



## PIANO DI RISANAMENTO

ex art. 14 del D.lgs. 175/2016

# Ottobre 2020

*ama*

## INDICE

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>8</b>
2.1	STRUTTURA DEL PIANO DI RISANAMENTO .....	9
<b>3</b>	<b>INQUADRAMENTO GENERALE</b> .....	<b>10</b>
3.1	PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ.....	10
	3.1.1 <i>Inquadramento territoriale</i> .....	12
	3.1.2 <i>Assetto organizzativo</i> .....	13
	3.1.3 <i>Dati economici e finanziari</i> .....	15
3.2	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....	16
	3.2.1 <i>Contesto europeo: produzione di rifiuti urbani, impiantistica e riciclo</i> .....	16
	3.2.2 <i>Contesto nazionale: produzione di rifiuti urbani, raccolta differenziata, impiantistica</i> .....	17
<b>4</b>	<b>SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE ANNI 2017-2019 E AL 30 GIUGNO 2020</b> .....	<b>22</b>
4.1	STATO PATRIMONIALE E CONTO ECONOMICI AL 31 DICEMBRE 2017, 2018, 2019 E 30 GIUGNO 2020– TABELLE E SINTETICA DESCRIZIONE .....	22
4.2	CONTI ECONOMICI RICLASSIFICATI 2017-30 GIUGNO 2020.....	25
<b>5</b>	<b>LE CAUSE DELLA CRISI</b> .....	<b>27</b>
5.1	LE DIFFICOLTÀ NEL PERIODO 2003-2008 .....	27
5.2	IL CONTRATTO DI FINANZIAMENTO DEL 2009 E IL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE SOTTOSTANTE 2009-2021.....	31
5.3	LA SITUAZIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE DAL 2009 AL 2016.....	33
5.4	LE ATTIVITÀ EFFETTIVAMENTE REALIZZATE NEL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE 2009-2021.....	36
5.5	LA DESCRIZIONE DELLE CAUSE .....	38
	5.5.1 <i>Cause di natura strategico, industriale e organizzativo</i> .....	38
	5.5.2 <i>Cause di natura patrimoniale-economico e finanziario</i> .....	40
5.6	EFFETTI PATRIMONIALI E FINANZIARI DELLA CRISI.....	45
<b>6</b>	<b>STRATEGIA GENERALE DI RISANAMENTO</b> .....	<b>46</b>
6.1	VISIONE, MISSIONE, OBIETTIVI, LINEE STRATEGICHE E DI RISANAMENTO.....	46
	6.1.1 <i>La visione, la missione e gli obiettivi</i> .....	46
	6.1.2 <i>Le linee strategiche</i> .....	46
6.2	AZIONI DI RISANAMENTO .....	46
	6.2.1 <i>Azioni di risanamento strategico, industriale e organizzativo</i> .....	47
	6.2.2 <i>Azioni di risanamento patrimoniale-economico e finanziario</i> .....	53
	6.2.3 <i>Azioni avviate a tutela degli interessi della società</i> .....	55

6.3	ACTION PLAN.....	60
<b>7</b>	<b>BUSINESS PLAN.....</b>	<b>62</b>
7.1	PIANO INDUSTRIALE 2020-2024 .....	62
	7.1.1 <i>Assunti, Obiettivi e Tempistiche</i> .....	62
	7.1.2 <i>Efficientamenti</i> .....	64
	7.1.3 <i>Valori economico patrimoniali dell'arco di piano</i> .....	65
	7.1.4 <i>Sensitivity del Piano Industriale</i> .....	69
7.2	LO SCENARIO 2025-2029 .....	70
7.3	LA SOSTENIBILITÀ DEL PIANO DI RISANAMENTO .....	72
7.4	UPSIDE .....	76
	7.4.1 <i>Adempimenti in capo a Roma Capitale</i> .....	76
	7.4.2 <i>Valori economico patrimoniali dell'arco di piano</i> .....	78
	7.4.3 <i>Conclusioni - Upside</i> .....	81
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>83</b>
8.1	SINTESI DEGLI INTERVENTI NECESSARI PER IL RISANAMENTO.....	84
8.2	VALUTAZIONE COMPARATIVA (IPOTESI LIQUIDATORIA) .....	89

## **INDICE DELLE FIGURE**

Figura 1 - Società controllate al 100% da Roma Capitale - Principali attività svolte da AMA.....	10
Figura 2 – Confronto caratteristiche urbanistiche dei principali comuni nazionali.....	12
Figura 3 – Municipi di Roma Capitale vs Comuni Capoluogo di Provincia – Dati ISTAT .....	13
Figura 4 - Composizione dell'organico di AMA al 1° gennaio 2020 per inquadramento.....	14
Figura 5 - Destinazione dei quantitativi raccolti da AMA – Dati 2019 .....	15
Figura 6 - Tasso di riciclo e compostaggio sui rifiuti trattati – Fonte Eurostat.....	17
Figura 7 – Andamento della produzione dei Rifiuti Urbani in Italia anni 2008-2018 .....	17
Figura 8 – Raccolta Differenziata Italia anni 2014-2018 - Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019 .....	18
Figura 9 – Percentuale RD nelle Regioni Italiane – anno 2008 e anno 2018 .....	18
Figura 10 – Percentuale RD nei Comuni Metropolitanii anno 2018.....	19
Figura 11 - Andamento dell'incenerimento di rifiuti urbani per Regione (tonnellate), anni 2017- 2018 .....	20
Figura 12 - Andamento indebitamento e crediti TIA 1 – anni 2003-2008.....	29
Figura 13 - Andamento patrimonio netto dal 2002 al 30 settembre 2008 .....	30
Figura 14 - Andamento dei costi monetari dal 2009 al 2016.....	35

Figura 15 – Piano degli Investimenti 2020-2024 .....	47
Figura 16 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana previsti dal PEF 2015-2029 e dal PIP 2020-2029 ..	73
Figura 17 – Sovrapposizione dei Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana previsti dal PEF 2015-2029 con quelli previsti dal PIP 2021-2029 .....	74

## **INDICE DELLE TABELLE**

Tabella 1 - Risultato di esercizio e patrimonio netto aziendale dal 2003 al 2016 .....	15
Tabella 2 - Produzione Rifiuti e % RD in Europa, Italia, Lazio, Milano e Roma – Anno 2018 – .....	16
Tabella 3 – Stato Patrimoniale Attivo anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020 .....	22
Tabella 4 – Stato Patrimoniale Passivo anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020 .....	23
Tabella 5 – Conto Economico anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020 .....	24
Tabella 6 – Conto Economico Riclassificato anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020.....	25
Tabella 7 – Andamento del Patrimonio Netto Aziendale dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020 .....	25
Tabella 8 – Bilanci di esercizio 2002-2008 – principali indicatori .....	29
Tabella 9 – Andamento del patrimonio netto dal 2002 al 30 settembre 2008.....	30
Tabella 10 – Bilanci di esercizio 2008 – 2016 – principali indicatori .....	33
Tabella 11 – Andamento del patrimonio netto dal 2008 al 2016.....	33
Tabella 12 – Andamento dell’indebitamento bancario dal 2000 al 2016.....	34
Tabella 13 – Riepilogo degli investimenti in immobilizzazioni materiali realizzati dal 2015 al 2019 .....	38
Tabella 14 – Evoluzione dei flussi di cassa al 31 dicembre 2021 senza intervento del Socio.....	45
Tabella 15 – Confronti costi/ricavi 2019 vs costi/ricavi 2024.....	49
Tabella 16 – Conto Economico Riclassificato 2020-2024 .....	66
Tabella 17 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2024 .....	67
Tabella 18 – Stato Patrimoniale riclassificato 2020-2024 .....	67
Tabella 19 – Rendiconto Finanziario riclassificato 2020-2024.....	68
Tabella 20 – Indicatori della crisi – andamento 2019-2024.....	68
Tabella 21 – Conto Economico Riclassificato anni 2025- 2029 .....	70
Tabella 22 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2029 .....	71
Tabella 23 – Stato Patrimoniale Riclassificato 2025-2029.....	71
Tabella 24 – Rendiconto Finanziario Riclassificato 2025-2029 .....	71
Tabella 25 – Proiezione dei Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2029 previsti dal PEF 2015-2029 e dal Piano Industriale .....	73

Tabella 26 – Conto Economico Riclassificato 2020-2024 - Upside .....	79
Tabella 27 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2024 - Upside .....	79
Tabella 28 – Stato Patrimoniale riclassificato 2020-2024 - Upside .....	80
Tabella 29 – Rendiconto Finanziario riclassificato 2020-2024 - Upside .....	80
Tabella 30 – Indicatori della crisi – andamento 2019-2024 - Upside .....	81
Tabella 31 – Andamento dell'indicatore costo del servizio/rifiuti raccolti nell'arco del PIP 2020-2024 .....	83
Tabella 32 – Evoluzione del patrimonio netto con intervento del Socio .....	86
Tabella 33 – Evoluzione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni .....	87
Tabella 34 – Evoluzione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli.....	87
Tabella 35 – Evoluzione dei valori di cassa 2020-2021 con intervento del Socio .....	88
Tabella 36 – Evoluzione del margine di equilibrio finanziario.....	89

## **ALLEGATI**

Allegato 1 – Piano Strategico Operativo 2020

Allegato 2 – Situazione finanziaria di dettaglio prospettica 2020, 2021 e 2022.

## 1 PREMESSA

Al fine di inquadrare il contesto normativo in cui si inserisce il Piano di risanamento (di seguito anche solo “Piano”), giova ricordare che il c. 2 Art. 6 del D.lgs. 175/2016 (di seguito anche “Testo Unico Società a partecipazione Pubblica” o “TUSP”) prevede che *“Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4”*.

Tenuto conto di quanto sopra, l'analisi della relazione sul governo societario, redatta a corredo dei progetti di bilancio 2017, 2018 e 2019 aggiornati con gli esiti delle attività di *“due diligence”* amministrativo-contabile (meglio descritta in seguito), evidenzia una serie di indicatori predittivi di una prossima crisi aziendale.

Tra gli indicatori più rappresentativi, si riportano:

- **Patrimonio netto:** seppur non negativo, diminuito di oltre un terzo facendo rientrare la società nei presupposti previsti dall'art. 2446 cod. civ.;
- **Debt Service Coverage Ratio (DSCR):** se osservato nell'arco dei prossimi sei mesi (1° ottobre -31 marzo 2021) l'indice è inferiore ad 1 (valore pari a -0,82). Se osservato in un periodo di quindici mesi, l'indice peggiora attestandosi ad un valore pari a -1,55. L'analisi a quindici mesi viene effettuata in quanto, il 31 dicembre 2021, è previsto il pagamento del balloon finale di euro 110,8 milioni relativo al contratto di finanziamento della Linea A (le ulteriori considerazioni sul tema sono riportate nella Relazione del governo societario al Paragrafo 3.7 Valutazione del rischio di crisi aziendale d.lgs. 175/2016);
- **Altri indicatori ritenuti predittivi di una crisi aziendale:** tenuto conto della prudenza che deve contraddistinguere l'operato dell'organo amministrativo, a fronte delle peculiarità sopra rappresentate, si è voluto prendere in considerazione, per il quinto progetto di bilancio 2017, anche i seguenti indicatori:
  - Adeguatezza patrimoniale: Soglia minima 6,7% valore aziendale: 5,8%
  - Equilibrio finanziario: Soglia minima 84,2% valore aziendale: 75,7%;
  - Redditività: Soglia minima 1,9% valore aziendale: -0,9%;
  - Sostenibilità oneri finanziari Soglia massima 2,6% valore aziendale: 2,6%;
  - Indice di indebitamento previdenziale e tributario: Soglia massima 6,5% valore aziendale: 3,1%

L'analisi dei cinque indicatori fa emergere una situazione di progressivo deterioramento, con tre indicatori la cui soglia è stata già superata, uno sulla soglia e solamente uno sotto soglia.

Tenuto conto di quanto sopra detto e del c. 2 art. 14 del TUSP: *“Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale [...]”*, l'organo amministrativo ha redatto il presente Piano di risanamento quale provvedimento ritenuto opportuno per prevenire l'aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause.

Il Piano si innesta nel quadro normativo delineato dal TUSP per il superamento della crisi aziendale delle società di capitali a partecipazione pubblica, connessa a uno squilibrio economico-patrimoniale e

finanziario, la quale esige l'adozione degli "opportuni provvedimenti" (si veda successivo Capitolo 6) ai sensi degli artt. 2446 e 2482 bis c.c. e la copertura delle perdite accumulate.

Il Piano è conforme al dettato di cui al c. 4 art. 14 del TUSP il quale consente all'amministrazioni pubblica socia (Roma Capitale) di provvedere a interventi strutturali, in qualsiasi forma giuridica adottati a beneficio della propria società solo se accompagnati da *"un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2 [...]"* (si veda il Capitolo 7 e il Capitolo 8).

I principali destinatari del Piano sono i) Roma Capitale, ii) gli organi di controllo societario e le autorità di vigilanza cui è sottoposta la società, iii) i dipendenti, che potranno essere portati a conoscenza dell'intero Piano o delle parti che più strettamente li vedranno coinvolti in fase esecutiva, così da essere messi in condizione di applicare e realizzare quanto pianificato, iv) i creditori e i terzi sui quali incida il Piano, compresi i finanziatori.

Una delle finalità principali del Piano è quella di far convergere il consenso dell'Azionista verso la deliberata azione di risanamento affinché aderisca al progetto, contribuendo con risorse idonee allo scopo individuato.

Il Piano rappresenta anche una guida per l'azione futura, sia per il Management sia per gli interlocutori coinvolti, consentendo di confrontare gli esiti attesi con i risultati consuntivi, onde permettere, in caso di scostamenti, rimodulazioni delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel Piano stesso.

## 2 INTRODUZIONE

Il presente Piano di risanamento ha lo scopo di indicare le azioni di carattere strategico-industriale ed economico-finanziario proposte dalla Società per il superamento della crisi aziendale e il raggiungimento delle condizioni di riequilibrio economico, patrimoniale e finanziario nell'orizzonte temporale definito. Il documento è stato redatto seguendo le “*best practice*” di riferimento.

Il Piano tiene conto altresì della deliberazione di Giunta Capitolina n. 106 del 9 giugno 2020, in cui il Socio invitava la Società a predisporre un Piano di risanamento ritenendo sussistere i presupposti di cui all'art. 14 co. 2 del TUSP e dunque la necessità di adottare i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause.

Il Piano riassume e analizza le cause della crisi, delinea le linee di azione attuali e prospettiche per l'implementazione della strategia di risanamento ed è il prodotto, altresì, di una puntuale e accurata attività di “*due diligence*”. Detta attività è iniziata, da parte di Roma Capitale, con la mancata approvazione dei primi tre progetti di bilancio 2017, fra l'aprile 2018 e il settembre 2019, e da parte dell'attuale organo amministrativo di AMA, tra ottobre e dicembre 2019, in relazione ad una preliminare attività di riconciliazione delle partite creditorie con Roma Capitale e proseguita, da giugno 2020, sulle medesime partite, sulle modalità di iscrizione in bilancio della Ta.Ri.<sup>1</sup>, sulla valutazione delle quote del Fondo Immobiliare Sviluppo proprietario dell'immobile denominato Centro Carni e sull'esigibilità residua dei crediti Ta.Ri. ai sensi della L. 147/2013 come modificata dal D.L. 78/2015.

Tale attività congiunta di “*due diligence*” da parte dell'azionista e della Società ha segnato un momento di discontinuità rispetto al passato ridefinendo, secondo le “*best practice*”, le metodologie e le tempistiche delle azioni amministrativo-contabili che caratterizzano i rapporti fra “*holding*” Roma Capitale e società controllata AMA, come delineato nella nota dell'Amministratore Unico a Roma Capitale del 28 maggio 2020 prot. 27951/U. Dal canto suo, l'Azionista ha posto in essere una serie di atti amministrativi - quali la Memoria di Giunta Capitolina n. 30 del 29 maggio 2020, la Memoria della Giunta Capitolina n. 32 del 4 giugno 2020, la Deliberazione della Giunta Capitolina n. 106 del 9 giugno 2020, la Deliberazione della Giunta Capitolina n. 149 del 22 luglio 2020 e la Memoria di Giunta Capitolina n. 43 del 7 agosto 2020 - volti a chiarire in maniera definitiva e risolutiva alcune questioni rimaste in sospeso da oltre un decennio.

L'esito di questa attività di “*due diligence*” ha comportato una profonda revisione del quinto progetto di bilancio 2017 dal quale emerge che AMA ha registrato una perdita di euro 221 milioni riducendo il patrimonio netto al valore di euro 66,3 milioni, circostanza che fa ricadere AMA nella fattispecie prevista dall'articolo 2446 del c.c. A tale risultato negativo si aggiunge una ulteriore perdita individuata nel progetto di bilancio 2018 pari a euro 16,7 milioni che riduce ulteriormente il patrimonio netto fino al valore di euro 53,4 milioni mantenendo AMA nelle previsioni dell'art. 2446 del c.c. Il progetto di bilancio 2019 chiude con un utile pari a euro 1,1 milioni che non modifica, nella sostanza, la diminuzione del patrimonio registrata fino al 2018. La relazione patrimoniale al 30 giugno 2020 redatta ex art. 2446 c. c. presenta un utile di euro 8,2 milioni che, a sua volta, non modifica la situazione patrimoniale al 31

---

<sup>1</sup> Ai fini del presente documento per Ta.Ri. si intende la Tariffa di Igiene Ambientale come diversamente disciplinata dal D.lgs. 22/97 (TIA 1), D.L. 201/2011 (Tares) e L. 147/2013 (Ta.Ri. come componente IUC). Roma Capitale non ha mai applicato la TIA 2 (D.lgs. 152/2006).

dicembre 2019, ma rappresenta un segnale della possibilità di ricondurre AMA, con una adeguata manovra finanziaria, alla condizione di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario.

Ai sensi e per gli effetti dell'co. 4 art. 14 TUSP, il Piano prospetta all'Azionista un'operazione straordinaria volta a ripatrimonializzare e rifinanziare l'azienda, prevedendo un apporto di capitale da parte del Socio pari ad euro 156 milioni (attraverso conversione mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale per euro 106 milioni e attraverso cassa per euro 50 milioni) e un finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale per euro 100 milioni, al fine di ripristinare l'equilibrio finanziario, supportati da azioni di investimento/efficientamento per garantire una gestione economica in equilibrio per il periodo 2020-2024 (razionalizzazione dei costi e realizzazione investimenti del Piano Industriale Pluriennale 2020-2024, di seguito anche "PIP").

La strategia di risanamento complessiva costituisce un'operazione unica e si articola in una serie di atti tra loro inscindibilmente connessi, approvati da parte dell'Organo Amministrativo e successivamente portati all'attenzione del Socio per l'approvazione in assemblea. Tali atti sono:

- i progetti di bilancio 2017, 2018 e 2019 (con le relative proposte di destinazione dei risultati di esercizio annuali);
- la situazione patrimoniale ex art. 2446 cod.civ. al 30 giugno 2020 (instauratasi già in sede di redazione del progetto di bilancio 2017 a seguito della perdita consuntivata principalmente ascrivibile alla svalutazione di alcuni cespiti/crediti; tale situazione patrimoniale ex art. 2446 cod.civ. perdura anche nei progetti di bilancio 2018, che chiude in perdita, e 2019 che chiude con un lieve utile);

tutti approvati sull'imprescindibile presupposto della continuità aziendale. Detto presupposto si fonda sulla contestuale approvazione da parte del Socio, in un'unica Assemblea (Ordinaria e Straordinaria), del Bilancio 2017 e del presente Piano di risanamento ex art. 14 del D. Lgs 175/2016 che traguarda il periodo 2017 - 30 giugno 2020 e, auspicabilmente nel medesimo contesto se ciò fosse ritenuto possibile dalle procedure da espletare la parte del Socio Unico, dei Bilanci 2018, 2019 nonché della situazione patrimoniale ex art. 2446 cod. civ. redatta al 30 giugno 2020; tutti atti comunque riflessi nel Piano di risanamento in una necessaria logica di continuità dei risultati di ciascun esercizio. L'insieme di tali atti consentiranno di dare esecuzione, entro dicembre 2020, agli interventi di ricapitalizzazione e rifinanziamento di AMA così come previsti dal Piano di risanamento, la cui approvazione e successiva attuazione risulta essenziale per consentire alla Società di proseguire la propria attività in continuità.

L'attuale Piano di risanamento incide prevalentemente sul perimetro dell'affidamento di igiene urbana, in termini di complessità e di valore del contratto, tenuto altresì conto che le cause della crisi insistono principalmente sul perimetro sopra richiamato e che le conseguenti azioni di risanamento avranno benefici anche sul contratto di affidamento dei servizi cimiteriali.

### **2.1 STRUTTURA DEL PIANO DI RISANAMENTO**

Il presente documento, dopo aver inquadrato in via generale la Società e il contesto di riferimento, rileva la situazione economica e patrimoniale del triennio 2017-2019 e al 30 giugno 2020 e l'indebitamento accumulato, descrive i motivi delle perdite registrate e della conseguente crisi aziendale attuale, definisce la strategia di risanamento e il business plan su un orizzonte temporale 2020-2024.

Il presente documento deve essere considerato un "*unicum*" comprensivo del Piano Strategico Operativo (PSO) (*Allegato 1*) che a sua volta è composto dal Piano Gestionale annuale 2020 e dal Piano Industriale Pluriennale 2020-2024, redatto secondo quanto previsto dagli artt. 20.2, lett, d) e 26

dello Statuto di AMA e secondo gli articoli 12, 13, 14 e 15 del “Regolamento sull’esercizio del controllo analogo”, approvato dall’Assemblea Capitolina con Deliberazione n. 27 del 22 marzo 2018, e l’art. 6 del “Regolamento di organizzazione per l’esercizio del controllo analogo”, approvato dalla Giunta Capitolina con Deliberazione n. 51 in data 19 marzo 2019.

