale che economici, prudenzialmente stimabili sotto forma di minor ricorso al lavoro straordinario nella misura di almeno il 65% rispetto al rilevante ricorso registratosi nell'esercizio 2019. I dati consuntivi per l'esercizio 2019, infatti, mostrano che, con particolare riferimento a tale comparto produttivo, sono registrati costi per straordinari per circa € 1,97 milioni, inclusi oneri previdenziali e TFR. Pertanto, la riduzione sopra richiamata, determinerebbe un risparmio pari a circa € **1,28 milioni** rispetto ai dati consuntivi 2019.

A margine di ciò, si segnala che il buon esito del **Piano B** non può fare a meno della riformulazione – utilmente condivisa con le rappresentanze sindacali – dei criteri di premialità e di incentivazione che tengano in adeguato conto degli aspetti meritocratici.

---

<sup>11</sup> € 32.000 x 141 unità.

<sup>12</sup> Di cui € 1,2 milioni in c.t. relativi agli ulteriori risparmi sul personale oggetto di esodo nell'anno 2021 dell'anno 2021 ed € 1 milioni in c.t. relativi ai risparmi sul personale oggetto di esodo durante il 2022.

### § 2.3 – Benefici legati ad un minore ricorso agli anticipi su fatture

Dall'analisi dei dati consuntivi relativi al Conto Economico 2019 della Società, emergono interessi passivi per circa € 809 mila, di cui circa € 611 mila relativi al ricorso ad anticipi su fatture emesse nei confronti del Comune di Palermo.

Poiché il riequilibrio finanziario della Società non può prescindere da una più efficiente gestione dei flussi di cassa (e, pertanto, da una riduzione delle tempistiche di incasso dei corrispettivi dovuti dal Comune) per l'esercizio 2021 si prevede una riduzione pari al 50% circa degli oneri finanziari legati a tale forma di finanziamento, con un risparmio pari a circa **€ 300 mila** rispetto ai dati consuntivi 2019.

### § 2.4 – Economie di spesa sui costi di manutenzione del servizio tram

Alla luce del nuovo e più vantaggioso contratto di affidamento delle attività di manutenzione delle linee "ferro" (costo full service), a partire dal 2021 il Piano accoglie il previsto considerevole risparmio – di oltre **€ 1,5 milioni** – recentemente passato infatti da € 5.562.015 ad € 4.000.000 annui.

### § 2.5 – Effetti sui ricavi

A causa degli impatti negativi sull'intero settore dei trasporti pubblici, determinati dall'attuale situazione di emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19 e delle relative conseguenze in termini di minore mobilità e, pertanto, di minore utilizzo del servizio di trasporto pubblico da parte dei cittadini, si prevede una **contrazione** dei ricavi da biglietteria per il 2021, rispetto al consuntivo 2019, per un ammontare pari a circa **€ 3 milioni** sempre che, come da più parti previsto, l'emergenza pandemica venga meno nella seconda parte dell'anno 2021.

Per **l'anno 2022**, considerata l'ipotesi di una ripresa della mobilità e dell'utilizzo del trasporto pubblico da parte dei cittadini, rispetto alla previsione per il 2021, si prevede un recupero di **€ 2 milioni**, legato anche al rafforzamento delle attività di controllo.

Con riferimento ai **ricavi del comparto produttivo ZTL**, tenuto conto della programmata attivazione di una fase 2 della ZTL che ha già portato al potenziamento dei controlli video degli accessi, in forma estremamente prudentiale, il Piano prevede che la predetta estensione porterà almeno ad un incremento dei proventi per complessivi € 2.500.000 nel biennio 2021-2022, di cui **€ 1 milione** nel 2021 ed un ulteriore incremento di **€ 1,5 milioni** nel 2022.

