



POS

PIANO OPERATIVO STRATEGICO

2019



INDICE GENERALE

0.	PREMESSA	3
1.	LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI AST S.p.A.	21
2.	LE LINEE GUIDA DEL CAMBIAMENTO	31
3.	I NUMERI DI AST S.p.A.	67
4.	QUADRO FINALE DI SINTESI	79



Piano Operativo Strategico

PREMESSA



O. PREMESSA

In premessa si rassegnano alcune preliminari riflessioni ed informazioni al fine di fornire ogni utile ragguaglio in merito all'approccio metodologico utilizzato nella redazione del Piano Operativo Strategico di cui all'Art. 33 della L.R. n. 9 del 7 maggio 2015, così come regolamentato dalla circolare n. 42312 del 29 luglio 2015.

A tal riguardo, nel richiamare e confermare quanto dettagliatamente rassegnato al Socio con nota prot. 280/P del 01.12.2016 e con nota prot. 584/P del 24.07.2017 per il POS 2017/2019 che qui di seguito devono intendersi integralmente trascritte come da allegato, si precisa che il presente Piano Operativo Strategico 2019 viene redatto al solo fine di dare esecuzione alle disposizioni che il Socio Unico per il tramite del competente ramo dell'amministrazione [Servizio 5 – "Partecipazioni" della Ragioneria Generale dell'Assessorato Regionale dell'Economia] ha inteso rassegnare al C.d.A., in esecuzione del dispositivo di Legge dell'art. 33, L.R. 9 del 7 maggio 2015 e per effetto in ultimo anche del Decreto dell'Assessore Regionale dell'Economia n. 2731 del 26.10.2018.

Ed invero come già rassegnato in precedenza, in occasione della richiesta di redazione del POS 2017 e poi del POS 2018, appare utile precisare che la circolare del 29 luglio 2015 n. 42312, diramata dalla Ragioneria Generale della Regione, specificava espressamente che la norma "*...onera le Società della predisposizione di tre fondamentali atti di programmazione, sui quali interviene la verifica del Dipartimento Bilancio e Tesoro, Ragioneria Generale della Regione*", richiamando quanto introdotto e disciplinato in merito ai contenuti dei suddetti strumenti di programmazione dalla circolare n. 5/2011.

In tale contesto la circolare n. 42312 del 29 maggio 2015 ribadiva che "*...i piani di cui all'art. 33 della L.R. 9/2015 costituiscono i documenti di riferimento attraverso i quali le società attuano le strategie emanate dall'Amministrazione Regionale. ...Lungi da rappresentare il frutto di una mera e meccanica prassi compilativa, essi sono destinati ad illustrare le strategie produttive in un'ottica di*



compatibilità con i più generali indirizzi di politica economica del Socio Pubblico di riferimento”.

Il POS (Piano Operativo Strategico) rappresenta dunque lo strumento di pianificazione di maggiore importanza strategica legato alle scelte di politica economica del Socio Pubblico e dovrebbe guidare le azioni del management in un arco temporale pluriennale nel solco di espliciti indirizzi strategici del Socio Unico. Nel richiamare per intero la corposa documentazione che AST S.p.A. ha prodotto e rassegnato al proprio Socio Unico, Regione Siciliana, con il presente documento si vuole rappresentare che già dal 2012 – in esecuzione del quadro normativo di riferimento – AST S.p.A. si è prodigata nella redazione di strumenti di pianificazione e nella loro successiva sottoposizione al Socio Unico sia in sede di Assemblea dei Soci che per il tramite degli Uffici Regionali competenti, invero senza mai ricevere espliciti feed-back o anche meri riscontri sufficienti a consentire la predisposizione del relativo POS in coerenza con gli indirizzi di politica economica del Socio Pubblico come la legge e la circolare prescrivono.

In particolare, nel corso del 2014 – entro i termini di legge – dopo l’invio di ben due Piani Strategici [uno nel 2012 e un altro nel 2013] mai esitati dal Socio Regione, in vista della scadenza dei contratti [prevista per il 2015] ed al fine di individuare le linee strategiche e programmatiche sulle quali fondare gli elementi di studio, approfondimento e sviluppo di un POS (Piano Operativo Strategico) coerente con scelte di politica economica del Socio Pubblico fu redatto il documento di programmazione denominato **"AST 3.0 (ASTtrepuntzero) Linee Guida"** anch’esso sottoposto all’esame del Consiglio di Sorveglianza di AST S.p.A., poi del Socio Unico Regione Siciliana e da quest’ultimo mai riscontrato.

Ciò detto, dunque, si fa rilevare che il presente documento si fonda su ipotesi operative e presupposti metodologici che tengono conto dell’attuale stato di fatto e di diritto del settore del TPL, della normativa di settore e del quadro contrattuale esistente, presupponendo l’invarianza complessiva di tali condizioni sistemiche di fondo per il prossimo biennio.



Com'è facilmente eccipibile, tuttavia, le ipotesi e caratteristiche del settore del TPL attualmente operanti appaiono tutte in fase di profonda, inesorabile ed imminente revisione e, pertanto, potrebbero già dall'ormai prossimo 2018 rivelarsi insussistenti, con la conseguenza che questo POS cesserebbe di avere rilievo e significatività sia rispetto alle ipotesi di sviluppo strategico dell'AST che rispetto alla rilevanza informativa delle linee operative e programmatiche annunciate.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione dell'AST S.p.A., non potendo basare lo sviluppo delle ipotesi di fondo del presente POS su espliciti indirizzi strategici di politica economica tracciati dal Socio Unico, ha individuato nel "**mantenimento degli attuali volumi di produzione ed erogazione di servizi di Trasporto Pubblico Locale, in un'ottica di continuità aziendale**" i presupposti metodologici di base sui quali costruire il documento programmatico in questione.

Da tale ipotesi di fondo, non supportata da espliciti indirizzi strategici del Socio Regione Siciliana, scaturiscono una serie di altri presupposti di base sui quali costruire e sviluppare il Piano Operativo Strategico:

- Mantenimento dell'attuale sistema contrattuale dei Servizi di TPL erogati sia Extraurbani che Urbani.
- Rideterminazione dei corrispettivi dei contratti di servizio.
- Attuazione di politiche di sviluppo dei ricavi da vendite.
- Ammodernamento della flotta di autobus in servizio
- Razionalizzazione del patrimonio immobiliare.
- Attivazione di politiche di reclutamento.
- Ridefinizione del Modello Organizzativo.

Con riferimento alle imponenti problematiche variamente e reiteratamente segnalate al Socio Unico, si vuole precisare che il presente POS, proprio in ragione dell'applicazione dell'approccio metodologico di sostanziale continuità produttiva ed organizzativa rappresenta problematiche che non appaiono superabili mediante azioni manageriali interne, ma semmai potranno essere affrontate solo nell'ambito della revisione dell'intero assetto del Settore del TPL regionale.



Ciò detto, a premessa di ogni ulteriore approfondimento tecnico e metodologico, risulta essere di fondamentale importanza la presentazione di una breve ricostruzione storica del percorso di sviluppo che, dal 1947 ad oggi, ha caratterizzato l'evoluzione dell'Azienda. Ciò al fine di comprendere ogni aspetto gestionale e organizzativo, non soltanto in considerazione e nel rispetto dell'ottica aziendalista che deve caratterizzare ogni soggetto economico, ma anche nell'ottica della importante funzione sociale che AST S.p.A. ha svolto e continua a svolgere nel mercato del TPL della Regione Siciliana.

Il primo, imprescindibile e rilevante elemento di valutazione che rappresenta il presupposto per la definizione di un percorso di continuità dell'Azienda attiene, infatti, proprio la verifica dell'attualità e della sostenibilità della **MISSION** aziendale di AST S.p.A., che appare messa in crisi dall'implementazione dei principi generali dei Regolamenti Comunitari sul trasporto, ma che – ove la Regione Siciliana ne riconosca l'indefettibilità – potrebbe essere ridefinita mediante la definizione e l'implementazione di appositi interventi normativi e contrattuali.

0.1 Analisi Storica

L'A.S.T. venne istituita con legge regionale n. 7 del 22.08.1947, allo scopo di *"provvedere a servizi di trasporto di persone e cose"* e, successivamente, venne ordinata con Legge Regionale n. 22 del 13.03.1950. Ciò in un momento in cui, *"...inesistente la motorizzazione privata, il diritto alla mobilità dei cittadini era quasi esclusivamente garantito dai servizi pubblici"*.⁽¹⁾

L'AST, dunque, ha da sempre giocato un ruolo fondamentale nel settore dei trasporti e della mobilità, rappresentando da oltre 60 anni l'elemento portante del Trasporto Pubblico della Regione Siciliana.

Nel decennio 1950-1960, in assenza di direttive dell'Amministrazione Regionale e di vincoli legislativi, l'AST ha programmato la propria attività in aderenza e nel

⁽¹⁾ CORTE DEI CONTI – Sezione di controllo per la Regione Siciliana: "Relazione sull'Indagine relativa al Sistema del Trasporto Pubblico Locale in Sicilia" – 2001. Paragrafo 8.1.1



rispetto degli obiettivi che la legge istitutiva avevano fissato in modo chiaro e inequivocabile.

Furono, pertanto intraprese, tutte le azioni possibili per l'affermazione e l'espansione dell'attività aziendale, soprattutto nei confronti del trasporto di persone.

Nel 1949 furono attivate nel trapanese, le linee "Campobello di Mazara – Tre fontane" e "Castelvetrano – Selinunte".

Nel 1950-51 furono rilevate le concessioni delle ditte "Cocuzza" di Santa Lucia del Mela, "Urso" di Forza D'Agro e "Branciforte" di Caltagirone.

I primi nuclei di autolinee extraurbane entrati a far parte di quello che diventerà il più forte complesso concessionale della Regione sono stati, in ordine di tempo, quello di Messina con le autolinee "Santa Lucia Del Mela – Messina", "Santa Lucia Del Mela – Milazzo" e "Santa Lucia Del Mela – Barcellona", e quello del Calatino (CT), con le autolinee "Mirabella Imbaccari – Caltagirone – Catania". Poco tempo dopo, per volontà delle autorità civiche di Caltagirone prese l'avvio il primo servizio urbano gestito dall'AST. Le altre importanti tappe del percorso di sviluppo della dimensione dei servizi prodotti ed erogati da AST sono state: l'istituzione del servizio urbano di Ragusa (1952) l'acquisizione degli autoservizi sostitutivi delle F.S..

Fra il 1954 e il 1959 l'acquisizione degli autoservizi sostitutivi delle F.S. "Santa Ninfa – Salemi", "Palermo – Corleone", "Palermo – Godrano", "Agrigento – Naro – Licata", "Bugio – Salaparuta", "Corleone – San Carlo", "Dittaino – Leonforte", "Lercara – Cianciana", "Filaga – Palazzo Adriano", e assunzione della gestione degli autoservizi sostitutivi della ferrovia secondaria "Siracusa – Ragusa – Vizzini" (1956).

Negli anni '60 l'AST scelse di strutturarsi per affrontare con più determinazione il mercato, che individuava nel trasporto pubblico locale un settore in via di sicuro sviluppo, determinando quest'ultimo quale core business aziendale.

Con l'affermazione nel settore del trasporto pubblico di persone, l'Azienda sviluppò, quasi inconsapevolmente e per necessità, una vocazione sociale, che da un lato servì ad assicurarne l'esistenza e l'espansione nella dimensione di azienda medio – grande e dall'altro costituì, sino alla fine degli anni '80, il grande



equivoco del modello gestionale da seguire, combattuto fra impresa ed ammortizzatore sociale.

Risale a questo decennio l'ulteriore assunzione di autoservizi sostitutivi di ferrovie sopresse "Burgio – Salaparuta", "Salaparuta – Castelvetro", "Dittaino – Piazza Armerina", "Piazza Armerina – Caltagirone".

Lo stesso periodo è inoltre caratterizzato da leggi condizionanti per il proseguimento dello sviluppo dell'AST nella gestione delle autolinee in concessione.

Le leggi regionali n. 19 del 19/7/65 e n. 31 del 30/07/65 decretarono infatti che l'AST, eccettuate le autolinee per le quali potesse vantare diritti preferenziali a norma della legge 28/09/1939 n. 1822, nel richiedere nuove concessioni, avrebbe dovuto essere autorizzata dall'Assessorato Regionale Trasporti, previo documentato accertamento dell'economicità della gestione. In seguito fu precisato che "l'accertamento dell'economicità della gestione" avrebbe dovuto, tra l'altro, riferirsi anche alla convenienza dell'operazione di rilevamento, alla situazione patrimoniale dell'azienda da rilevare, all'effettivo stato di uso dei suoi automezzi e delle sue attrezzature di officina, nonché ai mezzi finanziari per far fronte al rilevamento stesso".

Malgrado tale contesto legislativo, trovasse la propria genesi nella necessità di tutelare l'Azienda da possibili danni economico-finanziari legati al suo processo di espansione nei fatti ciò non avvenne, infatti l'Azienda si trovò a rilevare tutte le concessioni e le aziende in crisi che il mercato "privato" del TPL rifiutava:

- 1960 – rilevamento della Ericina Trasporti nel Trapanese.
- 1961 – rilevamento della ditta Impelluso nel Siracusano.
- 1964 – rilevamento della S.A.T.S. (Società anonime tranvie Siciliane).
- 1965 – rilevamento della ditta ITACO di Palermo.
- 1965 – rilevamento della ditta SIAT di Barcellona.
- 1966 – rilevamento della ditta Di Raimondo di Modica.
- 1966 – rilevamento della ditta Golino di Siracusa.
- 1969 – rilevamento della ditta ITA di Palermo.

I suddetti rilevamenti, determinanti per il consolidamento che l'AST perseguiva quale Azienda di carattere regionale, furono realizzati esaltandone il fine sociale,



subordinando gli aspetti della gestione produttiva, economica e finanziaria al raggiungimento dell'obiettivo sociale della garanzia del diritto alla mobilità.

Gli anni 70 furono un periodo legislativamente molto fertile per l'AST e per il comparto del TPL, anche se i più volte annunciati tentativi di razionalizzazione del settore e lo stesso Piano Regionale dei Trasporti non videro mai la luce.

In questi anni, seguendo l'indirizzo ideologico che già si affermava a livello nazionale, cominciarono a porsi le premesse per favorire la pubblicizzazione del trasporto pubblico. Per ottenere tale risultato fu necessario rimuovere quegli impedimenti che erano di ostacolo al subentro nelle aziende private in crisi e che nel 1965 erano stati creati a tutela dell'azienda, ma che di fatto avevano solo e in qualche misura limitato l'espansione dell'azienda.

L'art. 9 della Legge 20.04.1976 n. 19 fu il segno di tale mutato orientamento: *"... per soddisfare le esigenze d'interesse pubblico di trasporto, la Giunta Regionale, su proposta dell'Assessore Regionale per il Turismo, le Comunicazioni e i Trasporti può autorizzare l'AST all'esercizio delle linee che presentino caratteristiche di organicità con le linee da essa gestite"*.

Con diversi interventi legislativi furono poi assicurati all'Azienda interventi economici finalizzati al rinnovamento dell'autoparco e degli impianti fissi. Naturalmente in un comparto in cui convivono l'imprenditoria pubblica e quella privata, il legislatore regionale non discriminò le numerose imprese private siciliane (al tempo circa 90, attualmente oltre 130) elargendo sussidi per l'applicazione dei contratti nazionali di lavoro dei dipendenti, per il rinnovo degli autoparchi e finanche per corrispondere il TFR. Malgrado le premesse della legge n. 4 del 06.03.1975 per la redazione di un Piano Regionale per la "graduale" pubblicizzazione dei servizi in concessione, tale processo si realizzò in realtà in modo abbastanza estemporaneo e caotico. Maggiori ambizioni sembrò manifestare il legislatore con la Legge Regionale n. 7 del 21.02.1977, in cui più forte si mostrò l'intento programmatico anch'esso frustrato dai contrastanti interessi in gioco. Tale legge, comunque, indicò l'obiettivo fondamentale che il Piano per la graduale pubblicizzazione doveva perseguire: *"...concorrere ad un generale e razionale assetto dei trasporti nella regione e realizzare, in particolare, un'organica e ben articolata rete regionale dei servizi su strada"*.



L'art. 2 precisava a quali criteri doveva ispirarsi il Piano:

- a) suddivisione del territorio regionale in bacini di traffico da individuarsi di omogenei indici di mobilità in rapporto agli insediamenti abitativi e alle attività economiche e sociali, al fine di consentire, con criteri di gestione economica, lo sviluppo dell'imprenditoria pubblica in un'armonica coesistenza con quella privata.
- b) Potenziamento e ristrutturazione dell'AST anche ai fini del presente articolo.

Tuttavia, pur in assenza di un Piano organico per la progressiva pubblicizzazione dei trasporti, l'AST portò a termine nei seguenti anni alcuni rilevamenti:

- 1978 – rilevamento parziale delle autolinee ISTA di Palermo del gruppo SITA.
- 1980 – rilevamento della ditta FLORIA di Vicari.
- 1980 – rilevamento della ditta BONAIUTO di Canicattini Bagni.
- 1980 – rilevamento della ditta F.LLI GOLINO di Palazzolo Acreide.
- 1980 – rilevamento della ditta GALATI & VALENZA di Borgetto.
- 1980 – rilevamento parziale della ditta ETNA TRASPORTI di Catania del gruppo SITA.
- 1982 – rilevamento della ditta fallita Società Cooperativa ATRAS di Augusta.
- 1985 – rilevamento della ditta F.LLI SCHEMBARI di Chiaramonte Gulfi.
- 1988 – rilevamento della ditta GIACCOTTO di Sortino.

Occorre precisare che già alla metà degli anni '80, l'orientamento normativo, a livello nazionale stava invertendo la filosofia di fondo della gestione del settore riorientandola verso la privatizzazione.

Gli ultimi due rilevamenti, pertanto, risultarono essere persino contrari al quadro normativo generale di riferimento.

In questo ventennio l'Azienda otteneva la concessione di due importanti linee interprovinciali a lunga percorrenza "Modica – Ragusa – Palermo" nel 1977 e la "Siracusa – Palermo" nel 1989, quest'ultima concessione annullata dal TAR e dal



CGA in seguito a ricorso della SAIS SpA. Nello stesso periodo si registrarono due insuccessi strategici per la mancata acquisizione della ditta S.A.P. alla fine degli anni '70 e della ALAVIT di Caltanissetta alla fine degli anni '80, entrambe assegnate alla concorrente SAIS SpA.

Negli anni '70 e negli anni '80 l'Azienda elaborò due Piani di Ristrutturazione aziendale: il primo, a seguito della delibera di Giunta di Governo n. 7 del 10/6/1970, varato dal Consiglio di Amministrazione Aziendale in data 30/11/1970 e il secondo a seguito della delibera n. 34 del 16/3/1977 del Consiglio di Amministrazione.