### 3 INQUADRAMENTO GENERALE

#### 3.1 PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

L’Azienda Municipale Ambiente S.p.A. Roma, denominata in forma abbreviata AMA S.p.A. (di seguito anche solo “AMA”, “Azienda” o “Società”) è una società per azioni interamente partecipata da Roma Capitale (di seguito anche “Socio”, “Azionista”, “Ente”) soggetta all’attività di direzione e coordinamento ex articolo 2497 cod. civ.

La Società è affidataria dei servizi pubblici locali di rilevanza economica previsti in materia ambientale, funeraria, di servizi urbani e territoriali, di servizi industriali al territorio e delle pulizie sul territorio di Roma Capitale, per effetto delle deliberazioni di Assemblea Capitolina n. 52 e 53 del 25/26 settembre 2015, rispettivamente afferenti all’igiene urbana per la durata di anni 15 e ai servizi cimiteriali per anni 9.

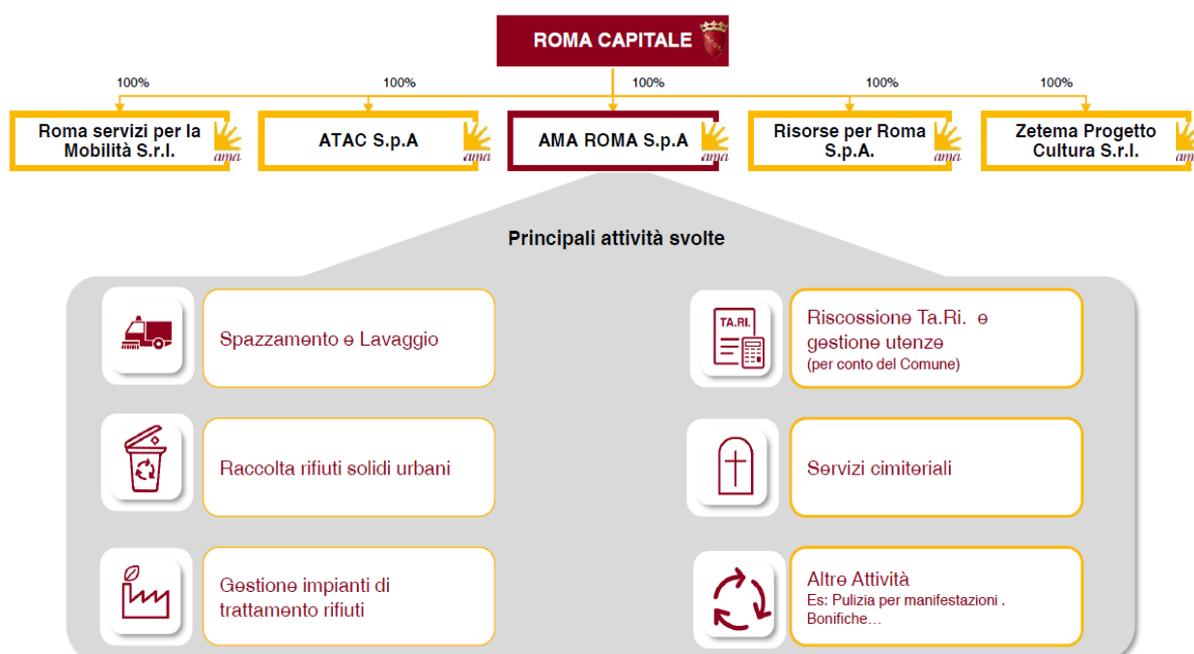


Figura 1 - Società controllate al 100% da Roma Capitale - Principali attività svolte da AMA

Ai sensi dell’art. 4 dello Statuto, AMA si occupa principalmente: i) della gestione dell’intero ciclo integrato dei rifiuti e dell’ambiente così come identificati dalla vigente normativa, ii) della progettazione/realizzazione/ gestione di impianti industriali di trattamento e smaltimento rifiuti, iii) della gestione delle attività di raccolta differenziata, di recupero, valorizzazione, riutilizzo e riciclaggio dei rifiuti, iv) dell’erogazione di ogni servizio concernente l’igiene e la salubrità urbana, v) della promozione di azioni di informazione e sensibilizzazione dei cittadini sui temi dell’igiene urbana e della gestione dei rifiuti, vi) della gestione integrata dei servizi cimiteriali, dei trasporti funebri, delle lampade votive, dei servizi di cremazione e delle onoranze funebri, vii) della promozione di azioni di prevenzione e repressione dei comportamenti contrari all’igiene urbana in collaborazione e secondo gli indirizzi del

Socio, viii) dell'attività di accertamento, liquidazione, riscossione anche coattiva degli importi dovuti in relazione ai servizi erogati.

Con le citate deliberazioni, Roma Capitale rinnova ad AMA l'affidamento cd. *in house* dei suddetti servizi, sulla base dei presupposti giuridico/amministrativi dell'affidamento diretto della gestione in privativa dei servizi pubblici locali (art. 113 d.lgs. 267/2000 e art. 198 co. 1 d.lgs. 152/06).

L'affidamento si fonda sulla peculiarità dei servizi pubblici e universali affidati, sull'efficienza, economicità e qualità degli stessi ex art. 3 bis del D.L. 138/2011, nel quadro di un Piano Economico Finanziario (PEF), asseverato, che *contiene "anche la proiezione, per il periodo di durata dell'affidamento, dei costi e dei ricavi, degli investimenti e dei relativi finanziamenti, con la specificazione [...] dell'assetto economico-patrimoniale della società, del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento da aggiornare ogni triennio"*.

Il rapporto giuridico fra Roma Capitale e AMA si colloca, pertanto, nel quadro di coerenza sistemica con le condizioni essenziali richieste dalla normativa di riferimento e dal quadro regolatorio in continua evoluzione in materia di *in house providing* (ex multis art. 3 bis, D.L. 138/2011, conv. in L. 148/2011 "*ambiti territoriali e criteri di organizzazione dello svolgimento dei servizi pubblici locali*", art. 34 co. 20 D.L. 179/2012 conv. in L. 221/2012 sui servizi pubblici locali di rilevanza economica, D.lgs. 175/2016 "*Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica*" D.lgs. 152/2016 "*Codice dei Contratti pubblici*").

AMA è infatti una società interamente partecipata da Roma Capitale e svolge la parte prevalente della propria attività in favore del Socio (la percentuale del fatturato verso la controllante è pari a circa il 92% nel triennio 2017-2019).

Gli strumenti di "controllo analogo" sono rilevabili:

- nello Statuto (approvato il 25 gennaio 2017) che ha recepito gli indirizzi del Socio espressi nella deliberazione di Assemblea Capitolina n. 13/2015 e le disposizioni del D.lgs. 175/2016.

Nello Statuto è previsto che AMA si doti di un "Codice di Corporate Governance", di un "Codice di Comportamento", di un "Codice per la ricerca e selezione di personale" e predisponga un sistema di reporting in coerenza con gli indirizzi del Socio. La Società deve altresì predisporre il Piano Strategico Operativo comprendente il Piano Industriale Pluriennale e il Piano gestionale annuale.

Le vigenti disposizioni statutarie stabiliscono obblighi informativi (sistema di reporting gestionale trimestrale) ed autorizzativi preventivi, concomitanti e successivi della Società verso il Socio (es. autorizzazione su strumenti finanziari, acquisizioni/dismissioni di partecipazioni, stipula contratti di finanziamento e assunzioni).

- negli atti di indirizzo del Socio, anche in funzione di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 c.c. e, da ultimo, nel Regolamento sull'esercizio del controllo analogo approvato con deliberazione di Assemblea Capitolina n. 27/2018.

La struttura di corporate governance di AMA è articolata secondo il modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organismi: Assemblea dei Soci, che ha le competenze previste dalla legge e dallo statuto, l'organo amministrativo (C.d.A./A.U.) cui è affidata la gestione della società che può delegare parte delle proprie attribuzioni ad un proprio componente, in qualità di Amministratore Delegato, designato da Roma Capitale, nonché il Collegio Sindacale. La revisione legale dei conti è esercitata dalla Società di Revisione. È altresì prevista, nella vigente organizzazione aziendale la figura

del Direttore Generale (facoltà statutaria).

Completano la struttura di governance, la figura del Dirigente Preposto (obbligo statutario), la funzione di Internal Auditing e di Risk management (previste nel Codice di Corporate Governance e nel Regolamento sul controllo analogo).

Sono altresì previsti nel sistema di controllo interno, la funzione di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e l'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/01 definiti nel citato Regolamento capitolino.

Per attuare il sistema di governance la Società si dota dei seguenti strumenti: i) Sistema delle procedure e delle deleghe, ii) disposizioni organizzative (Ordini e Comunicazioni di Servizio, Regolamenti) e iii) organigramma per la definizione di ruoli e responsabilità (Macro e Micro Strutture).

### 3.1.1 Inquadramento territoriale

AMA serve, con un personale di 7.414 dipendenti al 31 dicembre 2019, un bacino di circa 3 milioni di abitanti, su un'estensione territoriale di circa 1.300 chilometri quadrati e oltre 5.500 chilometri lineari di strade, raccogliendo annualmente quasi 1,7 milioni di tonnellate di rifiuti. Rappresenta il più grande operatore in Italia nella gestione integrata dei servizi ambientali. Tali dimensioni si inseriscono in un contesto ancor più peculiare per la presenza di frequenti grandi eventi, cortei, manifestazioni pubbliche, nonché dell'elevato numero di "non residenti", che stabilmente gravitano sul suo territorio (turisti, pendolari, stranieri non registrati, studenti fuori sede).

Il territorio di Roma Capitale all'interno del quale opera AMA rappresenta un *unicum* a livello nazionale per estensione, caratteristiche morfologiche/urbanistiche e complessità operative, rispetto alle altre città metropolitane come qui di seguito rappresentato:

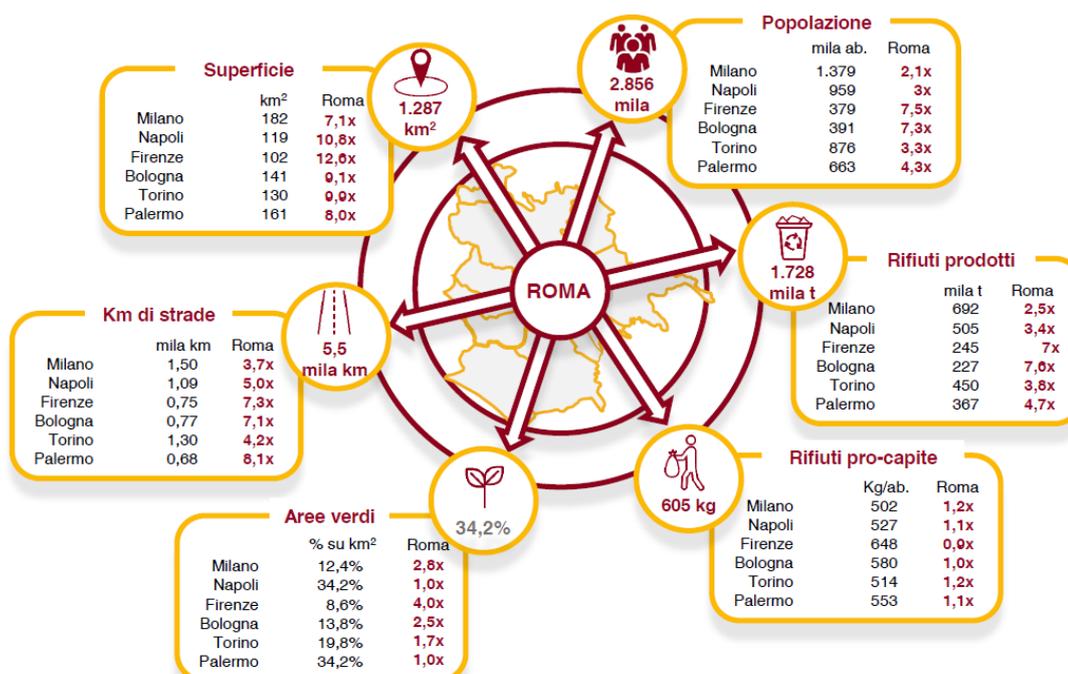


Figura 2 – Confronto caratteristiche urbanistiche dei principali comuni nazionali

Dati riferiti al 2018 - Fonte ISPRA "Rapporto Rifiuti 2019" e ISTAT

Ciascuno dei 15 Municipi di Roma è assimilabile per popolosità ad un Comune italiano capoluogo di provincia:

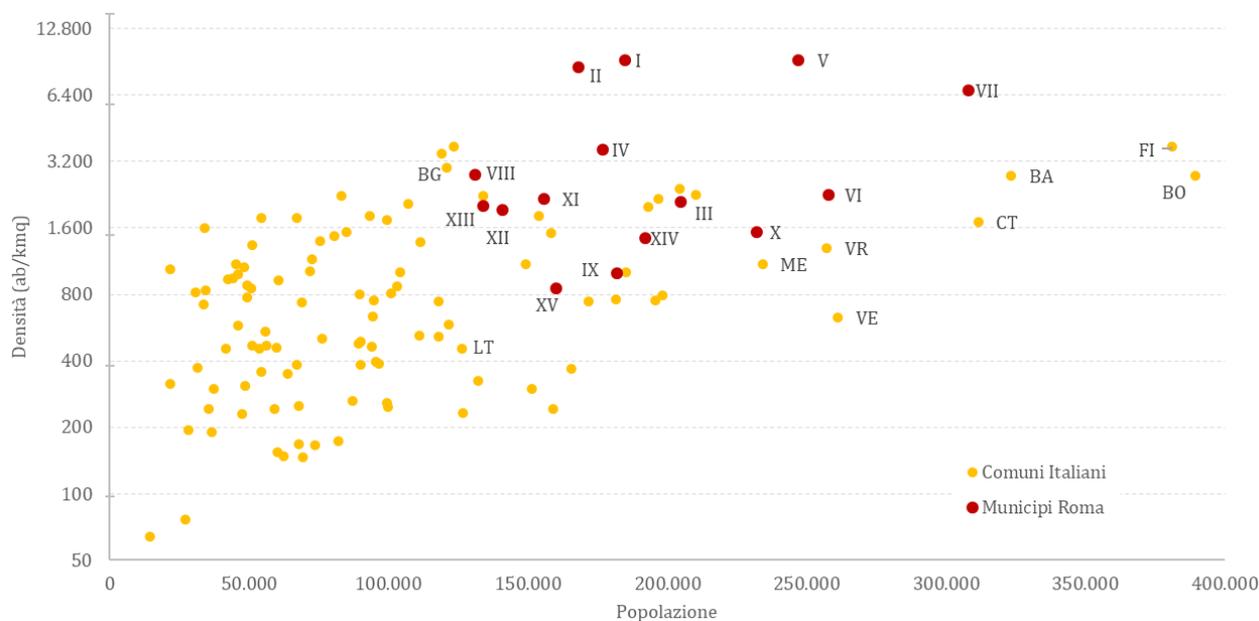


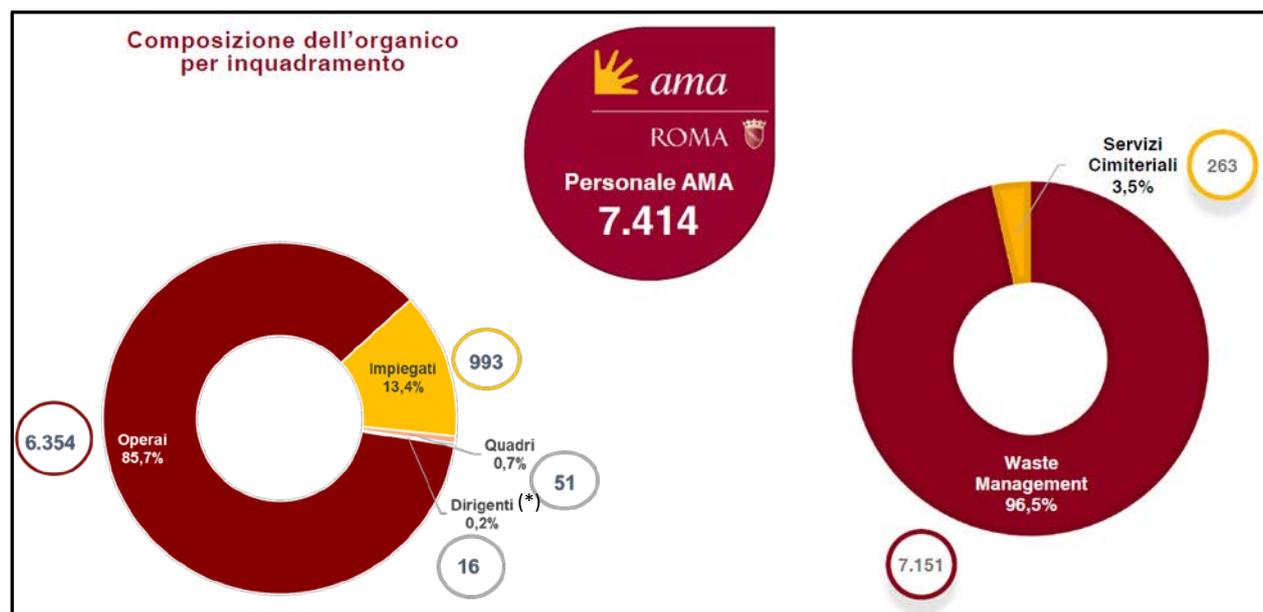
Figura 3 – Municipi di Roma Capitale vs Comuni Capoluogo di Provincia – Dati ISTAT  
Per motivi di scala sul grafico non sono rappresentati i Comuni >500k abitanti (Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova)

### 3.1.2 Assetto organizzativo

Con determinazioni n. 52 del 2 dicembre 2019 e n. 30 del 8 luglio 2020, l'Amministratore Unico ha approvato le nuove articolazioni organizzative aziendali, a livello di macrostruttura, con lo scopo di rispondere ai principi di efficienza e di razionalità e al fine di focalizzare l'attività del management sugli obiettivi strategici della società. In particolare, la nuova macrostruttura è finalizzata a favorire:

- il raggiungimento di obiettivi generali di efficientamento e di razionalizzazione;
- il rafforzamento del modello operativo aziendale, orientato all'incremento del quantitativo di rifiuti trattati presso gli impianti aziendali e ad una maggiore valorizzazione commerciale diretta delle frazioni selezionate per il recupero.

Del personale complessivamente impiegato dall'Azienda, l'86% (circa 6.400 persone) è costituito da operai adibiti alle attività di raccolta, pulizia, manutenzione, gestione impianti ed attività funebri e cimiteriali, mentre il restante 14% è costituito da impiegati, quadri e dirigenti. I servizi di igiene urbana assorbono oltre il 96% del personale (7.151 dipendenti).



(\*) Al 30 ottobre 2020 il numero dei Dirigenti si è ridotto a 9.

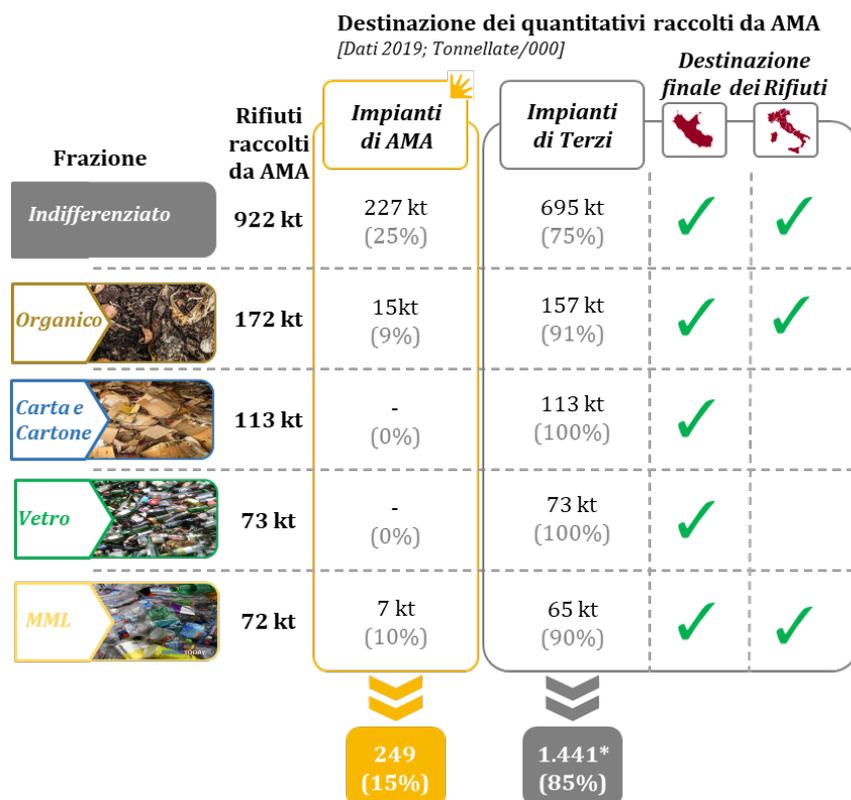
Figura 4 - Composizione dell'organico di AMA al 1° gennaio 2020 per inquadramento

Sul fronte delle tecnologie impiegate, l'Azienda dispone di un sistema impiantistico di proprietà articolato come segue:

- n. 1 impianto di trattamento meccanico biologico in via di Rocca Cencia, a Roma;
- n. 1 impianto di compostaggio, in via dell'Olmazzeto nella frazione di Maccarese, a Fiumicino;
- n. 2 impianti di valorizzazione della frazione differenziata multimateriale in via di Rocca Cencia, a Roma, e in via Laurentina, a Pomezia;
- n. 1 impianto mobile di tritovagliatura dei rifiuti indifferenziati, attualmente sito in via dei Romagnoli, a Roma.

Gli impianti aziendali coprono circa il 15% del fabbisogno totale di trattamento dei rifiuti raccolti, evidenziando una forte carenza impiantistica. Con riferimento ai rifiuti indifferenziati, avviati al 100% a pretrattamento, la capacità di trattamento di AMA nel 2019 è stata circa del 25% ed è affidata al solo impianto operante a Rocca Cencia. Si deve tenere conto che in data 13 agosto 2020 è pervenuta da parte della Regione Lazio la revisione dell'AIA, riducendo sia il trattamento giornaliero da 750 t/g (al netto del 10% di maggiorazione consentita) a 500 t/g sia la trasferimento da 1.000 t/g a 600 t/g.