La natura prudentiale della predetta previsione discende dal fatto che essa presenta oggettivi profili di aleatorietà. È vero, peraltro, che il mantenimento in esercizio della Z.T.L. dipende

– già a prescindere dalla sua possibilità di ampliamento territoriale – da decisioni che non sono di competenza di AMAT, bensì del Comune di Palermo.

A tal proposito, in questa sede deve intendersi integralmente richiamata la copiosa corrispondenza tra la Società e l'Amministrazione Comunale, da cui si evince che, a regime, il Socio confidi nella possibilità di maggiori entrate per AMAT pari a € 6 milioni; motivo, questo, per cui AMAT, con nota del 4.9.2020, ne ha dedotto la possibilità di potere confidare comunque su maggiori entrate pari a € 6 milioni, anche eventualmente mediante corresponsione del conguaglio fino alla concorrenza di detta soglia<sup>13</sup> che, di fatto, potranno remunerare, seppur in misura parziale, i costi della gestione tram.

Infine, occorre tenere conto dell'effetto negativo prodotto dall'abbattimento dei **ricavi per corrispettivi dall'Amministrazione Comunale**, previsto soltanto per l'esercizio 2021 e quantificato in **€ 2.774.860**. Tale provvedimento è stato adottato in seno alla delibera di approvazione del bilancio di previsione 2020-2022 del Comune di Palermo ed avente per oggetto il taglio dei corrispettivi che erano stati riconosciuti nell'anno 2020 per le attività relative ai servizi pubblici locali svolte dalle società partecipate dal Comune di Palermo.

Complessivamente, pertanto, si prevede un decremento dei ricavi 2021 rispetto al consuntivo 2019, pari a circa **€ 4,8 milioni** ed un successivo incremento degli stessi per l'esercizio 2022 per circa **€ 3,5 milioni**.

Componenti di ricavo	Variazione 2021-2019	Variazione 2022-2021
Ricavi da biglietteria	-3.000.000	2.000.000
Ricavi del comparto ZTL	1.000.000	1.500.000
Ricavi per corrispettivi da A.C.	-2.774.860	0
<b>Effetto complessivo netto sui ricavi</b>	<b>-4.774.860</b>	<b>3.500.000</b>

---

<sup>13</sup> Così recita, infatti, la predetta nota del 4.9.2020: *“Orbene, poiché la rivisitazione dell'accordo negoziale invocato non può, ex lege, basarsi, si ribadisce, su ricavi incerti, allora, essendo state determinate da codesta funzione le somme aggiuntive necessarie per l'equilibrio, in ragione del deficit strutturale accertato, gli eventuali minori introiti derivanti dalla gestione ZTL dovranno essere compensati dall'A.C. a titolo di conguaglio; rispettandosi in ciò i precetti normativi di cui alla legge 422/97 art. 19.”*

## § 2.6 – Sintesi degli impatti derivanti dall'adozione dello Scenario B

In conclusione, sulla base delle previsioni contenute nel presente **aggiornamento** al Piano di Risanamento e rilancio 2019-2021 e tenuto conto, altresì, dell'entità del **deficit strutturale**, pari a circa € **4,2 milioni**, nonché del fatto che tale deficit include **perdite su crediti** contabilizzate per l'esercizio 2019 legate a vicende straordinarie per circa € **872 mila**, è emerso che, solo **perseguendo l'ipotesi B**, AMAT potrà tornare **stabilmente nell'area di profitto già a partire dal 2021**, generando un risultato ante imposte pari a € 586.682 e conseguentemente un risultato d'esercizio pari a € **398.682** (al netto delle imposte d'esercizio pari ad € 188.000).

Per l'anno 2022, sulla base di quanto illustrato precedentemente, i maggiori ricavi da biglietteria per il comparto TPL, i maggiori proventi del comparto ZTL e gli ulteriori risparmi da *turn over* sul costo del lavoro, porteranno ad un utile d'esercizio pari a circa € **5,7 milioni** al netto delle imposte di esercizio, pari a circa € 689 mila.