Questo secondo tentativo, il cui elaborato fu definito più tardi, nel 1982, e non fu mai più recepito dall'amministrazione AST, conteneva un'analisi approfondita della realtà del trasporto su gomma in Sicilia che, pur in assenza di una programmazione regionale, stendeva le linee di un progetto per l'azienda, affrancato da logiche oramai non più sostenibili dall'imprenditoria pubblica.

I primi anni '90 fecero sperare che finalmente, dopo la stagnazione del lungo commissariamento degli anni '80, l'Azienda poteva riconquistare la normalità della gestione e con essa le premesse per un rilancio.

Invece, a partire del 1993 seguono anni di grande incertezza amministrativa, con una successione di Commissari straordinari e Commissari *ad acta* anche per periodi brevissimi.

Malgrado tale instabilità l'Azienda, proprio in questi anni consolida il proprio patrimonio immobiliare con la consegna dell'impianto di Siracusa e della sede della Direzione Generale a Palermo e la ristrutturazione degli impianti di Catania, Modica e Palermo.

Anche al parco automezzi, sebbene in tempi di grande magra riguardo ai finanziamenti nazionali e regionali per il settore del trasporto, viene destinato un significativo intervento con il leasing di circa 150 autobus.

Negli anni '90, fatto di notevole importanza, è l'avvio della diversificazione dell'attività produttiva: la gestione degli impianti di risalita di Piano Battaglia, la partecipazione da azionista alla società per l'interporto di Catania e la costituzione di tre nuove società controllate con pacchetti azionari di maggioranza, l'AST Sistemi, società di progettazione ed ingegneria, l'AST Aeroservizi, società per il



trasporto ad ala fissa e mobile e per i servizi aeroportuali e Jonica Trasporti & Turismo società nata nell'ambito dell'operazione di salvataggio del personale già dipendente della STAT di Santa Teresa Riva (ME) e successivamente valorizzata attraverso il trasferimento di concessioni nell'area Jonica e l'attribuzione del compito di svolgere servizi di nolo da rimessa con conducente nell'ambito dell'offerta del Gruppo.

Contemporaneamente si sviluppano contatti per la partecipazione alla società per l'interporto di Termini Imprese, per la ristrutturazione e gestione della funivia di Erice, per l'acquisto del pacchetto azionario della BACINO 5 SpA e per le Joint-venture con vettori maltesi.

In tal modo l'azienda si apprestava a vedere riconosciuto il proprio ruolo nel Piano Regionale dei Trasporti e nel progetto governativo regionale di riforma del trasporto pubblico locale, annunciato e già allora definito "non più rinviabile", sia per la scarsità di risorse economiche disponibili, sia per il ritiro delle ferrovie, ormai legislativamente affermato, dal trasporto regionale locale.

Risulta di tutta evidenza dalla ricostruzione storica della genesi aziendale rappresentata l'inequivocabile ed imponente contenuto sociale del ruolo assegnato all'Ente Pubblico Economico "AST Azienda Siciliana Trasporti" e della MISSION sottesa all'operatività dell'impresa nell'ambito del settore del TPL Regionale. MISSION mantenutasi inalterata anche dopo la trasformazione dell'Ente in Società per Azioni.

0.2 Contesto normativo: la normativa regionale del T.P.L.

La competenza legislativa della Regione Siciliana nel settore dei trasporti è concorrente con quella dello Stato (art. 17 dello Statuto).

Le leggi fondamentali che regolano la materia sono le seguenti:

- D.P.R. 17.12.1953, n. 1113, modificato ed integrato dal D.Lgs. 11.09.2000, n. 296, con cui sono state emanate le norme di attuazione dello Statuto in materia di comunicazioni e trasporti;



- Legge regionale 04.06.1964, n. 10, concernente il decentramento di attribuzioni regionali in materia di trasporti e provvidenze per favorire la municipalizzazione degli autoservizi comunali di linea;
- Legge regionale 14.06.1983, n. 68, contenente norme per la predisposizione del Piano Regionale Trasporti, per la ristrutturazione ed il potenziamento dei trasporti pubblici locali nel territorio siciliano e per il collegamento con le isole minori.

A tali norme fondamentali sono seguiti, nel corso degli anni, numerosi interventi normativi che hanno apportato modeste modifiche alla legge n. 68 o che hanno stanziato fondi per finanziare il sistema.

Nell'agosto del 2002, con deliberazione n. 265 della Giunta di Governo è stato approvato il disegno di legge siciliano sul TPL, che definisce le norme necessarie ad una complessiva riforma del sistema del trasporto pubblico locale, in conformità ai principi dei DD. L.vi n. 422/97 e n. 400/99, nonché al D. Lgs. 11 settembre 2000 n. 296 relativo alle "Norme di attuazione dello Statuto Speciale della Regione Siciliana recanti modifiche ed integrazioni al Decreto del Presidente della Repubblica 17 dicembre 1953, n. 1113, in materia di comunicazioni e trasporti".

Con riferimento specifico all'AST, il suo processo di trasformazione in S.p.A. è stato stabilito dall'art. 23 della L.R. 27 aprile 1999, n. 10. successivamente, con l'art. 33 della L.R. n. 2 del marzo 2002, "Disposizioni programmatiche e finanziarie per l'anno 2002" è stato prorogato al 31 dicembre 2003 il termine per la suddetta trasformazione. ed è stato, altresì, stabilito che:

"1. All'Azienda siciliana trasporti, dopo la trasformazione in società per azioni ai sensi dell'articolo 23 della legge regionale 27 aprile 1999, n. 10, da effettuarsi entro e non oltre il 31 dicembre 2003, continuano ad applicarsi le disposizioni contenute nell'articolo 2 della legge regionale 15 maggio 1991, n. 30, al fine di garantire la ricapitalizzazione della società, attraverso operazioni da effettuare entro tre anni dalla trasformazione."

Nelle more dell'approvazione del piano regionale dei trasporti, al fine di assicurare la continuità del servizio pubblico di autolinee, le concessioni accordate



dalla Regione e dai comuni, sono state trasformate in contratti di affidamento provvisorio della durata di trentasei mesi.

I predetti contratti sono stati stipulati, dalla Regione e dai Comuni, con le stesse aziende già concessionarie dei servizi.

Non possono, comunque, essere affidati o autorizzati nuovi servizi di trasporto pubblico locale sino all'attuazione della riforma organica del settore; potranno unicamente essere adeguate il numero delle corse relative ai programmi di esercizio dei servizi oggetto del contratto di affidamento provvisorio o di autorizzazione, in funzione di mutate esigenze della mobilità.

Ciò conduce alla determinazione di una produzione rigidamente costante, e pari a quella dell'anno 2005, mantenuta per il triennio previsto dai contratti di affidamento provvisorio. Si segnala a tal proposito che tali contratti sono rimasti sostanzialmente immutati dalla loro prima sottoscrizione (2007) fino alla rideterminazione della produzione chilometrica intervenuta per legge nel 2012 e poi nel 2015. Tali condizioni oggetto di rimodulazione rimarranno in vigore ancora fino a tutto il 2019. Sempre con riferimento ai contratti di servizio, il corrispettivo che la Regione corrisponde a trimestri anticipati è stato determinato in misura pari al contributo spettante all'azienda per l'anno 2005, calcolato ai sensi della legge regionale 14 giugno 1983, n. 68, oltre IVA, adeguato alla dinamica dei dati ISTAT relativi ai prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati dal 1998 al 2004. Tale corrispettivo è stato proporzionalmente ridotto in funzione dei tagli sopra descritti.

In ottemperanza al quadro normativo di riferimento del settore e alle norme specifiche varate dalla Regione Siciliana per AST, in data 17 gennaio 2006 si è pervenuti alla trasformazione dell'AST in S.p.A., e il C.d.A., *illo tempore* in carica, ha varato un Piano Industriale e di sviluppo d'impresa (Linee guida 2006-2009) che rappresentò il primo atto di programmazione gestionale redatto ai sensi dell'art. 18 dello Statuto sociale e sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 20 dello Statuto medesimo.

In data 30.06.2006, l'Assemblea dei Soci, poi, approvava il documento di programmazione denominato "Piano Industriale e di Sviluppo d'Impresa dell'AST S.p.A. Linee guida 2006-2009".



0.3 L'AST S.p.A.

La trasformazione in Società per Azioni, ha generato, nella natura giuridica di AST, un cambiamento che a sua volta ha determinato, in cascata, una serie di mutamenti che investono il quadro normativo di riferimento, l'assetto organizzativo dell'azienda, le metodologie produttive e la operatività gestionale.

Tuttavia, proprio in ragione del mantenimento del livello e della dimensione della produzione ed erogazione del servizio, l'attività dell'Azienda – sebbene in un mutato quadro generale di riferimento – ha continuato ad avere una vocazione quasi esclusivamente sociale, nella misura in cui, in continuità con quel processo di acquisizione delle tratte che ne ha caratterizzato l'evoluzione storica descritta, garantisce alla Regione Siciliana l'erogazione dei servizi di TPL per tutti quei collegamenti riferibili a linee economicamente non vantaggiose.

Risulta coerente con quanto su detto, il rilievo della Corte dei Conti riportato in seno alla propria "Relazione sull'indagine relativo al Sistema del TPL in Sicilia" del giugno 2003: *"L'AST, ... , è l'unica azienda pubblica regionale e la sua attività ha sempre avuto una valenza sociale, essendole stati affidati tutti quei servizi che per la loro elevata antieconomicità, non erano di interesse delle aziende private".*⁽²⁾

Tali considerazioni, peraltro, confermano quanto già indicato nella medesima relazione del 2001, nella quale, la Corte dei Conti, con maggiore dettaglio, individuava la tipologia dei servizi affidati e la ragione tecnica della loro antieconomicità.

Si segnala a tal proposito che sebbene siano trascorsi oltre 16 anni dalla redazione della prima relazione della Corte dei Conti (2001) e oltre 14 dalla redazione della seconda relazione (2003), i servizi assegnati alle aziende che operano nel mercato siciliano e dunque la distribuzione delle tratte agli operatori del TPL è rimasta a tutt'oggi del tutto immutata, mantenendo in capo ad AST S.p.A. un'elevatissima concentrazione di autolinee provenienti da fallimenti di mercato e da abbandoni di operatori privati; con ciò confermando l'attualità delle riflessioni esposte dalla Corte dei Conti nel documento citato.

⁽²⁾ CORTE DEI CONTI – Sezione di controllo per la Regione Siciliana: "Relazione sull'Indagine relativa al Sistema del Trasporto Pubblico Locale in Sicilia" – 2003. Paragrafo 8.1



Nella relazione, infatti, si legge: *"L'attività dell'AST ha sempre avuto una valenza sociale e ad essa vengono, tra l'altro, affidati:*

- *i servizi extraurbani a breve raggio (suburbani) caratterizzati da una elevata pendolarità, con evidente alta intensità di utenza limitata a due sole fasce orarie, a prevalenza unidirezionale ed il cui **costo è di gran lunga superiore a quello di altri servizi extraurbani**. Tali tipi di servizi hanno oggi (rif.: 2003) una percorrenza complessiva di circa 3.400.000 km.*
- *i servizi urbani in 18 centri medi e piccoli (per complessivi 4.600.000 km.), che per la loro dislocazione richiedono un'organizzazione distaccata con **notevoli costi economici**;*
- *i servizi che, per l'**elevata antieconomicità**, non sono di interesse delle aziende private.*
- *Una conferma del contenuto sociale del ruolo dell'A.S.T. proviene dall'obbligo di trasporto gratuito sulle linee extraurbane dei portatori di handicap (art. 21 legge regionale n. 69/81) e, fino al 15/05/2001, degli anziani compresi nelle fasce di reddito più basse".⁽³⁾*

Il presente Piano Operativo Strategico, dunque, in ragione della evidente mancanza di indirizzi strategici diversi forniti alla governance dal Socio Unico, è stato redatto nell'ottica del mantenimento di tutti i servizi oggi erogati a favore di clienti e utenti.

Ciò risulta in linea con la circostanza che, a tutt'oggi non appare emergere una espressa volontà del Socio di abbandonare le tratte ad elevata valenza sociale e che dunque i servizi di trasporto garantiti fin dal dopoguerra dal soggetto Regione Siciliana per il tramite del suo Ente Pubblico Economico AST – oggi Società per Azioni – non potranno essere unilateralmente eliminati solo in ragione di, seppur valide, motivazioni economico finanziarie meramente aziendalistiche.

⁽³⁾ CORTE DEI CONTI – Sezione di controllo per la Regione Siciliana: "Relazione sull'Indagine relativa al Sistema del Trasporto Pubblico Locale in Sicilia" – 2001. Paragrafo 8.1.1



L'ipotesi che il Piano Operativo Strategico descrive, dunque, non prevede l'avviamento di alcun percorso di ridimensionamento produttivo e organizzativo dell'azienda, finalizzato al raggiungimento di un equilibrio economico e fondato sul mantenimento delle sole linee di produzione che generano margini industriali positivi, bensì individua una serie di linee strategiche tese a garantire la continuità produttiva nel mantenimento dell'attuale gestione operativa.

In particolare, coerentemente con quanto su riportato, si è ipotizzato:

- Il mantenimento del trasferimento di cui all'art. 76 della L.R. 11/2010 per gli anni 2018 e 2019.
- La rideterminazione dei corrispettivi dei contratti di servizio.
- L'Attuazione di politiche di sviluppo dei ricavi da vendite.
- L'Ammodernamento della flotta di autobus in servizio con i seguenti obiettivi:
 - Riduzione dei costi di trazione e manutenzione.
 - Innalzamento del livello di attrattività del servizio per l'utente.
- La razionalizzazione del patrimonio immobiliare.
- L'attivazione di politiche di reclutamento di personale specializzato.
- L'attivazione di procedure di progressione di carriera per il personale interno.
- La ridefinizione del Modello Organizzativo.

0.4 Le criticità e le incertezze nello sviluppo strategico di AST S.p.A.

Rappresentate come sopra le ipotesi strategiche sulle quali poggiano le tesi di sviluppo del presente POS, di seguito si elencano le condizioni normative, contrattuali e strategiche che determinano le più rilevanti criticità e le pesanti incertezze per lo sviluppo strategico e industriale di AST S.p.A.



❑ **TRASFERIMENTO REGIONALE DI CUI ALL'ART. 76 DELLA L.R. 11/2010**

Il contributo di gestione (già contributo di ricapitalizzazione) che la Regione Siciliana ha garantito ad AST S.p.A. fin dal 2006 [anno di trasformazione dell'Ente Pubblico Economico in Società per Azioni], per effetto di un ricorso presso la Commissione Europea attivato da diversi operatori del settore del TPL regionale, è stato oggetto di richiesta di chiarimenti da parte della stessa Commissione Europea. Gli esiti di tali approfondimenti hanno fugato ogni dubbio in merito alla ipotesi di illegittimità del contributo stesso denunciata da ANAV. Ed invero risulta non più attuale il rischio che a valle delle verifiche possa attivarsi una procedura di infrazione che determini già dal Bilancio Regionale 2019/2021 la eliminazione di tale trasferimento dal quadro generale delle risorse di cui dispone AST S.p.A. Tale esito positivo per AST rinvia il rischio che in assenza di un adeguata dimensione del detto trasferimento si possa verificare la condizione di insostenibilità economica della gestione e l'impossibilità di garantire l'operatività aziendale. Tale sciagurata eventualità potrà avere i suoi infausti effetti già nel corso del 2019 ove la dimensione del trasferimento non rispetti la determinazione del PEA 2019. Ed infatti, qualora dovesse emergere evidenza di ciò nel documento di programmazione regionale dell'Esercizio provvisorio l'anticipazione bancaria concessa dal Tesoriere subirà una repentina contrazione causando l'immediato tracollo finanziario della società.

❑ **LA FINE DEL SISTEMA DEI CONTRATTI DI AFFIDAMENTO PROVVISORIO**

I CAP stipulati e sottoscritti da AST S.p.A., nel 2007 con la Regione Siciliana per il Servizio extraurbano e nel 2008 con i Comuni per i



Servizi Urbani vedranno la loro naturale scadenza nel dicembre 2019. L'Assessorato Regionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, frattanto, già nel corso del 2018 avrebbe dovuto – e non lo ha ancora fatto a meno di un anno dalla scadenza – pubblicare e bandire procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento dei servizi di TPL. L'attuale quadro normativo e regolamentare del Settore non definisce il posizionamento di AST S.p.A. nello scenario che si andrà a delineare in futuro, con conseguente impossibilità di prevedere il futuro dell'azienda che nel quadro generale normativo e contrattuale attualmente in vigore esaurirà la propria Mission nel dicembre del 2019.

L'eventuale verificarsi della naturale estinzione del rapporto contrattuale per tutti o parte dei servizi, oggi gestiti, sarà oggetto di revisione degli strumenti PEA, PSP e POS determinando una complessiva ristrutturazione organizzativa e produttiva dell'azienda.

❑ **L'ESECUZIONE DEI CONTRATTI DEI SERVIZI URBANI**

I CAP per i Servizi Urbani stipulati con 14 Comuni della Regione Siciliana producono un rilevante deficit economico sul Bilancio annuale di AST S.p.A. e pertanto, già dalla prossima scadenza (31.12.2017) in assenza del trasferimento regionale di cui all'art. 76 della L.R. 11/2010 sopra indicato ed in assenza di una congrua integrazione del corrispettivo da parte dei comuni beneficiari del servizio, non potranno essere ulteriormente ed utilmente sostenuti dall'azienda. L'eventuale verificarsi dell'ipotesi di interruzione del rapporto contrattuale per tutti o per una parte dei servizi Urbani, sarà oggetto di revisione degli strumenti PEA, PSP e POS determinando una complessiva ristrutturazione organizzativa e produttiva dell'azienda.



Piano Operativo Strategico

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI AST S.p.A.

1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DI AST S.p.A.

Al fine di meglio comprendere quanto oggetto del presente Piano Operativo Strategico, occorre procedere con la presentazione di alcuni elementi di approfondimento sulle precedenti attività di pianificazione strategica già redatte dagli organi di amministrazione di AST S.p.A. e rassegnate al Socio Unico.

In particolare nel periodo compreso tra il 2012 ed il 2014 furono sottoposti alla Regione Siciliana i seguenti documenti di pianificazione strategica e programmazione operativa:

- Aprile 2012 "PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE"
- Febbraio 2013 "PIANO STRATEGICO – Linee Guida"
- Novembre 2014 "AST 3.0 – Linee Guida"
- Marzo 2015 "I NUMERI DI AST"




AST 3.0 – Non fu mai sviluppato in versione definitiva per il mancato riscontro da parte del Socio Unico.

1.1 Il Piano di Sviluppo Industriale [Aprile 2012]

Il PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE è un documento descrittivo analitico di 45 pagine che interviene quale strumento di pianificazione strategica e di programmazione operativa in un momento storico nel quale la Regione Siciliana, con legge finanziaria, interveniva nel settore del TPL mediante il taglio orizzontale del 20% dei corrispettivi riconosciuti agli operatori del TPL per i contratti di affidamento provvisorio dei servizi extraurbani ed urbani.