La figura seguente sintetizza per le diverse frazioni - rifiuti indifferenziati e differenziati – gli impianti utilizzati ed evidenzia la dipendenza da impianti di terzi e l'impossibilità da parte di AMA della chiusura del ciclo dei rifiuti. Ad eccezione dell'impianto di compostaggio sito in Maccarese, che nel 2019 ha trattato circa 15.000 tonnellate di rifiuti organici, AMA non gestisce alcun impianto di "chiusura del ciclo" e i rifiuti di Roma sono avviati in impianti localizzati fuori Comune e fuori Regione.



\* Comprende ulteriori tipologie di rifiuti urbani (es. ingombranti, RAEE, terre, di spazzamento)

Figura 5 - Destinazione dei quantitativi raccolti da AMA – Dati 2019

Per ciò che riguarda la logistica a supporto del servizio, i servizi di raccolta effettuati con i veicoli pesanti fanno riferimento a cinque autorimesse (Rocca Cencia, Tor Pagnotta, Romagnoli, Ponte Malnome, Salario), ciascuna delle quali serve un territorio di circa 250 kmq, mentre i servizi di raccolta effettuati con mezzi leggeri e i servizi di pulizia hanno come riferimento logistico le 61 sedi di zona, dislocate nei municipi cittadini, che rappresentano il supporto territoriale strategico, indispensabile all'erogazione del servizio.

### 3.1.3 Dati economici e finanziari

Di seguito si riportano il risultato di esercizio dal 2003 al 2016 e l'andamento del patrimonio netto aziendale per il medesimo periodo:

Anno	Risultato di periodo	Patrimonio netto	Anno	Risultato di periodo	Patrimonio netto
2003	1,1	66,3	2010	1,6	176,5
2004	0,2	66,5	2011	1,8	297,7
2005	3,3	69,8	2012	2,3	300,0
2006	-8,7	61,1	2013	0,7	300,8
2007	-35,8	25,3	2014	0,3	301,1
2008	-257,0	173,2	2015	0,9	302,0
2009	1,1	174,9	2016	0,6	275,2

Tabella 1 - Risultato di esercizio e patrimonio netto aziendale dal 2003 al 2016

### 3.2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La tabella seguente confronta, attraverso indicatori di sintesi, la gestione a servizio di Roma Capitale con la realtà europea, italiana, regionale e con Milano, la città a dimensioni maggiori dopo Roma, sia in termini di estensione territoriale sia di abitanti serviti

La fonte dei dati europei è Eurostat mentre per i dati italiani è il Rapporto Ispra 2019.

INDICATORE	UNITÀ DI MISURA	EUROPA 2018	ITALIA 2018	LAZIO 2018	MILANO 2018	ROMA 2018
PRODUZIONE RU	K tonnellate	250.474	30.165	3.027	692	1.728
PRODUZIONE PRO-CAPITE	kg/abitante	489	499,7	514,9	502,1	605,2
% RD	%	47% (*)	58,2%	47,8%	58,8%	44%

(\*) TASSO DI RICICLO E COMPOSTAGGIO SUI RIFIUTI TRATTATI

Tabella 2 - Produzione Rifiuti e % RD in Europa, Italia, Lazio, Milano e Roma – Anno 2018 –  
Fonte ISPRA “Rapporto Rifiuti 2019” e Eurostat

#### 3.2.1 Contesto europeo: produzione di rifiuti urbani, impiantistica e riciclo

La **produzione di Rifiuti Urbani** in Europa per l’anno 2018 si attesta intorno a 250,5 milioni di tonnellate con una media pro-capite di 489 kg/abitante, rispetto alla quale l’Italia si posiziona leggermente al di sopra con una produzione di rifiuti urbani pro-capite di 499 kg/abitante anno.

Dai dati relativi al **trattamento dei rifiuti urbani** nel periodo 1995-2018, emerge una netta tendenza verso un minore smaltimento in discarica mentre i paesi si orientano costantemente verso modalità alternative di trattamento dei rifiuti. Infatti, sebbene nell’EU-28 vengono generati più rifiuti, la quantità totale di rifiuti urbani collocati in discarica è diminuita, con un tasso di smaltimento in discarica nell’EU-28 sceso dal 64% nel 1995 al 23% nel 2018. L’Italia si posiziona in linea con la media europea, con un tasso di smaltimento in discarica pari al 23,6% nel 2018.

La quantità di **rifiuti riciclati** (riciclo di materiali e compostaggio) è passata da 39 milioni di tonnellate (81 kg pro capite) nel 1995 a 118 milioni di tonnellate (230 kg pro capite) nel 2018 a un tasso medio annuo del 4,9%. La quota di rifiuti urbani riciclati nel complesso è passata dal 17% nel 1995 al 47% nel 2018. L’Italia si posiziona al di sopra della media europea con una percentuale di riciclo di materiali e compostaggio del 55% nel 2018.

Anche l’**incenerimento** dei rifiuti è cresciuto costantemente nel periodo di riferimento, sebbene non tanto quanto il riciclo e il compostaggio. Dal 1995 al 2018, la quota di rifiuti urbani inceneriti nell’EU-28 è aumentata di 38 milioni di tonnellate (pari ad un incremento del 117%) passando da 32 milioni di tonnellate nel 1995 (67 kg pro capite) a 70 milioni di tonnellate nel 2018 (136 kg pro capite). La quota di rifiuti urbani inceneriti è passata dal 14% nel 1995 al 28% nel 2018. L’Italia si posiziona al di sotto della media europea con una percentuale di rifiuti inceneriti del 21% nel 2018.

Tenendo conto delle dimensioni nazionali in termini di popolazione, emerge come l’Italia rappresenti una delle best practice a livello europeo per la raccolta differenziata:

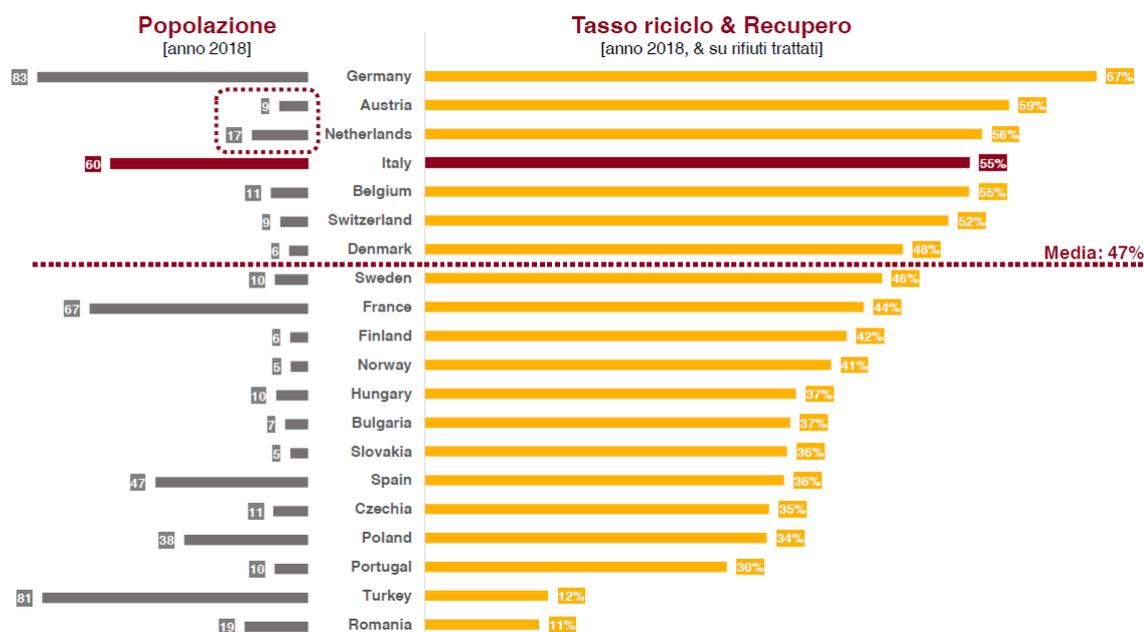


Figura 6 - Tasso di riciclo e compostaggio sui rifiuti trattati – Fonte Eurostat

### 3.2.2 Contesto nazionale: produzione di rifiuti urbani, raccolta differenziata, impiantistica

Nel 2018 **la produzione nazionale dei rifiuti urbani** (RU) si attesta a quasi 30,2 milioni di tonnellate, con una crescita del 2% rispetto al 2017, riallineandosi al valore del 2016 (30,1 milioni di tonnellate).

Osservando l'andamento riferito ad un arco temporale più lungo, si può rilevare che tra il 2006 e il 2010 la produzione si è mantenuta costantemente al di sopra dei 32 milioni di tonnellate, attestandosi successivamente, dopo il brusco calo del biennio 2011-2012 (concomitante con la contrazione dei valori del prodotto interno lordo e dei consumi delle famiglie), a valori compresi tra i 29,5 e i 30,2 milioni di tonnellate.

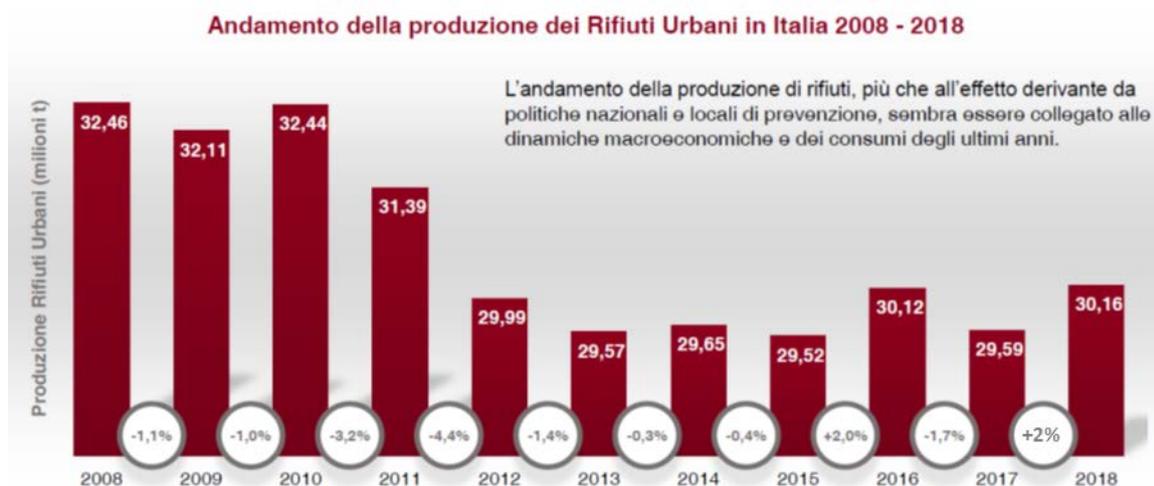


Figura 7 – Andamento della produzione dei Rifiuti Urbani in Italia anni 2008-2018 - Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019

La **produzione pro capite**, espressa in chilogrammi per abitante, fa rilevare, tra il 2017 e il 2018, una crescita percentuale del 2,2%, valore leggermente superiore a quello della produzione assoluta. Nel 2018, il quantitativo pro-capite è pari a poco meno di 500 chilogrammi per abitante.

Nel 2018, la **percentuale di raccolta differenziata** (RD) è pari al 58,1% della produzione nazionale, con una crescita di 2,6 punti rispetto alla percentuale del 2017. In valore assoluto, la raccolta differenziata si attesta a 17,5 milioni di tonnellate, aumentando di 1,1 milioni di tonnellate rispetto al 2017 (16,4 milioni di tonnellate):

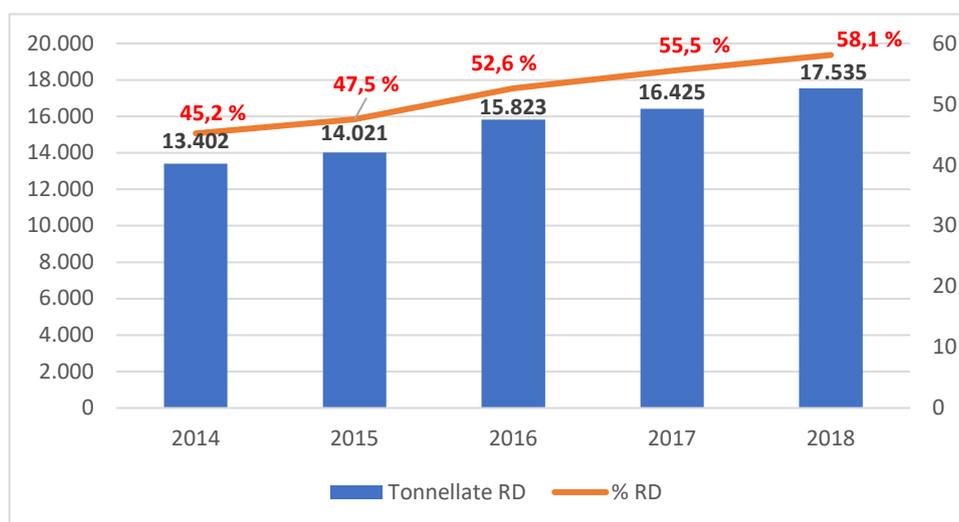


Figura 8 – Raccolta Differenziata Italia anni 2014-2018 - Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019

Nel 2018 l'Italia ha raggiunto una percentuale di Raccolta Differenziata pari a circa il 58%, trainata prevalentemente dalle Regioni del Nord.

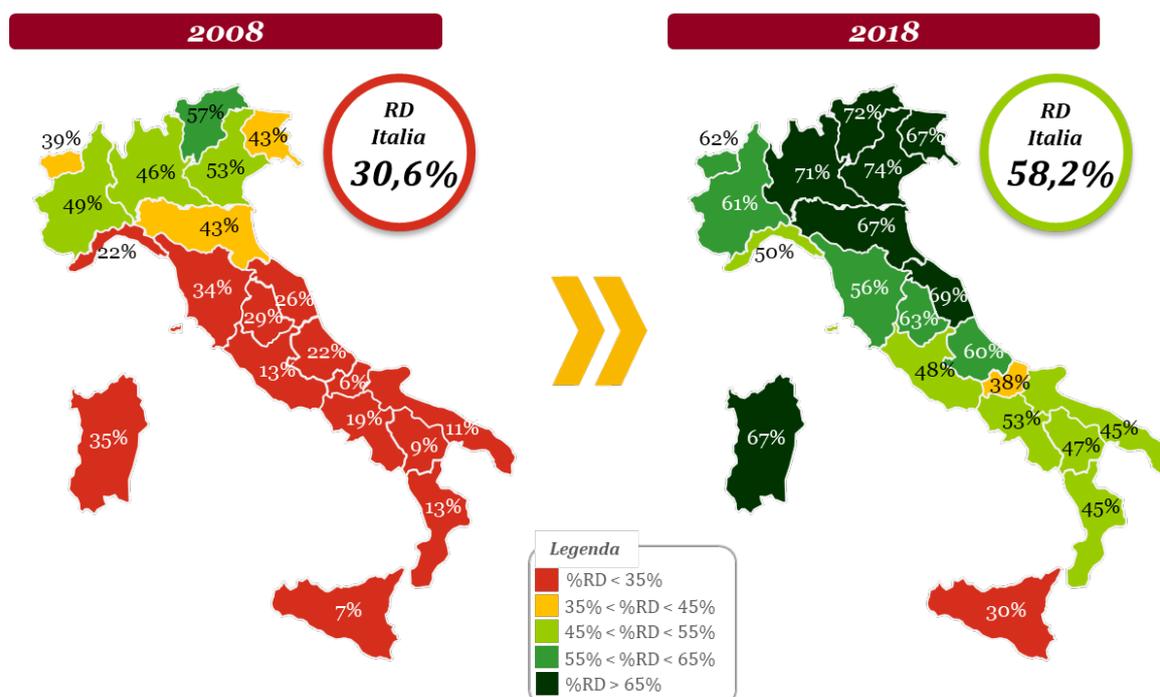


Figura 9 – Percentuale RD nelle Regioni Italiane – anno 2008 e anno 2018  
Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019 (ultimo agg.to 26.02.2020)

Per quanto riguarda la percentuale media di raccolta differenziata dei **15 comuni con popolazione residente superiore a 200.000 abitanti**, nel 2018 questa si attesta quasi al 42%, valore inferiore di più di 16 punti rispetto alla media nazionale. Le performance di Raccolta Differenziata, infatti, migliorano tendenzialmente al ridursi della dimensione urbana.

I maggiori livelli di raccolta differenziata si osservano per Venezia e Milano con percentuali pari, rispettivamente, al 59,5% e al 58,8% seguite da Padova, con il 55,2%, e Firenze, 53,5%. Superano il 50% anche Verona e Bologna i cui tassi si attestano al 52,7% e 51,5% rispettivamente. Torino si colloca al 46,6% mentre Roma al 44,0%<sup>2</sup> (dato ISPRA rettificato).

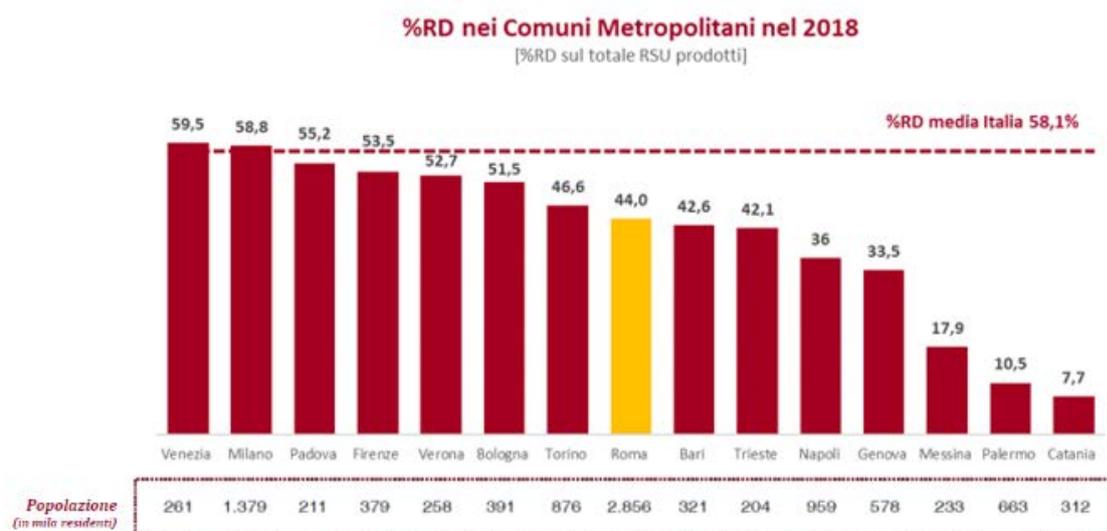


Figura 10 – Percentuale RD nei Comuni Metropolitanamente anno 2018  
Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019

Con riferimento all'**impiantistica nazionale**, si rappresenta che nel 2018 sono risultati operativi 646 impianti di gestione dei rifiuti urbani. Di questi, 339 sono dedicati al trattamento della frazione organica della raccolta differenziata, 131 sono impianti per il trattamento intermedio di tipo meccanico o meccanico biologico dei rifiuti, 127 sono impianti di discarica a cui si aggiungono 38 impianti di incenerimento e 11 impianti industriali che effettuano il coincenerimento dei rifiuti urbani.

La progressione dei quantitativi di rifiuti urbani raccolti in maniera differenziata determina, negli anni, una crescente richiesta di impianti di trattamento, soprattutto relativamente alla gestione della **frazione organica**.

Non tutte le regioni dispongono di un parco impiantistico adeguato ai quantitativi dei rifiuti prodotti, soprattutto, riguardo alla frazione organica selezionata che deve, conseguentemente, trovare una collocazione in impianti localizzati in regioni diverse da quelle in cui viene prodotta. Ne consegue che la domanda di trattamento delle frazioni organiche, trova in parte riscontro in territori extra regionali. Coerentemente con la maggiore concentrazione di impianti operativi, le regioni che importano i quantitativi più rilevanti di rifiuti organici prodotti al di fuori delle stesse, sono tutte localizzate nel Nord del Paese.

<sup>2</sup> Il Rapporto ISPRA 2019 riporta il valore di 42,9% poiché non considera le terre di spazzamento, Il valore rettificato, pertanto, è di 44%.

Con riferimento ai dati relativi ai flussi dei rifiuti organici avviati fuori regione, a causa di carenze strutturali della regione in cui vengono prodotti i rifiuti organici, i maggiori quantitativi derivano dalla Campania (circa 487 mila tonnellate) e dal Lazio (oltre 270 mila tonnellate), entrambe caratterizzate da una dotazione impiantistica non adeguata ai quantitativi prodotti, una parte dei quali viene avviata a trattamento fuori regione, soprattutto, in impianti localizzati nel Nord del Paese.

### **Incenerimento dei rifiuti urbani**

Nel 2018, sul territorio nazionale, sono operativi 38 impianti di incenerimento che trattano rifiuti urbani e rifiuti combustibili (CSS), frazione secca (FS) e bioessiccato derivanti dal trattamento meccanico biologico dei rifiuti urbani stessi.

Da fonti ISPRA risulta che nel 2018 circa il 18% dei rifiuti urbani prodotti è incenerito e nel biennio 2017-2018 si è avuto un incremento di circa 305 mila tonnellate di rifiuti urbani inceneriti sul territorio nazionale.

La suddivisione dei quantitativi di RU incenerito per macroarea geografica mostra come il 70,8% dei rifiuti inceneriti è incenerito negli impianti del nord Italia dov'è concentrata la maggior parte degli inceneritori nazionali, in particolare Lombardia (13 impianti) ed Emilia-Romagna (8 impianti).

Più di 170 mila tonnellate di RU prodotti nel Lazio viene inviato fuori Regione (Lombardia, Molise, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia).