La tabella che segue sintetizza e misura gli effetti sulla redditività prodotti dagli interventi previsti dal presente Aggiornamento al Piano e illustrati nei precedenti paragrafi, considerando le variazioni 2021-2019 e le variazioni 2022-2021.

Ipotesi da Aggiornamento Piano	Scenario B	
	2021	2022
<b>Deficit strutturale</b> Considerato il punto di partenza dell'analisi e calcolato come risultato d'esercizio 2019 al netto delle componenti straordinarie (per le previsioni sui dati 2021) e come stima del risultato d'esercizio 2021 (per le previsioni sui dati 2022).	-4.213.888	586.682
<b>Storno dei margini negativi relativi ai rami in perdita</b> Storno dei margini operativi netti negativi del 2019 relativi ai comparti produttivi in perdita (Segnaletica, Rimozione, Sosta tariffata e Car/Bike Sharing) ad eccezione del TPL, considerato <i>core business</i> .	4.948.456	0
<b>Effetto sui ricavi da biglietteria</b> Per il 2021, rispetto ai dati 2019, si prevede un decremento di € 3 milioni, a causa degli impatti negativi sull'intero settore dei trasporti pubblici, determinati dall'attuale situazione di emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19. Per il 2022 si prevede un incremento di € 2 milioni rispetto ai dati previsionali 2021, per maggiori controlli.	-3.000.000	2.000.000
<b>Effetto sui ricavi del comparto ZTL</b> Incremento dei proventi derivanti dall'attivazione della "fase 2" della ZTL e della conseguente estensione della sua area.	1.000.000	1.500.000
<b>Minori ricavi per corrispettivi da A.C.</b> Abbattimento dei ricavi conseguente a quanto previsto in sede di approvazione del bilancio preventivo del Comune di Palermo, con riguardo al taglio delle somme da destinare alle partecipate.	-2.774.860	0
<b>Economie da turn over</b> La prevista fase di nuove assunzioni produrrebbe benefici in termini di costi unitari per il personale, che dovrebbero diminuire a seguito della riduzione dell'età media di servizio.	613.015	2.263.694
<b>Minori costi del personale per straordinari</b> Le nuove assunzioni determineranno benefici in termini di capacità produttiva aziendale, che consentirebbero una riduzione del 65% del rilevante ricorso a straordinari registrato nell'esercizio 2019 con riferimento al TPL.	1.280.000	0
<b>Economie di spesa sui costi di manutenzione del servizio tram</b> Alla luce delle variazioni nei contratti di affidamento delle opere di manutenzione delle linee "ferro", si prevede di poter conseguire considerevoli risparmi di circa € 1,5 milioni per i relativi costi di manutenzione.	1.562.015	0
<b>Minori perdite su crediti</b> Storno delle perdite su crediti contabilizzate per l'esercizio 2019 e legate a situazioni straordinarie.	871.944	0
<b>Risparmio oneri finanziari</b> In previsione di una più efficiente gestione dei flussi di cassa e, pertanto, di una riduzione delle tempistiche di incasso dei corrispettivi dovuti dal Comune, si prevede una riduzione pari a circa il 50% degli oneri finanziari legati agli anticipi su fatture.	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>

### Cap. 3 Sulla imprescindibile necessità di una sinergica collaborazione con il Socio Unico

Si è già detto che, lo scorso 6.3.2020, AMAT ha notificato al Comune di Palermo un atto di diffida e messa in mora avente ad oggetto il contratto di servizio e così, pertanto, anche la sopra richiamata fattispecie dei tributi locali con espressa richiesta di annullamento in autotutela delle richieste di pagamento per TARSU, TARI e TOSAP

Tale Atto espone i motivi secondo i quali AMAT rileva l'assenza nel vigente Contratto di servizio del 2015 di un equilibrato rapporto di reciprocità contrattuale.

