

## **Il disequilibrio strutturale e gli ambiti di intervento del Piano di rientro**

L'analisi congiunta delle spese e delle entrate correnti strutturali, assieme ad una valutazione dei fabbisogni standard consente di quantificare la dimensione del disequilibrio strutturale, così come previsto dal più volte citato decreto legge 6 marzo 2014, n.16, convertito, con modificazioni, dalla legge 2 maggio 2014, n.68.

In particolare, se si fa riferimento alla distanza tra entrate e uscite strutturali di parte corrente, tale disavanzo ammonta a circa 442 milioni di euro, come differenza tra spese correnti strutturali per un importo di 4.458 milioni di euro e entrate correnti strutturali pari a 4.016 milioni di euro.

Viceversa, se si considera la distanza tra spesa strutturale storica e spesa standard, il disequilibrio strutturale ammonta a circa 547 milioni di euro che, al netto della componente imputabile ai costi sostenuti per il ruolo di capitale, scende a circa 437 milioni di euro.

In sostanza, una volta identificati gli extra costi che dovranno essere sottratti dal percorso di efficientamento previsto dai fabbisogni standard, la dimensione del disavanzo strutturale coincide nella duplice accezione del termine. Ne consegue che, fermo restando lo sforzo necessario a garantire il livello di entrate sopradescritto, l'efficientamento sul versante della spesa secondo l'approccio dei fabbisogni standard così come previsto dal decreto legislativo 26 novembre 2010, n.216 è in grado di garantire il raggiungimento dell'equilibrio economico strutturale, senza la necessità di attivare risorse aggiuntive.

Pertanto, gli ambiti di intervento del Piano di rientro si dipanano essenzialmente sul versante della spesa, sia quella direttamente sostenuta dal Comune, sia quella imputabile alla galassia delle società partecipate. Ciò nondimeno, il piano prevede interventi di manutenzione delle entrate e potenziamento della riscossione, al fine di garantire maggiore certezza alla programmazione di bilancio e contribuire allo smaltimento dei residui attivi precedentemente accumulati. Infine, il piano prevede l'attivazione di processi di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare, i cui proventi potranno essere destinati al finanziamento degli investimenti.

Ancorché non quantificati nel presente piano, si ritiene debbano essere esplorate metodologie di calcolo dei fabbisogni infrastrutturali di Roma in quanto capitale d'Italia, che dovranno essere riflessi in un contributo straordinario per Roma in modo da allineare lo status di capitale a quello previsto nel resto d'Europa. In tal senso, è auspicabile il recupero del percorso previsto dall'articolo 3 del decreto legislativo 18 aprile 2012, n.61, anche per fortificare l'opera di risanamento finanziario prevista per il triennio 2014-16.

La ricostruzione degli elementi costitutivi della spesa corrente storica e l'individuazione di benchmark di costo puntuali su determinati interventi di spesa, consentono di articolare un piano dettagliato di revisione della spesa corrente nell'arco del triennio di programmazione così come sinteticamente illustrato nella seguente tabella.

**SINTESI PIANO DI RIEQUILIBRIO**

Voce	Spesa strutturale storica (2013)	Spesa strutturale obiettivo (2016)	Risparmio previsto nel triennio - euro	Risparmio previsto nel triennio - %
<b>Società partecipate</b>	<b>1.581.381.657</b>	<b>1.375.928.860</b>	<b>-205.452.797</b>	<b>-13,0%</b>
- AMA	755.040.862	661.695.550	-93.345.312	-12,4%
- ATAC TPL	600.000.000	530.000.000	-70.000.000	-11,7%
<b>Acquisto beni e servizi</b>	<b>1.775.773.397</b>	<b>1.447.364.499</b>	<b>-328.408.898</b>	<b>-18,5%</b>
- Settore Sociale	347.432.792	326.244.679	-21.188.113	-6,1%
- Istruzione e asili	215.790.836	208.071.181	-7.719.654	-3,6%
- Utenze	205.619.876	162.410.365	-43.209.511	-21,0%
- Fitti passivi	126.545.287	101.236.230	-25.309.057	-20,0%
- Pulizia di bilancio (interventi minori e spese non strutturali)	221.760.827	185.232.579	-36.528.248	-16,5%
- Debiti fuori bilancio	70.000.000	0	-70.000.000	-100,0%
- Contratti di servizio	189.765.820	156.171.824	-33.593.996	-17,7%
- Altro	398.857.959	307.997.641	-90.860.318	-22,2%
<b>Componente fissa salari</b>	<b>806.287.517</b>	<b>781.087.517</b>	<b>-25.200.000</b>	<b>-3,1%</b>
<b>Componente variabile salari</b>	<b>204.403.226</b>	<b>177.410.242</b>	<b>-26.992.984</b>	<b>-13,2%</b>
<b>Dirigenza</b>	<b>50.875.536</b>	<b>45.787.983</b>	<b>-5.087.554</b>	<b>-10,0%</b>
<b>Oneri finanziari</b>	<b>40.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTALE PIANO</b>	<b>4.458.721.333</b>	<b>3.867.579.101</b>	<b>-591.142.233</b>	<b>-13,3%</b>
<b>Maggiori oneri</b>	<b>0</b>	<b>153.550.803</b>	<b>153.550.803</b>	
- AMA		130.000.000	130.000.000	
- Altro		23.550.803	23.550.803	
<b>TOTALE SPESA CORRENTE STRUTTURALE</b>	<b>4.458.721.333</b>	<b>4.021.129.904</b>	<b>-437.591.430</b>	<b>-9,8%</b>

*Gli interventi di spending review*

L'azione di razionalizzazione della spesa corrente investe l'intero perimetro del bilancio di Roma Capitale. In quanto segue, sono riportate delle brevi descrizioni che riguardano gli interventi su poste di spesa superiori ai 20 milioni di euro.

**Spesa per il personale** – Le scelte di contenimento della spesa per il personale dovranno essere valutate in sintonia con le decisioni assunte nell'ambito della ristrutturazione delle società partecipate del Comune. Nell'ipotesi di riequilibrio strutturale della spesa, si assume che una quota dei benefici finanziari del blocco del turnover pari al 60% sia acquisita come risparmio, mentre la rimanente concorra a finanziare le politiche per il rinnovo del personale. Ciò determina un calo della massa salariale di circa l'1% l'anno per tutto il triennio di programmazione. Per quanto riguarda la componente non fissa del monte salari, si trasporta l'esito della trattativa in corso sul contenimento delle voci accessorie, tenendo conto del parziale blocco del turnover previsto sopra. Il risultato finale è una contrazione di 2,6 punti percentuali dell'incidenza delle voci variabili sulla componente fissa. Infine, si adegua a tale politica di contenimento degli oneri la riduzione della spesa per la dirigenza, che nel triennio di programmazione declina di circa il 10%.