La Figura seguente mostra che il Lazio, nonostante l'incremento delle quantità incenerite nel 2018 rispetto al 2017, è molto distante dai quantitativi inceneriti in Lombardia, Emilia-Romagna, Campania e Piemonte:

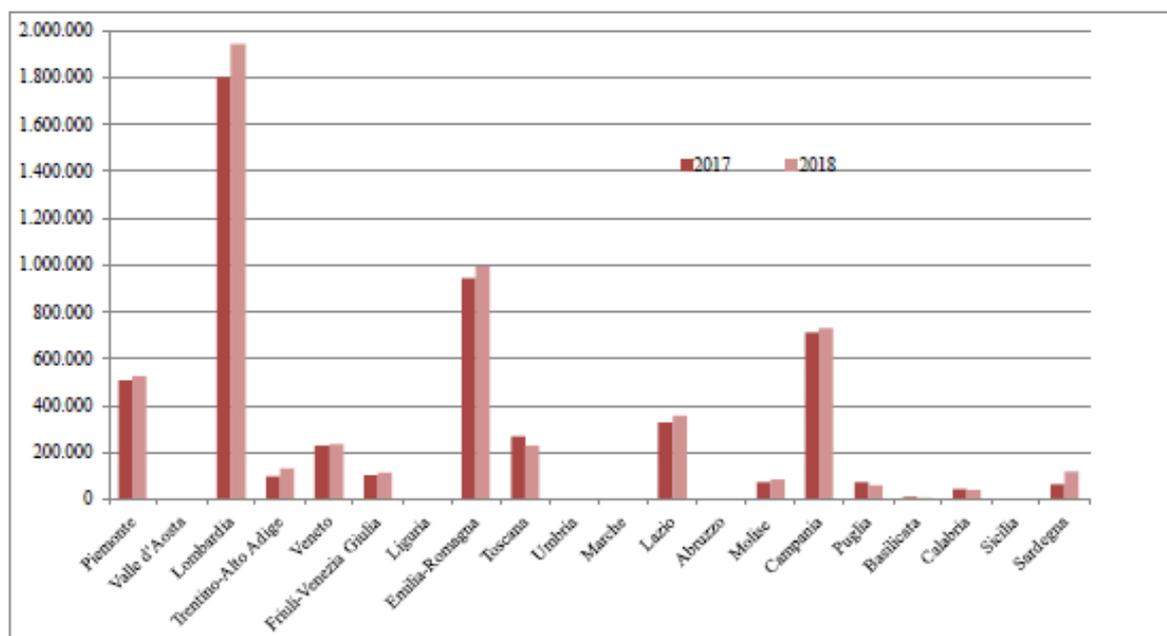


Figura 11 - Andamento dell'incenerimento di rifiuti urbani per Regione (tonnellate), anni 2017- 2018

Fonte ISPRA – Rapporto Rifiuti Urbani 2019

### **Smaltimento in discarica**

I rifiuti urbani smaltiti in discarica, nel 2018, ammontano a quasi 6,5 milioni di tonnellate, facendo registrare, rispetto alla rilevazione del 2017, una riduzione del 6,4%, pari a circa 441 mila tonnellate di rifiuti. Nello stesso anno la raccolta differenziata raggiunge il 58,1% facendo registrare un'analogia variazione percentuale. Analizzando l'andamento della percentuale di smaltimento in discarica rispetto alla percentuale di raccolta differenziata rilevata negli anni, si evidenzia che al crescere della RD si riduce proporzionalmente lo smaltimento in discarica.

L'analisi dello smaltimento in discarica, tuttavia, non può prescindere dall'osservare che vi è un forte flusso di rifiuti extraregionale che vede, ad esempio, Lazio e Campania esportare rispettivamente circa 130 mila tonnellate e 340 mila tonnellate mentre altre regioni, che al contrario ricevono tali flussi, presentano percentuali di smaltimento rispetto ai rifiuti prodotti superiori a quelle effettive.

### **Migrazione dei rifiuti fuori regione**

Nel Lazio, nel 2018, quasi 690 mila tonnellate di rifiuti derivanti dal trattamento dei rifiuti urbani sono state inviate fuori regione, anche all'estero: si esporta principalmente "*Combustibile Solido Secondario*" - CSS - (codice 191210), 22 mila tonnellate; seguono i "*rifiuti urbani indifferenziati*" (codice 200301), pari a 10 mila tonnellate, prodotti nella capitale e inviati in Germania per essere recuperati energeticamente. Rispetto al 2017, l'esportazione di tale tipologia di rifiuto è diminuita di 41 mila tonnellate.

## 4 SITUAZIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE ANNI 2017-2019 E AL 30 GIUGNO 2020

### 4.1 STATO PATRIMONIALE E CONTO ECONOMICI AL 31 DICEMBRE 2017, 2018, 2019 E 30 GIUGNO 2020– TABELLE E SINTETICA DESCRIZIONE

Si fornisce di seguito indicazione dei valori patrimoniali ed economici degli esercizi 2017, 2018, 2019 e della situazione patrimoniale al 30 giugno 2020:

STATO PATRIMONIALE ATTIVO		31/12/2017 5 <sup>a</sup> prog	31/12/2018	31/12/2019	30/06/2020
A)	CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	0	0	0	0
B)	IMMOBILIZZAZIONI				
I.	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI				
1)	Costi di impianto e di ampliamento	394.014	25.269	12.790	6.237
3)	Diritti di brevetto industriale e di utilizzo di opere	842.057	1.009.698	4.241.619	4.732.620
4)	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	265.000	420.712	3.949.723	4.055.761
6)	Immobilizzazioni in corso e acconti	4.352.654	6.941.080	1.240.422	486.000
7)	Altre	5.635.947	4.049.538	2.910.699	2.436.466
	<b>TOTALE</b>	<b>11.489.672</b>	<b>12.446.297</b>	<b>12.355.253</b>	<b>11.717.084</b>
II.	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI				
1)	Terreni e fabbricati	270.078.644	261.739.663	253.225.513	248.867.281
2)	Impianti e macchinari	36.976.744	16.201.610	12.216.343	10.972.747
3)	Attrezzature industriali e commerciali	87.279.204	76.543.090	68.188.491	68.855.821
5)	Immobilizzazioni in corso e acconti	2.307.390	3.913.616	7.579.647	5.285.131
	<b>TOTALE</b>	<b>396.641.982</b>	<b>358.397.979</b>	<b>341.209.994</b>	<b>333.980.980</b>
III.	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				
1)	Partecipazioni in:				
a)	Imprese controllate	172.631.002	172.631.002	172.631.002	172.631.002
b)	Imprese collegate	36.901	31.901	31.901	1
d)	Imprese sottoposte al controllo della controllante	1.656.521	1.656.521	1.656.521	1.656.521
d-bis)	Altre imprese	66.027	66.027	66.027	66.027
	<b>Totale partecipazioni</b>	<b>174.390.451</b>	<b>174.385.451</b>	<b>174.385.451</b>	<b>174.353.551</b>
2)	Crediti:				
c)	Verso controllante				
	oltre 12 mesi	821.202	821.202	821.202	821.202
d-bis)	Verso altri				
	oltre 12 mesi	7.499.060	14.021.050	25.925.706	27.461.862
	<b>Totale crediti</b>	<b>8.320.262</b>	<b>14.842.252</b>	<b>26.746.908</b>	<b>28.283.064</b>
3)	Altri titoli	9.419.523	9.419.523	7.239.523	7.239.523
	<b>Totale titoli</b>	<b>9.419.523</b>	<b>9.419.523</b>	<b>7.239.523</b>	<b>7.239.523</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>192.130.236</b>	<b>198.647.226</b>	<b>208.371.882</b>	<b>209.876.138</b>
	<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>600.261.890</b>	<b>569.491.502</b>	<b>561.937.129</b>	<b>555.574.202</b>
C)	ATTIVO CIRCOLANTE				
I.	RIMANENZE				
1)	Materie prime, sussidiarie e di consumo	5.580.348	6.249.408	5.785.495	6.669.912
3)	Lavori in corso su ordinazione	5.180.884	5.180.884	5.180.884	5.180.884
	<b>TOTALE</b>	<b>10.761.232</b>	<b>11.430.292</b>	<b>10.966.379</b>	<b>11.850.796</b>
II.	CREDITI				
1)	Verso clienti	24.174.146	26.137.635	31.779.467	31.336.064
2)	Verso imprese controllate	1.077.912	1.042.142	1.922.939	4.446.278
3)	Verso imprese collegate	68.164	68.164	68.164	68.164
4)	Verso controllante				
	entro 12 mesi	600.364.473	630.629.747	570.715.908	517.001.017
	oltre 12 mesi	582.182.655	630.629.747	570.715.908	517.001.017
		18.181.818	0	0	0
5)	Verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	366.056	282.087	239.087	243.113
5-bis)	Crediti tributari	66.855.649	51.869.588	49.344.575	52.493.532
	entro 12 mesi	49.123.228	34.240.561	38.698.487	41.847.444
	oltre 12 mesi	17.732.421	17.629.027	10.646.088	10.646.088
5-ter)	Imposte anticipate	30.374.196	30.581.491	30.246.403	24.485.578
5-quarter)	Verso altri	5.289.079	6.234.655	10.475.094	15.761.210
	<b>TOTALE</b>	<b>728.569.675</b>	<b>746.845.509</b>	<b>694.791.637</b>	<b>645.834.956</b>
III.	ATTIVITA' FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI				
4)	Altre Partecipazioni	650	650	0	0
	<b>TOTALE</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.	DISPONIBILITA' LIQUIDE:				
1)	Depositi bancari e postali	37.632.131	104.301.502	173.356.447	120.959.448
2)	Assegni	1.560	1.560	1.560	1.560
3)	Denaro e assegni in cassa	55.409	48.121	68.698	70.848
	<b>TOTALE</b>	<b>37.689.100</b>	<b>104.351.183</b>	<b>173.426.705</b>	<b>121.031.856</b>
	<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>777.020.657</b>	<b>862.627.634</b>	<b>879.184.721</b>	<b>778.717.608</b>
D)	RATEI E RISCONTI:				
	Ratei e Risconti Attivi	6.136.495	15.092.863	6.394.907	11.293.728
	<b>TOTALE RATEI E RISCONTI</b>	<b>6.136.495</b>	<b>15.092.863</b>	<b>6.394.907</b>	<b>11.293.728</b>
	<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>1.383.419.042</b>	<b>1.447.211.999</b>	<b>1.447.516.757</b>	<b>1.345.585.538</b>

Tabella 3 – Stato Patrimoniale Attivo anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020

Piano di risanamento

STATO PATRIMONIALE PASSIVO		31/12/2017 5 <sup>^</sup> prog	31/12/2018	31/12/2019	30/06/2020
<b>A)</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
I.	CAPITALE SOCIALE	182.436.916	182.436.916	182.436.916	182.436.916
III.	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	110.195.246	110.195.246	110.195.246	110.195.246
IV.	RISERVA LEGALE	467.610	467.610	467.610	467.610
VI.	ALTRE RISERVE	8.551.801	8.551.801	8.551.801	8.551.801
VII.	RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI	-14.370.766	-10.544.499	-6.801.586	-4.949.789
VIII.	UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	0	-220.952.872	-237.677.583	-236.617.287
IX.	UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	-220.952.872	-16.724.711	1.060.296	8.167.443
	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>66.327.935</b>	<b>53.429.491</b>	<b>58.232.700</b>	<b>68.251.940</b>
<b>B)</b>	<b>FONDI PER RISCHI E ONERI</b>				
	2) Per imposte anche differite	351.865	304.596	282.970	2.824.084
	3) Strumenti finanziari derivati passivi	18.908.902	13.874.340	8.949.454	6.512.879
	4) Altri	44.332.983	61.265.002	73.425.018	80.903.338
	<b>TOTALE FONDI RISCHI E ONERI</b>	<b>63.593.750</b>	<b>75.443.938</b>	<b>82.657.442</b>	<b>90.240.301</b>
<b>C)</b>	<b>T.F.R. DILAVORO SUBORDINATO</b>	<b>75.554.924</b>	<b>73.351.037</b>	<b>70.225.356</b>	<b>68.741.390</b>
<b>D)</b>	<b>DEBITI</b>				
	4) Debiti v/banche	365.076.406	189.496.044	157.762.542	141.694.143
	entro 12 mesi	174.063.046	29.798.093	29.798.170	29.798.093
	oltre 12 mesi	191.013.360	159.697.951	127.964.372	111.896.050
	6) Acconti	2.849.461	2.864.177	2.897.901	2.899.289
	7) Debiti verso fornitori	232.836.660	220.243.462	230.387.274	216.489.525
	9) Debiti verso imprese controllate	4.473.814	10.365.870	18.322.809	17.576.059
	11) Debiti verso controllante	350.230.783	621.995.859	593.409.916	490.704.192
	entro 12 mesi	350.230.783	621.995.859	593.409.916	490.704.192
	11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	9.042.398	3.705.813	6.744.207	5.051.375
	12) Debiti tributari	37.738.915	36.631.438	33.834.203	31.991.906
	13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	20.536.378	23.412.904	23.442.959	24.659.358
14)	Altri debiti	<b>116.999.459</b>	<b>107.575.746</b>	<b>146.556.152</b>	<b>166.513.320</b>
	<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>1.139.784.274</b>	<b>1.216.291.313</b>	<b>1.213.357.963</b>	<b>1.097.579.167</b>
<b>E)</b>	<b>RATEI E RISCONTI</b>				
	Ratei e risconti passivi	38.158.159	28.696.220	23.043.296	20.772.740
	<b>TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>	<b>38.158.159</b>	<b>28.696.220</b>	<b>23.043.296</b>	<b>20.772.740</b>
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>1.383.419.042</b>	<b>1.447.211.999</b>	<b>1.447.516.757</b>	<b>1.345.585.538</b>

Tabella 4 – Stato Patrimoniale Passivo anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020

Piano di risanamento

CONTO ECONOMICO	31/12/2017 5 <sup>a</sup> prog	31/12/2018	31/12/2019	30/06/2020
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	784.603.743	772.477.261	779.235.081	383.187.997
5) Altri ricavi e proventi	25.475.897	43.179.758	13.728.415	6.567.158
- di cui contributi in conto esercizio	387.177	337.962	518.399	263.394
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>810.079.640</b>	<b>815.657.019</b>	<b>792.963.496</b>	<b>389.755.155</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	24.041.450	24.985.527	21.454.893	11.444.366
7) Per servizi	279.596.593	289.711.829	328.500.607	147.768.919
8) Per godimento dei beni di terzi	24.057.385	24.052.146	20.547.746	9.019.453
9) Per il personale:	354.518.152	357.975.157	351.912.237	173.738.019
a) Salari e stipendi	244.551.316	242.988.181	243.709.381	118.749.780
b) Oneri sociali	90.871.169	92.270.419	89.926.379	44.878.466
c) Trattamento di fine rapporto	16.536.238	16.461.718	15.757.567	7.157.079
e) Altri costi	2.559.429	6.254.839	2.518.910	2.952.694
10) Ammortamenti e svalutazioni:	163.433.419	71.217.121	40.174.599	18.307.127
a) Amm.to immobilizzazioni immateriali	5.817.702	4.092.454	6.078.172	3.244.047
b) Amm.to immobilizzazioni materiali	36.410.045	33.933.247	32.075.326	14.763.513
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	<b>918.299</b>	<b>68.948</b>	<b>380.235</b>	<b>261.022</b>
d) Sval.ni crediti compresi nell'attivo circolante e disponibilità liquide	120.287.373	33.122.472	1.640.866	38.545
11) Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-457.990	-669.060	463.913	-884.418
12) Accantonamento per rischi	31.470.191	26.868.257	18.984.206	8.701.642
14) Oneri diversi di gestione	14.694.905	22.445.953	6.679.633	4.470.884
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>	<b>891.354.105</b>	<b>816.586.930</b>	<b>788.717.834</b>	<b>372.565.992</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE /COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>-81.274.465</b>	<b>-929.911</b>	<b>4.245.662</b>	<b>17.189.163</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>				
15) Proventi da partecipazioni:	8.703.388	4.128.860	5.267.026	3.467.320
- da imprese controllate	8.675.953	4.100.852	5.231.042	3.160.205
- da imprese collegate	0	0	0	272.600
- da imprese sottoposte al controllo delle controllanti	27.434	27.876	31.416	34.515
- da altre	1	132	4.568	0
16) Altri proventi finanziari:	296.398	321.695	906.466	64.633
b) da titoli iscritti nelle immobiliz. non part.	3	3	3	0
d) proventi diversi dai precedenti	296.395	321.692	906.463	64.633
- proventi diversi	296.395	321.692	906.463	64.633
17) Interessi e altri oneri finanziari	21.097.299	17.433.770	9.415.019	4.836.512
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>-12.097.513</b>	<b>-12.983.215</b>	<b>-3.241.527</b>	<b>-1.304.559</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE</b>				
19) Svalutazioni	122.060.087	298.157	0	0
<b>TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE (D)</b>	<b>-122.060.087</b>	<b>-298.157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</b>	<b>-215.432.066</b>	<b>-14.211.283</b>	<b>1.004.135</b>	<b>15.884.604</b>
20) IMPOSTE SUL REDDITO CORRENTI, DIFFERITE E ANTICIPATE				
Imposte correnti	3.043.782	3.976.287	812.350	2.546.249
Imposte differite e anticipate	2.477.025	-1.462.859	-868.511	5.170.912
<b>TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO</b>	<b>5.520.807</b>	<b>2.513.428</b>	<b>-56.161</b>	<b>7.717.161</b>
<b>21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-220.952.872</b>	<b>-16.724.711</b>	<b>1.060.296</b>	<b>8.167.443</b>

Tabella 5 – Conto Economico anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020

## 4.2 CONTI ECONOMICI RICLASSIFICATI 2017-30 GIUGNO 2020

Per meglio comprendere le dinamiche industriali e gestionali che hanno caratterizzato il periodo 2017-30 giugno 2020 di seguito si rappresentano i conti economici riclassificati:

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	31/12/2017 5 <sup>^</sup> prog	31/12/2018	31/12/2019	30/06/2020
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
Ricavi Roma Capitale	748.183.052	730.455.214	735.645.703	363.139.831
Ricavi Operativi	36.420.691	42.022.047	43.589.378	20.048.166
Altri ricavi e proventi	25.475.897	43.179.758	13.728.415	6.567.158
<b>Totale</b>	<b>810.079.640</b>	<b>815.657.019</b>	<b>792.963.496</b>	<b>389.755.155</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
Materie prime sussidiarie e merci	23.583.459	24.316.467	21.918.806	10.559.948
Servizi	279.596.593	289.711.829	328.500.607	147.768.919
Godimento beni di terzi	24.057.385	24.052.146	20.547.746	9.019.453
Costo del lavoro	354.518.152	357.975.157	351.912.237	173.738.019
<b>Totale</b>	<b>681.755.590</b>	<b>696.055.599</b>	<b>722.879.396</b>	<b>341.086.339</b>
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>128.324.050</b>	<b>119.601.420</b>	<b>70.084.100</b>	<b>48.668.816</b>
Ammortamenti e svalutazioni	163.433.419	71.217.121	40.174.599	18.307.127
Accantonamenti ed altri oneri	31.470.191	26.868.257	18.984.206	8.701.642
Oneri diversi di gestione	14.694.905	22.445.953	6.679.633	4.470.884
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>-81.274.465</b>	<b>-929.911</b>	<b>4.245.662</b>	<b>17.189.163</b>
Gestione finanziaria	-12.097.513	-12.983.215	-3.241.527	-1.304.559
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>-215.432.065</b>	<b>-14.211.283</b>	<b>1.004.135</b>	<b>15.884.604</b>
Imposte	5.520.807	2.513.428	-56.161	7.717.161
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-220.952.872</b>	<b>-16.724.711</b>	<b>1.060.296</b>	<b>8.167.443</b>

Tabella 6 – Conto Economico Riclassificato anni 2017-2018-2019-30 giugno 2020

Le perdite consuntivate nel 2017 e nel 2018 per euro 237,7 milioni hanno comportato un abbattimento del patrimonio netto aziendale di pari importo parzialmente compensato dal decremento della riserva negativa di patrimonio netto connessa ai contratti derivati che registra una variazione di euro 21,5 milioni.

La tabella che segue rappresenta l'andamento del Patrimonio netto aziendale dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020:

PERIODO DI RIFERIMENTO	AZIONI	CAPITALE	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	RISERVA LEGALE	ALTRE RISERVE	RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI	UTILI/PERDITE PORTATE A NUOVO	RISULTATO DI PERIODO	TOTALE
31-dic-16		182.436.916	110.195.246	436.277	7.956.478	-26.458.089	0	626.655	275.193.483
31-dic-17		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-14.370.766	0	-220.952.872	66.327.935
31-dic-18		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-10.544.499	-220.952.872	-16.724.711	53.429.491
31-dic-19		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-6.801.586	-237.677.583	1.060.296	58.232.700
30-giu-20		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-4.949.789	-236.617.287	8.167.443	68.251.940

Tabella 7 – Andamento del Patrimonio Netto Aziendale dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020

La tabella sopra riportata mette in evidenza come l'Azienda si trovi nella situazione prevista dall'art. 2446 del Codice civile (instauratasi già in sede di redazione del progetto di bilancio 2017 a seguito della perdita consuntivata principalmente ascrivibile alla svalutazione di alcuni cespiti/crediti, e perdurante anche nei bilanci 2018 e 2019) in quanto risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite.

## 5 LE CAUSE DELLA CRISI

### 5.1 LE DIFFICOLTÀ NEL PERIODO 2003-2008

Con Deliberazione di Consiglio Comunale (DCC) n. 24 del 2003, il Comune di Roma istituisce dal 1° gennaio 2003 la tariffa sperimentale cd. TIA 1 ex art. 49 d.lgs. 22/1997, affidandone la riscossione e l'applicazione ad AMA in quanto affidataria del servizio, attraverso specifiche Convenzioni annuali. Da tale data AMA viene remunerata con il medesimo corrispettivo.