Allo stato, deve darsi atto che su richiesta di AMAT sono stati tenuti vari incontri (12.10.2020, 14.10.2020, 19.10.2020) con il Comune di Palermo sia in sede tecnico-burocratica, che politica.

Ai partecipanti – e così al Signor Sindaco, Prof. Avv. Leoluca Orlando e all'Assessore al ramo Prof. Giusto Catania – sono state confermate le criticità del vigente contratto di servizio, così come modificato a fine dicembre 2015.

Detto altrimenti, durante i predetti incontri AMAT ha evidenziato:

- a. che il **c.d. Piano A** avrebbe consentito il risanamento e rilancio della società in presenza di misure endo-societarie attraverso cui conseguire un parziale recupero di redditività;
- b. la necessità di una revisione del contratto di servizio, in ragione della palese assenza di nesso di reciprocità, derivante dalla mancata previsione di una specifica remunerazione della gestione TRAM a fronte di costi pari a circa € 10 milioni, che recentemente si sono già ridotti di € 1,5 milioni in ct;
- c. l'impossibilità di prosecuzione della gestione del servizio di sosta tariffata, a causa dell'antieconomia derivante dalla eccessiva onerosità dei tributi locali TOSAP, TARI (già TARSU e TARES). Infatti a giudizio dell'azienda, pur essendo infondata la superiore richiesta di pagamento dei tributi, pendono allo stato altrettanti contenziosi la cui pretesa renderebbe comunque incongrui i ricavi del comparto. V'è di più, tale incertezza espone AMAT al rischio di una eventuale definitiva soccombenza e, per l'effetto, a conseguenze sul patrimonio aziendale – che è di proprietà dello stesso Comune di Palermo – molto gravi;
- d. la circostanza che i presumibili proventi della ZTL si sono concretizzati in corrispettivi di poco superiori al 10% dell'importo indicato nel Contratto di servizio.

Per quanto precede, il Piano di risanamento e rilancio esitato da AMAT nella sua declinazione di Piano A segnalava la necessità che, in uno a tutte le misure in esso contenute, si dovesse giungere alla composizione e conseguente definizione della risalente ma tuttora ben attuale, vicenda dei contenziosi tributari relativi ai predetti tributi locali imposti dal Comune di Palermo alla propria controllata, di cui è Socio Unico e cliente.



Invero, la mancata a tutt'oggi risoluzione del predetto problema e la denegata soccombenza di AMAT comprometterebbero, come detto, persino la sopravvivenza della Società nel caso in cui (a sua volta) il Socio non dovesse ricapitalizzare opportunamente la Società per ricostituire il capitale sociale ed il patrimonio netto.

Orbene, rispetto alle superiori problematiche rimane comunque confermata l'esigenza che, in carenza di un loro superamento di concerto ed attraverso interventi diretti del Socio Unico, nel più breve tempo possibile AMAT debba cessare di svolgere servizi contrattualmente non sufficientemente remunerati: detta esigenza, legata alle ragioni sopra esposte, costituisce un vincolo economico volto ad evitare che persino il comparto TPL possa risultarne compromesso se non travolto.

Stante la specificità del comparto Car/Bike Sharing (certamente funzionale rispetto al perseguimento degli obiettivi propri della *mobilità sostenibile*), in alternativa rispetto alla rinuncia dell'attività, AMAT propone che essa sia svolta – pur sempre riservando in tutto o in parte un ruolo sovraordinato – in partnership con primari operatori del settore a cui, *prima facie* sarebbero da attribuire poteri gestori ordinari.

## Cap. 4 Conclusioni

Il presente documento costituisce un aggiornamento del Piano di risanamento ed efficientamento aziendale 2019-2021 di AMAT Palermo S.p.A. 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 è 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 anche qui richiamate in premessa<sup>14</sup>.