INDICE ANALITICO	
1. PREMESSA.....	3
2. LE LINEE GUIDA.....	5
3. OTTIMIZZAZIONE INDUSTRIALE.....	6
3.1 Ristrutturazione della produzione.....	11
3.1.1 Gli effetti sui COSTI.....	17
3.1.2 Gli effetti sui RICAVI.....	18
3.1.3 L'impatto sulle Risorse Umane.....	19
4. RIORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA.....	25
5. PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO.....	35



AST S.p.A. - Piano di Sviluppo Industriale a breve termine per il TPL su gomma 20.04.2012

Il Piano dunque, in recepimento delle modifiche contrattuali unilateralmente e imposte mediante un intervento normativo da parte della Regione Siciliana che nel caso di AST S.p.A. oltre ad essere il committente è il Socio Unico ed esercita i poteri di Direzione e coordinamento da Codice Civile, indicava al Socio le linee guida del supposto sviluppo strategico rappresentando le politiche di ottimizzazione industriale, le manovre di riorganizzazione produttiva e la programmazione delle scelte di sviluppo imprenditoriale.



Il "PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE" si configurava quale strumento di ottimizzazione delle performance d'impresa di AST S.p.A. per la pianificazione delle strategie di sviluppo nel settore del TPL su gomma; analizzava e rappresentava anche gli scenari economico-finanziari e organizzativi, prevedendo anche la necessaria riduzione del 20% della produzione chilometrica di AST S.p.A.

Gli interventi sulla gestione dell'esercizio risultavano funzionali al processo di ottimizzazione industriale, nonché all'attuazione di un'adeguata politica di contenimento dei costi, riuscendo pure ad incrementare il livello di qualità dell'offerta dei servizi nella Regione Siciliana.

Occorre evidenziare come quel "PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE" definito di pianificazione "tattica", cioè di "breve periodo" fu redatto in attesa di indirizzi strategici del Socio che avrebbero dovuto fare da presupposto per il successivo "Piano Strategico", di medio periodo, cui si faceva espresso rinvio *"...a completamento di una serie di eventi caratterizzanti, relativi alla realtà d'impresa di AST S.p.A., ancora in itinere, ed all'evoluzione dello specifico settore di riferimento, alcuni di seguito enucleati:*

- 1. La conclusione dell'iter procedurale della fusione per incorporazione delle Società controllate di AST S.p.A.*
- 2. La definizione da parte della Regione Siciliana delle Linee Guida relative al Piano di riassetto organizzativo e funzionale del TPL (L.R. 19/2005 art. 27, comma 6).*
- 3. Il Piano Regionale del TPL richiamato dal Decreto dell'Assessore Regionale all'Economia n. 1720 del 28.09.2011.*
- 4. Le direttive del Socio "Regione Siciliana" da emanare ad AST S.p.A. per la redazione del Piano Strategico di medio periodo, nell'esercizio delle relative prerogative di Direzione e Coordinamento della Società controllata."*

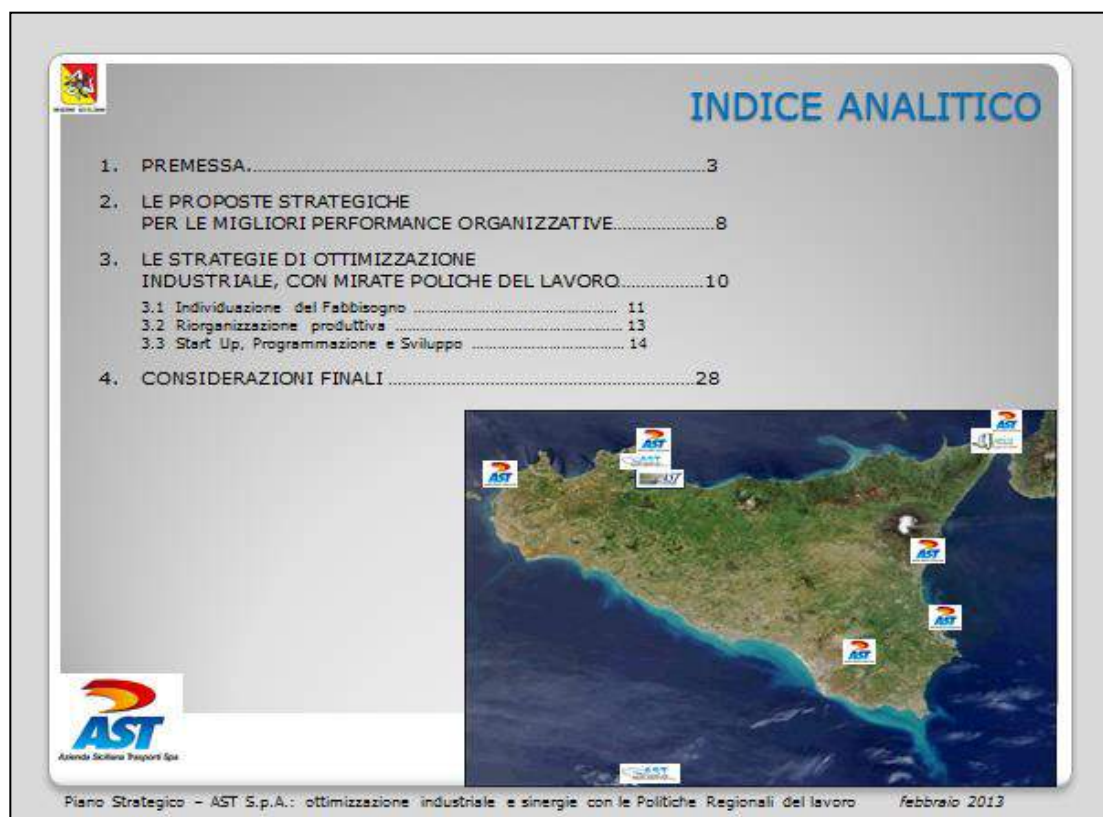
Il "PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE" redatto nel 2012 proponeva al Socio Regione Siciliana una serie di linee guida di tipo strategico riconducibili come risulta chiaro dalla diapositiva seguente all'ambito di azione dell'ottimizzazione industriale, della riorganizzazione produttiva e dello sviluppo.



1.2 Il Piano Strategico – Linee Guida [Febbraio 2013]

Il "PIANO STRATEGICO – Linee Guida" è un documento descrittivo analitico di 28 pagine che, un anno dopo, interviene ad integrazione e modifica del PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE. In particolare quest'ultimo focalizzava l'attenzione sulle politiche di ottimizzazione del processo di riorganizzazione produttiva dei servizi e del personale.

Il documento si configurava quale strumento di rappresentazione delle ipotesi di ottimizzazione delle performance d'impresa di AST S.p.A., evidenziando in particolare le sinergie economico-produttive realizzabili mediante l'attivazione, da parte del Socio Unico Regione Siciliana, di politiche del lavoro finalizzate al miglior utilizzo delle risorse umane appartenenti al bacino dei precari, in coerenza con l'indirizzo della Giunta Regionale di Governo; analizzava e rappresentava, dunque, gli scenari economico-produttivi e organizzativi nell'ottica anche di quella riduzione del 20% della produzione chilometrica di AST S.p.A. (disposta dalla Regione) entrata a regime dal 2013.





Anche in questo caso, il documento rappresentava il primo livello di pianificazione, definendo appunto le "LINEE GUIDA" sulle quali procedere, a valle delle necessarie e preventive verifiche di sostenibilità ed in accoglimento di eventuali espliciti indirizzi strategici da parte della Regione Siciliana nell'esercizio delle prerogative di Socio Unico. In particolare, dal documento emergeva con chiarezza come i vincoli normativi cui era sottoposta l'AST S.p.A. determinavano - già nel 2013 - criticità organizzative e gestionali di rilevante importanza e, viepiù rappresentava come tali criticità rilevanti sarebbero diventate nel tempo sempre più pesanti determinando inefficienze organizzative e produttive incontrollabili.

I. IL DIVIETO DI ASSUNZIONE DI NUOVO PERSONALE

Con l'art. 33 della L.R. 2/2002, fu imposto all'Azienda Siciliana Trasporti, illo tempore ancora Ente Pubblico Economico, il divieto di procedere ad assunzione di personale. Dopo la finestra normativa che consentì l'ingresso di nuovo personale in azienda (art. 7 della L.R. 21/2006), AST S.p.A. non ha più potuto rimpiazzare il personale che negli anni è uscito dai ranghi del personale in forza, sterilizzando, così di fatto, la leva gestionale delle politiche di reclutamento necessarie per garantire la continuità gestionale di una organizzazione industriale complessa come AST S.p.A.

Il divieto di assunzione di nuovo personale è stato causa di diverse ed importanti criticità organizzative e difficoltà gestionali. In particolare, tra i negativi effetti di tali vincoli, occorre sottolineare:

- Incremento delle prestazioni medie di lavoro straordinario;
- Allungamento dei nastri lavorativi con appesantimento dei turni di servizio;
- Difficoltà organizzative per la concessione e fruizione delle ferie;
- Inasprimento dei rapporti intersindacali e delle relazioni industriali;
- Difficoltà operative nella gestione delle infrastrutture e degli impianti.



II. IL DIVIETO DI EFFETTUARE PROGRESSIONI DI CARRIERA

Con Delibera della Giunta Regionale di Governo n. 221 del 30 settembre 2008, fu, poi, inibita alle società partecipate della Regione Siciliana, la possibilità di procedere all'attivazione di procedure interne di progressione di carriera del personale, sterilizzando, così, anche per l'Azienda di TPL, la principale leva di gestione del personale di cui dispone il management rispetto alle necessità di copertura dei vuoti operativi nella catena di comando e, vieppiù, deprivando i lavoratori della principale leva motivazionale nell'erogazione delle prestazioni lavorative.

Il divieto di attivazione delle procedure per gli avanzamenti di carriera del personale, ha determinato, anch'esso, ancor più in vigenza del divieto di assunzione di nuovo personale, delle importanti criticità che già nel 2013 venivano indicate dall'Organo di Amministrazione come causa di inefficienze gestionali che occorreva subito superare con la rimozione dello stesso divieto. Veniva evidenziata tutta una serie di disutilità oggettive causate da tale divieto che AST S.p.A. ha dovuto necessariamente osservare pienamente:

- La nascita di vuoti sempre più rilevanti nell'organico aziendale;
- L'annullamento dei più alti livelli gerarchici nella catena di comando di AST;
- La difficoltà di distribuzione di responsabilità e competenze per il TPL;
- L'incremento della litigiosità e del relativo contenzioso del lavoro;
- La sterilizzazione della leva motivazionale dei lavoratori;

La situazione operativa e gestionale descritta nel PIANO STRATEGICO, conseguenza dei vincoli normativi descritti, evidenziava al Socio Unico come il protrarsi dei vincoli normativi sopra descritti, relativi al divieto di assunzione di nuovo personale (dal 2002) ed al contestuale divieto di attivare procedure di progressione di carriera (dal 2008), avesse logorato la struttura organizzativa aziendale non soltanto nell'ambito dell'area esercizio e manutenzione, ma anche ad una importante parte della gestione amministrativa dei processi – illo tempore

– riferibili alla gestione periferica che cominciava ad indebolirsi per la fuoriuscita di tanti funzionari e per la contestuale riduzione del numero dei dirigenti.

Di seguito si riporta la diapositiva che riporta le Linee Guida delle strategie di ottimizzazione industriale proposte al Socio nelle quali si rappresenta la specifica metodologica dell'individuazione del fabbisogno ottimizzato e della riorganizzazione produttiva e le conseguenti ipotesi di sviluppo.



Il PIANO STRATEGICO, dunque, dopo avere effettuato una focalizzazione degli aspetti relativi al fabbisogno ottimizzato fondato su analisi e verifiche puntuali delle necessità ed esigenze operative, definiva il nuovo modello di riorganizzazione produttiva anche in coerenza con l'indirizzo strategico scaturito dalle politiche corporate varate dal Socio Unico.

Nella parte relativa allo sviluppo degli investimenti venivano – già allora – rappresentate al Socio Unico Regione Siciliana le esigenze di immediato ammodernamento di cui aveva bisogno il parco automezzi dell'azienda le cui ultime immissioni di Autobus nuovi di fabbrica risalivano agli anni 2005/2008.



Si rappresentò al Socio l'esigenza ma anche l'opportunità di tale investimento che avrebbe prodotto 1. Economie sui costi della manutenzione; 2. Riduzione del consumo medio del carburante; 3. Aumento del tasso di affidabilità dell'autoparco; 4. Recupero di ricavi da traffico e da corrispettivo; 5. Incremento della qualità dei servizi; auspicando che il programma di ammodernamento dell'autoparco potesse essere avviato già nel 2013.



Piano Operativo Strategico

LE LINEE GUIDA DEL CAMBIAMENTO



2. LE LINEE GUIDA DEL CAMBIAMENTO

Con il trascorrere del tempo, in considerazione dell'approssimarsi della scadenza naturale dei contratti di servizio prevista per il 2015 e della volontà espressa da parte del Governo Regionale di procedere all'assegnazione delle autolinee in conformità al dettato del R.E. 1370/97, nel corso del 2014 AST S.p.A. definì un nuovo documento di pianificazione strategica denominato "AST 3.0 Linee guida" che rappresentava la traccia innovativa proposta al Socio per la redazione del Piano Industriale di AST S.p.A.

Il documento rappresentava il primo livello di pianificazione e, ancora una volta, definiva le "LINEE GUIDA" sulle quali fondare il processo di consolidamento e sviluppo dell'Azienda Siciliana Trasporti in un contesto di imminente e radicale cambiamento del settore di riferimento.

AST 3.0 Linee Guida rappresentava la base di discussione che a valle dell'indirizzo del Socio sarebbe stato sviluppato in un successivo documento di programmazione economico finanziaria: il "PIANO DI SVILUPPO INDUSTRIALE 2015-2020".

La denominazione "AST 3.0" fu un'espressione volutamente adottata per identificare nelle scelte strategiche e nei contenuti del Progetto di Sviluppo Industriale una netta evoluzione rispetto al precedente stato, ma identificava anche la necessità di un cambio ulteriore rispetto all'evoluzione che l'Azienda Siciliana Trasporti, Ente Pubblico Economico (AST 1.0), aveva già registrato trasformandosi in Società per Azioni nel 2006 e trasformando nel 2007 le concessioni in Contratti di Affidamento Provvisorio (AST 2.0).

Alla redazione del PIANO INDUSTRIALE 2015-2020 si sarebbe proceduto solo a valle delle necessarie e preventive verifiche di sostenibilità tecnica, economica ed amministrativa delle azioni tracciate dalle linee strategiche descritte dal Piano delle LINEE GUIDA che, ovviamente, scontavano la necessità di essere sottoposte a preventive procedure di approvazione e condivisione da parte del Socio Unico Regione Siciliana.

Si sottolineava, in tal senso, che la condivisione dei principi di base propedeutici alla redazione del Piano di Sviluppo Industriale rappresentava l'elemento di fondamento del documento di programmazione economico – finanziaria.



Documento nel quale poi, sarebbero stati attentamente ed esaustivamente approfonditi e valutati tutti gli effetti delle scelte strategiche, nonché descritte ed analizzate le relative azioni gestionali sulle quali fondare il futuro dell'azienda e dei suoi lavoratori, definendo, così ogni elemento utile alla predisposizione delle proiezioni pluriennali dei dati economico-finanziari.

Nel documento di pianificazione AST 3.0 si proponevano al Socio le Linee Guida e si indicavano priorità, necessità ed opportunità per la redazione del Piano che era altresì condizionato dalla definizione in corso di scelte strategiche che dovevano operare le Istituzioni Regionali in relazione alla riforma del TPL in Sicilia, al riordino della rete dei servizi su gomma, alle scelte operative indirizzate all'integrazione modale, alle procedure di affidamento dei servizi di TPL in scadenza nel 2015 e, dunque, in definitiva anche alle modalità ed ai contenuti delle procedure delle gare di affidamento, in coerenza con la normativa comunitaria e nazionale.

La piattaforma delle Linee Guida proposte al Socio, sono di seguito riportate e richiamavano il Socio Unico a valutare il documento fornendo feed-back per ognuna di queste ed attivandosi di conseguenza con i propri uffici per le determinazioni di propria competenza:

1. Revisione del Contratto di Servizio, in esecuzione ai contenuti della Delibera di GRG 402/2009, per la rimozione dell'iniquinà del rapporto Corrispettivo/Kilometri; definizione delle attività consequenziali all'esito del Tavolo di componimento bonario di cui al verbale del 27.12.2012.
2. Verifica ed individuazione delle condizioni di sostenibilità economico e produttiva dei Contratti di Affidamento per i Servizi Urbani gestiti.
3. Adeguamento dei Costi Standard, come definiti ai sensi della L.R. 68/83, in ottemperanza ai principi di cui al D.M. 157 del 28.03.2018 del MIT.
4. Aggiornamento delle tariffe di rimborso delle tessere di libera circolazione degli anziani aventi diritto ai sensi della L.R. 87/81.
5. Estensione delle tariffe di cui al superiore punto alle tessere di libera circolazione emesse gratuitamente ai disabili e loro accompagnatori ai sensi della L.R. 68/81.



6. *Assegnazione ad AST S.p.A. del monte chilometrico su gomma relativo al definendo contratto di servizio per il trasporto ferrato tra la Regione Siciliana e Trenitalia. **NON PIU' ATTUALE***
7. Normalizzazione e regolarizzazione dei flussi finanziari relativi ai trasferimenti dei corrispettivi dei contratti di servizio e del contributo di ricapitalizzazione, determinazione delle condizioni di bancabilità.
8. Dismissione degli immobili non strategici alla produzione aziendale, razionalizzazione degli spazi e valorizzazione dei beni immobili aziendali.
9. Rimozione o revisione di tutti quei vincoli normativi la cui applicazione ad AST risulta limitativa e condizionante per l'operato del management e viepiù, infine, anche dannosa alla gestione d'impresa.
10. Definizione delle Politiche corporate per gli adempimenti di cui alle LL.RR. n. 6/2009 e n. 11/2010.
11. Piano rinnovo parco autobus aziendale con immissione autobus nuovi e radiazione di circa n. 180 mezzi obsoleti;
12. Significativi interventi di informatizzazione ed automazione dei processi produttivi aziendali, specificatamente nell'ambito della vendita titoli di viaggio ed acquisizione dei ricavi da traffico, contrasto all'evasione tariffaria, controllo della regolarità dell'esercizio, verifica della efficacia dell'offerta di trasporto. **IN ATTUAZIONE**
13. *Consolidamento patrimoniale mediante definizione delle problematiche pregresse relative all'applicazione delle azioni consequenziali alle risultanze del tavolo di componimento bonario costituito tra AST S.p.A. e la Regione Siciliana. **NON PIU' ATTUALE***

Considerata la staticità normativa e contrattuale del settore del TPL regionale che rimarrà sostanzialmente cristallizzato ancora fino a tutto il 2019, il presente POS 2019 proietta le opzioni strategiche delle Linee Guida proposte alla Regione, confermandone la validità anche nell'ambito temporale del biennio 2018/2019 ed auspicando l'acquisizione di espliciti indirizzi in merito a queste da parte del Socio.