Dal **2003**, ovvero dall'anno di affidamento dell'applicazione e riscossione della tariffa per la gestione dei rifiuti urbani, AMA registra le medesime difficoltà di incasso riscontrate negli anni precedenti da Roma Capitale che hanno comportato, negli anni successivi, da un lato la necessità di effettuare accantonamenti al fondo svalutazione crediti a fronte di eventuali e futuri mancati incassi delle fatture emesse e da emettere a titolo di Tariffa Rifiuti e, dall'altro lato, l'aumento dell'indebitamento finanziario a breve necessario a garantire i flussi della gestione corrente.

Già nel bilancio di esercizio **2004**<sup>3</sup>, come confermato nel bilancio di esercizio dell'anno **2005**<sup>4</sup>, infatti, si rileva che sul fronte tariffario, dopo le criticità legate al periodo di avvio, sono stati stabilizzati i cicli di fatturazione, ma non completata la normalizzazione dei flussi di incasso. Conseguentemente la sfasatura temporale tra incassi e pagamenti ha comportato un rilevante aumento dell'indebitamento a breve verso il sistema bancario, che rappresenta l'elemento di maggiore criticità data la necessità di finanziare il capitale circolante.

L'esercizio **2006** chiude con perdita di euro 8,7 milioni determinata dal peso della gestione finanziaria e delle imposte. In particolare, la Gestione finanziaria e straordinaria evidenzia maggiori oneri rispetto all'esercizio precedente per circa euro 7,8 milioni, connessi essenzialmente al maggior indebitamento verso le Banche, cresciuto nel 2006 di circa euro 200 milioni, indispensabili per garantire i necessari flussi di uscita<sup>5</sup>.

Anche l'esercizio **2007** chiude con una perdita di euro 35,8 milioni principalmente imputabile alla svalutazione dei crediti vantati da AMA verso il Socio per euro 35,5 milioni e all'accantonamento al fondo svalutazione crediti di euro 28 milioni, a fronte di eventuali e futuri mancati incassi delle fatture emesse e da emettere a titolo di Tariffa Rifiuti e altri valori accessori alla stessa. Con la citata perdita il Patrimonio Netto si riduce a euro 25 milioni, configurando la fattispecie prevista ex art. 2446 Codice civile<sup>6</sup>.

Dal bilancio infrannuale al **28 aprile 2008** emerge un'ulteriore perdita di periodo pari a circa euro 17 milioni, ascrivibile alla necessità di incrementare l'accantonamento al fondo svalutazione crediti Tari per euro 8 milioni, nonché all'impatto degli oneri finanziari sostenuti anche in virtù del continuo incremento del tasso Euribor preso come riferimento sulle linee di credito concesse dagli istituti bancari. Di conseguenza il Patrimonio Netto risulta pari a euro 8,3 milioni, confermando la persistenza della condizione ex art. 2446 Codice civile.

Preso atto della riduzione di oltre un terzo del capitale sociale a seguito delle perdite rilevate in sede di approvazione del progetto di bilancio al 31 dicembre 2007 e del bilancio infrannuale al 28 aprile 2008,

---

<sup>3</sup> Bilancio di esercizio al 31.12.2004 – Relazione sulla gestione - pag. 5

<sup>4</sup> Bilancio di esercizio al 31.12.2005 – Relazione sulla gestione – pag. 5

<sup>5</sup> Bilancio di esercizio al 31.12.2006 – Relazione sulla gestione - pag. 7

<sup>6</sup> Deliberazione Giunta Comunale n. 199/2009 – pag. 2

il Consiglio di Amministrazione redige la situazione patrimoniale della Società al 30 settembre 2008 come previsto dall'art. 2446 Codice civile.

La situazione patrimoniale ed i dati economici al **30 settembre 2008** evidenziano perdite pari ad euro 24 milioni con conseguente riduzione del Patrimonio Netto ad Euro 1,3 milioni, imputabili ai limiti "strutturali" connessi alla modalità di definizione dei livelli tariffari che non permettevamo l'integrale copertura dei costi del servizio, come si evince dalla lettura del Piano Aziendale 2008-2010, parte integrante della Relazione Previsionale Aziendale 2008 approvata dal Consiglio di Amministrazione il 12 dicembre 2007 e trasmessa al Socio il 13 dicembre 2007 e della relazione degli Amministratori sulla Situazione Patrimoniale al 30 settembre 2008 <sup>7</sup>.

Le performance finanziarie negative sono essenzialmente riconducibili a bassi livelli di gettito tariffario, a difficoltà di incasso delle fatture e a fatture non emesse per problemi sulla banca dati Ta.Ri.

L'analisi del rendiconto finanziario al 30 settembre 2008 mostra, infatti, nei primi 9 mesi dell'anno stesso, un fabbisogno finanziario pari ad euro 86,6 milioni nonostante gli incassi Ta.Ri. rilevati nel periodo; detti incassi non sono sufficienti a garantire la copertura completa del flusso del capitale circolante connesso al pagamento delle competenze, degli oneri accessori alle stesse e al pagamento, seppur parziale, dei fornitori.

Nella richiamata Relazione al 30 settembre 2008, il Presidente del Consiglio di Amministrazione esprime la necessità di incrementare il capitale sociale, oltre al valore effettivamente deliberato pari a circa euro 62 milioni, di un importo ulteriore che non fosse inferiore a euro 180 milioni, sulla scorta di quanto già indicato nella Relazione Previsionale Aziendale 2008-2011 e in attesa del redigendo piano industriale<sup>8</sup>.

Con DCC n. 65/2008 del 3 dicembre 2008, il Socio ha proceduto alla copertura delle perdite rilevate alla data del 30 settembre 2008 mediante riduzione del Capitale Sociale per euro 68,7 milioni e contestuale aumento del Capitale Sociale per euro 62 milioni portandolo complessivamente a euro 63 milioni. L'aumento del capitale sociale è stato autorizzato dal Socio mediante utilizzo, fino alla concorrenza di euro 62 milioni, dei crediti per anticipazioni finanziarie vantati verso AMA.

Il bilancio di esercizio **2008** chiude con una perdita di euro 257 milioni attribuibile essenzialmente al processo di svalutazione dei crediti Ta.Ri. L'analisi del patrimonio netto, pari a euro 173 milioni, evidenzia che, dopo il ripianamento sopra citato, l'effetto della perdita di periodo di euro 257 milioni è stato compensato dalla iscrizione di una riserva da rivalutazione dei beni prevista dal D.L. 185/2008, per complessivi euro 343 milioni (al netto dell'imposta sostitutiva di rivalutazione)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Relazione degli Amministratori sulla Situazione Patrimoniale al 30.09.2008 ai sensi dell'art. 2446 cod. civ. – pag. 6

<sup>8</sup> Relazione degli Amministratori sulla Situazione Patrimoniale al 30.09.2008 ai sensi dell'art. 2446 cod. civ. – pag. 23-24

<sup>9</sup> Bilancio di esercizio al 31.12.2008 – Pag. 111

Di seguito si rappresenta l'andamento crescente dell'indebitamento bancario e verso i fornitori, nonché l'aumento dei crediti verso clienti per la TIA 1 emessa e non incassata e relativo accantonamento a fondo svalutazione crediti (nel grafico viene indicata anche la posizione finanziaria netta – PFN - ottenuta come differenza fra i debiti verso banche e le disponibilità liquide – Fonte Bilanci Aziendali – valori euro/milioni):

Esercizio	Ricavi da TIA 1	Crediti verso clienti TIA 1	Acc.to Fondo Svalutazione crediti verso Clienti TIA 1	Disponibilità liquide	Debiti verso Banche	Debiti verso Fornitori
31/12/2002				29,0	131,2	74,8
31/12/2003	380,4	269,4	3,62	68,3	431,0	99,7
31/12/2004	402,1	324,9	16,4	96,0	479,7	141,1
31/12/2005	419,2	457,8	34	33,2	511,6	166,1
31/12/2006	472,1	595,4	20	11,9	714,6	167,4
31/12/2007	458,7	708,3	28	14,0	688,0	241,7
31/12/2008	530,6	797,4	233,6	13,7	549,9	304,4

Tabella 8 – Bilanci di esercizio 2002-2008 – principali indicatori

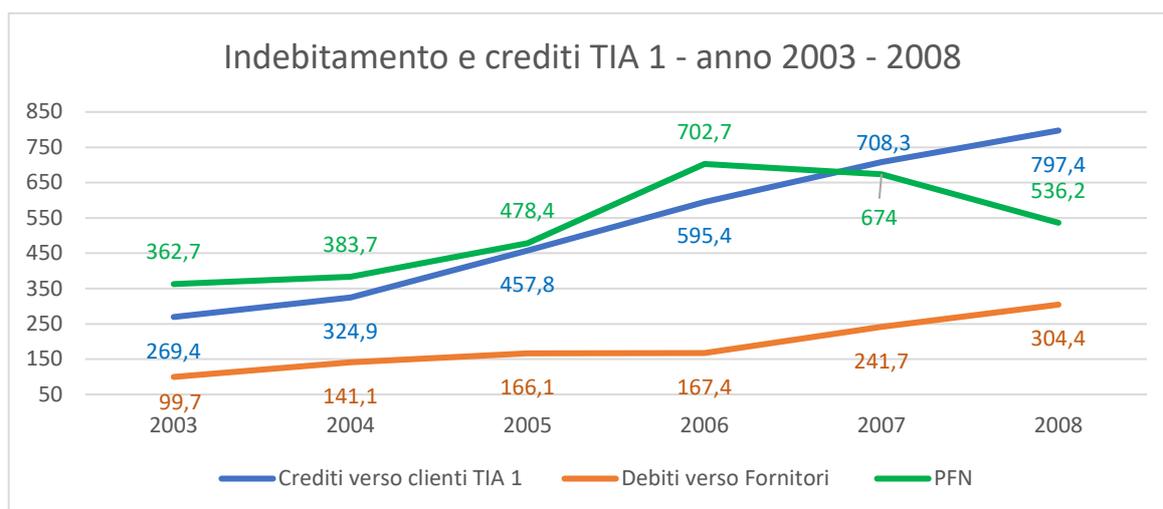


Figura 12 - Andamento indebitamento e crediti TIA 1 – anni 2003-2008

Con riferimento al Patrimonio Netto, si rappresenta l'andamento nel corso degli esercizi 2002-30 settembre 2008:

Esercizio	Risultato d'esercizio	Patrimonio Netto
31/12/2002	-22,1	65,2
31/12/2003	1,1	66,3
31/12/2004	0,2	66,5
31/12/2005	3,3	69,8
31/12/2006	-8,7	61,1
31/12/2007	-35,8	25,3
Situazione infrannuale al 28/04/2008	-17,0	8,3
Situazione infrannuale al 30/09/2008	-24	1,3

Tabella 9 – Andamento del patrimonio netto dal 2002 al 30 settembre 2008

Di seguito si rappresenta l'andamento del Patrimonio Netto dal 2002 al 30 settembre 2008 con i relativi fattori che ne hanno comportato la riduzione negli anni.

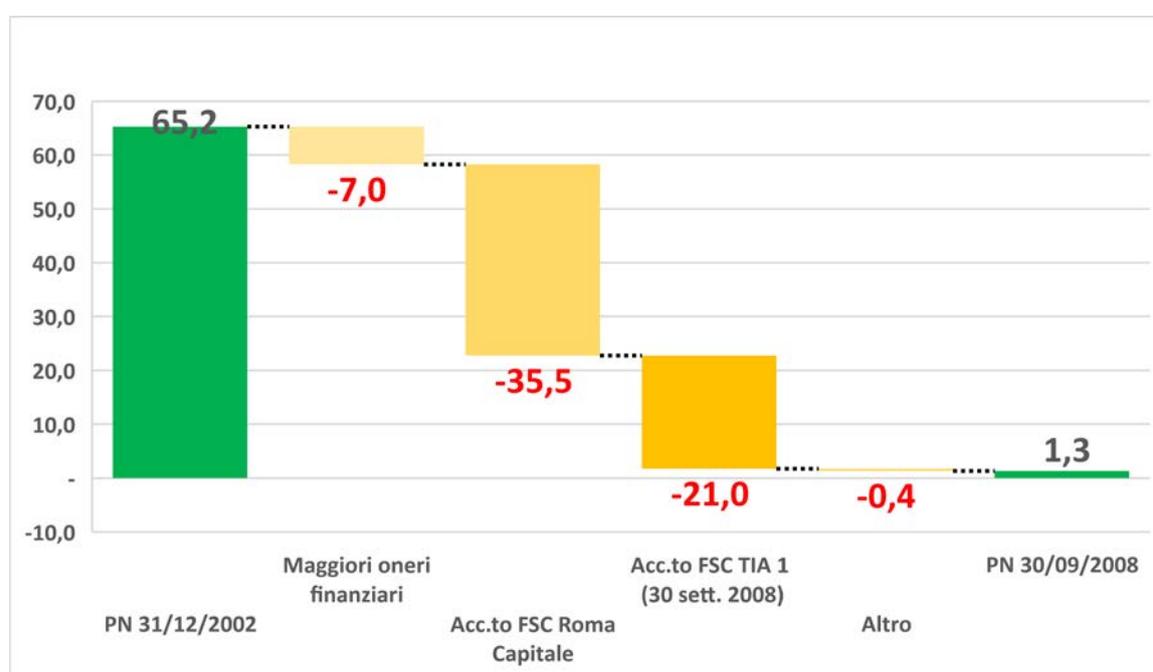


Figura 13 - Andamento patrimonio netto dal 2002 al 30 settembre 2008

## **5.2 IL CONTRATTO DI FINANZIAMENTO DEL 2009 E IL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE SOTTOSTANTE 2009-2021**

In data 23 dicembre 2009 AMA ha ristrutturato il proprio debito verso il sistema bancario sottoscrivendo un contratto di finanziamento con un Pool di otto banche tra cui Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. in qualità di soggetto Mandatario e Banca Popolare di Sondrio in qualità di Banca Tesoriera. Determinante è stato il sostegno dell'Azionista, che ha rilasciato una lettera di patronage a garanzia degli impegni contrattuali della Società.<sup>10</sup>

A fondamento del contratto di finanziamento è stato redatto un Piano di ristrutturazione aziendale, con orizzonte temporale pari alla durata del finanziamento (2009-2021) che prevedeva:

- a) aumento di capitale per cassa (euro 180 milioni entro il 2010);
- b) proventi da valorizzazione asset immobiliari (euro 150 milioni entro il 2011 con ipotesi di plusvalenza di euro 50 milioni);
- c) miglioramenti degli incassi attraverso il completamento delle attività di bonifica del database utenze Ta.Ri. (progetto Libro Bianco) e il miglioramento dei risultati delle attività di recupero evasione;
- d) crescita della Tariffa Rifiuti del 2,1% medio nel periodo 2009-2021;
- e) riduzione definitiva dei crediti pregressi per euro 515 milioni, di cui euro 202 milioni da incassare nei prossimi anni ed euro 313 milioni da svalutare.

Il finanziamento, pari a euro 647,75 milioni<sup>11</sup>, è stato articolato sulle seguenti tre linee:

- la Linea A: che ha rimodulato a lungo termine le esposizioni in essere a breve termine per un importo di euro 372,48 milioni, da rimborsare in rate semestrali fino alla scadenza del finanziamento prevista per il 31 dicembre 2021, con il versamento di una rata finale di euro 112 milioni;
- la Linea B: destinata a coprire le esigenze connesse alla gestione caratteristica fino ad un massimo di euro 263,27 milioni soggetta a rinnovo annuale e revocata a novembre 2019;
- la Linea C: da utilizzare per elasticità di cassa, volta a coprire temporanei squilibri di tesoreria, fino ad un massimo di euro 12 milioni, soggetta a rinnovo annuale e revocata a novembre 2019.

Nel contratto di finanziamento era prevista la sottoscrizione da parte di AMA di un contratto derivato a valere sul tasso di interesse sulla Linea A. AMA, pertanto, ha sottoscritto quattro contratti derivati in data 23 settembre 2010.

Le somme finanziate sono garantite da parte di Roma Capitale:

- dalle Lettere di Patronage del Comune (23 dicembre 2009; 16 maggio 2012; 14 maggio 2013);
- dall'accettazione del Pegno su crediti vantati da AMA (23 dicembre 2009; 16 maggio 2012).

Preso atto dei conferimenti in natura (il complesso immobiliare denominato "Centro Carni" e le azioni di Roma Multiservizi S.p.A.) volti alla parziale ripatrimonializzazione dell'azienda rispetto alle previsioni del

---

<sup>10</sup> Bilancio di esercizio al 31.12.2009 – pag. 30

<sup>11</sup> All'atto della ristrutturazione del debito nel dicembre 2009, l'esposizione finanziaria complessiva verso diversi Istituti di credito ammontava a 483,4 milioni.

Piano di ristrutturazione di settembre 2009 ed effettuati dal Socio in conto capitale nel corso del 2011, nel **marzo 2012** le banche finanziatrici concedono il rinnovo delle linee di finanziamento a breve (cd Linea B e Linea C) e formalizzano la necessità di sottoscrivere, entro il 31 marzo 2012, una modifica contrattuale, poi sottoscritta nei tempi previsti, principalmente tesa a sostituire le garanzie rilasciate a supporto delle somme finanziate e a rettificare alcuni impegni previsti a carico di AMA, in conseguenza sia del mutato contesto normativo in materia di Ta.Ri., sia di cambiamenti di modalità operative nonché di obblighi discendenti dal contratto di finanziamento.

In data **4 settembre 2018**, come richiesto dalle banche del pool, AMA ha formalizzato un atto ricognitivo ed integrativo del precedente contratto di pegno su crediti (maturati o maturandi derivanti dai contratti/convenzioni con Roma Capitale) sottoscritto nel 2009 e successivamente aggiornato nel 2012.

In data **11 settembre 2018** è stato notificato a Roma Capitale l'atto di pegno la cui accettazione era necessaria per il perfezionamento degli adempimenti contrattuali e, conseguentemente, all'utilizzo delle linee di credito a breve sospese dal 17 agosto 2018. Detta accettazione non è stata mai rilasciata da Roma Capitale con la conseguenza che AMA non ha più potuto utilizzare le già menzionate linee di credito, poi definitivamente revocate a novembre 2019.

### 5.3 LA SITUAZIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE DAL 2009 AL 2016

Attraverso l'incremento delle performance di incasso della tariffa e la ristrutturazione del debito finanziario a breve termine in debito a medio/lungo, avvenuta il 23 dicembre 2009, AMA ha registrato un utile di esercizio al **31 dicembre 2009** di euro 1,1 milione.

Anche gli esercizi successivi, **dal 2010** (anno in cui la titolarità del tributo è ritornata in capo al Comune di Roma) **al 2016** presentano risultati di esercizio positivi, come rappresentato nelle tabelle sottostanti:

Esercizio	Ricavi da TIA 1* (fino al 2009)/ da Contratto di Servizio IU (dal 2010)	Crediti verso clienti TIA 1	Acc.to FSC verso Clienti TIA 1	Disponibilità liquide	Debiti verso RC per incassi Ta.Ri.	Debiti verso Banche	Debiti verso Fornitori
31/12/2008	530,6*	797,4	233,6	13,7	n.a.	549,9	304,4
31/12/2009	571,4*	921,8	19,1	74	n.a.	607,6	350,2
31/12/2010	630	743,1	30,5	35,5	-	621	331,2
31/12/2011	643,8	555,6	10	73,5	-	664	310,9
31/12/2012	653,8	479,4	21,5	76	-	669,4	236,4
31/12/2013	676,7	406,8	9,5	76,7	-	627,4	232,2
31/12/2014	715,6	338,3	19	110,2	-	567,9	213,6
31/12/2015	720,2	253	26,1	140,6	3,6	543,6	177,8
31/12/2016	724,3	244,1	25	118,1	330,4	502,8	152 (normalizzato)

Tabella 10 – Bilanci di esercizio 2008 – 2016 – principali indicatori  
(\* anni 2008 e 2009 ricavo da TIA 1)

Esercizio	Risultato d'esercizio	Patrimonio Netto
31/12/2008		173
31/12/2009	1,1	174,9
31/12/2010	1,6	176,5
31/12/2011	1,8	297,7
31/12/2012	2,3	300
31/12/2013	0,7	300,8
31/12/2014	0,3	301,1
31/12/2015	0,9	302
31/12/2016	0,6	275,2

Tabella 11 – Andamento del patrimonio netto dal 2008 al 2016

La situazione patrimoniale dell'esercizio al **31 dicembre 2011** evidenzia un importante incremento dell'attivo nella sezione delle immobilizzazioni, per effetto del conferimento da parte di Roma Capitale del complesso immobiliare denominato "Centro Carni" e delle azioni pari al 15% della società Roma Multiservizi S.p.A. Il patrimonio netto si incrementa per effetto dell'aumento di capitale, correlato ai suddetti conferimenti patrimoniali e all'utile dell'esercizio.

Gli esercizi **2012**, **2013**, **2014** e **2015** sono caratterizzati dal decremento sia dell'indebitamento finanziario e commerciale, sia dei crediti verso clienti per effetto, rispettivamente, dell'incremento degli incassi e delle azioni di bonifica del database Ta.Ri.. Infine, anche nel corso del **2016** è proseguito il

processo di riduzione dei crediti verso l'utenza Ta.Ri. e la contestuale riduzione dei debiti bancari a medio-lungo termine<sup>12</sup>.