Tutto ciò premesso, e considerato che il Piano già approvato da parte del Comune prospettava già la possibilità di uno scenario alternativo – menzionato come la cosiddetta “**ipotesi B**” – la presente revisione ha la finalità di far emergere le possibili refluenze qualitative derivanti dall'eventuale attuazione di tale scenario, che prefigura l'adozione di misure conservative del patrimonio sociale, sebbene riduttive dell'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.

Una soluzione alternativa sarebbe, non già il mantenimento dello *status quo*, ma la presa d'atto che il Socio – nelle more che si completi un percorso riequilibratore di più ampia durata – riconosca, così come originariamente e fondatamente richiesto, la incapienza dei corrispettivi e disponga le necessarie integrazioni. E però si ben comprende come tutto contrasti con l'anzidetta decisione del Comune di ridurre linearmente il corrispettivo TPL di ben € 2.774.860.

Si ribadisce che la governance di AMAT ha 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 il Piano A avrebbe prodotto. Resta, tuttavia, il fatto 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 tale da rendere non solo non remunerativo, ma anzi strutturalmente in perdita, il servizio svolto da AMAT.

Pertanto, 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.

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,

---

<sup>14</sup> Cfr. pag.4

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.

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<sup>15</sup>, 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 *bona gestio* e, persino, con le finalità del *controllo analogo*.

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 riepiloga gli effetti quantitativi sulla redditività prodotti dagli interventi previsti dal presente Aggiornamento al Piano e illustrati nei precedenti paragrafi, 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>

<sup>15</sup> Relativamente all'anno di competenza 2004.

Come emerge dalla tabella sopra riportata<sup>16</sup>, il deficit strutturale iniziale, pari a circa € 4,2 milioni, è 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**.

Senza tale intervento, pertanto, il risultato ante imposte previsto per il 2021 risulterebbe in perdita per circa € 4,4 milioni (derivanti dalla differenza tra il risultato ante imposte pari a € 586.682 e il risparmio sui margini pari a € 4.948.456) e richiederebbe necessariamente un **intervento diretto** in conto corrispettivi da parte del Socio Unico, il Comune di Palermo – invero cifrabile nella superiore somma di € 4,4 milioni (così determinata anche a seguito del taglio corrispettivi TPL di € 2,8 milioni deciso dallo stesso Socio) – volto a garantire l’equilibrio economico, nelle more del graduale assorbimento del predetto deficit, attraverso il maturare a regime degli interventi equilibratori illustrati.

\* \* \*

In conclusione si ritiene che i contenuti del presente aggiornamento del Piano, confermino che AMAT abbia dato prova di voler fortemente perseguire la strada del risanamento, anche alla stregua della qui 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.

Conseguentemente, si prospettano 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) quale unica soluzione idonea a garantire l’equilibrio economico della scrivente società nel corso del corrente esercizio e auspicabilmente nei successivi, e procedendo alla immediata **definizione transattiva e precisazione contrattuale** della problematica fiscale in materia di TOSAP e di TARI/TARSU/TARES, 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**;

- **in subordine**, convenire e comunque accettare la risoluzione parziale del contratto di servizio in essere, per improseguibilità della relativa gestione, pena la definitiva

---

<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.

compromissione dell'equilibrio economico ed il grave pregiudizio all'integrità patrimoniale di AMAT s.p.a. e ai diritti dei suoi creditori sociali, mediante rinuncia da parte di AMAT s.p.a. allo svolgimento delle attività relative ai comparti Segnaletica stradale, Rimozione, Sosta tariffata e Car/Bike Sharing e la conseguente restituzione delle attività relative a tali rami d'azienda al Socio unico: con **cessazione immediata delle medesime attività da parte di AMAT s.p.a., 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.

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, la prospettiva del raggiungimento dell'area di profitto già a partire dall'anno 2021 è 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.

Palermo 20.1.2021

F.to Il Professionista

Dott. Prof. Michele Di Chiara

Il Consiglio di amministrazione

Presidente

Avv. Michele Cimino

Vice Presidente

Avv. Alessandra Sinatra