**Fitti passivi** – Il piano incorpora l'acquisizione di risparmi per una misura prudenziale del 20%, a fronte di un divario sui costi unitari medi di circa il 50%. Le possibilità di risparmio devono tenere conto sia del fatto che all'interno della spesa per fitti rientrano gli oneri per l'assistenza alloggiativa (la spesa per i residence), sia delle inerzie che possono prodursi nel rilascio degli immobili in caso di rescissione del contratto. Le azioni previste sono: revisione di tutti i contratti di affitto per adeguamento ai valori OMI e rilascio degli immobili per i quali si rinvengano soluzioni allocative più coerenti con gli spazi a disposizione. Nel piano non sono incorporati gli effetti dell'operazione Campidoglio 2.

**Gestione mense** – È previsto un contenimento degli oneri del 7%, come effetto di un allineamento dei prezzi di gara per l'affidamento del servizio ai valori Consip.

**Asili nido** – Sebbene il piano non incorpori risparmi sul bilancio, sul versante della spesa per gli asili nido sono previsti interventi di ristrutturazione della spesa in grado di ridurre gli oneri correnti di un importo pari a 10 milioni di euro l'anno, che sono previsti essere reinvestiti per incrementare l'offerta di posti nido, nonché la qualità del servizio (vedi riquadri).

**Debiti fuori bilancio** – Sebbene la rimozione dei debiti fuori bilancio non costituisca un vero e proprio risparmio di spesa strutturale, ma sia la risultante degli interventi di razionalizzazione della spesa per acquisti di beni e servizi, nonché di una migliore programmazione della spesa, nel prospetto viene comunque riportato il valore di tale effetto, in quanto rappresenta la dimensione dell'assorbimento di componenti di spesa che potrebbero non ancora essere state incorporate all'interno del bilancio.

**Illuminazione pubblica** – Il piano prevede la revisione dei contratti di acquisto dell'energia elettrica per ricondurli alla tariffa unica nazionale, nonché un intervento di tipo strutturale sugli impianti per ridurre i consumi. Prudenzialmente il risparmio di spesa è confinato al 30% dell'attuale spesa, contro un potenziale che oscilla intorno al 40%.

**Manutenzione stradale** – Il piano prevede un ripristino di risorse per adeguare gli oneri di manutenzione ordinaria alle effettive esigenze di Roma Capitale. Attualmente gli impegni effettivi di spesa si cifrano intorno ai 20 milioni di euro, un livello del tutto insufficiente rispetto ai fabbisogni della città. È previsto un allineamento della spesa intorno ai 47 milioni di euro per tutto il periodo di programmazione.

**Altra assistenza** – Si tratta di interventi minori, che dovranno essere razionalizzati e ricondotti a centri di costo aggregati, prevedendo procedure di affidamento dei servizi a gara. Il livello di spesa registrato nel 2013, peraltro, appare insufficiente a garantire gli effettivi fabbisogni di spesa, per cui il risparmio atteso dall'efficientamento delle procedure di acquisto è relativo ai maggiori oneri che dovranno essere iscritti in bilancio. Complessivamente, il risparmio atteso si colloca intorno al 10% della maggiore spesa prevista.

**Assistenza immigrati** – L'onere per assistenza degli immigrati ha assunto rilevanza crescente nel corso del biennio 2012-13 ed è difficile valutarne la portata strutturale, così come l'effettiva responsabilità finanziaria del comune di Roma Capitale. Anche in questo caso, tuttavia, ferma restando la spesa sui livelli più recenti, si prefigura le possibilità di acquisire risparmi che prudenzialmente si confinano intorno al 5%, per effetto di una maggiore razionalizzazione e programmazione delle risorse.

**Servizi assistenza sistemistica** – Si tratta di servizi i cui costi non risultano allineati ai benchmark di riferimento. La spesa per informatica di Roma Capitale è circa 8 volte quella desumibile dagli indicatori standard dei maggiori comuni italiani. Il piano prevede una forte revisione degli attuali servizi acquistati, sia in termine di procedure utilizzate, sia in termini di controllo degli effettivi vantaggi acquisti dall'amministrazione. In via prudenziale, sono quantificati risparmi per almeno il 30% dell'attuale spesa sostenuta.

**Assistenza anziani** – Il livello di spesa è coerente con l'analisi dei fabbisogni standard ma, la segmentazione dei processi di acquisto dei servizi, nonché il mancato ricorso a procedure competitive di acquisto lasciano ipotizzare la presenza di sostanziali risparmi potenziali all'interno di questa voce di spesa. Il piano prevede che solo in parte, per la misura massima del 5%, questi vengano acquisiti dal bilancio, mentre la restante parte verrà destinata al potenziamento del servizio, sia in termini di numero di assistiti che di qualità del servizio stesso.

**Utenze (riscaldamento, elettricità, acqua, telefonia)** – Per tutte le utenze il comune di Roma Capitale fa rilevare scostamenti significativi dagli standard nazionali. Il piano prevede una revisione di tutti i contratti di fornitura, al momento quasi sempre stipulati in affidamento diretto e senza procedura competitiva, e un loro allineamento ai benchmark nazionali. Il risparmio previsto è mediamente del 20% su tutte le utenze.

**Manutenzione ordinaria edifici** – Valgono le stesse considerazioni fatte per la manutenzione ordinaria delle strade.

**Residenze sanitarie assistenziali** – Il comune di Roma interviene finanziariamente rispetto a questo tema sulla base di una disposizione regionale che prevedeva, all'origine, un concorso finanziario della Regione ben più consistente di quello effettivamente registrato. Il piano prevede un ridimensionamento dell'impegno finanziario del Comune per ricondurlo alle possibilità effettive dell'ente, ripristinando, di converso, il contributo della Regione che ha legiferato in materia in maniera non ortodossa, disponendo autonomamente un maggior onere per il Comune. A fronte dell'attuale costo delle RSA, di quasi 40 milioni di euro, si prevede di impegnare il comune per un concorso alla spesa non superiore ai 21 milioni di euro.

**Assicurazioni** – Il piano prevede una riduzione della spesa di almeno il 25% per allineare i costi sostenuti dal Comune per assicurare le proprie autovetture, il proprio patrimonio e l'Amministrazione agli standard nazionali. Poiché l'acquisto di tali prodotti assicurativi nel caso di Roma equivale ad una sorta di contratto di servizio, essendo la società erogatrice interamente partecipata, direttamente e indirettamente, dal Comune, ed essendo il Comune l'unico committente, si prevede contestualmente di avviare le procedure per la cessione delle Assicurazioni di Roma o, nel caso, di liquidazione della medesima, così come specificato nel paragrafo successivo.

**Interventi minori** – Il piano prevede una riduzione delle misure di minor importo, al fine sia di contenere la spesa, riducendone il perimetro, sia di acquisire maggiore trasparenza ed equità nella gestione dei soldi pubblici. Si noti infatti che gli interventi inferiori ad una certa soglia costituiscono, di fatto, elargizioni prive dell'opportuna validazione amministrativa in merito ai requisiti dei beneficiari. Peraltro, nel contesto di Roma Capitale, in cui le voci di bilancio assumono una dimensione difficile da controllare, ripulire il bilancio di alcune microvoci può consentire di migliorare significativamente la programmazione di bilancio. Il risparmio atteso, a fronte di una spesa di quasi 72 milioni di euro, è di circa 21 milioni di euro, con una soppressione di circa 50 interventi su 150.