Revisione del Contratto di Servizio, giusta Delibera di GRG 402/2009, per la rimozione dell'iniquità del rapporto Corrispettivo/Kilometri.

L'affidamento ad AST S.p.A. dei servizi di TPL attualmente esercitati mediante Contratti di Affidamento provvisorio scaturisce dalle disposizioni recate dal comma 6 dell'art. 27 della L.R. 22 dicembre 2005 n.19.

Tale norma ha regolamentato le modalità di transizione dal regime concessionale a quello dei contratti di affidamento provvisorio, disponendo che *"...Nelle more dell'approvazione del piano di riassetto organizzativo e funzionale del trasporto pubblico locale, al fine di assicurare la continuità del servizio pubblico di autolinee, le concessioni in atto vigenti accordate dalla Regione e dai comuni ai sensi della legge 28 settembre 1939, n. 1822 e dalla legge regionale 4 giugno 1964, n. 10, sono trasformate in contratti di affidamento provvisorio della durata di trentasei mesi nel rispetto dei programmi di esercizio in vigore alla data di entrata in vigore della presente legge ... Il contratto di affidamento provvisorio erogato a trimestri anticipati deve prevedere un corrispettivo pari al contributo spettante all'azienda per l'anno 2005, calcolato ai sensi della legge regionale 14 giugno 1983, n. 68, oltre IVA, adeguato alla dinamica dei dati ISTAT dal 1998 al 2004 ... I contratti di affidamento provvisorio ... devono altresì prevedere un sistema tariffario flessibile secondo le dinamiche di mercato ed adeguabile all'andamento dei costi di esercizio".*

Considerato che il contributo spettante all'Azienda per l'anno 2005 era stato calcolato, ai sensi della L.R. 14 giugno 1983, n. 68, così come successivamente limitato con D.A. 457 del 02.10.1997, sulla base delle percorrenze effettivamente svolte e dichiarate nell'anno 1995 (anno di riferimento del predetto Decreto Assessoriale), pari a Km. 19.088.546 - delle quali Km. 3.336.820 erogati per servizi suburbani e Km. 15.751.726 per servizi extraurbani, ne è derivato che l'Azienda ha dovuto obbligarsi ad espletare i servizi di Trasporto Pubblico Regionale per 22,826 milioni di chilometri, percependo un corrispettivo



commisurato ai soli 19,088 milioni di chilometri effettivamente erogati nell'anno di riferimento della normativa in questione (1995); ove così non fosse stato, il contratto di servizio avrebbe più equamente determinato un corrispettivo commisurato ai chilometri contrattualmente da erogare.

Da ciò, dunque, ne è derivato, con evidenza, il fatto che l'Azienda Siciliana Trasporti ha dovuto sopportare una eccessiva ed ingiusta onerosità del contratto in esame.

In concreto, l'ottimizzazione e riconduzione ad equità del contratto di affidamento provvisorio dei servizi di competenza regionale, si sarebbe dovuta perseguire attraverso la revisione del rapporto "corrispettivo riconosciuto/chilometri erogati", da conseguire mediante la riduzione del volume dei chilometri contrattuali e la loro valorizzazione al valore medio quantificato dal rapporto "contributo spettante all'azienda per l'anno 2005/percorrenze chilometriche effettive" così come attestate dal Decreto 29 novembre 2004, che ha abrogato il Decreto 457/3 Tr. del 02.10.1997.

Ulteriore insopprimibile elemento da attuare al fine di perseguire la riconduzione ad equità del contratto di affidamento provvisorio delle autolinee extraurbane, stipulato dall'Azienda, riguarda la rimodulazione del corrispettivo per i chilometri erogati nei servizi extraurbani di area urbana che si svolgono negli ambiti metropolitani delle città di Palermo e Catania, considerato che dette autolinee, anch'esse comprese nel contratto di affidamento provvisorio, si sviluppano su percorsi cosiddetti suburbani, caratterizzati da un gran numero di fermate su tratte di breve distanza e, perciò stesso, condizionati da una più bassa velocità commerciale e da un più elevato costo di produzione, in ragione della maggiore usura dei mezzi e dei maggiori consumi, così come pure autorevolmente attestato dalla Corte dei Conti.

Tali autolinee di competenza regionale, che l'AST effettua, in modo quasi esclusivo, tra le città di Catania e Palermo ed i comuni contermini, pur essendo state classificate extraurbane nel Contatto stipulato con la Regione Siciliana, presentano, invece, caratteristiche simili ai servizi urbani, sia per tipologia di



autobus impiegati (classe Europea I), sia per intensità dei programmi di esercizio, sia per la quantità di fermate previste lungo il percorso.

I servizi suburbani che si svolgono nelle aree metropolitane di Catania e Palermo, nelle quali si è assistito alla progressiva urbanizzazione dei comuni limitrofi, hanno un costo di produzione molto prossimo a quello dei servizi urbani del polo attrattore. Il corrispettivo del servizio suburbano dovrebbe essere, pertanto, per i richiamati principi di equità, commisurato a quello della categoria dimensionale del servizio urbano del comune polo di attrazione, evitando, così, le predette disparità contributive che determinano oggettive diseconomie.

Per le autolinee extraurbane a carattere suburbano, che collegano le città metropolitane di Catania e Palermo ed i Comuni che vi gravitano, non può, dunque che richiedersi alla Regione di operare, coerentemente, la riconduzione ad equità del corrispettivo per AST, adeguandolo a quello già riconosciuto alle altre Aziende eroganti i Servizi Urbani nei comuni di Palermo e Catania.

Nello specifico, in virtù di tale necessaria azione correttiva, come sopra argomentata, a ristoro delle percorrenze che si svolgono nell'area metropolitana di Palermo si dovrebbe consequenzialmente riconoscere l'adeguamento del corrispettivo a quello erogato all'AMAT S.p.A., mentre a ristoro di quelle che si svolgono nell'area metropolitana di Catania, si dovrebbe riconoscere il corrispettivo erogato ad AMT S.p.A.

In tal modo sarebbe effettivamente ricondotto ai generali principi di equità e di giustizia il rapporto "corrispettivo riconosciuto/chilometri erogati", rendendo così effettivamente sostenibile l'erogazione del servizio reso nel superiore interesse collettivo.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla volontà di revisione contrattuale nel senso sopra descritto, definendo tempi e modalità al fine di poter recepirne gli effetti negli strumenti di programmazione economica e strategica PEA 2019 e POS 2019-2021.



Verifica ed individuazione delle condizioni di sostenibilità economico-produttiva dei Contratti di Affidamento per i Servizi Urbani gestiti

AST S.p.A. gestisce i Servizi Urbani di due capoluoghi di provincia e di altri importanti comuni della Regione; nello specifico: Siracusa, Ragusa, Acireale, Augusta, Barcellona P.G., Caltagirone, Carlentini, Chiaramonte Gulfi, Gela, Lentini, Milazzo, Modica, Paternò e Scicli.

Ai sensi dell'art. 27, comma 6 della legge regionale n.19 del 22.12.2005, il Direttore Generale pro tempore di AST ha stipulato, tra il 2007 ed il 2008, i relativi contratti di affidamento provvisorio con i predetti comuni, della durata di trentasei mesi, poi rinnovati con appositi atti aggiuntivi di proroga, tra il 2010 ed il 2011, per altri cinque anni, a seguito della Delibera della Giunta Regionale di Governo n. 199 del 10.06.2009, attuata con decreto del Dirigente Generale dell'allora Dipartimento Regionale dei Trasporti n. 632/Serv. 1 del 10.08.2009; in virtù di detti atti di proroga, i contratti in argomento avevano scadenza tra il 2015 ed il 2016.

Nel corso del 2010, anche in considerazione dell'allora previsto termine ultimo di corresponsione del Contributo Regionale di ricapitalizzazione (31.12.2009), che avrebbe inevitabilmente determinato l'insostenibilità economica delle obbligazioni contrattuali provenienti dai contratti di affidamento provvisorio, al fine della continuazione del rapporto di fornitura di servizi, l'Azienda fece formalmente presente ai Comuni di Augusta, Ragusa, Paternò, Caltagirone, Gela, Acireale, Siracusa e Modica la necessità che si provvedesse a stipulare un'appendice contrattuale con la quale le amministrazioni locali competenti assumessero l'impegno di integrare con fondi propri il corrispettivo determinato nel contratto di servizio, previsto a totale carico della Regione Siciliana ai sensi del comma 6 dell'art. 27 della L.R. 19/2005, ovvero ad integrare l'affidamento de quo con altri servizi complementari (quali tariffazione della sosta, gestione parcheggi, etc.), utili per la copertura dei costi necessari al mantenimento del servizio stesso.



Successivamente, l'art 76 della L.R. 11/2010, come sopra già evidenziato, dispose che *"Nelle more di avviare il processo di privatizzazione del trasporto pubblico locale, quanto disposto all'articolo 33, comma 1, della legge regionale 26 marzo 2002, n. 2, continua ad avere applicazione da parte della Ragioneria generale della Regione - Assessorato regionale dell'economia sino alla scadenza dei contratti di affidamento provvisorio stipulati dall'Azienda siciliana trasporti S.p.A., ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge regionale 22 dicembre 2005, n. 19 e prorogati ai sensi dell'articolo 61 della legge 23 luglio 2009, n. 99, nell'ambito di quanto previsto al comma 1 bis dell'articolo 15 del decreto legge 25 settembre 2009, n. 135, convertito, con modifiche, dalla legge 20 novembre 2009, n. 166"*.

Tale disposto normativo, dunque, nel sancire la prosecuzione dell'erogazione del contributo di ricapitalizzazione, istituito con L.R. 2/2002 e valso per il triennio 2007-2009, ha disposto, altresì, l'obbligo per AST S.p.A. di proseguire ad onorare i Contratti di affidamento provvisorio (prescindendo dalla loro sostenibilità economica). In ragione di quanto sopra, i Contratti di Affidamento provvisorio relativi ai servizi urbani sono stati più volte prorogati alla loro scadenza, fino al 31.12.2017, potendo contare sulla copertura economico-finanziaria garantita dal contributo di ricapitalizzazione.

A maggiore garanzia e tutela degli interessi aziendali, comunque, in alcuni atti di proroga si è provveduto ad inserire una clausola risolutiva di salvaguardia che così recita *"Si conviene che l'AST S.p.A. ha facoltà di esercitare il diritto alla risoluzione del presente atto di proroga del Contratto di Affidamento Provvisorio citato in oggetto, prima della sua naturale scadenza, previo preavviso scritto di almeno sessanta giorni, qualora dovesse cessare la vigenza dell'art. 76 della legge regionale 12 maggio 2010, n. 11 ovvero dovesse verificarsi che le leggi regionali di bilancio della Regione Siciliana, competenti per ciascuno degli anni di vigenza dell'atto di proroga citato, non prevedano la copertura finanziaria dell'art. 76 della legge regionale predetta, con le modalità ivi previste"*.

Con tale clausola si è voluta cautelare l'Azienda dalla eventualità che, nell'arco di vigenza della proroga del contratto di affidamento provvisorio, le condizioni



finanziarie determinate dall'art. 76 della L.R. 11/2010 venissero alterate *in peius* o che addirittura venisse abrogata la norma stessa, con grave pregiudizio per la sua situazione gestionale, ponendo invece le condizioni contrattuali per una eventuale risoluzione da obblighi divenuti iniqui.

AST S.p.A. ha proseguito lo svolgimento di ciascun servizio unicamente in considerazione della sua caratteristica pubblico-essenziale, richiedendo, però, ripetutamente, che ogni comune competente lo riprendesse in consegna. Si proseguirà, pertanto, nell'azione avviata verso ciascun comune, tendente ad ottenere il riconoscimento di somme aggiuntive per la copertura dei costi effettivi del servizio, invocando la eccessiva onerosità degli stessi, determinatasi nel corso degli anni di vigenza contrattuale.

In ogni caso, nell'attuazione di tutte le iniziative necessarie per tutelare AST S.p.A. dalla situazione di deficit dei servizi di trasporto urbani affidati, si è richiesto al Socio Unico di riferire in merito alla obbligatorio a carico di AST S.P.A. di proseguire nella gestione dei servizi urbani affidati e precisamente, *"Nel ribadire la insostenibilità economica del mantenimento di detti servizi urbani di TPL, attesa la natura giuridica di S.p.A. della scrivente ed il conseguente obbligo di perseguire l'equilibrio di bilancio, con la sopra citata nota prot. n. 881/DG del 14.02.2014, si è ritenuto necessario sottoporre la questione agli uffici del Socio Unico Regione Siciliana, che esercita la direzione ed il coordinamento della Società, affinché, con l'eventuale, opportuno apporto dell'Ufficio Legislativo e Legale si potesse valutare ed accertare se AST S.p.A. sia obbligata a continuare a svolgere tali servizi, sebbene essi siano in perdita, per il loro esclusivo valore sociale, anche alla luce di quanto disposto dall'art. 7 della l. r. 11/2010, ovvero se la Stessa possa legittimamente lasciare i servizi urbani di trasporto locale sopra richiamati, anche in vigenza dei contratti di affidamento sopra menzionati e, dunque, prima della loro naturale scadenza, al fine di evitare disutilità economiche e patrimoniali alla Società ed allo stesso Socio Unico"*.

Non vi è alcun dubbio che AST S.p.A. non può continuare a caricarsi gli oneri impropri dei predetti servizi urbani, i cui corrispettivi sono assolutamente



inadeguati a coprire i costi di esercizio e si manifestano di gran lunga inferiori a quelli medi corrisposti su scala nazionale.

Anche per tali servizi urbani si ritiene che la Regione Siciliana debba provvedere alla individuazione dei costi standard, come, peraltro, previsto dalla legge regionale 68/1983 e, sulla base di questi, individuare equi corrispettivi, che prevedano la compartecipazione dei comuni fruitori, da inserire nei futuri contratti di servizio, affidati mediante procedure conformi alla legge.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di non proseguire nell'erogazione dei Servizi Urbani dei Comuni che non intendano integrare a far data dal 01.01.2018 il corrispettivo contrattuale, indicando tempi e modalità al fine di poterne recepire gli effetti negli strumenti di programmazione economica e strategica PEA 2019 e POS 2019-2021.



Aggiornamento dei "COSTI STANDARD", così come definiti ai sensi della L.R. 68/83

Gli artt. da 5 a 14 della legge regionale 14 giugno 1983, n. 68, avevano introdotto, nell'ordinamento regionale, il criterio del calcolo dei costi standard per la determinazione dei contributi di esercizio da erogare alle aziende esercenti servizi di trasporto pubblico locale su gomma e su fune nell'ambito della Regione Siciliana. Tale criterio è stato dapprima limitato con il D.A. 457 del 02.10.1997 e poi sostanzialmente disapplicato a seguito delle disposizioni di cui al comma 6 dell'art. 27 della L.R. 22 dicembre 2005 n. 19 e la conseguente introduzione dei contratti di affidamento provvisorio.

In effetti, la metodologia della determinazione del costo standard si dimostrò, negli anni della sua effettiva applicazione, assolutamente idonea a garantire un giusto equilibrio tra l'esigenza di erogare un sostegno finanziario pubblico alla gestione dei servizi di trasporto locale gravati da oneri di servizio pubblico e quella di assicurare la ottimizzazione ed il contenimento della spesa pubblica in funzione di parametri ottimizzati di calcolo dei costi del settore.

Nello specifico, le modalità di calcolo previste dalla predetta legge regionale 68/1983, come applicate tecnicamente dalla Conferenza di servizio prevista dalla legge medesima, possono essere considerate, con gli opportuni aggiornamenti del caso, un utile criterio tecnico per la reintroduzione di detto sistema, indirizzato alla determinazione di un criterio di equa corresponsione dei corrispettivi dovuti al gestore del servizio di TPL e, di conseguenza, alla individuazione del corretto fabbisogno di risorse finanziarie da appostare annualmente nel bilancio della Regione Siciliana, al fine di garantire livelli idonei di quantità e qualità del servizio erogato, tenendo conto anche del rapporto minimo "ricavi / costi", come determinato dal D.Lgs. 422 del 1997.



Con riferimento allo specifico aspetto della valutazione in ordine alla capacità delle singole direttrici di traffico di attrarre viaggiatori e generare, di conseguenza, ricavi, si ritiene opportuno evidenziare la necessità che l'Amministrazione Regionale competente sui contratti di servizio imponga alle aziende che operano il servizio l'utilizzo di sistemi, anche informatici, idonei a fornire informazioni tempestive ed attendibili sugli effettivi ricavi da traffico generati da ciascuna autolinea, come insopprimibile complemento dell'accertamento dei costi standard, al fine di poter determinare con equità e rigorosa efficacia, la corretta entità di corresponsione dei corrispettivi del servizio, in funzione della reale esistenza di oneri di servizio pubblico correlati.

Il costo standard riflette il costo del servizio, per tipologia di servizio, opportunamente specificato ed erogato a prestabiliti livelli di qualità, assumendo condizioni operative mediamente efficienti (definiti quindi sulla base delle attività e dei costi di una pluralità di operatori e/o di conoscenze sui processi di produzione industriali). Il costo standard consente di definire il costo del servizio a prescindere dal particolare operatore che lo erogherà, ma in perfetta adesione alle caratteristiche ed alla tipologia di servizio. L'amministrazione concedente potrà così riconoscere all'operatore affidatario un ammontare che remunera i costi effettivi ed ottimizzati di un operatore ragionevolmente efficiente determinati su di uno specifico tipo di servizio.

La validità della metodologia dei costi standard in materia di servizi pubblici è da tempo acclarata nella letteratura scientifica di settore e, comunque, è stata recepita dalla normativa statale e di molte regioni; in ultimo, proprio per il settore del Trasporto Pubblico Locale, si rimanda a quanto disposto dall'art. 8 della legge 5 maggio 2009, n. 42, dall'art. 1, comma 301, della legge 24 dicembre 2012, n. 228 e dall'art. 23, comma 12-undecies, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, come modificato dalla legge di conversione 7 agosto 2012, n. 135.

La introduzione (o reintroduzione) della metodologia del costo standard rappresenta, inoltre, un passaggio tassativamente propedeutico alla celebrazione delle gare pubbliche per l'affidamento dei servizi di trasporto pubblico locale.



Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di modificare i corrispettivi contrattuali adeguando il corrispettivo chilometrico dei servizi gestiti da AST ad un valore congruo rispondente ai criteri di copertura degli oneri di servizio in applicazione del criterio dei COSTI STANDARD, indicando tempi e modalità al fine di poterne recepire gli effetti negli strumenti di programmazione economica e strategica PEA 2019 e POS 2019-2021.