Di seguito si rappresenta l'andamento dell'indebitamento bancario nel periodo 2000-2016:

Esercizio	Disponibilità liquide	Debiti verso banche a breve termine	Debiti verso banche a lungo termine	Debiti verso banche complessivi
31/12/2000	6,6	(11,7)	(78,1)	(89,8)
31/12/2001	35,4	(9,3)	(73,2)	(82,5)
31/12/2002	29,0	(12,0)	(119,2)	(131,2)
31/12/2003	68,3	(236,4)	(194,6)	(431,0)
31/12/2004	96,0	(327,9)	(152,1)	(480,0)
31/12/2005	33,2	(386,9)	(124,8)	(511,7)
31/12/2006	11,9	(612,4)	(102,2)	(714,6)
31/12/2007	14,0	(615,2)	(72,8)	(688,0)
31/12/2008	13,7	(491,6)	(58,3)	(549,9)
31/12/2009	74,0	(193,1)	(414,5)	(607,6)
31/12/2010	35,5	(220,1)	(400,8)	(621,0)
31/12/2011	73,5	(269,9)	(394,1)	(664,0)
31/12/2012	76,0	(312,0)	(357,3)	(669,4)
31/12/2013	76,7	(307,1)	(320,3)	(627,4)
31/12/2014	110,2	(284,8)	(283,1)	(567,9)
31/12/2015	140,6	(290,3)	(253,3)	(543,6)
31/12/2016	118,1	(279,3)	(223,5)	(502,8)

Tabella 12 – Andamento dell'indebitamento bancario dal 2000 al 2016

Dai dati si evince come l'indebitamento bancario a breve termine sia strettamente connesso all'affidamento ad AMA della gestione della Ta.Ri. dal 2003, come già espresso in precedenza.

La ristrutturazione del debito finanziario a breve termine in debito a medio/lungo avvenuta il 23 dicembre 2009 ha permesso, pur sostenendo costi monetari in aumento, la diminuzione dei debiti verso i fornitori, come di seguito rappresentato:

<sup>12</sup> Fino all'anno 2016 il credito derivante dal contratto di servizio di igiene urbana veniva regolato tramite compensazione con gli incassi Ta.Ri.; dall'anno 2017 la regolazione avviene tramite pagamento di Roma Capitale che, dal 2018, avviene con regolarità mensile, contribuendo alla riduzione dell'indebitamento bancario.

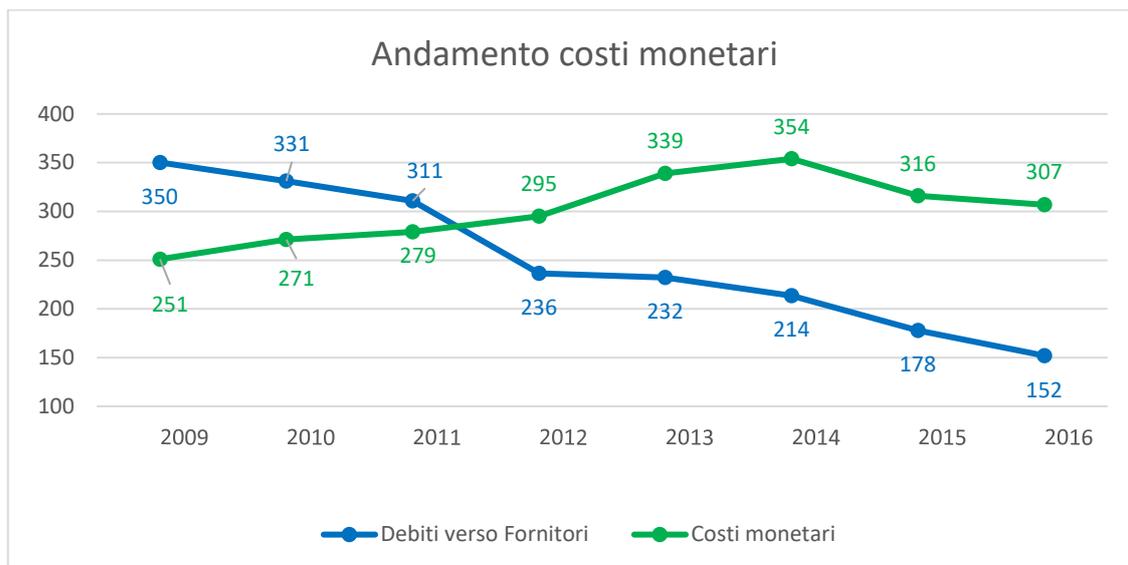


Figura 14 - Andamento dei costi monetari dal 2009 al 2016

#### 5.4 LE ATTIVITÀ EFFETTIVAMENTE REALIZZATE NEL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE 2009-2021

Come richiamato nel paragrafo 5.2, il finanziamento del valore di euro 647,7 milioni si fonda su presupposti di sostenibilità definiti nel Piano di ristrutturazione aziendale (allegato al contratto di finanziamento), tra cui:

- a) Patrimonializzazione della Società mediante apporto in denaro (euro 180 milioni entro il 2010);
- b) Valorizzazione asset immobiliari (euro 150 milioni entro il 2011 con ipotesi di plusvalenza di euro 50 milioni). L'Articolo 14.28 del contratto di finanziamento prevede l'impegno da parte di AMA ad avviare le procedure di vendita delle unità immobiliari descritte nel Piano;
- c) Miglioramento degli incassi pari a 10 punti percentuali;
- d) Crescita della Ta.Ri. pari al 2,1% medio annuo;
- e) "Pulizia" definitiva dei crediti pregressi (euro 515 milioni) di cui euro 202 milioni da incassare nei successivi anni ed euro 313 milioni da svalutare/radiare.

Dette attività sono state realizzate parzialmente. Nello specifico:

- a) l'aumento di capitale sociale non è avvenuto per cassa per un valore di euro 180 milioni, ma attraverso una parziale ripatrimonializzazione concretizzata mediante conferimenti in natura (compendio immobiliare Centro Carni e quota di partecipazione nella Società Roma Multiservizi S.p.A.) per un ammontare complessivo pari a euro 119,4 milioni. Tali conferimenti, ad oggi presentano un valore pari a euro 23,4 milioni.
- b) la valorizzazione immobiliare che prevedeva proventi di euro 150 milioni entro il 2011 con ipotesi di plusvalenza di euro 50 milioni non si è realizzata, principalmente a causa della crisi finanziaria generata dai mutui *sub prime* negli Stati Uniti d'America a far data dal 2006 e poi propagatasi nell'Unione Europea a far data dal 2009; quindi si è creata una situazione di crisi globale che ha interessato anche il mercato immobiliare nazionale che, tra il 2009 e il 2017, ha visto una diminuzione di circa il 27,5% dei prezzi degli immobili, una diminuzione di circa il 20% delle transazioni (dati OMI 2020) e, nello specifico, una conseguente mancanza di interesse del mercato per gli immobili di proprietà dell'Azienda.

La necessità di rispettare tali presupposti è stata rimarcata (e puntualmente disattesa) nei Piani Industriali Pluriennali, a partire dal 2009 fino al 2017 (Piano Industriale Pluriennale 2009-2013<sup>13</sup>, Piano Industriale Pluriennale 2013-2017<sup>14</sup>, Piano Industriale Pluriennale 2015-2018<sup>15</sup>, Piano Industriale Pluriennale 2017-2021<sup>16</sup>).

Con riferimento agli ulteriori presupposti richiamati, si rappresenta che:

- c) in merito agli incassi Ta.Ri. si specifica che se da una parte l'Azienda ha rispettato l'obiettivo di riduzione del saldo del credito esistente al 31 dicembre 2008, dall'altra parte, seppure abbia migliorato la propria capacità di incasso dei crediti Ta.Ri. fino a raggiungere al 31 dicembre 2019

---

<sup>13</sup> Piano Industriale Pluriennale 2009-2013 – pag. 32

<sup>14</sup> Piano Strategico Operativo 2013-2017 - pag. 54÷58

<sup>15</sup> Piano Industriale Pluriennale 2015-2018 – pag. 20

<sup>16</sup> Piano Industriale Pluriennale 2017-2021 – pag. 30 e pag. 82

un incasso, dopo otto anni dalla data di emissione dei documenti di pagamento, pari a circa il 90% del valore emesso, tale percentuale si attesta ad un valore inferiore a quello previsto dal Piano di ristrutturazione, pari al 94%;

- d) nel lasso temporale di osservazione a cui si riferisce il piano di ristrutturazione (2009-2021), la tariffa ha registrato un decremento a partire dal 2015 di circa 1,5% annuo, contrariamente al presupposto di aumento del 2,1% medio ogni anno;
- e) tenuto conto che il Piano di ristrutturazione non acquisisce gli effetti della sentenza della Corte Costituzionale del luglio 2009 in relazione al pronunciamento della TIA 1 come tributo, e pertanto prevede la continuità del modello amministrativo-contabile attivato fin dal 2003 con le Delibere di Consiglio Comunale n. 24 e 25 del 3 marzo 2003, il confronto dei dati è difficile ricostruzione.

## 5.5 LA DESCRIZIONE DELLE CAUSE

I fattori che hanno contribuito all'attuale situazione di crisi sono riconducibili ai seguenti macro ambiti:

- Strategico, industriale e organizzativo;
- Patrimoniale, economico e finanziario.

### 5.5.1 Cause di natura strategico, industriale e organizzativo

#### **Ambito strategico**

Il cambiamento dell'Amministrazione Capitolina avvenuto nel giugno 2016 ha rappresentato un elemento di **discontinuità nella governance societaria** e un aggiornamento degli indirizzi strategici che erano stati precedentemente formulati.

Nello specifico, come infra riportato, gli obiettivi strategici individuati dall'Amministrazione Comunale nella Delibera di affidamento 52/2015 sono stati rimodulati con l'insediamento della nuova Giunta.

Infatti, sebbene con la Deliberazione di Giunta Capitolina 47/2017 sia stato confermato l'obiettivo di incrementare la Raccolta Differenziata e di sviluppare il sistema di raccolta "porta a porta", **la realizzazione del progetto industriale previsto dal PEF 2015-2019 è stata ritardata** anche dalla pronuncia di compatibilità ambientale negativa sul "Progetto per la realizzazione della sezione di trattamento della frazione organica dei rifiuti solidi urbani all'interno del complesso impiantistico sito in Via di Rocca Cencia 301" espressa dalla Regione Lazio con Determinazione G05369 del 24 aprile 2018, contro la quale AMA ha presentato ricorso tuttora pendente davanti al TAR Lazio, pur non avendo dato puntuale riscontro al preavviso di diniego ricevuto il 4 gennaio 2018.

Analogo ritardo **negli obiettivi di investimento relativi al rinnovo della flotta veicoli** (euro 144 milioni) **nonché alla riorganizzazione della logistica territoriale** (euro 87 milioni), si è avuto per effetto delle diverse precedenti interpretazioni, da parte di chi presiedeva l'organo amministrativo di AMA tra il gennaio 2015 e il settembre 2019, in relazione agli indirizzi contenuti nel PEF sopra richiamato.

Di seguito di riporta il riepilogo degli investimenti in immobilizzazioni materiali realizzati nel periodo 2015-2019:

<b>RIEPILOGO INVESTIMENTI Materiali</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Impianti e smaltimento / trattamento rifiuti	341.524	230.131	387.115	662.214	3.079.611
Strutture fisiche d'impresa	670.904	845.372	2.282.301	2.238.534	11.730.941
Veicoli ed attrezzature per la raccolta meccanizzata	7.965.577	4.077.397	11.671.875	7.994.845	8.621.561
Veicoli ed attrezzature per servizi diversi	3.530.877	6.149.560	890.768	2.168.640	5.246.529
Veicoli ed attrezzature per lo spazzamento	59.594	97.561	169.631	175.660	493.436
Attrezzature	410.997	605.967	544.267	76.585	301.230
Sistema organizzativo informatico	2.716.266	1.008.338	249.394	643.540	259.187
<b>TOTALE</b>	<b>15.695.739</b>	<b>13.014.326</b>	<b>16.195.351</b>	<b>13.960.018</b>	<b>29.732.495</b>

Tabella 13 – Riepilogo degli investimenti in immobilizzazioni materiali realizzati dal 2015 al 2019

#### **Ambito industriale**

Gli impianti aziendali soddisfano solamente il 15% circa del fabbisogno totale di trattamento dei rifiuti raccolti, evidenziando una forte carenza impiantistica. La capacità di pre-trattamento dei rifiuti

indifferenziati di AMA è di circa il 25% ed è affidata all'unico impianto rimasto in funzione in via di Rocca Cencia.

L'**insufficiente autonomia impiantistica**, derivante dalla mancata realizzazione degli impianti necessari a garantire almeno l'80% dell'indipendenza (come le principali Multiutility nazionali), ha comportato la necessità di sostenere maggiori costi per il pre-trattamento dei rifiuti indifferenziati conferiti presso impianti di terzi, nonché di conseguire minori ricavi per la valorizzazione delle frazioni raccolte in maniera differenziata.

La comprensione dell'attuale situazione di crisi, inoltre, passa necessariamente dall'analisi dei **costi connessi allo svolgimento del servizio di igiene urbana**.

Tali costi hanno subito un incremento per:

- **appalti UND** - avvio a fine anno 2018 dell'esternalizzazione del nuovo servizio di raccolta dei rifiuti differenziati e indifferenziati dedicato alle utenze non domestiche (cd. UND), che ha previsto una maggiore intercettazione di utenze commerciali rispetto agli affidamenti precedenti. Il costo del servizio ha avuto un impatto economico rilevante soprattutto nell'esercizio 2019, con un costo incrementale pari a euro 22,5 milioni rispetto al 2018;
- **appalti UND** - l'accantonamento a fondo rischi pari ad euro 18,8 milioni nel triennio 2017-2019 necessario principalmente per far fronte ai contenziosi promossi dai prestatori del citato servizio di raccolta presso le UND;
- **incendio TMB Via Salaria** – l'indisponibilità dell'impianto a seguito dell'evento del 11 dicembre 2018 e, conseguentemente, il maggior quantitativo di rifiuti indifferenziati raccolti e trattati presso impianti terzi;
- **costi del personale** - dal 1° ottobre 2009 fino al 31 dicembre 2013 sono stati assunti n. 920 operatori 3° livello, in vigenza di un accordo sindacale del 2004 che prevedeva il passaggio dal 2° al 3° livello dopo 6 anni di servizio. La mancata tempestiva revoca dell'accordo, che è stato ritirato solamente nel gennaio 2018 anziché in occasione del rinnovo del CCNL sottoscritto il 17 giugno 2011, ha comportato un sovra inquadramento di detti operatori quantificabile in un costo aggiuntivo per AMA di circa Euro 2 milioni/anno.

### **Ambito organizzativo**

Nel periodo 2014-2020, AMA ha registrato un totale di 982 cessazioni tra il personale con qualifica di operaio, impiegato, quadro e dirigente, sia per raggiunti limiti di età/dimissioni/licenziamenti, sia per il dispiegarsi degli effetti delle nuove normative - cd Quota 100. **Il numero delle cessazioni non è stato compensato da nuovi ingressi, alla luce del blocco della assunzioni** (Delibera di Giunta Capitolina 58/2015 che, in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 18, comma 2 bis, del Decreto Legge 25 giugno 2008, n. 112, estendeva alle società controllate, ai fini del contenimento dei costi del personale, i divieti e le limitazioni alle assunzioni di personale applicabili a Roma Capitale, disponendo, tra l'altro, il divieto di assunzione di personale ascrivibile al tempo indeterminato e a qualunque tipologia di forma flessibile in caso di mancato rispetto dei parametri ivi previsti; i parametri sono stati superati con Delibera di Giunta Capitolina n. 213/2018).

In tale ambito si segnalano le seguenti anomalie rispetto ai benchmark del settore ambiente:

- **ricorso alla malattia** pari ad una media annua del 7,4% per l'anno 2019;
- concessione dei **benefici della L. 104/1992** a circa 2.000 persone su un totale di 7.414 dipendenti al 31 dicembre 2019.

Inoltre, nel periodo 2010-2019 **non sono state avviate politiche di valorizzazione interna del personale** atte a mitigare gli effetti delle sopra citate uscite.

### **5.5.2 Cause di natura patrimoniale-economico e finanziario**

Le cause della crisi vanno ricercate anche nell'ambito patrimoniale-economico e finanziario dell'Azienda.

#### ***Ambito patrimoniale-economico***

Come sopra ricordato, nel 2011 il socio Roma Capitale ha conferito ad AMA a titolo di aumento di capitale il **compendio immobiliare Centro Carni** per un valore pari a euro 116 milioni (aumentato con successive operazioni di conferimento per cassa a euro 139 milioni al 31 dicembre 2016) determinato dal professionista nella propria perizia redatta stimando il valore prospettico del compendio che sarebbe stato oggetto di valorizzazione e sviluppo coerentemente con la delibera di Consiglio Comunale di Roma Capitale n° 313 del 2005 e delibera di Giunta Comunale n. 397 del 16 dicembre 2009 che prevedeva una serie di atti al fine di permettere la valorizzazione. L'immobile, nel 2014, è stato conferito per lo sviluppo, in un apposito fondo immobiliare gestito dalla SGR BNP Real Estate S.p.A.

Con Memoria di Giunta approvata 11 dicembre 2017 Roma Capitale ha attivato la Cabina di regia nella quale far convogliare i principali attori coinvolti all'interno del processo di valorizzazione del citato compendio (Assessorati: Bilancio, Partecipate, Urbanistica, Commercio, V Municipio e AMA). Nel corso dell'ultima seduta del 10 giugno 2020, la SGR ha presentato il progetto di valorizzazione del compendio Centro Carni con il relativo piano di fattibilità (redatto da Scenari Immobiliari S.p.A.) comprensivo della sintesi del business plan. Lo studio di fattibilità predisposto dalla SGR presentava un valore di realizzo pari a euro 86,2 milioni. Nella medesima sede, la SGR ha chiarito che, per lo sviluppo del progetto di valorizzazione proposto, è necessario che l'Ente deliberi sulle modifiche richieste dal proprietario dell'immobile, propedeutiche alla valorizzazione dello stesso a valori di mercato.

Nella medesima seduta il Socio ha presentato, all'interno della Cabina di regia, un progetto alternativo di valorizzazione redatto da Unitelma Sapienza – Università degli Studi di Roma School of Finance, Cooperation and Development – SFIDE, Center for Positive Finance, dal titolo PROGETTO FINANZA SOSTENIBILE PER ROMA CAPITALE - IL PROGETTO "MOBILITÀ INTELLIGENTE", che ipotizza una valorizzazione dell'attuale Centro Carni oscillante in una forbice compresa tra euro 44 milioni (scenario 3 "unlevered") ed euro 129 milioni (scenario 1 "levered").

In assenza delle deliberazioni precedentemente richiamate, l'assemblea dei partecipanti del Fondo immobiliare sviluppo potrà essere chiamata dalla SGR ad esprimersi in merito alle azioni conseguenti, tra le quali potrebbe esserci la liquidazione anticipata del Fondo con la restituzione del complesso immobiliare Centro Carni, come indicato nella lettera della SGR prot. 152 del 18 febbraio 2020, acquisita con prot. AMA 12083/E del 3 marzo 2020.

In tale contesto si innesta l'approvazione da parte della SGR del Rendiconto semestrale del Fondo al 30 giugno 2020 redatto anche sulla scorta della perizia dell'esperto indipendente (Praxi). Detta perizia valuta il complesso immobiliare in euro 22,38 milioni alla data del 30 giugno 2020.

Infine, a tal proposito, si rileva che, allo stato attuale, non sono state perfezionati gli atti richiesti dalla SGR durante la Cabina di Regia tenutasi in data 10 giugno 2020. Alla luce di quanto sopra, l'Amministratore Unico di AMA ha richiesto a qualificato professionista un aggiornamento della perizia valutativa resa già nel mese di gennaio 2020, all'epoca della predisposizione del quarto progetto di bilancio 2017. Dall'aggiornamento ricevuto da AMA in data 10 agosto 2020 emerge un valore della partecipazione pari ad euro 22,38 milioni. Tale valutazione ha richiesto la riduzione del saldo espresso nella quinta versione del progetto di bilancio 2017 per complessivi euro 117,1 milioni.

AMA ha preso atto, nell'anno 2011, che l'aumento di capitale previsto nel già citato Piano di ristrutturazione 2009-2021, fosse avvenuto solo con l'apporto in natura del Centro Carni per euro 116,2 milioni e con il conferimento del restante 15% di Roma Multiservizi per euro 3,2 milioni invece che per cassa di euro 180 milioni. Gli amministratori pro tempore di AMA, in primo luogo avrebbero dovuto chiedere al Socio la puntuale esecuzione del piano di ristrutturazione attraverso l'incremento del patrimonio aziendale e, una volta preso atto delle modalità di patrimonializzazione dell'azienda, quanto meno pretendere la puntuale esecuzione delle previsioni contenute nella Deliberazione di Giunta n. 397/2009.

I presupposti disattesi del Piano di ristrutturazione e la mancata successiva approvazione degli atti propedeutici alla valorizzazione, sono sintomatici dei **rapporti geneticamente predefiniti fra una società in house** (che una parte della dottrina definisce "società dimezzata"<sup>17</sup>) **e il proprio azionista/committente.**

Fra le cause dell'attuale situazione di crisi aziendale va annoverata anche la **perdita di valore nelle partecipazioni in Roma Multiservizi** (quota AMA 51%) **ed EP Sistemi** (quota AMA 40%).

In entrambi i casi, seppur per motivi diversi, le società si trovano allo stato nella difficoltà di perseguimento dell'oggetto sociale:

- Roma Multiservizi ha consuntivato nel 2019 perdite di esercizio pari ad euro 3,3 milioni e solo recentemente (9 ottobre 2020) ha ottenuto la proroga fino al 31 dicembre 2020 del contratto di "global service". La società si trova anche in una situazione di forte tensione finanziaria (anche a causa dei mancati/ritardati incassi verso ATAC in concordato) e, pertanto, nel bilancio 2017 si è provveduto alla svalutazione della partecipazione per euro 2,9 milioni sulla scorta della perizia redatta da noto professionista che, al termine della propria analisi, ha stimato il valore della Roma Multiservizi, per la quota detenuta da AMA, in euro 1,051 milioni;
- EP Sistemi allo stato attuale non ha approvato il proprio bilancio 2019 presentato, non in continuità dall'amministratore, esplicativo della crisi aziendale dovuta da una parte all'inoperosità dell'impianto, dall'altra alla mancata attuazione del Piano industriale. Non si può inoltre sottovalutare la posizione del Sindaco di Colleferro (appena rieletto), che ha pubblicamente ribadito lo scorso settembre 2020 l'indisponibilità a far realizzare sul territorio comunale impianti di trattamento e smaltimento dei rifiuti provenienti da Roma. Tale contesto di riferimento, sommato ad una crisi finanziaria allo stato affrontata solo attraverso un incasso di natura straordinaria (esito

---

<sup>17</sup> R. Cavallo Perin e D. Casalini, "L'In House Providing: un'impresa dimezzata", in *Diritto Amministrativo* 1/2006 – Giuffrè Editore.

positivo di una causa civile), ha indotto AMA a svalutare la partecipazione per euro 2,6 milioni e a costituire un apposito fondo rischi di euro 9,2 milioni per passività potenziali.