#### *Gli interventi sulle società partecipate*

Nell'ambito delle società partecipate, si sostiene il mantenimento delle partecipazioni in essere solo in quei casi in cui si rinvergono i cosiddetti fallimenti di mercato, ovvero la presenza dei privati non è in grado di garantire l'erogazione di beni pubblici. È questo il caso sostanzialmente dei servizi pubblici locali (trasporto, rifiuti) e dei servizi a rete (luce, acqua, gas). Nel caso di Roma Capitale, il rilevante numero di ambiti di intervento, tra i quali potrebbe essere citato il caso delle assicurazioni, lascia presupporre l'esistenza di un eccessivo ricorso a tale modello organizzativo. Ne consegue la necessità di provvedere ad un piano di riordino ben più radicale di quanto sinora prospettato.

In particolare, tenendo conto del fatto che, sia dal punto di vista teorico che normativo, tutte le società partecipate che non svolgono attività strumentale a quella del Comune, ma rientrano nell'ambito di attività di mercato dovrebbero essere dismesse perché lesive della concorrenza, in quanto segue vengono elencate questo tipo di società e, eventualmente, segnalate le criticità connesse alla loro dismissione (in genere la presenza di personale), ridimensionando la portata del ruolo strategico assegnato a tali strutture e proponendo il mantenimento della partecipazione solo nei casi in cui non siano acclamate palesi violazioni

della concorrenza, avvalendosi, così come previsto dalla legge, del supporto della Autorità garante della concorrenza.

Per quanto riguarda, invece, le società strumentali del Comune, il ragionamento viene spostato sulla convenienza economica ad adottare un simile modello organizzativo rispetto a quello dipartimentale o ad altri alternativi. Le società, quindi, che grazie alla loro maggiore flessibilità dovrebbero garantire una maggiore efficienza ed efficacia nel perseguimento degli obiettivi dell'ente, devono essere analizzate sulla base degli eventuali costi eccessivi del personale, delle perdite e del ricorso al debito. A tal fine, è prevista un'attività di due diligence che, nell'arco di 120 giorni dall'approvazione del presente Piano, fornisca le adeguate informazioni per orientare le scelte di riorganizzazione di tali società strumentali, prevedendo nelle more l'applicazione di tutte le misure di contenimento della spesa previste dall'ordinamento vigente. Per garantire l'effettiva economicità di tali strutture, si propone l'adozione di provvedimenti volti a garantire un costante monitoraggio delle linee di azione che orientano l'esercizio del controllo analogo, anche attraverso la costituzione di apposite unità di controllo.

Nel dettaglio, si prevede di introdurre negli Statuti l'obbligo civilistico del Presidente del Collegio sindacale di informare il socio Comune di ogni evento rilevante con tempi "concomitanti" alle decisioni dell'azienda, e non solo nelle relazioni allegate ai bilanci di fine anno. Inoltre, si prevede di inserire nelle procedure di approvazione dei contratti di servizio, un obbligo di "visto" dell'Assessore al bilancio per ciò che attiene la parte finanziaria dei contratti di servizio e per ogni loro modifica. Il nuovo sistema di governance dovrà incorporare in modo automatico l'attivazione di azioni di responsabilità verso gli amministratori che sfiorano i loro budget senza autorizzazione. Infine dovrà essere realizzato in tempi brevi una ricognizione dei modelli retributivi vigenti nelle società partecipate per equipararli, perlomeno in quelle strumentali, a quelli adottati presso il Comune, concentrando l'attività verso una stretta programmatica sulle macrostrutture dirigenziali e sulla contrattazione integrativa delle predette società.

Complessivamente, le attività da intraprendere sul fronte delle società partecipate possono essere così riassunte:

- Riduzione e riorganizzazione degli organismi partecipati di primo e secondo livello
- Razionalizzazione della spesa
- Piani di efficientamento per le società partecipate mantenute.

#### **Riduzione e riorganizzazione degli organismi partecipati di primo e secondo livello**

La riorganizzazione degli organismi partecipati procede attraverso operazioni di fusione, dismissione o mantenimento delle partecipazioni nelle società strettamente necessarie al perseguimento dei fini istituzionali di Roma Capitale, in modo tale da garantire una sostanziale riduzione delle partecipazioni in essere e, sicuramente, un sensibile risparmio in termini di costi sostenuti per la gestione delle medesime.

Di seguito si rappresentano in sintesi le principali azioni proposte.

**Società che erogano Servizi Pubblici Locali** - le azioni previste riguarderanno le società partecipate di secondo livello, per le quali si intende procedere alla liquidazione o cessione delle quote di quasi tutte le società partecipate e alla fusione per incorporazione di quelle di intera proprietà (quota di partecipazione del 100%).

In relazione al **Gruppo AMA**, che svolge attività in materia ambientale, funeraria, di servizi urbani e territoriali e di servizi industriali al territorio, si riporta di seguito il riepilogo delle partecipazioni in imprese controllate e collegate al 31.12.2013:

<b>RIEPILOGO DELLE PARTECIPAZIONI DI AMA IN IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE</b>		
<b>Società</b>	<b>%</b>	<b>Valore di Bilancio</b>
<b>Imprese controllate</b>		
Ama Soluzioni Integrate S.r.l.	100,0%	103.291
Roma Multiservizi S.p.A.	51,0%	3.943.760
Servizi Ambientali - Gruppo AMA S.r.l.	87,5%	-
<b>Totale imprese controllate</b>		<b>4.047.051</b>
<b>Imprese collegate</b>		
Cistema Ambiente S.p.A	29,0%	31.900
Fiumicino Servizi S.p.A in liquidazione	29,6%	77.019
E.P. Sistemi S.p.A	40,0%	4.757.478 (1)
Marco Polo S.r.l. in liquidazione	34,2%	-
Ecomed S.r.l.	50,0%	187.980 (2)
Consorzio Riciclaggio Scarti Edili in liquidazione	50,0%	25.823
Fondazione "Amici del teatro brancaccio" in liquidazione	38,0%	1 (3)
Fondazione "Insieme per Roma"	33,3%	-
<b>Totale imprese collegate</b>		<b>5.080.201</b>

(1) è stato considerato il bilancio al 31 dicembre 2012

(2) è stato considerato il bilancio al 31 dicembre 2011

(3) è stato considerato il bilancio al 31 dicembre 2007

Di seguito si rappresentano in sintesi le principali azioni proposte:

**a) Cessione/Liquidazione dei seguenti organismi partecipati:**

- **Roma Multiservizi:** dismissione totale, coerentemente con le modalità di legge e l'attenzione rivolta alla "salvaguardia dei livelli occupazionali", della partecipazione detenuta in Roma Multiservizi (q.p. 51%, residuo 49% detenuto da Manutencoop Scarl), che fornisce servizi integrati per la città: pulizia, igiene, manutenzione, sicurezza e agibilità di scuole comunali e statali, asili nido, aree verdi, monumentali e archeologiche, spiagge ed edifici e spazi ad uso pubblico. Al momento sono al vaglio dell'Amministrazione differenti ipotesi che permettano di garantire la qualità del servizio svolto fino ad ora e, allo stesso tempo, i livelli occupazionali e la congrua valorizzazione della società, la cui partecipazione da parte di AMA dovrà essere ceduta con procedura competitiva.
- **Fondazione Insieme per Roma:** Organismo costituito nel giugno 2011 e partecipato al 33,33% - gli altri Soci fondatori sono la Banca di Credito Cooperativo di Roma e la CCIAA di Roma (entrambi con il 33,33%). L'assenza di ricavi e il conseguimento di risultati negativi mettono a rischio la possibilità di mantenere in vita la fondazione. Pertanto, in bilancio AMA il valore della partecipazione è stato interamente svalutato e l'uscita dalla fondazione consentirebbe di evitare potenziali perdite;
- **Cisterna Ambiente:** Partecipata al 29% da AMA e l'Azionista di maggioranza è il Comune di Cisterna di Latina con il 51%, il residuo 20% è detenuto dal Consorzio Nazionale Servizi. La convenzione in proroga per i servizi di igiene urbana, sottoscritta con il comune di Cisterna di Latina, scadrà il prossimo 31 dicembre 2014;
- **Centro Sviluppo Materiali** (q.p. 5%); **Società per il Polo Tecnologico Romano** (q.p. 0,07%); **Acea** (q.p. 0,02%); **Consel Scarl** (q.p. 0,01%): Organismi che per la particolare attività svolta sono considerati non strategici per le attività di AMA.

- b) Fusione per incorporazione in AMA di AMA Soluzioni Integrate (q.p. 100%), gestore dei servizi di igiene ambientale per conto di privati cittadini, enti pubblici e privati (fatturato di circa 5 Euro/mln l'anno) e servizi di facility management a favore di AMA (fatturato di circa 9 Euro/mln l'anno e costo del personale di circa 8 Euro/mln l'anno). L'operazione consentirebbe una riduzione di costi di struttura (es. compensi amministratori, emolumenti collegio sindacale, compensi organismo di vigilanza, costo società di revisione, supporto fiscale) stimati in complessivi 140.000 Euro l'anno. Inoltre, l'effetto sul patrimonio netto di AMA è stimabile in circa 1,2 Euro/mln quale avanzo di fusione.**
- c) Liquidazione già in atto per i seguenti organismi partecipati:**
- **Servizi Ambientali (q.p. 87,50%):** Società posta in liquidazione nel luglio 2010, dichiarata fallita dal Tribunale ordinario di Roma con sentenza 2 dicembre 2013. La partecipazione di AMA in Servizi Ambientali è stata completamente svalutata, così come i crediti, e per la liquidazione sono stati accantonati 0,5 Euro/mln al fondo rischi;
  - **CO.RI.SE. Consorzio Riciclaggio Scarti Edili:** Organismo partecipato al 50% da AMA, il restante 50% è detenuto da Rime1 Srl. Tale consorzio è in liquidazione volontaria dal giugno 2012 e la sua chiusura prevede il pagamento dei fornitori ed il riparto della liquidità residua ai consorziati;
  - **Fondazione amici del Teatro Brancaccio:** Organismo partecipato al 38% da AMA, gli altri soci sono ACEA (30%), ATAC (20%), Risorse per Roma (12%). La fondazione è in liquidazione dal 2007;
  - **Marco Polo:** Società partecipata al 34,23% da AMA, il residuo è detenuto da ACEA SpA ed EUR SpA in parti uguali. Al fine di contenere al minimo l'impatto economico-finanziario in capo ai soci, i liquidatori stanno ponendo in essere le azioni per concludere la liquidazione in bonis, contattando i fornitori per eseguire transazioni e stralci di debito. Nel bilancio di AMA la partecipazione è stata completamente svalutata, così come i crediti e sono stati stanziati 1,5 Euro/mln a fondo rischi;
  - **Fiumicino Servizi:** Società partecipata al 29,60% da AMA e l'azionista di maggioranza è il Comune di Fiumicino con il 51% - altri azionisti sono Co.La.Ri (5%), Paoletti Ecologia SpA (4,4%), Rocca Commerciale Termica Srl (4%), Gesenu SpA (3%), Seatour (3%). La società è in liquidazione volontaria da giugno 2012; i liquidatori hanno prospettato agli azionisti la possibilità di chiudere con un piano di riparto che prevede la restituzione integrale agli azionisti del capitale investito (77.000 Euro per AMA).
- d) Mantenimento della partecipazione per i seguenti organismi partecipati:**
- **EP sistemi (q.p. 40%)** che progetta, realizza e gestisce impianti per la produzione di energia elettrica da fonti alternative, proprietaria dell'impianto di smaltimento rifiuti sito in Colferro in società con Lazio Ambiente (Regione Lazio). Il mantenimento è subordinato al persistere del coinvolgimento nella governance del socio regionale. Sono già state avviate le interlocuzioni per valutare l'acquisizione della restante quota per poter fondere la società in AMA;
  - **Ecomed:** Partecipata al 50% da AMA, il restante 50% è detenuto da ACEA SpA. L'attività della collegata è finalizzata alla progettazione, realizzazione e gestione di impianti di termovalorizzazione per il trattamento ecologico e trasformazione dei rifiuti solidi urbani, industriali e speciali in genere. La collegata detiene a sua volta il 67% del Consorzio Ecologico Massimetta (Co.E.Ma.) che ha per oggetto la progettazione, realizzazione e gestione di un impianto di produzione di energia elettrica da biomasse e/o rifiuti con recupero energetico ad Albano Laziale (Roma). Anche in questo caso il

mantenimento è subordinato al persistere delle condizioni di sviluppo congiunto di progetti di impianti di produzione di energie alternative. Qualora queste condizioni venissero meno, la partecipazione sarebbe liquidata.

Complessivamente, delle 11 partecipazioni di secondo livello in capo ad AMA, alla fine del periodo in cui si dispiega il piano di rientro, rimarranno in essere, nella peggiore delle ipotesi 2 sole compagini societarie.

In relazione al **Gruppo ATAC**, che svolge i servizi di Trasporto Pubblico Locale per conto di Roma Capitale, si riporta di seguito il riepilogo delle partecipazioni in imprese controllate e altre imprese al 31.12.2013:

<b>RIEPILOGO DELLE PARTECIPAZIONI DI ATAC IN IMPRESE CONTROLLATE E ALTRE IMPRESE</b>		
<b>Società</b>	<b>%</b>	<b>Valore di Bilancio al 31.12.2013</b>
<b>Imprese controllate</b>		
ATAC Patrimonio S.r.l.	100,0%	414.560.000
OGR Roma S.r.l.	100,0%	931.539
Trambus Open in liquidazione	60,0%	-
<b>Totale imprese controllate</b>		<b>415.491.539</b>
<b>Altre imprese</b>		
Assicurazioni di Roma	13,5%	1.177.522
Polo Tecnico	n.d.	24.434
SMS Srl Sicurezza Mobilità in Liquidazione	16,0%	-
Consel - Cons Elis Scarl	1,0%	516
Banca Etica Scpa	0,0%	3.098
BCC di Roma	0,0%	1.033
<b>Totale altre imprese</b>		<b>1.206.603</b>
<b>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>		
Bravobus S.r.l.	49,0%	294.000
<b>Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>		<b>1.504.734</b>