Aggiornamento delle tariffe di rimborso delle tessere di libera circolazione degli anziani aventi diritto ai sensi della L.R. 87/81

Con L.R. n. 87 del 6 maggio 1981 recante Interventi e servizi a favore degli anziani, all'art.16 rubricato "*Assegno straordinario di sostegno e agevolazione nei trasporti*" il Legislatore Regionale, inter alia, stabiliva che "*..i predetti (anziani) possono usufruire gratuitamente dei servizi di trasporto extraurbano dell'Azienda Siciliana Trasporti. A tal fine l'AST rilascia agli anziani aventi diritto, che ne facciano richiesta tramite il sindaco del Comune di residenza, apposita carta di circolazione con validità annuale...*".

Con L.R. n. 27 del 7 agosto 1990, all'art. 2 rubricato "*Integrazione dell'art. 16 della L.R. n. 87 del 6 maggio 1981*" nell'aggiungere alcuni commi al detto articolo, stabiliva che "*...il costo della carta di circolazione rilasciata dall'AST agli aventi diritto, a valere sull'intera rete urbana ed extraurbana dell'isola servita dalla stessa Azienda, è determinato annualmente con Decreto dell'Assessore Regionale per il Turismo, le Comunicazioni e i Trasporti. L'onere derivante dall'applicazione del comma precedente trova imputazione a decorrere dall'esercizio finanziario 1990, su apposito stanziamento del Bilancio Regionale rubrica Comunicazione e Trasporti, dell'Assessorato Regionale Turismo, Comunicazioni e Trasporti*".

Con successivi Decreti adottati dall'Assessorato Turismo, Comunicazione e Trasporti, sebbene le tariffe in vigore da applicare sulle autolinee extraurbane e suburbane e la tariffa del costo minimo del biglietto da applicare sulle autolinee urbane nel territorio della Regione Siciliana venissero annualmente incrementate, il costo delle tessere di libera circolazione rilasciate dall'Azienda Siciliana Trasporti ai sensi delle LL.RR. n. 87/81 e n. 27/90 restava sempre fissato al livello di prima determinazione.



Con Legge Regionale n. 21 del 10 dicembre 2001 recante Norme finanziarie urgenti e variazioni al bilancio della Regione per l'anno finanziario 2001, all'art. 32 rubricato "*Trasporto anziani*" veniva stabilito che "*...con effetto a decorrere dall'esercizio finanziario 2002 sono reintrodotti gli interventi di cui all'art. 16 della L.R. n.87/1981 e... i relativi oneri saranno determinati annualmente con la legge finanziaria*".

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 27, comma 6, della L.R. n.19/2005, in data 10 Ottobre 2007 – Rep n. 241 – è stato stipulato tra l'Assessorato Regionale Turismo, Comunicazioni e Trasporti – Dipartimento Trasporti e Comunicazioni, quale Ente committente ed AST S.p.A., quale Società affidataria dei Servizi nella qualità di soggetto già concessionario di autolinee di TPL, con le medesime modalità adottate per tutte le altre Società concessionarie in Sicilia, il Contratto di Affidamento Provvisorio dei servizi extraurbani di Trasporto Pubblico Locale in autobus.

Sebbene i rapporti tra AST S.p.A. e l'Assessorato Regionale delle Infrastrutture e della Mobilità siano regolati da un contratto di diritto privato, la Regione Siciliana ha continuato ad imporre solo ad AST S.p.A. [nell'intero scenario del TPL regionale] e non anche a tutti gli altri vettori esercenti servizi di TPL già in concessione, il trasporto gratuito di particolari categorie di utenza: disabili con i loro accompagnatori ai sensi dell'art.21 della L.r. n.68 del 18 aprile 1981 e anziani ai sensi dell'art. 16 della L.R. n.87 del 6 maggio 1981.

In particolare, con riferimento alla categoria degli anziani aventi diritto ai sensi dell'art. 16 della L.R. n.87 del 6 maggio 1981, la Regione Siciliana, nonostante abbia previsto una tariffa di rimborso del relativo costo in favore di AST S.p.A., non ha mai provveduto, con i successivi Decreti di adeguamento delle tariffe regionali di trasporto, ad applicare l'aggiornamento delle tariffe delle tessere AST per gli anziani in modo coerente con tutte le altre tariffe di comparto.

Inoltre, nonostante il dettato di cui all'art. 2 della Legge Regionale n. 27/90 e dell'art. 32 della Legge Regionale n.21 del 10 dicembre 2001 prima richiamati, il Bilancio Regionale, a far data dal 2008, non ha mai interamente finanziato il numero delle tessere emesse dall'AST a favore dei soggetti anziani aventi diritto



ai sensi dell'art. 16 della L.R. n. 87/1981 per il trasporto gratuito sui servizi urbani, extraurbani e suburbani dalla Società gestiti, determinando, invece, progressivamente un decremento continuo delle risorse stanziare nel Bilancio Regionale, tanto da rendere la disponibilità del relativo Capitolo incapiente rispetto al valore delle tessere anziani emesse annualmente da AST S.p.A., sebbene valorizzate a tariffe vecchie di oltre 20 anni.

Con Delibera n. 402 del 29/09/2009 avente ad oggetto "Rimodulazione ed Attualizzazione del Contratto di Affidamento temporaneo del servizio di TPL stipulato tra la Regione Siciliana e l'Azienda Siciliana Trasporti S.p.A", la Giunta Regionale di Governo, in conformità alla proposta dell'Assessore Regionale Trasporti prot. n. 4772/Gab. del 17.09.2009 deliberava, tra l'altro e per quello che qui interessa, di prevedere, applicando l'incremento tariffario del valore delle tessere e la completa copertura del fabbisogno.

La corresponsione del costo delle tessere emesse a favore degli anziani aventi diritto è fondata su un rapporto sinallagmatico che prevede, a fronte della prestazione resa, il pagamento dell'importo assoggettato all'imposta sul valore aggiunto sin dalla sua istituzione proprio per tale enunciata natura giuridica.

La Società, laddove fosse costretta alla gratuità di buona parte delle tessere emesse ai sensi della richiamata Legge Regionale n. 87 del 1981 si ritroverebbe di fronte alla irricevibile e paradossale richiesta, proveniente dal Socio Unico che è anche il soggetto Committente, che esercita la direzione ed il coordinamento e che, soprattutto, è anche in materia di Trasporto Ente Legiferante ed Autorità di controllo, di erogare prestazioni gratuite che arrecano un evidente danno all'Azienda per effetto dell'implicita riduzione dei ricavi.

AST S.p.A. ha reiteratamente evidenziato alla Regione – Socio Unico (anche in sede assembleare) e, quali enti responsabili, in nome e per conto della Regione Siciliana, ai competenti Assessorati Regionali, l'improcrastinabile necessità di definire la questione de qua con la materiale erogazione delle somme spettanti ad AST S.p.A per le tessere emesse, nonché il riadeguamento alle corrispondenti tariffe vigenti, dell'importo del rimborso riconosciuto all'Azienda, in ragione della fornitura delle tessere ai soggetti aventi diritto.



Il particolare prolungarsi di siffatta condizione di disparità di trattamento di AST S.p.A. da parte della Regione Siciliana rispetto a tutti gli altri operatori del settore ed alle regole del mercato crea oggettive e notevoli difficoltà all'Azienda in ragione alla evidente compressione dei ricavi da tariffa provenienti dallo sbrigliettamento. AST S.p.A. opera ad oggi nel libero mercato dei servizi di TPL, al pari delle altre aziende (anche private) che esercitano in Sicilia tali attività, come peraltro pure evidenziato dall'Avvocatura dello Stato e come acclarato anche dalla Corte dei Conti della Regione Sicilia, con sentenza 2851/2012 e con sentenza n. 385/A/2013.

La volontà della Regione Siciliana, nelle sue diverse qualità di Socio Unico, Contraente Principale, Ente erogante i fondi anche ai Comuni per i Servizi Urbani, Ente legiferante in materia di trasporto, Autorità di controllo in materia di Trasporti, Soggetto detentore dei poteri e delle responsabilità di Direzione e Coordinamento ex artt. 2497 e ss. C.C. di AST S.p.A., ha finora determinato il mancato pagamento alla propria Società di quanto dovuto per i rapporti di diritto privato e per legge nascenti in relazione a quanto sopra richiamato dei servizi di TPL potrebbero, perfino, determinare – inter alia – ipotesi di "abuso di posizione dominante" ovvero altre fattispecie di competenza dell'Autorità Antitrust, portando, così continuando, di fatto ad escludere AST S.p.A. da una propria opportuna e proficua collocazione nel mercato dei servizi di TPL ed a non consentire alla stessa Società di essere competitiva, limitandone oltre che la disponibilità delle risorse economiche, financo l'operatività gestionale e perfino determinando un cronico stato di crisi finanziaria per cause totalmente indipendenti da AST S.p.A.

Si ritiene, pertanto, condizione imprescindibile per la Linea Guida in questione provvedere alla definizione della controversia in atto sulle somme relative ai crediti degli anni precedenti, nonché l'adeguamento delle tariffe di rimborso ai livelli tariffari attuali e l'inserimento nei bilanci regionali di previsione della spesa di stanziamenti capienti rispetto al reale valore delle tessere annualmente emesse dall'AST.



In relazione alle precedenti considerazioni, pertanto, deve prevedersi a favore di AST un adeguato rimborso per l'emissione delle tessere di libera circolazione a favore degli anziani aventi diritto, mediante apposita modifica del dettato legislativo e riconoscimento almeno della tariffa minima vigente per l'abbonamento di 40 corse nei servizi extraurbani e di quello feriale nei servizi urbani.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di adeguare il valore di rimborso delle Tariffe per il rilascio delle Tessere di libera circolazione rilasciate per legge da AST S.p.A. ai soggetti richiedenti e aventi diritto, indicando tempi e modalità al fine di poterne recepire gli effetti negli strumenti di programmazione economica e strategica PEA 2019 e POS 2019-2021, nonché in merito alla copertura completa del fabbisogno di risorse economiche per l'erogazione del rimborso.

In subordine si propone l'opportunità di abrogare tale obbligo normativo che nel settore del TPL regionale risulta a carico solo di AST S.p.A.



Estensione delle tariffe di cui al superiore punto alle tessere di libera circolazione emesse gratuitamente ai disabili e loro accompagnatori ai sensi della L.R. 68/81

L'art. 21 della legge regionale 18 aprile 1981, n. 68 e ss. mm. ed ii., stabilisce che i soggetti portatori di handicap possono fruire gratuitamente dei servizi di trasporto gestiti dall'Azienda Siciliana Trasporti.

A tal fine l'AST rilascia ai predetti soggetti che ne facciano richiesta, tramite il sindaco del comune di residenza, apposita carta di circolazione con validità annuale; l'agevolazione è estesa anche all'eventuale accompagnatore, ove necessario.

Tale norma, emanata ai tempi in cui AST era Ente Pubblico Economico, costituisce oggi un grave onere per l'Azienda, nel frattempo trasformata in società per azioni, poiché consente a migliaia di viaggiatori di usufruire dei servizi extraurbani ed urbani a questa affidati senza che ne possa acquisire un corrispondente ricavo; ciò altera, altresì, la parità di condizioni nella gestione rispetto alle altre imprese del settore del TPL, in quanto queste ultime non sono obbligate ad analogo rilascio gratuito.

La Società ha più volte sollevato tale problematica, richiedendo un adeguato rimborso dell'onere derivante dalla emissione di tali tessere di libera circolazione, senza alcun positivo riscontro; si fa riferimento, in ultimo, alle note prot. n. 431/DG del 11.07.2012, 464/DG del 27.08.2012 e 487/DG del 17.09.2012.

Pur nella consapevolezza che AST S.p.A. assolve al ruolo sociale di garantire il diritto primario ed irrinunciabile alla mobilità dei siciliani, specialmente per quelle tratte che non hanno adeguate performances produttive, in grado cioè di garantire l'equilibrio tra i costi ed i ricavi, peraltro in una fase storica che vede la crescita tendenziale dei primi e la sostanziale stasi dei secondi, a causa di una politica tariffaria che vuole evitare un peso eccessivo del prezzo del trasporto



pubblico a carico dei cittadini, non si può, però, non evidenziare che porre a carico della Società l'obbligo del trasporto gratuito di una intera categoria sociale altera profondamente i suoi risultati di gestione e gli indici di produttività economica aziendale.

A ciò si aggiunge che la normativa comunitaria vigente afferma un principio generale per il quale ogni obbligo di servizio pubblico, come quello di natura tariffaria che si configura ai sensi del citato art 21 della l.r. 68/1981 a carico di AST, debba prevedere una compensazione degli oneri che ne conseguono, a favore dell'impresa che lo subisce.

In relazione alle precedenti considerazioni, pertanto, deve prevedersi a favore di AST un adeguato rimborso per l'emissione delle tessere di libera circolazione a favore dei portatori di handicap e dei loro accompagnatori, cui è obbligata ai sensi dell'art. 21 della l.r. 68/81 e ss. mm. ed ii., mediante apposita modifica del dettato legislativo e riconoscimento almeno della tariffa minima vigente per l'abbonamento di 40 corse nei servizi extraurbani e di quello feriale nei servizi urbani.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di prevedere adeguate tariffe di rimborso per le Tessere di libera circolazione dei disabili e loro accompagnatori, per legge emesse da AST S.p.A. ai soggetti richiedenti ed aventi diritto, indicando tempi e modalità al fine di poterne recepire gli effetti negli strumenti di programmazione economica e strategica PEA 2019 e POS 2019-2021.

In subordine si propone l'opportunità di abrogare tale obbligo normativo che nel settore del TPL regionale risulta a carico solo di AST S.p.A.



6.

Assegnazione ad AST S.p.A. del monte chilometrico su gomma relativo al definendo contratto di servizio per il trasporto ferrato tra la Regione Siciliana e Trenitalia

NON PIU' ATTUALE

7.

Normalizzazione e regolarizzazione dei flussi finanziari relativi ai trasferimenti delle risorse relative ai corrispettivi dei contratti di servizio ed al contributo di ricapitalizzazione.

Condizione indispensabile per l'ottenimento di condizioni gestionali e operative di normalità è il conseguimento di maggiore regolarità nei flussi finanziari provenienti dalle principali fonti finanziarie.

Attualmente, seppur il biennio 2016 - 2017 abbia fatto registrare un tendenziale miglioramento nella regolarità dei flussi, la gestione AST continua a soffrire di una grave ed ormai cronica, crisi di liquidità che determina una conseguente difficoltà di gestione dell'operatività aziendale, con particolare riguardo all'incapacità di far fronte alle obbligazioni debitoria verso i fornitori e l'Erario, con gravi conseguenze per AST S.p.A. e per il Socio Unico stesso.

La gestione finanziaria dell'AST, oltre alla sopra richiamata crisi di liquidità, soffre di uno strutturale deficit di bancabilità connesso con la natura stessa dell'Azienda e con le sue caratteristiche genetiche.

AST S.p.A., infatti, è un'azienda pubblica del comparto del TPL che eroga servizi sociali e che mediante il contributo di ricapitalizzazione assegnato per legge si proietta annualmente e strutturalmente verso condizioni di equilibrio di bilancio e/o, al meglio, di leggero utile.



Quando, invece, per fattori non previsti in fase di redazione dei budget, o intervenuti in corso d'anno, la gestione ha determinato una perdita d'esercizio, il Socio ha provveduto alla copertura della stessa in Assemblea mediante il ricorso all'utilizzo di riserve patrimoniali di natura contabile appostate *ex lege* in bilancio quali riserve di rivalutazione da trasformazione. Dunque senza alcun reale trasferimento di risorse, con ulteriore aggravio della tensione finanziaria aziendale già rilevante.

Considerata la grave crisi finanziaria che attanaglia la P.A. in generale e la Regione Siciliana e valutato che non appare imminente il superamento delle condizioni di crisi richiamate e che oltre il 70% dei flussi annui proviene, direttamente e indirettamente dalla cassa regionale, appare necessario avviare una strategia finalizzata all'ottenimento di condizioni di superamento della grave situazione di crisi finanziaria mediante l'attivazione delle sotto elencate azioni:

- COPERTURA DELLE PERDITE ESPOSTE IN BILANCIO MEDIANTE IMMISSIONE DI MEZZI PROPRI
- CONSOLIDAMENTO DI PARTE DEL DEBITO A BREVE;
- ATTIVAZIONE DI CONTRATTI DI FACTORING;
- RICERCA DI CREDITO A MEDIO/LUNGO PER IL FINANZIAMENTO DI PIANI D'INVESTIMENTO;

La realizzazione di tale linea guida potrà avvenire anche mediante l'attivazione di partnership con altra partecipata della Regione Siciliana IRFIS S.p.A.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito:

- alla possibilità di prevedere l'attivazione di una partnership finanziaria con IRFIS S.p.A. e/o di garantire operazioni di consolidamento del debito o di ricorso alla finanza di credito a medio lungo periodo.***
- Alla possibilità di provvedere alla copertura delle perdite d'esercizio esposte in bilancio con l'immissione di mezzi propri.***



Dismissione degli immobili non strategici alla produzione aziendale, razionalizzazione degli spazi e valorizzazione dei beni immobili aziendali.

L'Azienda Siciliana Trasporti dispone di un importante patrimonio immobiliare per lo più composto da immobili funzionali alla produzione. Nella scheda sottostante si riporta l'elenco dei suddetti immobili riportandone i rispettivi valori così come rivalutati in occasione dell'operazione di fusione per incorporazione delle Società del Gruppo in AST S.p.A., con apposita Perizia estimativa redatta dall'Ufficio Tecnico Aziendale con riferimento ai valori OMI secondo semestre 2011.

N.	SEDE AST	UBICAZIONE	Valore econom.
1	Palermo	Via Caduti Senza Croce	€ 13.141.547,48
2	Palermo	Via Ugo La Malfa	€ 8.403.386,50
3	Messina	Via S. Cosimo	€ 1.771.899,90
4	Catania	Via S. G. ppe La Rena	€ 6.666.384,40
5	Caltagirone	C. da Fisicara	€ 866.444,20
6	Trapani	Via Virgilio	€ 2.990.637,50
7	Siracusa	C. da Pantanelli	€ 4.929.200,00
8	Siracusa	Via Elorina	€ 1.120.197,20
9	Sortino	C. da Castagna	€ 190.854,75
10	Modica	Via Modica Mare	€ 1.583.090,00
11	Modica	Corso Umberto I	€ 44.460,00
12	Ragusa	C. da Pendente	€ 11.000,00

Le linee direttrici di tali processi di razionalizzazione sono così sinteticamente rappresentabili:

- I. Individuazione degli Asset strettamente strumentali alle attività di TPL;
- II. Valutazione di possibili operazioni di alienazione (con opportuna procedura pubblica) di Asset non strumentali;
- III. Investimento delle risorse finanziarie provenienti dalla dismissione di Asset non strategici, per il rinnovo del Parco veicolare circolante, onde migliorare qualità, sicurezza ed efficienza dei servizi di TPL e ridurre



contestualmente gli oneri di bilancio dovuti alla vetustà dei mezzi, con inevitabili fermi tecnici e produzione di disutilità economiche connesse;

- IV. Ampliamento, rimodulazione dei locali, diversa destinazione d'uso di Asset strumentali alla produzione, mediante progetti mirati alla razionalizzazione degli spazi ed alla valorizzazione ottimale dei beni di AST S.p.A.