Tra gli ulteriori motivi del decremento patrimoniale aziendale si devono ricomprendere gli effetti dell'**incendio al TMB di Via Salaria** avvenuto in data 11 dicembre 2018, quantificati nella perdita di valore dell'impianto (componenti meccaniche escluso l'immobile) per euro 13,8 milioni.

Per comprendere lo stato di crisi aziendale attuale, è necessario menzionare anche l'iter di approvazione del progetto di bilancio 2017. Preme infatti ricordare che il progetto di bilancio in questione è passato da marzo 2018 a ottobre 2020 attraverso la stesura di cinque diverse versioni che hanno visto, nel tempo, rilevare un utile di euro 0,6 milioni fino all'attuale perdita di euro 221 milioni.

Tale variazione di risultato, indubbiamente conseguenza anche degli eventi successivi intercorsi dopo il 31 dicembre 2017, rappresenta la **necessità di migliorare i processi e le procedure aziendali** connesse con le attività sia relative ai contratti di servizio, sia extra-Ta.Ri, con riferimento alle fasi di attivazione, esecuzione, liquidazione e pagamento dei servizi. Tutto questo permetterà anche di meglio codificare il processo periodico di riconciliazione dei rapporti di credito e di debito verso l'Ente.

A tal proposito, in adempimento alla DGC n. 106/2020, nonché alle Memorie di Giunta 30 e 32 rispettivamente del 29 maggio 2020 e del 4 giugno 2020, il Socio, al fine di accelerare il percorso di riconciliazione delle partite debitorie e creditorie di AMA nei confronti della Controllante, ha istituito un tavolo permanente in seno alla Direzione Generale di Roma Capitale e con la collaborazione della Ragioneria Generale. La riconciliazione si è perfezionata attraverso numerosi scambi di missive e sulla base di alcuni incontri con i rappresentanti di Roma Capitale. Alla luce delle attività di riconciliazione poste in essere tra le parti, AMA ha ritenuto prudente la costituzione di un complessivo fondo svalutazione crediti pari a euro 115 milioni (di cui euro 50,9 milioni riferito alla gestione ordinaria ed euro 64,1 milioni riferito alla gestione commissariale).

La **svalutazione dei crediti** in esame deve essere accompagnata anche dalle cause che l'hanno generata.

Analizzando la documentazione a corredo dei crediti della gestione commissariale che fu archiviata nel 2008 presso la sede aziendale e presso Roma Capitale, si ha contezza che alcuni servizi siano stati resi da AMA prima che l'iter amministrativo fosse completato (firma della convenzione/accordo, impegno di spesa, verifica sulla regolare esecuzione, etc.) mettendo in evidenza come **il rapporto fra AMA e l'amministrazione capitolina non vedesse regolata la parte relativa alla richiesta di esecuzione anticipata dei servizi extra tariffa.**

### **Ambito finanziario**

L'analisi storica del rapporto fra l'indebitamento bancario e il patrimonio netto (rapporto di indebitamento) mostra come l'azienda abbia avuto negli anni uno **squilibrio fra le diverse fonti di finanziamento** declinato in un maggior ricorso a fonti di terzi (banche) piuttosto che a fonti proprie (capitale sociale). Tale squilibrio è da ricercare anche nella ricapitalizzazione avvenuta da parte del socio nel 2011 non attraverso la dotazione di nuova cassa, ma solo con il conferimento in natura del complesso immobiliare del Centro carni (per euro 116 milioni) e del restante 15% della partecipazione in Roma Multiservizi S.p.A. (per euro 3,2 milioni). Tale ricapitalizzazione, se da una parte ha consolidato l'azienda da un punto di vista del Capitale sociale, dall'altra non ha ridotto la dipendenza di AMA nei

confronti dei finanziatori, esponendo l'azienda alla annuale concessione delle linee di credito a breve termine (cosiddette Linee B e C), per euro 238 milioni circa. Il conferimento in natura, incide positivamente nel rapporto di indebitamento aziendale nella misura in cui il patrimonio aziendale aumenta, ma, poiché non riduce sostanzialmente l'indebitamento bancario, non produce il riequilibrio fra le fonti di finanziamento di cui l'azienda aveva bisogno.

La dipendenza fondamentale dagli istituti di finanziamento si è plasticamente concretizzata nell'agosto del 2018 quando, a fronte del procrastinarsi dell'approvazione del bilancio 2017 e della mancata sottoscrizione dell'atto di pegno da parte di Roma Capitale, il pool di banche non ha reso più utilizzabile le linee a breve (cosiddette B e C). Il mancato accesso alle linee di credito ha impedito all'Azienda il riversamento della Ta.Ri. accumulando un debito fino a euro circa 250 milioni.

Ciò che ha generato il ritardo nel riversamento puntuale degli incassi Ta.Ri fra gennaio e settembre 2017, contrariamente a quanto previsto dalla Determinazione Dirigenziale del Dipartimento Risorse Economiche di Roma Capitale QB/9535/2016 del 30 dicembre 2016, è da ricercare nelle interlocuzioni che si sono susseguite fra l'Azienda e la Ragioneria tese alla definizione di una procedura di riversamento che permettesse ad AMA di mantenere un equilibrio mensile di tesoreria. A riprova di quanto affermato, Roma Capitale ha iniziato a pagare le fatture del Contratto di servizio a far data da aprile 2017.

Preme indicare che la situazione di crisi finanziaria di AMA sopra descritta ha avuto una lunga e complessa genesi frutto di scelte strategiche fatte in passato.

Innanzitutto, si segnala **la scelta "strategica" del Socio a fine 2002 di affidare ad AMA la gestione della Ta.Ri.**, seppure in presenza di un trend storico di incassi della pregressa TARSU dell'ordine del 55-60%. All'epoca, AMA non era adeguatamente strutturata in termini di know how necessario e di risorse umane e tecniche occorrenti per la gestione di una "entrata" destinata ex lege a coprire integralmente i costi del servizio (ex art. 49 D.lgs. 22/1997 cosiddetto Decreto Ronchi). Le medesime difficoltà di incasso sono poi state riscontrate anche da AMA, che negli anni successivi non è riuscita a porvi rimedio. Questo ha indotto la società da una parte a far ricorso al progressivo indebitamento bancario e dall'altra a rilevare perdite su crediti registrate a settembre 2008, nella situazione patrimoniale ex art. 2446 cod. civ., a cui è seguita la prima ricapitalizzazione della Società.

Il complesso di cause sopra descritte ha reso necessaria una puntuale e accurata attività di "*due diligence*" che ha fatto emergere, tra le altre cose, la necessità di risolvere le partite creditorie con Roma Capitale nel suo complesso ed in particolare quelle relative ai cosiddetti: (i) crediti "non risposti" o "non riscontrati", (ii) mancati pagamenti per partite creditorie già "liquidate" (si intendono le partite con benessere al pagamento da parte del Dipartimento ordinante, per cui la Tesoreria non ha ancora provveduto al bonifico), (iii) crediti privi di determinazione dirigenziale e per i quali è necessario attivare la procedura del debito fuori bilancio. Detta attività è iniziata da parte di Roma Capitale con la mancata approvazione dei primi tre progetti di bilancio fra aprile 2018 e settembre 2019 e da parte dell'attuale organo amministrativo di AMA tra ottobre e dicembre 2019, in relazione alla riconciliazione delle partite creditorie con Roma Capitale, e proseguita, da aprile 2020 sulle medesime partite, e su: (i) modalità di iscrizione in bilancio della Ta.Ri., (ii) valutazione del valore delle quote del Fondo Immobiliare Sviluppo proprietario dell'immobile denominato Centro Carni e (iii) esigibilità residua dei crediti Ta.Ri. (ex TIA 1 anni 2003-2009) ai sensi del L. 147/2013 come modificato dal D.L. 78/2015.

Tale attività congiunta di "*due diligence*" da parte dell'Azionista e della Società ha segnato un momento di discontinuità rispetto al passato ridefinendo, secondo le "*best practice*", le metodologie e le

tempistiche delle azioni amministrativo/contabili che caratterizzano i rapporti fra Roma Capitale (la “holding”) e AMA (società integralmente controllata), e ha condotto l’attuale organo amministrativo a sottoporre al socio, con nota del 28 maggio 2020, la necessità e l’urgenza di affrontare e risolvere tali fondamentali questioni, quali:

1. i crediti non riconciliati con Roma Capitale (ascrivibili sia alla gestione commissariale che ordinaria);
2. la definizione della volontà del Socio in merito allo sviluppo del complesso immobiliare denominato “Centro Carni”;
3. la definizione della posizione di Roma Capitale in relazione alla gestione della Ta.Ri. da parte della Società per gli anni 2003-2019;
4. la definizione della posizione di Roma Capitale nei confronti del Ceto Bancario finanziatore di AMA, nonché dei contratti derivati sottoscritti con quattro banche.

D’altro canto, la richiesta formulata dall’Amministratore è coerente con l’attività di “*due diligence*” interna e con le attività amministrative poste in essere dal socio e di seguito indicate:

- Delibera di Giunta 8 febbraio 2019 con la quale il socio si è determinato di non approvare il progetto di bilancio per l’esercizio 2017 (nella sua seconda stesura) e di richiedere al Consiglio di Amministrazione una riformulazione dello stesso in modo da superare i rilievi del Collegio Sindacale e della Società di Revisione;
- Nota del Direttore generale di Roma Capitale del 25 settembre 2019 prot. n° 6874, con la quale il Socio comunicava che il trattamento contabile di alcuni crediti per servizi cimiteriali era ostativo all’approvazione del terzo progetto di bilancio, a seguito delle contestazioni formulate;
- Memoria di Giunta Capitolina n. 30 del 29 maggio 2020 avente ad oggetto “*Riconciliazione straordinaria delle posizioni creditorie e debitorie nei confronti degli Enti partecipanti rientranti nel gruppo amministrazione pubblica di cui alla D.G.C. n. 7 del 24 gennaio 2020*”;
- Memoria di Giunta Capitolina n. 32 del 4 giugno 2020 avente ad oggetto “*AMA S.p.A.: attività di riconciliazione e definizione delle posizioni creditorie e debitorie con Roma Capitale e verifica della gestione della Ta.Ri.*”. Le due memorie hanno dato avvio all’attività di riconciliazione dei reciproci crediti e debiti anche con AMA al fine di pervenire al completo e definitivo riconoscimento delle partite creditorie e debitorie intercorrenti tra le parti;
- Delibera di Giunta Capitolina n. 106 del 9 giugno 2020, con la quale il socio, richiedendo il Piano di risanamento, accertava la non approvabilità della quarta versione del progetto di bilancio 2017 convergendo sulla necessità di risolvere le problematiche sopra riportate e sollevate dall’organo amministrativo. Di conseguenza, l’Ente ha autorizzato la partecipazione del suo delegato ad un’apposita Assemblea Ordinaria, poi tenutasi il 25 giugno 2020, affinché il Socio, comunicando gli estremi della Deliberazione, desse esecuzione alle azioni necessarie scaturite dall’attività congiunta di “*due diligence*” sopra richiamata.

## 5.6 EFFETTI PATRIMONIALI E FINANZIARI DELLA CRISI

I paragrafi precedenti hanno mostrato che lo stato di crisi che attualmente sta vivendo l'azienda ha radici lontane del tempo e ben individuabili.

La tabella che segue rappresenta come le cause della crisi sopra detta hanno inciso sul valore del patrimonio netto dando evidenza del saldo dello stesso dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020:

PERIODO DI RIFERIMENTO	AZIONI	CAPITALE	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	RISERVA LEGALE	ALTRE RISERVE	RISERVA PER OPERAZ DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI	UTILI/PERDI TE PORTATE A NUOVO	RISULTATO DI PERIODO	TOTALE
31-dic-16		182.436.916	110.195.246	436.277	7.956.478	-26.458.089	0	626.655	275.193.483
31-dic-17		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-14.370.766	0	-220.952.872	66.327.935
31-dic-18		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-10.544.499	-220.952.872	-16.724.711	53.429.491
31-dic-19		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-6.801.586	-237.677.583	1.060.296	58.232.700
30-giu-20		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-4.949.789	-236.617.287	8.167.443	68.251.940

Tabella 7 – Andamento del Patrimonio Netto Aziendale dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020

La tabella che precede mette in evidenza lo stato di crisi patrimoniale in quanto il patrimonio netto aziendale risulta ridotto di oltre un terzo a causa delle perdite consuntivate, principalmente ascrivibili alla svalutazione di alcuni cespiti e crediti in fase di redazione del bilancio 2017, facendo ricorrere i presupposti dell'art. 2446 cod. civ.

La crisi sopra descritta, oltre ad avere impatti sul patrimonio netto, ha ripercussioni anche sulla situazione finanziaria di AMA. La tabella che segue rappresenta l'evoluzione dei flussi di cassa aziendali fino al 31 dicembre 2021 in assenza di intervento del Socio:

Situazione cassa ott 2020-dicembre 2021	
<b>Saldo cassa 1 ottobre 2020</b>	<b>56.798.510</b>
Totale uscite obbligatorie (stipendi, F24, versamenti a Roma Capitale, debiti pregressi vs Roma Capitale, assicurazioni, IVA, etc)	-1.096.437.800
Totale uscite per fornitori (fornitori terzi e piano rientro lodo Colari)	-587.944.753
Totale incassi da Roma Capitale (Contratto di igiene urbana, contratto servizi funebri e incasso crediti pregressi)	1.291.833.166
Totale incassi da terzi (altri ricavi, dividendi, etc)	42.000.000
Totale altri incassi (code incassi TaRi, incassi per concessioni loculi e incassi da operazioni cimiteriali)	76.500.000
<b>Deficit di cassa al 31 dicembre 2021</b>	<b>-217.250.878</b>

Tabella 14 – Evoluzione dei flussi di cassa al 31 dicembre 2021 senza intervento del Socio

Come si evince dalla tabella, AMA non sarebbe in grado di adempiere a tutti gli impegni presi nei confronti dei soggetti terzi (dipendenti, deleghe, erario, enti, fornitori, amministrazione comunale, etc.) compreso il pagamento del balloon della linea di finanziamento A pari ad euro 110 milioni già contrattualizzato il cui esborso è previsto il 31 dicembre 2021.

## 6 STRATEGIA GENERALE DI RISANAMENTO

La lettura dei precedenti paragrafi ha messo in evidenza come l'attuale crisi abbia avuto una lunga e complessa genesi frutto di scelte strategiche fatte in passato.

### 6.1 VISIONE, MISSIONE, OBIETTIVI, LINEE STRATEGICHE E DI RISANAMENTO

#### 6.1.1 La visione, la missione e gli obiettivi

La visione che deve contraddistinguere l'azienda nei prossimi 15 anni è la seguente: Roma città pulita. Tale visione, attraverso la massima sostenibilità possibile del ciclo dei rifiuti, può e deve essere raggiunta perseguendo la seguente missione: (i) riduzione degli sprechi (*zero waste*), (ii) contrazione progressiva delle emissioni di anidride carbonica (*carbon free, climate-neutral*), (iii) recupero crescente delle materie prime-seconde (*recycle*). Tutto questo sarà ottenuto raggiungendo i seguenti obiettivi:

1. l'educazione ambientale volta alla soddisfazione dei clienti consumer (utenze domestiche) e dei clienti business (utenze non domestiche);
2. la re-ingegnerizzazione del servizio di raccolta, rendendolo pienamente efficiente;
3. la costruzione degli impianti di trattamento e selezione necessari a garantire autonomia da terzi all'azienda e quindi alla città.

#### 6.1.2 Le linee strategiche

La strategia principe del risanamento si basa su un'evoluzione nel rapporto fra Roma Capitale e AMA in linea con una gestione il più vicina possibile ad una governance fra "holding" e "società del gruppo" con una puntuale programmazione e proceduralizzazione di ogni fase nel il rispetto dei tempi previsti, in modo riequilibrare il rapporto geneticamente predefinito fra azionista pubblico e società "in house". A tale evoluzione deve contemporaneamente corrispondere un controllo sulla precisa applicazione del nuovo modello.

Immediatamente dopo è necessario che l'azienda si apra al mercato ponendosi come punto di riferimento per il territorio del comune e della provincia di Roma, attraverso gli spazi di trattamento supplementari dei nuovi impianti di gestione delle frazioni differenziate.

### 6.2 AZIONI DI RISANAMENTO

Le azioni di risanamento si possono raggruppare in tre categorie principali: (i) le azioni in ambito strategico, industriale e organizzativo, di cui al successivo paragrafo 6.2.1, (ii) le azioni in ambito patrimoniale-economico e finanziario, di cui al successivo paragrafo 6.2.2 e (iii) le azioni a tutela degli interessi della società, di cui al successivo paragrafo 6.2.3, a loro volta attribuibili al Socio e alla Società come appresso sintetizzato:

#### Azioni in capo a Roma Capitale

- Rivisitazione contratto di servizio di igiene urbana;
- Riconciliazione e liquidazione periodica delle partite creditorie e debitorie;
- Riconoscimento crediti Ta.Ri. inesigibili;
- Ricapitalizzazione;
- Finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale.

Azioni in capo ad AMA

- Realizzazione investimenti previsti dal Piano Industriale;
- Possibilità di aprirsi al mercato;
- Assunzioni previste dal piano assunzionale;
- Incremento della produttività del personale;
- Valorizzazione delle risorse umane;
- Potenziamento del sistema di controllo interno;
- Potenziamento sistema di protezione assets aziendali;
- Riconsegna degli assets da parte dei Fondi immobiliari;
- Cessione delle partecipazioni;
- Nuove procedure;
- Rinegoziazione dell'esposizione debitoria del sistema bancario;
- Azioni a tutela degli interessi aziendali.

**6.2.1 Azioni di risanamento strategico, industriale e organizzativo**

**Ambito strategico**

La continuità di governance che sta vivendo l'Azienda in questo periodo sia in termini di Amministrazione Capitolina sia con riferimento ai vertici aziendali, unitamente alla definizione chiara degli obiettivi strategici formulati dall'Ente, permetterà la realizzazione degli **investimenti previsti nel Piano Industriale 2020-2024**, che ammontano complessivamente a circa euro 340 milioni, con il cronoprogramma sotto riportato e di seguito suddivisi nelle diverse categorie:

- **Raccolta (flotta, centri di raccolta, contenitori, trasferenze) - Euro 167,2 milioni**
- **Impianti RD (per il trattamento delle frazioni differenziate) – euro 96,7 milioni**
- **Impianti RU (per il trattamento dei rifiuti residuali da raccolta differenziata) – euro 62,8 milioni**
- **Altro (investimenti afferenti al patrimonio) – euro 13,3 milioni**

A BREVE (2020-2021)		A MEDIO (2022)		A LUNGO (2023-2024)	
€ 100 M		€ 70 M		€ 170 M	
• Stazioni di Trasferenza	1,2	•Rinnovo flotta (SRC, TS, CSL, CP e LC)	25	• Contenitori	14
•Contenitori + c. intelligenti/ bidoncini con Tag RFID	7	•Contenitori	10	• Centri di raccolta e Riuso	18
•Rinnovo flotta (CSL, TC, CR, CRC, SP)	59	•Centri di raccolta e Riuso	4	• Rinnovo flotta (CP, CSL, CT, CS e LC)	21
•Centri di raccolta e riuso	8	•Impianti di compostaggio (Cesano e Casal Selce)	24	• Impianto pannolini	4
•Revamping VRD Rocca Cencia	2,5	•Revamping VRD Rocca Cencia	2,5	• Nuovo VRD e imp. Carta	15
•Impianti compostaggio (C e CS)	12	•Investimenti Edifici (officina)	4,5	• Upgrading Cesano e Casal Selce	+ 32
•Compostiere piccole e medie	4,7			• Nuovo impianto FORSU a saturazione esigenza	tbd
•Tritovagliatori mobili (n.4)	2,8			• Impianto TMB	60
•Inv. Edifici (es. fotovolta, sede Tari lavori demolizione manufatti RC, riqua.ne sede via Mazzolari)	2,8			• Inv. Edifici (sede direzionale)	6

Figura 15 – Piano degli Investimenti 2020-2024

Attraverso la realizzazione di detti investimenti, l'azienda passerà da una strategia sostanzialmente "buy" ad una strategia "make" per quanto concerne gli impianti di valorizzazione delle frazioni differenziate.

Inoltre, la realizzazione di un ulteriore impianto di trattamento della frazione organica, a saturazione del fabbisogno, permetterà (i) di **instaurare possibili sinergie con società dedicate allo sviluppo di impianti** per il trattamento dei rifiuti organici urbani, (ii) di **aprirsi al mercato**, nei limiti di legge, attraverso la vendita di spazi disponibili per il trattamento dei medesimi rifiuti provenienti da altre regioni.

Con riferimento alla necessità di **condividere i contenuti del piano industriale e veicolare i conseguenti benefici**, AMA ha posto in essere una serie di partnership con i seguenti interlocutori:

- Target Business to Business: Comin & partner. Con attività mirate di public affairs si veicolerà il Piano industriale, differenziandone e approfondendone le caratteristiche in base alla segmentazione del target di riferimento e con le stesse modalità si valuteranno eventuali partnership industriali (pubblico-private), grazie anche al supporto di professionisti del settore, in grado di individuare le key-person di ciascuno dei differenti settori;
- Target Business to Consumer: Fondazione Adriano Olivetti. L'obiettivo è quello di creare uno spazio fisico di incontro in cui organizzare convegni, workshop e riunioni one-to-one con tutti gli stakeholder del target di riferimento al fine di acquisire il necessario consenso sul Piano stesso.