Di seguito si rappresentano in sintesi le principali azioni proposte:

**a) Cessione/Liquidazione dei seguenti organismi partecipati:**

- **Trambus Open** (q.p. 60%): la Società fornisce servizi di trasporto turistico in un contesto di salvaguardia della sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Tale operazione risulta già in atto in quanto l'Assemblea straordinaria ha approvato la situazione economico patrimoniale di Trambus Open, riportante perdite superiori al capitale sociale, e ha conseguentemente deliberato di non provvedere alla ricostituzione del capitale sociale stante l'indisponibilità del socio privato Les Cas Rouges (40%) a procedere in tal senso;
- **Bravobus** (q.p. 49%): cessione delle quote, già deliberata in Assemblea dei soci, detenute in Bravobus, che fornisce servizi di *e-procurement*, in quanto la società avrebbe dovuto svolgere le proprie attività anche a beneficio di altre realtà municipalizzate romane, mentre, nella sostanza, ha svolto un'attività avente l'unico soggetto destinatario in Atac. Si rileva pertanto l'esigenza di attivare un processo concorrenziale di selezione di un nuovo provider, per garantire l'economicità e una migliore qualità del servizio reso;
- **SMS Sicurezza Mobilità** (q.p. 16%); **Consel Scarl** (q.p. 1%); **Banca Etica** (q.p. 0,02%); **BCC Roma** (q.p. 0,01%); **Polo Tecnologico** (n.d.): tali organismi sono considerati non strategici per le attività di ATAC;

**b) Fusione per incorporazione in ATAC SpA di OGR (q.p. 100%),** società che realizza, sui materiali rotabili metro-ferroviari utilizzati da ATAC, attività di revisione generale, manutenzione e revamping e di **ATAC Patrimonio** (q.p. 100%) che svolge attività di valorizzazione e dismissione dei cespiti immobiliari di proprietà di Atac. Tale operazione è già stata approvata dal CdA di Atac al fine di consentire l'integrazione e la piena utilizzazione delle competenze acquisite e degli impianti/attrezzature disponibili in OGR, nonché il diretto presidio delle attività di valorizzazione e dismissione. L'operazione consentirebbe di ottenere risparmi di costo sia a livello di struttura, che a livello amministrativo, attualmente quantificabili in circa 400.000 Euro tra compensi agli organi di amministrazione e controllo e costi per servizi. Inoltre, l'effetto sul patrimonio netto di ATAC è stimabile in circa 9,5 Euro/mln quale avanzo di fusione.

Alla fine del periodo, pertanto, ATAC non avrà nessuna partecipazione in società secondo livello.

Per quanto riguarda le società che erogano servizi a rete facenti capo ad ACEA, si ritiene fondamentale affidare al nuovo CdA il compito di sviluppare una vision strategica di ampio respiro che sia all'altezza del ruolo della quotata come player di rilievo nazionale, anche nel contesto delle politiche attualmente allo studio del Governo che mirano all'aggregazione, alla semplificazione e al consolidamento del sistema dei servizi pubblici locali e delle partecipazioni pubbliche.

In questo contesto, si presenta per ACEA l'opportunità di sviluppare un piano strategico per consolidare e rafforzare un già cospicuo patrimonio di presenze e di partecipazioni industriali in un rapporto più stabile ed equilibrato con aree geografiche decisive per lo sviluppo del Paese, rafforzando le sinergie finanziarie e operative già esistenti, aprendo la strada ad un potenziamento che riguardi non solo il settore idrico ma anche i rifiuti e l'energia.

Un tale piano potrà nel medio termine portare ulteriori benefici sia in ottica di rafforzamento patrimoniale che di dimensionamento industriale rispetto agli altri players nazionali, oltre che benefici in termini di sostenibilità e miglioramento della politica dei dividendi

**Società che erogano Servizi Strumentali** - le azioni previste riguarderanno principalmente le società partecipate di primo livello, prevedendo, in particolare, le seguenti operazioni:

**a) Liquidazione/cessione delle società:**

- **Servizi Azionista Roma** (q.p. 100%), il cui contratto di servizio è scaduto e i cui compiti originariamente assegnati nel nuovo assetto sono stati riallocati nell'ambito della struttura Dipartimentale, dove è stata istituita la «**Direzione Monitoraggio e controllo enti partecipati**», cui compete l'esercizio del c.d. "controllo analogo" nei confronti delle società in *house* di Roma Capitale.
- **Roma Patrimonio** (q.p. 100%), avente ad oggetto la valorizzazione del patrimonio immobiliare di Roma Capitale, la cui procedura di liquidazione è già in atto e in corso di completamento. Tale procedura ha già consentito di ottenere benefici per circa 1 Euro/mln;

**b) Mantenimento della partecipazione detenuta in Zetema, Aequa Roma, Roma Metropolitane e Roma Servizi per la Mobilità** (q.p. 100%) in quanto trattasi di società strettamente necessarie al perseguimento dei fini istituzionali di Roma Capitale relativamente agli ambiti inerenti la cultura, la riscossione delle entrate e la mobilità. Si intende inoltre mantenere la partecipazione totalitaria in **Risorse per Roma** (q.p. 100%), che svolge attività di progettazione, trasformazione e valorizzazione

urbana e territoriale, valutazione e alienazione del patrimonio immobiliare, considerate strategiche ed essenziali al servizio dei dipartimenti Urbanistica, Patrimonio e Lavori Pubblici. In tutte queste società viene avviata una due diligence che consenta di pervenire sia ad un'effettiva valutazione in merito alla coerenza tra le finalità perseguite dal Comune e la *mission* di tali strutture, che nel corso degli anni hanno anche sensibilmente modificato la loro sfera di azione, sia ad un'attenta valutazione dei fabbisogni finanziari e di personale indispensabili per il perseguimento degli obiettivi, che saranno riassegnati a seguito di tale due diligence. Nelle more del completamento di tale attività di tipo strutturale, che dovrà completarsi entro 120 giorni dall'approvazione del Piano, diverse misure di contenimento della spesa e di ottimizzazione delle risorse saranno adottate e incorporate nei contratti di servizio, ivi comprese il riallineamento dei profili retributivi a quelli vigenti all'interno dell'Amministrazione comunale e l'assegnazione di compiti attualmente svolti da soggetti esterni. Il mantenimento delle suddette partecipazioni dovrà infatti avvenire ad un costo ridotto del 20% rispetto ai valori storici.