La preventiva condivisione, delle politiche di dismissione degli Immobili aziendali non strategici alla produzione aziendale, rappresenta un imprescindibile elemento di coordinamento con l'Assessorato dell'Economia e delle Finanze che il quadro normativo regionale individua quale soggetto competente per tali politiche, anche nell'ottica della definizione e pianificazione degli interventi di valorizzazione dei beni aziendali.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di procedere con l'attivazione di procedure di valorizzazione di parte del patrimonio immobiliare non necessario alla produzione, indicando tempi e modalità al fine – ove ne ricorra l'opportunità – di poterne recepire gli effetti negli strumenti di programmazione economica PEA 2019 e POS 2019-2021.



Rimozione o revisione di tutti quei vincoli normativi la cui applicazione ad AST risulta limitativa e condizionante l'operato del management e viepiù, infine, anche dannosa alla gestione d'impresa.

□ IL DIVIETO DI ASSUNZIONE DI NUOVO PERSONALE

Con l'art. 33 della L.R. 2/2002, fu imposto all'Azienda Siciliana Trasporti, illo tempore ancora Ente Pubblico Economico, il divieto di procedere ad assunzione di personale. Dopo la finestra normativa che consentì l'ingresso di nuovo personale in azienda (art. 7 della L.R. 21/2006), AST S.p.A. non ha più potuto rimpiazzare il personale che negli anni è uscito dai ranghi del personale in forza, sterilizzando, così di fatto, la leva gestionale delle politiche di reclutamento necessarie per garantire la continuità gestionale di una organizzazione industriale complessa come AST S.p.A.

Il divieto di assunzione di nuovo personale è stato causa di diverse ed importanti criticità organizzative e difficoltà gestionali. In particolare, tra i negativi effetti di tali vincoli, occorre sottolineare:

- Incremento delle prestazioni medie di lavoro straordinario;
- Allungamento dei nastri lavorativi con appesantimento dei turni di servizio;
- Difficoltà organizzative per la concessione e fruizione delle ferie;
- Inasprimento dei rapporti intersindacali e delle relazioni industriali.
- Difficoltà operative nella gestione delle infrastrutture e degli impianti;
- Inefficienze gestionali dovute alla strutturale carenza di figure apicali;

□ IL DIVIETO DI EFFETTUARE PROGRESSIONI DI CARRIERA

Con Delibera della Giunta Regionale di Governo n. 221 del 30 settembre 2008, fu, poi, inibita alle società partecipate della Regione Siciliana, la possibilità di procedere all'attivazione di procedure interne di progressione di carriera del



personale, sterilizzando, così, anche per l'Azienda di TPL, la principale leva di gestione del personale di cui dispone il management rispetto alle necessità di copertura dei vuoti operativi nella catena di comando e, vieppiù, deprivando i lavoratori della principale leva motivazionale nell'erogazione delle prestazioni lavorative.

Il divieto di attivazione delle procedure per gli avanzamenti di carriera del personale, ha determinato, anch'esso, ancor più in vigenza del divieto di assunzione di nuovo personale, delle importanti criticità che già nel 2013 venivano indicate dall'Organo di Amministrazione come causa di inefficienze gestionali che occorreva subito superare con la rimozione dello stesso divieto. Veniva evidenziata tutta una serie di disutilità oggettive causate da tale divieto che AST S.p.A. ha dovuto necessariamente osservare pienamente:

- La nascita di vuoti sempre più rilevanti nell'organico aziendale;
- L'azzeramento dei livelli più alti della gerarchia aziendale;
- La difficoltà di distribuzione di responsabilità e competenze per il TPL;
- L'incremento della litigiosità e del relativo contenzioso del lavoro;
- La sterilizzazione della leva motivazionale dei lavoratori;

La rimozione dei superiori vincoli normativi consentirebbe il superamento di quelle condizioni operative e gestionali che hanno logorato la struttura organizzativa aziendale sia nell'ambito dell'area esercizio che viepiù in una importante parte della gestione amministrativa dei processi amministrativi sia periferici che centrali.

Le necessità di procedere con la ristrutturazione dell'assetto organizzativo dell'Azienda, in relazione all'insorgenza di significativi vuoti in organico per effetto dei vincoli sopra descritti, potrebbe essere utilmente soddisfatta mediante la rimozione dei suddetti vincoli il cui superamento può oggi certamente rappresentare un'opportunità per l'azienda.

Si richiamano a tal proposito le necessità operative annualmente quantificate e rassegnate al Socio Unico, nel Piano dei Servizi e del Personale, periodicamente trasmesso, in ottemperanza alle disposizioni di cui alla legge regionale n. 5 del 28



gennaio 2014, art. 23, comma 2, anche per i fini successivamente specificati ai commi 4 e 5 dell'art. 64 della legge regionale 19 agosto 2014, n. 21.

I PSP trasmessi evidenziano, infatti, l'esistenza di un fabbisogno complessivo di risorse umane quantificando e qualificando tale fabbisogno che evidenzia l'impoverimento strutturale delle risorse umane dell'Azienda in funzione delle esigenze di qualificazione professionale e della "catena di Comando", che garantisce la piena funzionalità ed efficacia della azione gestionale del management.

Si ritiene, in tal senso particolarmente grave l'assenza nel ciclo produttivo di risorse idonee a sovrintendere le attività tecniche e di manutenzione su tutto il territorio e di unità addette alla verifica dei titoli di viaggio per il controllo e la prevenzione del fenomeno dell'evasione tariffaria nei servizi urbani e suburbani.

Il duplice divieto di procedere a nuove assunzioni e di effettuare progressioni di carriera ha, di fatto, neutralizzato in AST S.p.A. [forse unica azienda regionale con caratteristiche organizzative e gestionali a forte caratterizzazione industriale] la principale leva di gestione del personale di cui può disporre il management, sia rispetto alle necessità di copertura dei vuoti operativi che vanno determinandosi nella catena di comando che nell'utilizzo della principale leva motivazionale dei lavoratori.

Un ulteriore elemento di grave criticità nella gestione organizzativa dell'Azienda è rappresentata dalla ormai abnorme carenza di personale dirigenziale che, nel contesto sopra descritto di carenza di personale con posizioni di responsabilità e coordinamento di livello quadro, risulta evidentemente ancor più grave.

AST S.p.A., infatti, nell'attuale dotazione d'organico e funzionigramma dirigenziale vigente, a causa dei pensionamenti e delle interruzioni volontarie del rapporto di lavoro, intervenuti successivamente ai predetti divieti di assunzione e progressione di carriera, che hanno impedito la opportuna sostituzione per l'espletamento delle predette funzioni, non possiede più una adeguata dotazione quantitativa di figure dirigenziali. Il funzionigramma aziendale vigente relativo alle posizioni apicali prevede 8 posizioni dirigenziali, oltre al Direttore Generale, mentre i dirigenti attualmente in servizio sono in numero di 5, uno dei quali ormai prossimo alla quiescenza ed un altro che ricopre anche la carica di



Direttore Generale f.f., in quanto anche la posizione di Direttore Generale titolare risulta attualmente vacante.

Per ovvie ed irrinunciabili necessità di salvaguardia degli interessi aziendali e di gestione dell'Impresa di TPL, è assolutamente necessario garantire la continuità e la regolarità degli adempimenti in ordine alle suddette competenze specialistiche relative alle posizioni dirigenziali assenti, anche al fine di dare regolare e puntuale riscontro a tutti i relativi impegni e obblighi di operatività produttiva, tecnica e amministrativa dell'Azienda;

Tutto quanto sopra premesso e considerato, dunque risulta necessario ed imprescindibile procedere, alla materiale immediata copertura dei ruoli dirigenziali vacanti, a garanzia del buon funzionamento degli Uffici e dell'organizzazione aziendale, nonché della produzione stessa e del controllo delle procedure operative, e dunque, in ultima analisi, a tutela del patrimonio aziendale e dello stesso Socio Unico, facendo ricorso – in vigenza del divieto di assunzione e di progressione di carriera – a idonee e condivise soluzioni di acquisizione del necessario personale dirigenziale che garantisca il buon funzionamento della macchina aziendale.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla possibilità di avviare le procedure amministrative ed adottare iniziative legislative per la rimozione dei superiori vincoli operativi che penalizzano l'operatività aziendale generando profonde inefficienze industriali e diffuso malcontento del personale gravido di estenuanti conflitti e di un imponente contenzioso del lavoro.



Definizione delle Politiche Corporate per gli adempimenti di cui alle LL.RR. n. 6/2009 e n. 11/2010: determinazioni del Socio Unico

Per quanto attiene le politiche di "Corporate" particolare importanza rivestono le determinazioni prese nel corso del 2009 in ottemperanza agli adempimenti previsti dall'art. 7 della Finanziaria Regionale emanata con Legge Regionale n. 6 del 14 maggio 2009, che disponeva:

"...è fatto divieto alle società a capitale interamente o a maggioranza pubblico non quotate in borsa, costituite o partecipate dall'Amministrazione regionale, nonché le aziende regionali, gli istituti, le agenzie, i consorzi, gli organismi ed enti comunque denominati, di procedere alla costituzione o partecipazione ad altre società od organismi vari. Gli enti di cui al comma 1 procedono, entro 90 giorni dall'entrata in vigore della presente legge, alla liquidazione delle società od organismi partecipati, comunicando l'avvio delle procedure ed i tempi di liquidazione agli organi tutori e alla Ragioneria generale della Regione",

Tale disposizione normativa fu poi integrata con le disposizioni emanate con l'art. 20 della L.R. 11/2010.

Rispetto a quanto finora stabilito nel merito delle suddette disposizioni, va rilevato che per ciò che attiene la società controllate AST Aeroservizi S.p.A. e Jonica Trasporti e Turismo S.p.A. la Regione Siciliana ha dato precise direttive con il D.P.R. n. 503/2015, disponendo la dismissione delle partecipazioni mediante la vendita delle azioni sul mercato. AST S.p.A. ha dato esecuzione a tale indirizzo affidando – con procedura d'evidenza pubblica – le attività di advisory a BDO Italia S.p.A. le cui attività sono tuttora in itinere.

Per AST Sistemi S.r.l. in liquidazione, nell'ambito di una strategia generale rivolta alla riorganizzazione dell'Azienda Siciliana Trasporti si propone al Socio l'opportunità di valutare il trasferimento del ramo d'azienda che fa capo alla



Società A.S.T. SISTEMI S.r.l. in liquidazione a Socio Unico che, nello specifico, si occupa di gestione di servizi aziendali nella Società capogruppo AST S.p.A.

La Società A.S.T. SISTEMI S.r.l. in liquidazione a Socio Unico è nata come unità di ingegneria a supporto della Regione Siciliana, degli Enti Locali, delle Amministrazioni dello Stato e delle Aziende pubbliche e private in genere.

La Società A.S.T. SISTEMI S.r.l., all'epoca dotata delle più moderne apparecchiature hardware e software, ha operato nei settori dell'ingegneria in genere e della protezione civile attraverso "divisioni" o gruppi di lavoro interni opportunamente specializzati.

Con l'emanazione del Decreto Legge n. 223 del 04.07.2006, meglio noto come Decreto Legge "Bersani", AST Sistemi ha modificato il proprio statuto così da limitare la propria attività allo svolgimento delle sole commesse acquisite sotto forma di affidamento diretto da parte del Socio Unico, ovvero, l'Azienda Siciliana Trasporti S.p.A. e la Regione Siciliana. Il legame di subordinazione della Società AST Sistemi nei confronti dell'Azienda Siciliana Trasporti diviene ancora più evidente con l'atto del 24.12.2008 con cui la stessa AST Sistemi, adempiendo alla pubblicità di cui all'art. 2497 bis comma 2, comunicava la propria soggezione all'attività di direzione e coordinamento da parte dell'Azienda Siciliana Trasporti.

Tale azione di direzione e coordinamento ha fatto sì che le scelte aziendali di AST Sistemi venissero orientate verso la specializzazione in attività che potevano risultare funzionali alla stessa capogruppo. E' stata così avviata, nell'ultimo decennio, una radicale trasformazione dell'organizzazione interna di AST Sistemi abbandonando via via le attività di carattere ingegneristico e sviluppando, nel contempo, processi di gestione aziendale.

Questo percorso di specializzazione formativa, in termini produttivi, si è concretizzato con la fornitura di due servizi specifici alla Capogruppo e precisamente:



- *DIGITALIZZAZIONE DEGLI ARCHIVI DEGLI ORGANI SOCIALI DI A.S.T. S.p.A. E GESTIONE DEL PROTOCOLLO DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA E DELL'UFFICIO DEL DIRETTORE GENERALE*
- *OUTSORCING PAGHE ED ARCHIVIAZIONE DELLE FATTURE DI A.S.T. S.p.A.*

Occorre, tuttavia, precisare che tali servizi, oltre ad essere strettamente funzionali alle esigenze della Capogruppo, si sono resi indispensabili per salvaguardare il livello occupazionale presente all'interno dell'Azienda AST Sistemi.

La Capogruppo AST, infatti, nonostante dal novembre 2010 sia in atto il percorso di liquidazione della Società AST Sistemi, in coerenza con il dettato del Socio Unico Regione Siciliana, ha salvaguardato il livello occupazionale garantendo continuità all'esercizio delle commesse prima specificate.

Di fatto, nel corso degli anni i dipendenti della Società AST Sistemi, in virtù delle modalità di svolgimento delle attività lavorative, esercitano le proprie mansioni come se fossero integrati nell'organigramma aziendale dell'AST S.p.A. Ciò ha rappresentato motivo di contenzioso.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla proposta di politica corporate di internalizzare il ramo d'azienda nel quale trovano occupazione diversi lavoratori, indicando i tempi e le modalità affinché AST S.p.A. possa avviare le procedure codicistiche amministrative e societarie per la realizzazione dell'operazione di acquisizione del ramo d'azienda.



Piano rinnovo parco autobus aziendale con immissione autobus nuovi e radiazione di mezzi obsoleti

Le ultime immissioni di autobus nuovi di fabbrica nell'autoparco aziendale sono avvenute negli anni 2005-2006, con l'acquisizione di 153 autobus, in gran parte finanziati dalla Regione Siciliana e negli anni 2007-2008 con l'acquisto di ulteriori 187 veicoli con risorse finanziarie proprie.

Nei nove anni 2009-2018 non è stato immesso nell'autoparco aziendale alcun autobus nuovo di fabbrica. Di conseguenza l'età media dell'autoparco aziendale ha subito un notevole incremento; in conseguenza di ciò, a partire dal 2010, il costo globale della manutenzione ha ripreso a crescere a causa dei maggiori oneri delle riparazioni operate sugli autobus più obsoleti e per la conclusione del periodo di garanzia degli autobus acquistati nel 2008.

Al fine, pertanto, di conseguire:

- Economie sulla spesa della manutenzione degli autobus;
- Riduzione del consumo di gasolio;
- Aumento del tasso di affidabilità dell'autoparco per assicurare la massima regolarità dell'esercizio contrattuale,

si è proposto negli anni di procedere ad un programma investimenti per l'ammodernamento dell'autoparco aziendale.

L'intervento di sostituzione degli autobus obsoleti avrebbe dovuto essere avviato immediatamente e la procedura di acquisto doveva essere attuata con il primario obiettivo di procedere nel più breve tempo all'acquisizione dei mezzi, al fine di poter conseguire il significativo innalzamento della affidabilità del servizio offerto, nonché una altrettanto significativa contrazione dei costi di manutenzione ed assicurare la capacità di ammortamento nel tempo dell'investimento.



In carenza di uno specifico indirizzo del Socio con riferimento alla sostenibilità della gestione dei Servizi Urbani, la presente Linea Guida non esamina le necessità di rinnovo dell'autoparco relativo ai servizi urbani, anche se lo stesso manifesta parimenti elementi di criticità legati alla vetustà ed alla affidabilità dei mezzi.

La prima fase dell'intervento di ammodernamento dell'autoparco interurbano dovrebbe riguardare almeno la sostituzione della quasi totalità degli autobus che presentano una anzianità di costruzione superiore a 20 anni, in modo da assegnare a scorta circa l'intero ammontare degli autobus con anzianità di costruzione tra 15 ed i 20 anni; si dovrà, inoltre attuare una sostituzione degli attuali mezzi adibiti ai servizi di lunga percorrenza, di anzianità inferiore a 15 anni ma notevolmente sfruttati, con altri di nuova costruzione, assegnando quelli attualmente esistenti a servizi di più corto raggio e meno impegnativi.

Si è proposto, pertanto, di acquistare (cfr. tabella più sotto riportata):

- n. 85 autobus interurbani di classe Europea II a due assi così distribuiti:
 - n. 35 del tipo "low entry" a pianale ribassato tra le due porte, per servizi interurbani a breve raggio di lunghezza massima 13,00 metri, capacità max. 50 passeggeri seduti oltre quelli in piedi secondo l'omologazione del modello;
 - n. 25 per servizi interurbani nell'ambito provinciale, di lunghezza massima 11,00 metri, capacità 43 passeggeri seduti, oltre quelli in piedi secondo l'omologazione del modello;
 - n. 25 per servizi interurbani nell'ambito provinciale, di lunghezza massima 13,00 metri, capacità 59 passeggeri seduti, oltre quelli in piedi secondo l'omologazione del modello;
- n. 35 autobus di classe Europea III a due assi, di lunghezza massima 13,00 metri, capacità 55\59 passeggeri seduti;
- n. 15 autobus di classe Europea III a due piani e tre assi, di lunghezza massima 14,20 metri, capacità 94 passeggeri seduti.



In parziale realizzazione degli obiettivi del Piano di ammodernamento sopra descritto, nel corso del 2019 entreranno in servizio 55 mezzi di cui n. 20 usati e n. 35 nuovi di fabbrica di Classe Europea II e III in sostituzione di mezzi ormai non più utilizzabili e da radiare.

In particolare sono stati acquistati – con fondi AST – nel mercato dell’usato n. 20 ATB Extraurbani di Classe III e sono stati acquistati con fondi Regionali e cofinanziamento AST del 20% n. 10 ATB Urbani (di cui n. 7 normali e n. 3 corti) e n. 18 ATB Extraurbani di cui n. 11 normali, n. 3 corti e n. 4 lunghi. Si prevede l’acquisizione di ulteriori n. 7 ATB extraurbani entro l’anno 2019.

Con la presente Linea Guida si richiede al Socio Unico di voler formalizzare il proprio indirizzo strategico in merito alla proposta di avviare un programma di investimenti per l’ammodernamento del Parco automezzi aziendale, indicando – appurata la compatibilità con gli altri indirizzi strategici e la sostenibilità – i tempi e le modalità affinché AST S.p.A. possa avviare le procedure per la realizzazione dell’operazione di acquisizione di nuovi ATB.