**Altre Società, Istituzioni, Aziende Speciali e Mutue Assicuratrici** - si prevedono operazioni di accorpamento tra entità operanti nel medesimo settore e di liquidazione degli organismi che non svolgono attività di rilievo per il perseguimento dei fini istituzionali di Roma Capitale o per cui è stata rilevata una sovrapposizione di competenze rispetto a quanto già svolto all'interno delle strutture dell'Amministrazione. In particolare si riportano di seguito le principali azioni previste:

- **Liquidazione dell'Agenzia Regionale per la Promozione Turistica del Lazio** (q.p. 19%), per la quale il procedimento è già in corso e si è in attesa di informazioni da parte del liquidatore relativamente allo stato d'avanzamento, e dell'**Agenzia Comunale tossicodipendenze** (q.p. 100%), che provvede agli interventi di prevenzione dell'emarginazione e di assistenza sociale in materia di tossicodipendenze, la cui operazione è stata già deliberata dalla Giunta e in attesa di approvazione da parte dell'Assemblea Capitolina. Il risparmio atteso dall'operazione di liquidazione dell'Agenzia Comunale tossicodipendenze è stimato in circa 3 Euro/mln pari al contributo annuale erogato da Roma Capitale.
- **Cessione delle partecipazioni detenute in:**
  - **BCC Roma** (q.p. 0,006%), che svolge attività non strategiche per la gestione caratteristica della capogruppo;
  - **Alta Roma** (q.p. 18, 6%), società che svolge attività di promozione della Moda Italiana di Roma e del Lazio.
  - **Centrale del Latte** (q.p. 6,72%), società che gestisce il processo di lavorazione e commercializzazione del latte sul territorio di Roma Capitale, tenendo conto anche del contenzioso in corso sulle quote (75%) della società aperto nei confronti del Gruppo Parmalat.
- **Mantenimento delle partecipazioni detenute in:**
  - **Aeroporti di Roma** (q.p. 1,33%);
  - **Eur spa** (q.p. 10%), società che detiene un complesso immobiliare del quartiere Eur.

In entrambi i casi la scelta di mantenere al momento la partecipazione deriva dalla possibilità di sviluppare politiche strategiche per l'Amministrazione comunale che, una volta realizzate, potranno prescindere dalle suddette partecipazioni e consentirne la vendita o liquidazione. Per quanto riguarda Aeroporti di Roma, si vuole usare la partecipazione per incidere sulle scelte che governano la gestione del principale aeroporto che insiste sull'area vicina a Roma, cruciale per i riflessi che ha nell'ambito dei flussi turistici e dello sviluppo economico-commerciale di Roma. Per quanto riguarda EUR spa, il mantenimento della partecipazione è connesso ad un percorso di attribuzione dell'intero patrimonio gestito dalla predetta società in capo al comune di Roma. Al realizzarsi di tali condizioni, la società potrà essere liquidata.

- **Ipotesi di accorpamento dell'Azienda Speciale Palaexpo (q.p. 100%)**, che gestisce un sistema di offerta culturale presso le Scuderie del Quirinale, il Palazzo delle Esposizioni, la Casa del Jazz, e **dell'Istituzione Biblioteche di Roma (q.p. 100%)**, organismo che promuove la crescita culturale e civile di tutta la comunità urbana e metropolitana e favorisce la conoscenza della storia, delle tradizioni, della realtà locale, con altre entità del settore della cultura (Zetema) finalizzato alla razionalizzazione delle attività e della struttura economica.

**Casi speciali** – Si tratta di realtà che pur all'interno di una logica di dismissione e liquidazione, dovranno essere affrontati singolarmente, per le peculiarità che rivestono all'interno delle strategie di Roma Capitale:

- In relazione **all'Azienda Speciale Farmacap (q.p. 100%)**, che gestisce le farmacie pubbliche comunali, sono in corso di valutazione le proposte del commissario che è stato nominato a seguito dell'emersione di consistenti perdite in capo alla società. Le possibili soluzioni potranno essere valutate solo alla fine dell'attività commissariale in corso, all'interno di un percorso che salvaguardi i profili di economicità per l'ente e garantisca il perseguimento di obiettivi coerenti con le finalità del Comune.
- Per il **Centro Agroalimentare Romano - CAR (q.p. 28,37%)**, che gestisce, direttamente e non, i mercati ortofrutticolo ed ittico all'ingrosso di Roma, nonché altri mercati Agro Alimentari all'ingrosso, si sta procedendo alla **fusione con la controllata al 100% CARGEST** che gestisce il Centro Agroalimentare Roma in base alla Convenzione sottoscritta in data 21/6/02, con C.A.R. ScpA. Tale operazione, per la quale è stato votato in assemblea un atto di indirizzo, è finalizzata a conseguire risparmi di costo, sia per gli organi amministrativi che per i costi fissi di struttura, a razionalizzare la struttura societaria e a riallocare il personale dipendente alle aree/funzioni a valore aggiunto. Al momento la scelta del Comune in merito al mantenimento della partecipazione in CAR è motivata dalla necessità di assicurare una governance pubblica al processo di ritrazione del Comune dalla gestione diretta del Centro Carni e del Mercato all'ingrosso dei Fiori e delle piante ornamentali del Comune di Roma, le cui attività sono previste confluire sotto le iniziative del CAR. Pertanto, solo successivamente, una volta verificata la fattibilità e l'appetibilità della società, che al momento peraltro risulta in utile, sarà possibile valutarne la cessione. All'interno dello stesso processo organizzativo rientra la proposta di incorporare il **Centro Ingrosso Fiori (q.p. 8,87%)**, in cui il Comune detiene una quota minoritaria, all'interno del CAR;
- Per quanto riguarda **Investimenti (q.p. 21,76%)**, società che gestisce il sistema fieristico, congressuale e di servizi per la commercializzazione a livello locale, nazionale ed internazionale di beni e servizi, il mantenimento risulta necessario fino al raggiungimento del riequilibrio finanziario che lega, all'interno della compagine societaria, la gestione della ex Fiera di Roma con la nuova. Successivamente, una volta realizzata, come da proposta del Comune di Roma, la fusione con la

controllata al 100% Fiera di Roma, società che gestisce la nuova fiera, sarà valutata l'esigenza di garantire un contributo pubblico al polo fieristico oppure, se ve ne saranno le condizioni, l'apertura ai privati.

- **Assicurazioni di Roma** (q.p. 74,35% e restante parte detenuta da AMA e da ATAC), costituisce un unicum nel panorama nazionale e probabilmente internazionale. Le azioni da intraprendere nei confronti di tale struttura, al momento costituita come mutua assicuratrice, sono condizionate da una serie di fattori. Innanzitutto, i contratti assicurativi che essa fornisce ai suoi principali clienti non appaiono allineati con le esigenze dei medesimi, tanto è vero che nel piano sono previsti, almeno con riferimento a Roma Capitale, dei consistenti risparmi. Sulla base di queste riduzioni, se la mutua non avrà effettiva capacità di reperire clienti sul mercato, saranno valutate eventuali cessioni. In ogni caso, la cessione dovrà essere considerata, non essendo l'attività riconducibile a finalità precipue del Comune. La decisione di cedere la partecipazione, ovviamente, deve passare da una previa trasformazione societaria, a meno che non si decida di cedere la sola licenza. In tal caso, però, dovranno essere valutati i vincoli statuari che impongono ai soci di farsi carico dei dipendenti della mutua. Rimangono infine aperte le questioni finanziarie che, vista la morosità dei clienti, vedono le Assicurazioni di Roma versare in uno stato di difficoltà tale da rendere non improbabile un commissariamento da parte dell'autorità di vigilanza.

#### Razionalizzazione della spesa

Gli interventi di razionalizzazione della spesa si concentrano essenzialmente su due direttrici: gli acquisti di beni e servizi e il riallineamento delle spese per il personale e per gli emolumenti degli organi di amministrazione e controllo.

In linea con gli indirizzi strategici deliberati dalla Giunta Capitolina con deliberazione n. 20 del 5 Febbraio 2014, Roma Capitale ha esteso l'ambito di intervento della Centrale Unica degli Acquisti anche alle società partecipate.

In particolare, su un totale di circa 300 Euro/mln di spesa per beni e servizi sostenuta nel 2012 gestita direttamente dalle società partecipate, si stima che le iniziative di acquisto centralizzate potrebbero riguardare una quota di circa 250 Euro/mln, permettendo di conseguire risparmi a regime stimabili tra i 50 e i 60 Euro/mln.

In relazione alla quota per beni e servizi che le società continuerebbero a gestire direttamente, pari a circa 50 Euro/mln, si ipotizzano ulteriori azioni volte a rendere il processo di acquisto più efficiente ed efficace, favorendo anche un maggior governo e presidio della spesa.

In particolare la rimodulazione univoca dei criteri attualmente utilizzati da tutte le società partecipate per la definizione della strategia di gara più idonea (es. ridefinizione dei criteri di valutazione e dei pesi associati ai criteri tecnici ed economici), consentirebbe un ulteriore risparmio ipotizzato nella misura di circa il 10% della spesa gestita direttamente dalle società.

I suesposti risparmi sono incorporati nei risparmi complessivi previsti sul versante delle partecipate che saranno acquisiti al bilancio del comune di Roma Capitale attraverso opportune revisioni dei contratti di servizio in essere.

## Piani di efficientamento per le società ATAC e AMA

### ATAC

Il processo di efficientamento e risanamento di Atac nel triennio 2014-2015-2016 si fonda sulle azioni che sono sintetizzate in quanto segue:

- Ridefinizione della Governance istituzionale, con l'individuazione dei livelli adeguati di servizio e definizione dell'adeguato livello di contribuzione pubblica per garantire all'azienda un equilibrio economico/finanziario strutturale, rimuovendo gli spazi di discrezionalità politica che in passato hanno condotto la società ad affrontare grosse difficoltà finanziarie. Le risorse messe a disposizione dal Fondo nazionale dei Trasporti e intermedie dalla Regione Lazio dovranno essere distribuite tra gli operatori, tenendo conto del fatto che a Roma si concentra il 70% della mobilità regionale.
- Riprogrammazione dell'offerta industriale, per ridurre l'attuale delta tra produzione programmata e produzione consuntivata (delta a volte anche di 20 punti percentuali). Dal 12 maggio 2014 è partita la riorganizzazione di tutte le 300 linee di TPL che sono gestite da circa 2000 autobus che escono da 7 diverse rimesse. La prima riorganizzazione ha interessato la rimessa Collatina e i dati sono confortanti, con circa il 94,6% di regolarità riscontrate. L'intero processo si concluderà entro l'anno. In occasione della canonizzazione la rete metropolitana ha funzionato h24, così come la linea 64, a più alta valenza turistica. Per la prima volta dopo decenni è stata reinternalizzata un'attività (bus elettrici) gestita, in modo non soddisfacente, da ditte esterne.
- Riorganizzazione dei processi gestionali, con particolare riferimento all'organizzazione e al costo del lavoro, alla valorizzazione degli asset e all'acquisizione di beni e servizi in modo da ottimizzare i fattori produttivi e migliorare gli standard prestazionali in relazione al conseguimento del costo standard. Sono stati risolti i rapporti di lavoro con 15 manager e ridotta la spesa per le retribuzioni dei dirigenti di oltre il 20%; è stata avviata una procedura di ricollocazione di oltre 300 amministrativi che verranno destinati a funzioni più utili come la contolleria, per arginare il fenomeno dell'evasione tariffaria sui mezzi di superficie stimata in almeno il 25% del totale trasportato, o la verifica dei servizi; sono state definite le procedure per riorganizzare la busta paga e i molteplici istituti che ostacolano produttività e merito; rinegoziato i contratti di appalti; ricontrattato il debito con le banche; definito il piano di rientro con i fornitori strategici; deciso le operazioni di incorporazione delle società di II livello (OGR e Atac Patrimonio), la liquidazione di Trambus Open e la cessione della partecipazione in Bravobus.
- Pianificazione e attuazione di una adeguata strategia di marketing, vendita e comunicazione finalizzata a riposizionare l'azienda, fidelizzare l'utenza, aumentare il trasportato e in generale il monte ricavi, ridurre l'evasione/elusione tariffaria. A quest'ultimo proposito, nel solo mese di aprile 2014, con la modifica dei tempi di apertura/chiusura dei tornelli, sono state consuntivate oltre 200 mila validazioni in più; mentre dal mese di settembre 2013 il numero medio complessivo di sanzioni emesse contro chi evade il biglietto è aumentato di quasi il 20%. Con la fine dell'estate sarà avviata la commercializzazione di nuovi titoli di viaggio per coloro che circolano solo sulla rete Atac in modo da evitare di dare un aggio ingiustificato a Trenitalia o a Cotral come avviene da 20 anni a questa parte; saranno proseguite le iniziative di co-marketing con grandi aziende e istituzioni (già in essere, Vodafone/Termini; Teatro dell'Opera/Repubblica; Federazione Italiana Rugby/Corporate); trasformati progressivamente i biglietti magnetici in titoli elettronici (già oggi gli abbonamenti annuali possono essere acquistati on-line e la sosta tariffata può essere pagata con una app dedicata).

Le suesposte azioni sono contenute in due fondamentali atti:

- 1) il Piano di efficientamento;
- 2) il nuovo Contratto di servizio.

**Il Piano di efficientamento** - Con il Budget 2014 di Atac, che prevede un assorbimento della perdita di circa 139 mln registrata nel 2013, prende avvio il Piano di efficientamento che, nel triennio, dovrà garantire un mix di minori costi e maggiori introiti per almeno 140 Mln di €.

Le aree di azione del Piano di efficientamento sono:

- **riprogrammazione della rete di superficie:**
  - o opera di pianificazione e programmazione della rete con razionalizzazione dei servizi;
- **costo del lavoro:**
  - o da lavori improduttivi e indiretti a lavori produttivi di front line;
  - o aumento della produttività (già insita nel calcolo dei costi standard);
  - o abbattimento del costo del lavoro straordinario;
- **costi operativi:**
  - o riduzione delle inefficienze;
  - o sostituzione di attività e processi con internalizzazioni e reingegnerizzazioni;
  - o revisione dei contratti;
- **aumento introiti / attività antievasione:**
  - o contrasto strutturato e organizzato all'evasione ed all'elusione;
  - o modifica della gamma dei titoli con introduzione di nuovi titoli
  - o eventuali adeguamenti tariffari.