12.

Informatizzazione ed automazione dei processi produttivi aziendali, specificatamente nell'ambito della vendita titoli di viaggio ed acquisizione dei ricavi da traffico, contrasto all'evasione tariffaria, controllo della regolarità dell'esercizio, verifica della efficacia dell'offerta di trasporto

IN ATTUAZIONE

13.

Consolidamento patrimoniale mediante definizione delle problematiche pregresse relative all'applicazione delle azioni consequenziali alle risultanze del tavolo di componimento bonario costituito tra AST S.p.A. e la Regione Siciliana

NON PIU' ATTUALE



Piano Operativo Strategico

I NUMERI DI AST S.p.A.



3. I NUMERI DI AST S.p.A.

La descrizione delle Linee Guida proposte al Socio per la definizione di indirizzi strategici sui quali fondare l'azione manageriale e di governance di AST S.p.A. rassegna un quadro di rilevante criticità per il futuro dell'azienda.

Di particolare momento appaiono le descritte criticità non soltanto se si analizza la contestuale sussistenza di problematiche industriali e produttive, organizzative, economiche e finanziarie, ma ancor di più se le si valutano in un contesto normativo e contrattuale di riferimento che è attualmente in fase di profonda revisione e non lascia ancora intravedere quale sarà il posizionamento di AST S.p.A. nello scenario del settore del TPL che si andrà a delineare nei prossimi mesi.

Appare a tal proposito di fondamentale importanza riportare nel presente POS che rappresenta una base programmatica di discussione con il Socio alcune diapositive del documento "I NUMERI DI AST" dal quale è possibile trarre dati ed informazioni utili al Socio Unico nel processo di valutazione dell'impatto nel settore e nell'azienda delle linee guida sopra rappresentate.





AST S.p.A. eroga Servizi Urbani ed Extraurbani di Trasporto Pubblico Locale su gomma in SICILIA. Lo svolgimento dei servizi di TPL urbano ed extraurbano, realizzato dalla Società, è determinato, nei programmi di esercizio svolti e nelle percorrenze sviluppate, dai Contratti di Affidamento Provvisorio (CAP), nonché dai successivi Atti Aggiuntivi di proroga, stipulati ai sensi del comma 6 dell'art. 27 della L.R. 22 dicembre 2005, n.19.

Tale norma ha regolamentato le modalità di transizione dal regime concessionale a quello dei contratti di affidamento provvisorio, disponendo che:

"...Nelle more dell'approvazione del piano di riassetto organizzativo e funzionale del trasporto pubblico locale, al fine di assicurare la continuità del servizio pubblico di autolinee, le concessioni in atto vigenti accordate dalla Regione e dai comuni ai sensi della legge 28 settembre 1939, n. 1822 e dalla legge regionale 4 giugno 1964, n. 10, sono trasformate in contratti di affidamento provvisorio della durata di trentasei mesi nel rispetto dei programmi di esercizio in vigore alla data di entrata in vigore della presente legge ... Il contratto di affidamento provvisorio erogato a trimestri anticipati deve prevedere un corrispettivo pari al contributo spettante all'azienda per l'anno 2005, calcolato ai sensi della legge regionale 14 giugno 1983, n. 68, oltre IVA, adeguato alla dinamica dei dati ISTAT dal 1998 al 2004... I contratti di affidamento provvisorio ... devono altresì prevedere un sistema tariffario flessibile secondo le dinamiche di mercato ed adeguabile all'andamento dei costi di esercizio".

In applicazione di detto quadro normativo, l'Azienda ha stipulato, tra la fine del 2007 ed i primi mesi del 2008, un contratto di affidamento provvisorio con la Regione Siciliana, avente per oggetto le autolinee di trasporto pubblico locale extraurbano, già di propria concessione regionale, ed altri n. 19 contratti di affidamento, aventi per oggetto le corrispondenti autolinee di trasporto urbano; detti contratti, aventi durata di trentasei mesi, ai sensi del sopra citato comma 6 dell'art. 27 della l.r. 19/2005, andavano tutti in scadenza tra l'ultimo trimestre del 2010 ed il primo semestre del 2011.

La produzione attuale dell'Azienda Siciliana Trasporti S.p.A. consiste, dunque, nell'esercizio di:



- N. 122 Autolinee extraurbane adibite al Trasporto Pubblico Locale di viaggiatori.
- N. 14 Servizi di Trasporto Pubblico Urbano.

SERVIZI EXTRAURBANI

La produzione di Servizi Extraurbani dell'AST S.p.A. consiste nell'esercizio di N. 122 Autolinee come di seguito elencate nei riquadri sotto riportati raggruppati per BACINO territoriale.

N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	TP	ALCAMO - CASTELVETRANO - MAZARA DEL VALLO
2	TP	CASTELLAMMARE DEL GOLFO - VALDERICE - TRAPANI con dev. A 29/A 29 dir.e dev. Buseto-Crocci-Trapani
3	TP	ERICE - bivio MARTOGNA - VALDERICE - TRAPANI
4	TP	PARTANNA - GIBELLINA - A 29 - PALERMO
5	TP	SANTA NINFA - PARTENNA - C.VETRANO - MAZARA - MARSALA - AEROPORTO BIRGI - TRAPANI
6	TP	POGGIOREALE - SALAPARUTA - PARTANNA - GIBELLINA - A 29 - TRAPANI
7	TP	POGGIOREALE - SALAPARUTA - PARTANNA - CASTELVETRANO
8	TP	SALAPARUTA - POGGIOREALE - SCIACCA
9	TP	SALEMI - GIBELLINA - ALCAMO
10	TP	TRAPANI PORTO - AEROPORTO BIRGI
11	TP	TRAPANI - BONAGIA - CUSTONACI - S. VITO LO CAPO con deviazione Trapani-Valderice-Custonaci
12	TP	TRAPANI - BALATA- BUSETO PALIZZOLO - CHIESANUOVA - TRAPANI
13	TP	TRAPANI - VITA - SALEMI - PARTANNA - SANTA NINFA - CASTELVETRANO
14	TP	TRAPANI - BONAGIA - VALDERICE - SAN MARCO - TRAPANI con deviazioni
15	TP	TRAPANI PORTO - PACECO - AEROSTAZIONE DI BIRGI
16	TP	TRAPANI - PACECO - NUBIA
17	TP	TRAPANI - BONAGIA - CUSTONACI - CROCEVIE - VALDERICE - TRAPANI

N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	RG	ACATE - VITTORIA
2	RG	ACATE - GRAMMICHELE - CATANIA
3	RG	ACATE - PEDALINO - CHIARAMONTE GULFI - RAGUSA
4	RG	CHIARAMONTE - DICCHIARA - ROCCAZZO - CHIARAMONTE
5	RG	DONNALUCATA - SCICLI - MODICA - A 18 - AEROPORTO FONTANAROSSA - CATANIA
6	RG	MODICA - GIARRATANA - MONTEROSSO
7	RG	MODICA - POZZALLO - ISPICA - MODICA - RAGUSA
8	RG	MODICA - ISPICA - ROSOLINI - NOTO -AVOLA - A18 - AEROPORTO F. ROSSA - CATANIA con dev. Pozzallo
9	RG	MODICA - MARINA DI MODICA - POZZALLO
10	RG	POZZALLO - MODICA - RAGUSA - COMISO - VITTORIA - PALERMO
11	RG	POZZALLO - RAGUSA
12	RG	MODICA - POZZALLO - A 18 - AEROPORTO FONTANAROSSA - CATANIA
13	RG	RAGUSA - MODICA - ISPICA - PACHINO
14	RG	SANTA CROCE CAMERINA - SCICLI - MODICA
15	RG	SANTA CROCE CAMERINA - SCICLI - MODICA - RAGUSA con dev. Quartarella
16	RG	PACHINO - POZZALLO - SCICLI
17	RG	PORTOPALO DI CAPO PASSERO - MARZAMEMI - PACHINO - PORTOPALO DI CAPO PASSERO



N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	PA	MONTEVAGO - S. MARGHERITA B. - SAN GIUSEPPE IATO - s.s. 624 - PALERMO
2	PA	ALTAVILLA - TERMINI IMERESE STAZIONE
3	PA	BAGHERIA - SANTA FLAVIA - CASTELDACCIA - ALTAVILLA
4	PA	BAGHERIA - BAUCINA
5	PA	BORGETTO - PARTINICO - A 29 - PALERMO
6	PA	CAMPOFELICE DI FITALIA - VILAFRATI - s.s. 121 - PALERMO con dir. e dev.
7	PA	CARINI - CAPACI - A 29 - PALERMO con deviazione Carini-Torretta-Capaci e diramazioni
8	PA	CASTELBUONO - ISNELLO - COLLESANO - CEFALU' con dev.
9	PA	CASTELBUONO - COLLESANO - TERMINI IMERESE -PALERMO con dev.
10	PA	CASTRONOVO - LERCARA - PALERMO con diramazioni Vicari, Mezzoluso, Villafrati, Godrano
11	PA	CORLEONE - SAN CIPIRELLO - PARTINICO con diramazione San Giuseppe lato.
12	PA	GODRANO - VILAFRATI - BAGHERIA
13	PA	MEZZOUIOSO - VILAFRATI - GODRANO - CORLEONE
14	PA	MEZZOUIOSO - VILAFRATI - GODRANO - MARINEO
15	PA	PALAZZO ADRIANO - PRIZZI - LERCARA - PALERMO
16	PA	PALERMO - MARINEO - CORLEONE - PRIZZI
17	PA	PALERMO - BAUCINA - CIMINNA - VENTIMIGLIA - TERMINI IMERESE
18	PA	PALERMO - A19 - CASTELDACCIA - ALTAVILLA
19	PA	PALERMO - BOLOGNETTA - MARINEO - CORLEONE - CHIUSA S. - BURGIO
20	PA	PALERMO - FICARAZZI - BAGHERIA - SANTELIA con diramazione Bagheria - Aspra
21	PA	PALERMO - ALTOFONTE
22	PA	PARTINICO - BORGETTO - MONREALE - PALERMO
23	PA	PARTINICO - MONTELEPRE - PALERMO
24	PA	PRIZZI - PALAZZO ADRIANO - CHIUSA SCLAFANI - CORLEONE - PALERMO
25	PA	ROCCAMENA - S. CIPIRELLO - S. G. IATO - PALERMO con diramaz. e deviaz.
26	PA	TERRASINI - BIVIO CINISI - CAPACI - A 29 - PALERMO con dir. Bivio Cinisi - Cinisi

N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	SR	CASSARO - SORTINO - MELLILI - CATANIA
2	SR	PALAZZOLO - CANICATTI BAGNI - s.s. 114 - CATANIA
3	SR	PALAZZOLO - NOTO (Frazione Testa dell'Acqua)
4	SR	PALAZZOLO - SINCAT (Zona Ind.le Priolo)
5	SR	ROSOLINI - NOTO - AVOLA - SIRACUSA - LENTINI - CATANIA
6	SR	SIRACUSA - PALAZZOLO- VIZZINI - CALTAGIRONE
7	SR	SIRACUSA - AVOLA- NOTO - ROSOLINI - ISPICA - POZZALLO - IMODICA - RAGUSA - VITTORIA - GELA
8	SR	SIRACUSA - PRIOLO- AUGUSTA diramazione Priolo - San Focà
9	SR	SIRACUSA - CITTA' GIARDINO - BELVEDERE
10	SR	SIRACUSA - SOLARINO - FERLA - CASSARO - PALAZZOLO
11	SR	SIRACUSA - FLORDIA - SOLARINO
12	SR	SIRACUSA - SOLARINO - SORTINO con deviaz. Sortino - S.P. 60 - S.S. 114 - Siracusa
13	SR	SORTINO - MELLILI - PRIOLO - SIRACUSA
14	SR	SORTINO - CARLENTINI - LENTINI STAZIONE



N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	CT	ACIREALE - ACICATENA - FICARAZZI - CATANIA con dir. Aci S. Filippo - Vampolieri
2	CT	BELPASSO - NICOLOSI - PEDARA - ACI SANT'ANTONIO - ACIREALE
3	CT	CALTAGIRONE - GRAMMICHELE - VIZZINI - FRANCOFONTE - LENTINI - CATANIA
4	CT	CALTAGIRONE- FRANCOFONTE - LENTINI - SIRACUSA con dev. Lentini - bv. s.s. 114
5	CT	CALTAGIRONE - PIAZZA ARMERINA
6	CT	CASTEL DI IUDICA - CATANIA
7	CT	CATANIA - FICARAZZI - VAMPOLIERI - BIVIO ACICASTELLO - CATANIA
8	CT	CATANIA - BELPASSO - RAGALNA
9	CT	CATANIA - ZAFFERANA - SANT'ALFIO
10	CT	CATANIA - ACICASTELLO - ACIREALE
11	CT	CATANIA - VIAGRANDE - ZAFFERANA con diramazione Viagrande - Viscalori
12	CT	CATANIA - S. AGATA - SAN G. LA P. - TRECASTAGNI - PEDARA - TREMESTIERI - S. AGATA B. - CATANIA
13	CT	CATANIA - MISTERBIANCO - MOTTA SANT'ANASTASIA
14	CT	CATANIA - MASCALUCIA - NICOLOSI - BELPASSO - MASCALUCIA - CATANIA
15	CT	CATANIA - GRAVINA - MASCALUCIA - SAN GIOVANNI LA PUNTA - S. AGATA B. - CATANIA con dev. e diramaz.
16	CT	CATANIA - SAN GREGORIO - ACI SANT'ANTONIO - ACIREALE con dev.
17	CT	CATANIA - NICOLOSI - ETNA
18	CT	CATANIA - SIRACUSA
19	CT	CATANIA - LENTINI- BUCCHERI - PALAZZOLO A.
20	CT	MINEO -PALAGONIA - CATANIA con deviazione bivio Palagonia - Ramacca - Catania
21	CT	MIRABELLA - CALTAGIRONE - PALAGONIA - CATANIA con dev. Caltagirone - S.S. 417/192 - Aeroporto - Catania
22	CT	MOTTA SANT'ANASTASIA - PATERNO
23	CT	PUNTALAZZO - SANT'ALFIO - ACIREALE - CATANIA
24	CT	VIZZINI - BUCCHERI- PALAZZOLO - SIRACUSA con deviaz. e diramaz.
25	CT	ZAFFERANA - LAVINAIO - ACI SANT'ANTONIO - CATANIA con dev.
26	CT	LEONFORTE - DITTAINO SCALO FS
27	CT	PIAZZA ARMERINA - VALGUARNERA - DITTAINO SCALO FS
28	CT	CARLENTINI - LENTINI - AEROPORTO FONTANAROSSA - CATANIA
29	CT	PEDAGAGGI - CARLENTINI - LENTINI

N.	BACINO	AUTOLINEE ESERCITATE DA AST
1	ME	BAFIA - BIVIO SIMIGLIANO- CASTROREALE - BARCELLONA con dev.
2	ME	MILAZZO - OLIVARELLA - CATTAFI - PACE DEL MELA - GIAMMORO - ARCHI - MILAZZO
3	ME	FLORESTA - SAN PIERO PATTI - PATTI - MESSINA dir. Braidi e Librizzi
4	ME	NOVARA DI SICILIA - BARCELLONA - MESSINA con diramaz.
5	ME	FONDACHELLI FANTINA - MILICI - BARCELLONA - MESSINA
6	ME	MESSINA - BARCELLONA
7	ME	MESSINA - SANTA LUCIA DEL MELA
8	ME	MESSINA - BARCELLONA - TONNARELLA (Portorosa)
9	ME	MILAZZO - BARCELLONA - NOVARA DI S. - SVINCOLO GIARDINI - A 18 - CATANIA
10	ME	MONTALBANO - FALCONE - PATTI con diramazione San Cono
11	ME	MONTALBANO - BARCELLONA - A 20 - MESSINA
12	ME	PATTI - A 20 - FALCONE - BARCELLONA - MILAZZO con diramaz. E deviaz.
13	ME	SANTA LUCIA DEL MELA - MILAZZO
14	ME	SANTA LUCIA DEL MELA - BARCELLONA
15	ME	SANTA LUCIA DEL MELA - MESSINA
16	ME	SORRENTINI - PATTI con diramazione Laurelio
17	ME	TRIPI - FURNARI - TONNARELLA - BARCELLONA
18	ME	UCRIA - SAN PIERO PATTI - BARCELLONA - MESSINA con diram. e deviaz.
19	ME	ZAPPA - RACCUJA- CAPO d'ORLANDO - S'AGATA DI MILITELLO con deviazione



SERVIZI URBANI

La produzione di Servizi Urbani consta di N. 14 Contratti di Affidamento Provvisorio nei Comuni di seguito elencati, ordinati per popolazione servita.

N.	SERVIZI URBANI ESERCITATI DA AST	POPOLAZIONE
1	Siracusa	122.304
2	Gela	76.826
3	Ragusa	72.810
4	Modica	54.854
5	Acireale	52.792
6	Paternò	48.738
7	Barcellona Pozzo di Gotto	41.585
8	Caltagirone	38.799
9	Augusta	36.482
10	Milazzo	31.882
11	Scicli	27.033
12	Lentini	24.210
13	Carlentini	18.049
14	Chiaramonte Gulfi	8.225

Attualmente, la rete delle autolinee extraurbane ed urbane, esercitate da AST S.p.A., conta n. 88 capilinea di servizi dislocati in altrettante località del territorio della Regione. Dette località sono distribuite in tutte le 9 Province siciliane come si evince dalla seguente tabella:

In alcune delle predette località sono ubicate le sedi territoriali aziendali, ove sono presenti le rimesse e le officine di proprietà della Società, funzionali alla produzione, nonché gli uffici amministrativi territoriali.