La previsione 2014 non tiene conto dei costi connessi al pre-esercizio (iniziato il 15 dicembre 2013) e all'entrata in esercizio (previsto per il 4Q 2014) della linea C della metropolitana.

**Contratto di servizio tra Roma Capitale e ATAC** - Il piano di efficientamento sarà recepito nel Contratto di Servizio, un contratto con caratteristiche innovative, che definirà i livelli adeguati di servizio per le diverse modalità di trasporto.

Il Contratto regolerà il periodo triennale di efficientamento fino alla adozione dei costi standard al 1 gennaio 2017. Successivamente, sarà basato sull'applicazione dei costi standard.

Il contratto prevede un Comitato di controllo per il monitoraggio degli obiettivi previsti dal Piano di efficientamento e un Comitato di vigilanza per la gestione del contratto.

Il Cds regolerà i processi industriali sia per la programmazione di servizi che per la gestione dei modelli di esercizio, prevedrà un sistema di penalità/premialità sulla qualità dei servizi erogati con particolare riferimento a: regolarità, puntualità, comfort (anche in termini di pulizia, decoro e sicurezza), assistenza alla clientela, accessibilità ai servizi e alla rete di vendita.

Il Contratto promuoverà inoltre l'applicazione di quanto previsto dalla Legge n. 224/2007 relativa alla partecipazione ed ai rapporti con le Associazioni dei Consumatori.

**Valorizzazione del patrimonio immobiliare** - Con deliberazione 39/2011 l'Assemblea Capitolina ha autorizzato Atac Patrimonio srl ad alienare alcuni cespiti di proprietà non strumentali all'esercizio del trasporto pubblico previa trasformazione urbanistica.

Ricadono in tale elenco le ex rimesse denominate Vittoria (SUL di progetto 15.156 mq), S.Paolo (SUL di progetto 18.500 mq), Tuscolana (SUL di progetto 20.300 mq) oltre alle aree libere da edificazione di via G.Severini (adiacente Centro Carni – SUL di progetto 45.000 mq), via E. Ortolani (Acilia – adiacente omonima rimessa – SUL di progetto 12.600 mq), via Libetta (Garbatella – SUL di progetto 27.900 mq); per ciascuno dei cespiti è stato redatto uno specifico programma unitario di valorizzazione da approvare con lo strumento dell'accordo di programma.

Il valore di mercato totale dei cespiti, a trasformazione avvenuta, stimato all'epoca della citata deliberazione, varia in un range tra 150 e 180 milioni di euro.

Per attuare il programma generale della DAC 39/2011 e dare, così, un contributo significativo alla patrimonializzazione di Atac SpA occorre concludere l'approvazione dei programmi unitari relativi alle aree libere entro il prossimo mese di settembre 2014 e quelli relativi alle ex rimesse entro il mese di giugno 2015.

Inoltre al fine di migliorare la funzionalità strategica dei più importanti nodi di scambio e contribuire ulteriormente alla patrimonializzazione di Atac SpA, entro marzo 2015 occorrerà conferire dette strutture in proprietà alla medesima Società, avendo aumentato le potenzialità edilizie dei relativi suoli attraverso l'incremento dell'indice di edificabilità territoriale (0,25 mq/mq), includendo anche la destinazione commerciale (medie strutture) e servizi. Le medesime modifiche normative andranno estese ai nodi di scambio già in proprietà di Atac Patrimonio srl.

Una preliminare stima del valore totale dei conferimenti, tenendo conto dell'incremento dell'indice di edificabilità e dell'ampliamento delle destinazioni d'uso, può essere assunta in un range compreso tra 60 e 70 milioni di euro.

Complessivamente le operazioni di valorizzazione dei cespiti non strumentali al TPL soggetti a trasformazione urbanistica e il conferimento ad Atac Spa dei maggiori nodi di scambio (con indice di edificabilità aumentato e destinazioni ampliate) possono contribuire alla soluzione della condizione di cui all'art. 2446 C.C. con un valore compreso tra 210 e 250 milioni di euro.

#### **AMA**

Il presente documento si propone di illustrare la situazione di AMA al momento dell'insediamento dell'attuale Amministrazione (cosa abbiamo trovato a giugno 2013), le iniziative avviate negli ultimi mesi ed i risultati ottenuti (cosa stiamo facendo) e gli obiettivi strategici dell'azienda (cosa vogliamo fare), rispetto a tre ambiti fondamentali:

- Ciclo dei rifiuti;
- Organizzazione;
- Aspetti economico-finanziari.

## DOVE ERAVAMO

Il ciclo dei rifiuti di Roma Capitale è stato per molti anni interamente basato sulla discarica di Malagrotta. La disponibilità della più grande discarica d'Europa ha fatto sì che il sistema della raccolta fosse fortemente baricentrato sulla raccolta del rifiuto indifferenziato (con frequenze di 6-7 volte/settimana, di molto superiori ai riferimenti del mercato).

Non è quindi un caso che al momento dell'insediamento dell'attuale Amministrazione la raccolta differenziata fosse ferma al 25%.

Sul fronte organizzativo, l'azienda si caratterizzava per:

- una qualità dei servizi erogati non sufficiente nel 25% del territorio cittadino;
- problemi di efficienza della flotta dei veicoli (solo la metà dei quali effettivamente disponibili per il servizio);
- elevati tassi di assenza del personale operativo (ca. 18%).

Dal punto di vista economico-finanziario, a fronte di una situazione reddituale sostanzialmente in equilibrio, il principale elemento di criticità era costituito da una massa debitoria pari a circa 900 milioni di Euro, che non ha consentito di agire sul versante dello sviluppo industriale.

## DOVE SIAMO

Sul fronte del ciclo dei rifiuti il principale risultato ottenuto negli ultimi mesi è stato la definitiva chiusura della discarica di Malagrotta, che dal 30 settembre 2013 non è più autorizzata ad accogliere rifiuti, né indifferenziati né derivanti dai processi di trattamento.

Per raggiungere tale risultato, si è reso necessario:

- fornire un impulso alla raccolta differenziata, che ha prima superato il 30% (dato medio complessivo 2013 pari a 31%) ed è ulteriormente cresciuta nel primo trimestre del 2014, attestandosi nell'ordine del 37%;
- attivare un sistema per il trasporto dei rifiuti trattati al di fuori del territorio cittadino, per assicurare lo smaltimento di tutti i residui delle attività di trattamento dei rifiuti nel rispetto delle normative ambientali.

Sul versante organizzativo, si è in primo luogo proceduto ad una semplificazione della governance, con la nomina di un Consiglio di Amministrazione composto da soli tre membri (due dei quali emanazione di Roma Capitale), una concentrazione delle responsabilità tra Presidente e Amministratore Delegato ed un significativo risparmio di costi.

Si è inoltre recentemente concluso un assessment dei Dirigenti aziendali, funzionale alla definizione di una nuova macrostruttura aziendale più focalizzata sulle attività chiave dell'azienda e basata su criteri di trasparenza, responsabilità e premialità.

È stato inoltre avviato un programma di recupero dell'efficienza dei servizi operativi, finalizzato ad assicurare un primo miglioramento della regolarità dei servizi e del decoro cittadino.