Numero Capilinea	PROVINCIA DI UBICAZIONE
1	AGRIGENTO
1	CALTANISSETTA
14	CATANIA
2	ENNA
12	MESSINA
24	PALERMO
12	RAGUSA
13	SIRACUSA
9	TRAPANI
88	CAPILINEA

N.	SEDE TERRITORIALE AZIENDALE
1	CATANIA
1	MESSINA
1	MODICA
1	PALERMO
1	SIRACUSA
1	TRAPANI
6	STRUTTURE TERRITORIALI



Di seguito si riportano tre diapositive riepilogative estratte dal documento di programmazione "I NUMERI DI AST"

2. LA PRODUZIONE

Alcuni dati di sintesi risultano di particolare interesse nell'analisi delle performance produttive di AST S.p.A.:

I servizi extraurbani sono esercitati in	N. 122 AUTOLINEE EXTRAURBANE;
Riconducibili a	N. 6 BACINI TERRITORIALI PALERMO - TRAPANI - MESSINA CATANIA - SIRACUSA - RAGUSA
Le autolinee sviluppano	N. 88 CAPILINEA DI SERVIZIO
Ubicati in tutte le	N. 9 PROVINCE SICILIANE
I servizi Urbani sono esercitati in	N. 14 CITTA' SICILIANE ACIREALE - AUGUSTA - BARCELLONAP.G. - CALTAGIRONE - CARLENTINI - CHIARAMONTE GULFI - GELA - LENTINI - MILAZZO - MODICA - PATERNO - RAGUSA - SCIACI - SIRACUSA

Azienda Siciliana Trasporti Spa

I NUMERI DI AST - Analisi delle performance industriali ed economico-finanziarie - AST S.p.A.
Ed. Marzo 2015

2. LA PRODUZIONE

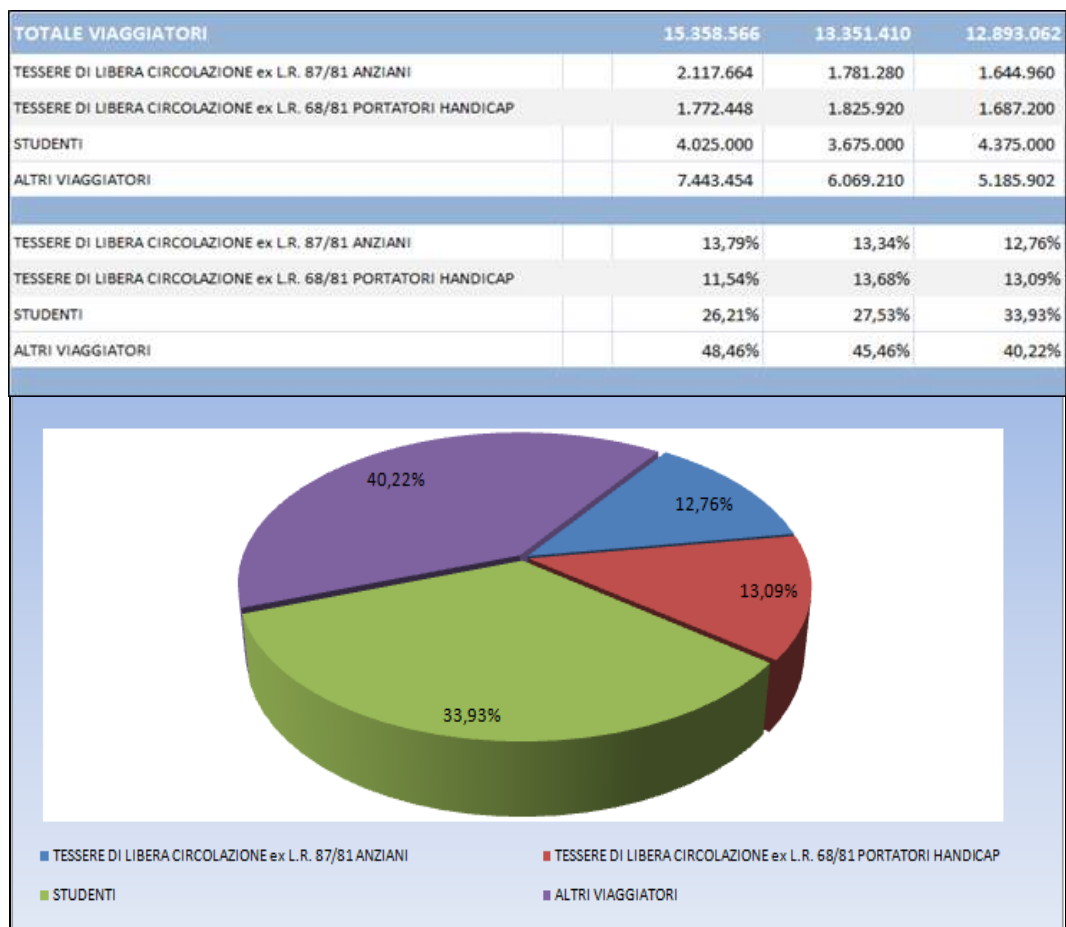
Alcuni dati di sintesi risultano di particolare interesse nell'analisi delle performance produttive di AST S.p.A.:

I servizi extraurbani trasportano oltre	N. 10,5 MILIONI DI VIAGGIATORI
I servizi Urbani trasportano oltre	N. 2,3 MILIONI DI VIAGGIATORI
TOTALE TRASPORTATO 2014	N. 12,8 MILIONI DI VIAGGIATORI

VIAGGIATORI AST	2012	2013	2014
SERVIZI EXTRAURBANI	12.930.117	10.980.877	10.584.170
SERVIZI URBANI	2.428.449	2.370.533	2.308.892
TOTALE VIAGGIATORI	15.358.566	13.351.410	12.893.062
VIAGGIATORI CON TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 87/81	2.117.664	1.781.280	1.644.960
VIAGGIATORI CON TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 68/81	1.772.448	1.825.920	1.687.200
VIAGGIATORI STUDENTI (12.500 al GIORNO)	4.025.000	3.675.000	4.375.000
ALTRI VIAGGIATORI	7.443.454	6.069.210	5.185.902

Azienda Siciliana Trasporti Spa

I NUMERI DI AST - Analisi delle performance industriali ed economico-finanziarie - AST S.p.A.
Ed. Marzo 2015



Risulta evidente dall'analisi dei numeri più significativi della realtà d'azienda di AST S.p.A. l'importanza che la produzione aziendale ricopre nello scenario del TPL regionale e la connotazione sociale del servizio ad essa affidato.

Si consideri per esempio che la Legge Regionale 87/1981 che, come già detto, impone all'Azienda Siciliana Trasporti l'emissione delle Tessere di Libera circolazione a favore della categoria degli Anziani che ne fanno richiesta ai Comuni di residenza, ha l'effetto di comprimere i ricavi per la vendita di titoli di viaggio e abbonamenti.

Analogamente, la Legge Regionale 68/1981 impone all'Azienda Siciliana Trasporti l'emissione delle Tessere di Libera circolazione a favore della categoria dei disabili che ne fanno richiesta ai Comuni di residenza. Anche in questo caso le Tessere vengono emesse per il Servizio Extraurbano e per i Servizi Urbani ed anche in questo caso, la norma ha l'effetto di comprimere i ricavi per la vendita di titoli di viaggio e abbonamenti. Di seguito si riporta lo stimato per il triennio 2012-2014.



AUTOLINEE EXTRAURBANE	2012	2013	2014
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 87/81 ANZIANI	15.667	13.124	11.981
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 68/81 PORTATORI HANDICAP	12.977	13.083	12.213
AUTOLINEE URBANE			
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 87/81 ANZIANI	6.392	5.431	5.154
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 68/81 PORTATORI HANDICAP	5.486	5.937	5.362
TOTALE TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE	40.522	37.575	34.710

Applicando per ognuna delle Tessere emesse un utilizzo minimale, pari ad un viaggio di andata e ritorno per 46 settimane in un anno, cioè pari a 92 viaggi, valorizzati al valore medio di € 0,86 per i Servizi Urbani e € 2,13 per i Servizi Extraurbani, si è determinato il valore teorico del ricavo potenziale che per effetto delle LL.RR. sopra richiamate AST non incassa.

AUTOLINEE EXTRAURBANE	2012	2013	2014
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 87/81 ANZIANI	3.203.588	2.683.596	2.449.875
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 68/81 PORTATORI HANDICAP	2.653.537	2.675.212	2.497.314
AUTOLINEE URBANE			
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 87/81 ANZIANI	527.724	448.383	425.514
TESSERE DI LIBERA CIRCOLAZIONE ex L.R. 68/81 PORTATORI HANDICAP	452.924	490.159	442.687
STIMA RICAVO NON INCASSATO	6.837.773	6.297.349	5.815.390

L'acquisizione di un esplicito indirizzo strategico nel senso di quanto tracciato nelle Linee Guida n. 4 e 5, potrebbe determinare un incremento dei ricavi per l'azienda.

Ed ancora risulta altresì evidente come il DEFICIT STRUTTURALE con il quale AST S.p.A. chiude i propri esercizi non sia riconducibile alla gestione operativa dell'azienda, bensì debba essere ricondotto all'evidente circostanza che ad AST sono state affidate, nel tempo, dalla Regione Siciliana, prima in concessione e poi contrattualizzate, le Autolinee economicamente marginali, per lo più dismesse da altri Vettori.



Di queste, oggi, AST continua ad esercitare 122 AUTOLINEE, con una elevatissima concentrazione (113/122: 93%) di Autolinee economicamente non sostenibili. Autolinee che producono un deficit annuo che va a sommarsi al deficit prodotto dai 14 Servizi Urbani gestiti in altrettante Città Siciliane. Di seguito la diapositiva riepilogativa (dato 2015).

Alcuni dati risultano di particolare interesse nell'analisi delle performance economiche di AST S.p.A.:

COSTO MEDIO DEI SERVIZI EXTRAURBANI	€/Km. 3,89
RICAVO MEDIO	€/Km. 1,12
CORRISPETTIVO KILOMETRICO	€/Km. 1,16
TOTALE DEFICIT KILOMETRO SERVIZIO EXTRAURBANO	€/Km. 1,61
COSTO MEDIO DEI SERVIZI URBANI	€/Km. 4,04
RICAVO MEDIO	€/Km. 0,36
CORRISPETTIVO KILOMETRICO	€/Km. 2,01
TOTALE DEFICIT KILOMETRO SERVIZIO URBANO	€/Km. 1,67

I NUMERI DI AST – Analisi delle performance industriali ed economico-finanziarie – AST S.p.A. Ed. Marzo 2015

In conclusione, al fine di fornire ogni utile elemento atto a valutare il positivo impatto che l'accoglimento delle proposte tracciate con le Linee Guida n. 1, 2, e 3 può determinare nell'equilibrio economico e finanziario aziendale, ritrasmettiamo un'analisi comparata – ancora attuale – con la quale fornire evidenza delle caratteristiche sistemiche dello squilibrio economico dell'azienda.

Ed infatti, applicando alla struttura dei costi dell'Azienda Siciliana Trasporti S.p.A. - che pure sconta oneri impropri legati allo stato di crisi che l'azienda attraversa - si rileva come sia proprio la struttura dei ricavi ed in particolare l'insufficienza dei corrispettivi contrattuali, il più rilevante elemento di disallineamento rispetto al Settore del TPL nel resto del Paese.



- A. Un primo documento da cui deduciamo gli elementi di analisi è **“L’INDAGINE CONOSCITIVA DELLA CAMERA DEI DEPUTATI SUL TPL”**, del 2014 che ha evidenziato come il valore medio nazionale del Corrispettivo per i Servizi Extraurbani sia pari a €/Km 2,2 oltre IVA, a fronte di un valore medio ponderato riconosciuto ad AST S.p.A. pari a € 1,3 oltre IVA
- B. Inoltre sulla base dei Risultati dello **“STUDIO SUI COSTI STANDARD DEL TPL”** condotto dall’Università La Sapienza ha determinato con riferimento a dati 2011 il valore del COSTO STANDARD per i servizi di TPL:
- EXTRAURBANI velocità commerciale pari a 33,9 Km/h €/Km 3,29
 - URBANI velocità commerciale media pari a 19,8 Km/h €/Km 4,25
- C. Ed infine abbiamo effettuato un **CONFRONTO CON COTRAL S.p.A. e ARST S.p.A.** Due aziende del Settore del TPL con caratteristiche assimilabili a quelle di AST.
- Di seguito si riporta la tabella di raffronto tra i dati delle percorrenze, dei corrispettivi e dei ricavi da vendite realizzati da AST S.p.A., CO.TRA.L. S.p.A. – società operante nel Lazio che eroga servizi extraurbani di TPL – e da A.R.S.T. S.p.A. – società operante in Sardegna che eroga servizi extraurbani ed urbani di TPL. Si fa rilevare l’evidente scostamento del corrispettivo €/Km.

	AST S.p.A.	COTRAL S.p.A.	ARST S.p.A.
PERCORRENZE EFFETTIVE	19.728.323,38	76.772.557,00	37.521.832,00
CORRISPETTIVO CONTRATTUALE	25.646.820,39	237.802.000,00	105.493.428,00
CORRISPETTIVO/KM MEDIO (Urbano ed Extraurbano)	1,30	3,10	2,81
RICAVI DA VENDITE	19.136.473,68	58.922.000,00	21.973.425,00
RICAVO/KM	0,97	0,77	0,59



Piano Operativo Strategico

QUADRO FINALE DI SINTESI



4. QUADRO FINALE DI SINTESI

In conclusione, per tutto quanto sopra esposto si conferma la necessità indefettibile di un intervento immediato della Regione Siciliana nella qualità di Socio Unico cui è affidata la Direzione ed il Coordinamento di AST S.p.A. ai sensi della normativa codicistica, ma anche nella qualità di Ente regolatore del Settore dei Trasporti in Sicilia. Di seguito si riportano le tabelle riepilogative di sintesi.

<i>INTERVENTO STRATEGICO REGIONE SICILIANA</i>	<i>LINEA GUIDA POS</i>	<i>EFFETTO ATTESO</i>
Definizione dei costi standard per tipologia di servizio al fine di allineare il valore del corrispettivo Kilometrico ad un parametro di riferimento congruo e aderente ai valori medi nazionali	1 – 2 – 3	Incremento del valore del corrispettivo contrattuale dei Servizi Extraurbani e dei Servizi Urbani gestiti da AST.
Revisione delle condizioni del contratto di affidamento provvisorio attualmente in vigore in adesione alla delibera di GRG n. 402/2009 al fine di eliminare la genetica iniquità del contratto	1	Incremento del valore del corrispettivo contrattuale del Servizio Extraurbano erogato alla Regione Siciliana.
Verifica ed individuazione delle modalità amministrative e delle condizioni operative per interrompere [dal 01.01.2018] l'erogazione dei servizi urbani nei comuni che non provvedono ad integrare il corrispettivo	2	Eliminazione dal bilancio annuale di AST S.p.A. del deficit economico scaturente dalla onerosa produzione ed erogazione dei servizi Urbani.
Aggiornamento ai valori attuali del valore delle tariffe riconosciute per il rimborso delle tessere di libera circolazione degli anziani ai sensi della L.R. 87/81. Stanziamento capiente nel capitolo 478105	4	Incremento del ricavo per il rimborso delle tessere emesse per legge agli anziani aventi diritto.
Determinazione di un valore delle tariffe per il rimborso delle tessere di libera circolazione rilasciate ai disabili ai sensi della L.R. 68/81.	5	Incremento del ricavo per il rimborso delle tessere rilasciate per legge per la libera circolazione dei disabili e loro accompagnatori.



<i>INTERVENTO STRATEGICO REGIONE SICILIANA</i>	<i>LINEA GUIDA POS</i>	<i>EFFETTO ATTESO</i>
Normalizzazione e regolarizzazione dei flussi finanziari per i trasferimenti delle risorse afferenti ai corrispettivi dei contratti di servizio ed al trasferimento ex L.R. 11/2010. Attivazione partnership finanziaria regionale.	7	Miglioramento della gestione finanziaria aziendale. La riduzione degli oneri impropri sopportati per i ritardi nei pagamenti. Perseguimento obiettivi di bancabilità dell'azienda.
Dismissione degli immobili non strategici alla produzione aziendale. Razionalizzazione degli spazi e valorizzazione dei beni immobili aziendali.	8	Riduzione degli oneri di gestione del patrimonio immobiliare e la realizzazione di risorse destinabili agli investimenti o alla riduzione dell'indebitamento.
Rimozione di vincoli normativi relativi al divieto di assunzione e di progressione di carriera	9	Miglioramento delle condizioni operative. Eliminazione della litigiosità. Adeguamento della struttura organizzativa alle esigenze operative.

Nelle tabelle sopra riportate sono sinteticamente riepilogati quegli interventi che si auspica il Socio Unico Regione Siciliana possa realizzare mediante una coerente azione amministrativa ed adeguate iniziative legislative realizzando quelle condizioni di sostenibilità della produzione e della gestione complessiva necessarie all'azienda.

Si ribadisce che il quadro di contesto e l'orizzonte temporale nei quali si inserirebbero i sopra elencati interventi strategici sarebbero quelli dell'attuale consistenza della produzione nell'arco del biennio 2018/2019, in vigore dell'assetto contrattuale prorogato ex lege e del mantenimento del trasferimento annuale di risorse finanziarie previsto dall'art. 76 della L.R. 11/2010 nella dimensione determinata nel PEA dell'anno 2019.



Si fa, infatti, rilevare che eventuali ritardi nel superamento delle incertezze normative che caratterizzano il momento storico del settore del TPL in generale ed AST S.p.A. in particolare, potrebbero generare complicazioni fatali per il futuro dell'azienda.

In tal senso, ci si riferisce ai due principali aspetti di rilevante incertezza che attualmente caratterizzano la vita dell'AST e che per la severità del loro impatto nel futuro dell'azienda di seguito sottolineiamo ulteriormente:

1. La fine del sistema dei contratti di affidamento provvisorio, la cui scadenza è improrogabilmente fissata per il prossimo dicembre 2019, cui si sostituirà l'affidamento con procedure d'evidenza pubblica.
2. L'assenza di una chiara strategia di policy per la definizione di un ruolo da attribuire all'azienda Pubblica AST S.p.A. nello scenario del sistema del TPL Regionale che si appresta a ristrutturarsi in conformità ai principi regolatori Europei.

Il superamento di tali condizioni di incertezza e la definizione di una chiara strategia di revisione della struttura del Settore del TPL Regionale sono presupposti imprescindibili ai fini della ricerca di condizioni industriali di continuità per AST S.p.A. e rappresentano elementi necessari di input per la redazione di un Piano Industriale per il prossimo triennio. Si ritiene in tal senso necessario e propedeutico rispetto alla definizione di documenti di programmazione economico-finanziaria l'acquisizione di una palese espressione di volontà della Regione Siciliana, Socio Unico di AST S.p.A. nel senso che precede ai fini della corretta ottemperanza ai contenuti della norma istitutiva del presente strumento di pianificazione strategica.

Per quanto sopra, dunque, i dati economico-finanziari di riferimento per il triennio 2019-2021 risultano elaborati per il 2019 (Cfr. PEA 2019) mentre ci si riserva di elaborare le proiezioni numeriche degli esercizi 2020 e 2021 quando le condizioni normative di contesto ed i requisiti contrattuali consentiranno la corretta e veridica previsione dei dati.



Il Dirigente del Settore Risorse Umane
Area Tecnico ed Engineering
F.to - Dott. Giuseppe Carollo

Il Dirigente dell'Ufficio Legale e AA.GG.
Ufficio Stazione Appaltante
Ufficio Società Partecipate
F.to - Avv. Gabriella Plaja

Il Dirigente del Settore Amministrativo
Area Economico Finanziaria
Area Controllo di Gestione
Quality Manager
F.to - Dott. Giovanni Amico

Il Dirigente del Settore Produzione
ad interim del Settore Logistica
Area Esercizio
F.to - Dott. Andrea Ugo Fiduccia

Il Direttore Generale f.f.
F.to - Dott. Andrea Ugo Fiduccia