### **Ambito industriale**

La realizzazione degli investimenti previsti nel PIP permetterà il conseguimento dell'**autonomia impiantistica** attraverso l'avvio dei nuovi impianti di proprietà, che saranno operativi dal 2024, sia con riferimento al pretrattamento dei rifiuti indifferenziati, sia con riferimento alla valorizzazione dei rifiuti differenziati, con il conseguente effetto: (i) di non dipendere dalla disponibilità di impianti di terzi, (ii) di contribuire al miglioramento dei servizi offerti, (iii) di ridurre le tariffe di trattamento dei rifiuti e incrementare i ricavi operativi derivanti dalla vendita dei rifiuti differenziati valorizzabili (carta e cartone, multimateriale, rifiuti organici), contribuendo alla riduzione dei costi a carico dei cittadini.

Circa lo sviluppo impiantistico, giova segnalare che è già attivato l'iter per la realizzazione di due impianti di compostaggio anaerobico in località Cesano e in località Casal Selce.

Relativamente all'impianto di Casal Selce, sono stati ottenuti i seguenti atti:

- Pronuncia di Valutazione Impatto Ambientale con DD n. G15309 del 08/11/2019;
- Rilascio dell'Autorizzazione Integrata Ambientale (DD G00900 del 31/01/2020 e DD G02157 del 28/02/2020 della Regione Lazio);
- Rilascio Provvedimento Autorizzativo Unico Regionale (DD G02429 della Regione Lazio del 05/03/2020).

Relativamente all'impianto di Cesano, sono stati ottenuti i seguenti atti:

- Pronuncia positiva di Valutazioni di Impatto Ambientale (determina n. G08169 della Regione Lazio del 10 luglio 2020);

- Rilascio dell’Autorizzazione integrata Ambientale (DD. G09600 della Regione Lazio del 13/08/2020);
- Rilascio del Provvedimento Autorizzativo Unico Regionale (DD G02429 della Regione Lazio del 05/03/2020).

Sono stati altresì avviati i tavoli tecnici con la Sovrintendenza Capitolina e la Sovrintendenza del Ministero per i beni e le attività culturali (MIBACT) per la messa a punto delle modalità di esecuzione dell’indagine archeologiche su entrambi i siti, affidando l’incarico ad archeologo accreditato presso tali sovrintendenze; sono inoltre stati redatti i documenti per lo svolgimento della relativa procedura ad evidenza pubblica per l’esecuzione degli scavi, di prossima pubblicazione, e sono al momento in corso le attività da parte di Roma Capitale per la messa a disposizione di AMA dell’area di Casal Selce per le finalità di cui all’art. 15 del D.P.R. 327/2001. Parallelamente, è altresì in fase di redazione la documentazione di gara di appalto per l’affidamento dei lavori di realizzazione dei detti impianti di compostaggio.

Coerentemente con le indicazioni del Piano Rifiuti Regione Lazio approvato il 6 agosto 2020, non è prevista la realizzazione di ulteriori impianti finali di trattamento. Di conseguenza, permane parzialmente irrisolta la dipendenza di AMA da detti impianti (per il trattamento finale dei rifiuti speciali in uscita dagli impianti di pre-trattamento) situati fuori Regione che costituisce una perdita di risorse energetiche ed economiche per il territorio regionale e per il quale la decisione aziendale tra “*make or buy*” sarà, obbligatoriamente, “*buy*”.

Di seguito si riporta il confronto tra i costi/ricavi del 2019 e i costi/ricavi conseguibili nel 2024:

	Impianti di terzi 2019 (compreso trasporto)	Impianti AMA 2024 (compresi costo gestione e smaltimento)	Delta (impianti AMA - Impianti terzi)
Indifferenziato	€/t 164 (costo)	€/t 146 (costo)	€/t 18 (minori costi)
Organico	€/t 135 (costo)	€/t 35 (costo)	€/t 100 (minori costi)
Cartone	€/t 110 (ricavo)	€/t 170 (ricavo)	€/t 60 (maggiori ricavi)
Multimateriale	€/t 60 (ricavo)	€/t 116 (ricavo)	€/t 56 (maggiori ricavi)

Tabella 15 – Confronti costi/ricavi 2019 vs costi/ricavi 2024

Inoltre, nelle iniziative a breve termine (entro il 2021) è prevista la realizzazione di nuove **stazioni di trasferimento** volte a migliorare la logistica relativa all’organizzazione dei servizi di raccolta nel territorio comunale. Tali nuove stazioni permetteranno di efficientare l’attuale produttività relativa alla raccolta stradale e domiciliare, riducendo i tempi di percorrenza che non sono produttivi.

Inoltre, nel periodo 2020-2024 proseguirà il percorso di **rinnovo della flotta** già avviato alla fine del 2019 che porterà entro il 2021 all’ingresso di nuovi automezzi pesanti per la raccolta stradale (n. 102 CSL) e leggeri per la raccolta porta a porta (n. 339 AC e CR e n. 120 CRC – mezzi a vasca con sistema di compattazione della capacità 7,5 tonnellate che permettono una maggiore produttività rispetto ai tradizionali CR), permettendo il raggiungimento della disponibilità del 75% della flotta (a fronte di una disponibilità media del 51% a dicembre 2019) per effetto del ringiovanimento del parco mezzi aziendale.

I nuovi mezzi saranno tutti dotati di sistema di tracciabilità, al fine di verificare l'effettivo svolgimento dei servizi effettuati.

Infine, in coerenza con il Piano Assunzionale 2020, unitamente all'entrata in esercizio di nuovi veicoli leggeri dedicati, sarà possibile internalizzare gradualmente il servizio di raccolta porta a porta presso **le utenze non domestiche**, garantendo (i) una migliore qualità del servizio erogato (ii) il raggiungimento di maggiori quantità di frazioni differenziate raccolte, (iii) minori costi per l'affidamento a terzi.

### **Ambito organizzativo**

Il **piano assunzionale** approvato da Roma Capitale con Delibera di Giunta Capitolina n. 149 del 22 luglio 2020 permetterà di soddisfare il fabbisogno di nuove risorse, attraverso l'ingresso di complessive 300 unità operative, con contratto a tempo indeterminato, esclusivamente con qualifica di operaio, oltre a n. 5 figure apicali, permettendo il parziale reintegro di circa l'89%, delle risorse uscite nel triennio 2017-2019. Per gli operatori ecologici si ipotizza un inquadramento in ingresso con il nuovo livello "J" (con parametro contrattuale inferiore a quello delle risorse uscite) introdotto dalla contrattazione collettiva in occasione dell'ultimo rinnovo del CCNL. La norma contrattuale prevede successivamente il passaggio automatico al livello 1B, dopo 26 mesi di effettiva prestazione. Il costo medio dell'operatore ecologico attualmente in organico è pari a € 42.724 euro/anno, a fronte di un costo medio di un neo-assunto pari a € 23.675 euro/anno (operatori full-time).

Di seguito vengono descritte le azioni che verranno avviate per **incrementare la produttività del personale**:

- investimenti piano industriale: la realizzazione degli investimenti previsti nel piano industriale a breve termine, quali le stazioni di trasferimento, l'internalizzazione della raccolta presso le utenze non domestiche e nel complesso la reingegnerizzazione dei servizi di raccolta, permetterà di incrementare l'attuale produttività, garantendo che lo svolgimento dei servizi avvenga ottimizzando i tempi di percorrenza e di raccolta;
- malattie brevi<sup>18</sup> (inferiori ai 6 gg): controlli sulle assenze, con recuperi economici crescenti al superamento di 5 episodi di malattia breve nell'arco dell'anno. Le somme recuperate, come previsto dal CCNL, potranno essere redistribuite tra i lavoratori con maggiore indice di presenza, permettendo pertanto l'avvio di piani di premialità;
- inizio malattia: collaborazione con le istituzioni preposte per sensibilizzare un intervento da parte di queste ultime relativamente alle assenze ripetute nel mese con indicazione di "inizio malattia". Si tratta degli episodi di assenza per malattia, che pesano economicamente di più sull'Azienda, in quanto oltre alla perdita della prestazione lavorativa, la retribuzione corrisposta al lavoratore è totalmente a carico della società nei primi tre giorni;
- permessi per Legge 104: avvio di una fase di verifica puntuale tramite società specializzate per appurare la corretta fruizione di tale beneficio da parte della totalità dei titolari;

---

<sup>18</sup> Le malattie brevi sono quelle che più penalizzano il servizio in quanto spesso associate ad altre tipologie di assenze previste dalla legge (ad es. L. 104) che deprimono ulteriormente il rendimento individuale a parità di costi sostenuti.

- protocolli sanitari: aggiornamento dei protocolli sanitari e riqualificazione, dei lavoratori inidonei permanenti, laddove possibile, su altri profili operativi di personale inidoneo con riduzione dell'inquadramento contrattuale; qualora il lavoratore inidoneo non fosse altrimenti ricollocabile, avvio della procedura di esonero per sopravvenuta inidoneità al lavoro (art. 44 CCNL). Si stimano per l'anno 2020-2021 fino a n. 100 potenziali uscite per tale fattispecie, attraverso la riattivazione delle visite effettuate dal collegio medico legale della ASL relativamente al personale in regime previdenziale ex INPDAP;
- lavoro straordinario: diminuzione del lavoro straordinario per effetto del riequilibrio del personale in funzione degli specifici fabbisogni relativi ai servizi reingegnerizzati da erogare e dei nuovi assunti che permetteranno di redistribuire il carico di lavoro domenicale;
- lavoro agile: regolamentazione dello Smart Working al fine di stabilizzarne l'utilizzo, valorizzandone la produttività per generare risparmi anche in termini di strutture fisiche e minor lavoro straordinario anche nella fase post covid;
- indennità: rimodulazione delle indennità finalizzandole ad incentivare, senza aggravio di costo, la presenza in servizio delle risorse operative.

Nell'ambito della **valorizzazione delle risorse umane**, asset strategico dell'Azienda, AMA sta promuovendo un importante cambiamento e trasformazione, protesa a promuovere, tra i diversi obiettivi, un Sistema Integrato delle Risorse Umane, attraverso l'adozione di una serie di strumenti mirati al consolidamento ed all'integrazione delle funzioni HR con l'obiettivo di rendere la Direzione Risorse Umane di AMA partner di tutte le strutture organizzative, in grado, quindi, di rispondere a tutti i fabbisogni dei Responsabili di Macro e Microstruttura per arrivare a costruire strutture efficienti ed efficaci capaci di traguardare risultati sempre più importanti.

Il sistema integrato prevede un supporto concreto verso tutte le strutture aziendali, partendo da un'analisi dell'organizzazione e dei suoi processi, alla definizione delle responsabilità ed all'implementazione di piani di carriera o tavole di rimpiazzo laddove manchino i centri di responsabilità disegnati. Nel contempo, la funzione HR sta valutando il carico quantitativo di lavoro per ciascuna struttura, in concomitanza di un processo di valutazione qualitativa di tutti gli impiegati dell'Azienda per inserirli all'interno delle strutture nel rispetto delle competenze possedute e dei carichi precedentemente definiti. Laddove la struttura dovesse mostrare ancora deficit di Risorse, verranno attivati percorsi di selezione interni all'azienda per colmare i fabbisogni.

In sintesi, questi gli obiettivi a breve termine, di cui molti sono già stati messi in atto e conclusi:

- analisi dei flussi e dei processi organizzativi (progettato e concluso);
- analisi e pesatura delle posizioni organizzative di Macrostruttura (equità interna e benchmark di mercato esterno (progettato e concluso);
- definizione di dettaglio di tutte le Job Description delle strutture di Macro sia attraverso colloqui mirati con i responsabili che attraverso l'analisi documentale delle diverse disposizioni organizzative elaborate negli anni (progettato e concluso);
- definizione della nuova Macrostruttura Aziendale (progettato e concluso);
- definizione del 90% di tutte le Microstrutture Aziendali (di 67 strutture di Macro, ne sono state predisposte 60; di queste, 46 sono state emesse e 14 sono in corso di emissione);

- totale copertura dei Centri di Responsabilità, sino al livello organizzativo minimo di Settore (progettata e conclusa);
- processo di valutazione del potenziale di tutti i Responsabili di Macrostruttura attraverso la progettazione e la realizzazione di un percorso strutturato di Assessment basato sull'analisi di una serie di capacità manageriali da possedere per la copertura dei diversi ruoli e relativo feedback a tutti i partecipanti - Analisi dei dati aggregati con il Vertice (progettato e realizzato);
- costruzione di un Performance Management per tutti gli impiegati per la verifica della messa a terra di conoscenze e capacità dei collaboratori, nonché per monitorare l'andamento e il raggiungimento degli obiettivi assegnati (da progettare e da realizzare);
- costruzione di un sistema di MBO (Management by objectives) rivolto a tutti i responsabili di Macrostruttura e scomposto in obiettivi aziendali e obiettivi individuali specifici della posizione (progettato, da realizzare), anche attraverso l'istituzione di un "Comitato di Partecipazione" composto dai clienti di riferimento che permetterà il diretto coinvolgimento degli stakeholders che avranno titolo ad esprimersi in ordine alla verifica sul livello di applicazione del contratto di servizio, al Bilancio, al Piano degli investimenti, e alle politiche di remunerazione dei dipendenti per la parte variabile, nei limiti dell'applicazione del CCNL di settore e dei contratti per dirigenti e quadri;
- a fronte dell'Assessment realizzato, analisi di tutte le coperture ad interim e progettazione di tutti i Piani di Carriera e Tavole di Rimpiazzo a totale copertura delle posizioni organizzative di Macrostruttura (completamente progettata, parzialmente realizzata);
- analisi dei carichi di lavoro per ciascuna struttura di Macro con l'obiettivo di certificare l'asset quantitativo di FTE (Full Time Equivalent) – (progettato, da realizzare);
- valutazione di tutti gli Impiegati di AMA per un'analisi qualitativa delle Risorse in termini di conoscenze, capacità, potenziale e motivazione, per una corretta allocazione delle stesse in funzione dei carichi di lavoro precedentemente certificati.

In relazione ai processi di Gestione delle Risorse Umane, al termine di questo percorso complesso, ciascuna unità organizzativa avrà a disposizione tutti gli strumenti per raggiungere obiettivi sempre più innovativi, strategici e sfidanti, valorizzando le risorse interne e massimizzandone le competenze acquisite.

### ***Ambito gestionale***

Il risanamento aziendale passa necessariamente dal **potenziamento del sistema di controllo interno**.

Fra le iniziative prese da AMA, si vuole ricordare che nei primi mesi del 2020 è stata completata la mappatura dei documenti organizzativi (Procedure e Istruzioni operative) che costituiscono il corpus documentale atto a garantire adeguato presidio dei processi e rafforzare il proprio sistema di controllo interno. È stata così pianificata la predisposizione di 35 documenti organizzativi (Procedure e Istruzioni Operative). Di tale set documentale, 15 documenti riguardano ambiti amministrativi con particolare attenzione ai processi afferenti ai servizi cimiteriali e la gestione del personale. Tutti i documenti organizzativi sono redatti con particolare attenzione al presidio dei rischi di reato ex D.lgs. 231/01.

In tale contesto, a seguito di attività di assessment sul Modello di gestione integrato ex. L. 190/12 ed ex D.lgs. 231/01, AMA ha sviluppato a dicembre 2019 un documento di “*Gap Analysis ed Action Plan*” nel quale sono state evidenziate le azioni correttive necessarie ad una efficace attuazione del Modello stesso e al rafforzamento del Sistema di controllo interno.

Le azioni correttive riguardano:

- “*aspetti generali*” ovvero relativi a implementazione e attuazione del Modello;
- “*aspetti organizzativi e trasversali*” relativi all’organizzazione aziendale, alla definizione dei ruoli, delle responsabilità e dei poteri;
- “*aspetti procedurali*” ovvero redazione/integrazione delle procedure finalizzato al rafforzamento dei presidi preventivi.

In particolare, AMA ha definito gran parte delle articolazioni organizzative a livello di microstruttura con conseguente riallocazione dei centri di responsabilità, riallineati alla nuova macrostruttura. Per gli aspetti procedurali è stata predisposta una specifica programmazione alla quale si sta dando attuazione.

### 6.2.2 Azioni di risanamento patrimoniale-economico e finanziario

Similmente a quanto analizzato fra le cause della crisi, la strategia di risanamento vede l’implementazione di azioni in ambito patrimoniale-economico e finanziario.

#### **Ambito patrimoniale-economico**

L’incendio dell’impianto di Via Salaria ha messo in evidenza la necessità di una maggiore protezione delle sedi aziendali. In tale contesto, AMA ha attivato un **sistema di videosorveglianza** presso il TMB di Via di Rocca Cencia ed è in fase di predisposizione la procedura di gara per la videosorveglianza perimetrale di tutti gli stabilimenti e impianti aziendali. Inoltre, i lavori per l’attivazione del sistema di videosorveglianza e antintrusione radar perimetrale dei tredici centri di Raccolta avranno inizio entro il 31 dicembre 2020.

Circa le quote dei fondi immobiliari iscritte in bilancio, tenuto conto delle necessarie interlocuzioni con le SGR, successivamente al pagamento del balloon relativo al finanziamento della Linea A previsto per dicembre 2021 e venendo meno la necessità della garanzia su dette quote, AMA richiederà la riconsegna degli asset di proprietà sia del Fondo Immobiliare Sviluppo, sia del Fondo Immobiliare Ambiente (nel caso di specie tenuto conto che la maggior parte degli immobili oggi in detto fondo sono strumentali all’esercizio di impresa per AMA). La gestione interna degli asset permetterà il contenimento dei costi attualmente sostenuti a favore delle SGR.

In merito alla gestione delle partecipazioni, in accordo con le diverse delibere di Roma Capitale susseguitesesi nel tempo circa il piano di razionalizzazione delle partecipazioni, AMA sta bandendo la gara per la cessione a titolo oneroso della propria partecipazione in Roma Multiservizi. Parimenti, la società ha chiesto all’amministratore unico di EP Sistemi di aggiornare la valutazione della collegata per bandire quanto prima la gara per la cessione.

A seguito della **riconsegna degli assets da parte dei Fondi immobiliari e della cessione della Roma Multiservizi e della EP Sistemi**, AMA non possiederà più partecipazioni rilevanti in società controllate/collegate e pertanto non si potranno più manifestare perdite di valore con conseguenti aggravii a conto economico.

Tenuto conto dei rapporti geneticamente predefiniti fra una società in house (che una parte della dottrina definisce “società dimezzata”) e il proprio azionista/committente, e al fine di riequilibrarli, l'azienda richiederà all'Ente una **modifica del vigente contratto di servizio di igiene urbana** per regolare le situazioni in cui AMA potrebbe essere chiamata ad anticipare l'esecuzione dei servizi extra contratto. In tal senso si proporrà l'istituzione di un comitato da attivare immediatamente che possa fungere da regolatore in situazioni contingenti (emergenze, danni, sicurezza, tutela ambientale, protezione civile, etc.) in cui AMA si renda immediatamente disponibile a rendere i servizi richiesti e parimenti, Roma Capitale, ponga immediatamente in essere le formalizzazioni richieste. Tale comitato paritetico si propone abbia come Presidente, nominato da AMA, un soggetto scelto fra gli ordini professionali.

Obiettivo di tali azioni è la completa incassabilità dei crediti verso Roma Capitale al fine di poter gestire le situazioni straordinarie e urgenti imposte dalla natura del servizio prestato da AMA.

Preme rilevare che per mitigare la fattispecie sopra richiamata, AMA ha emanato nel tempo sia nuove indicazioni (vedi la direttiva 3 del 19 settembre 2008), sia **nuove procedure relative al cosiddetto Ciclo attivo** (fra l'altro la PR 395 del 31 gennaio 2014) che hanno permesso, anche formalmente, di diffondere la necessaria cultura amministrativa e gestionale al fine di ridurre gli impatti sui mancati riconoscimenti dei crediti da parte del committente. A questo, si affianca un ulteriore consolidamento delle procedure ordinarie di recupero del credito secondo le “*best practice*”.

L'applicazione della direttiva e della procedura, nonché di un contesto amministrativo più strutturato, hanno permesso all'azienda di gestire il proprio credito verso l'amministrazione in maniera più efficace.

Ciò si evince dall'analisi della composizione del fondo svalutazione crediti della gestione corrente, che, al netto di alcune situazioni contingenti, mette in evidenza che con il passare del tempo, la necessità di dover svalutare i crediti verso l'amministrazione comunale si assottiglia a riprova del corretto funzionamento delle procedure aziendali, della maggiore presenza di cultura organizzativa e amministrativa in azienda.

AMA potrà migliorare le performance di incasso dei crediti verso l'Ente soprattutto attraverso la **necessaria attività di riconciliazione e liquidazione delle reciproche posizioni, almeno su base annuale, grazie all'azione congiunta con i competenti uffici comunali** (Dipartimenti, Ragioneria e Oref) opportunamente sensibilizzati dall'Azionista.

Infine, sono state predisposte o sono in fase di predisposizione le attività di efficientamento dei costi di affitto per le sedi aziendali. Nel dettaglio, sono stati disdettati i seguenti contratti di locazione:

- la sede direzionale di via Mosca a far data dal 1° giugno 2021, con un risparmio annuo pari a euro 1,2 milioni;
- sede operativa di via Pontina, a far data dal 1° luglio 2021, con un risparmio annuo pari a euro 0,75 milioni;
- uffici Ta.Ri. di via Capo d'Africa, a far data dal 1° gennaio 2022, con un risparmio annuo pari a euro 0,5 milioni.

### **Ambito finanziario**

Tra le iniziative finalizzate al **contenimento degli effetti del contratto di finanziamento**, preme indicare che AMA ha affidato a primario studio legale l'incarico di avviare le azioni di tutela dei propri interessi in relazione ai quattro contratti derivati sottoscritti da AMA nel corso del 2010. In data 30 luglio 2020 AMA ha notificato un atto di citazione a BNL relativo al contratto derivato sottoscritto per euro 150 milioni e in data 5 ottobre 2020, è stato notificato atto di citazione contro Banca Monte dei Paschi di Siena, relativo al contratto derivato sottoscritto per euro 47 milioni. Gli altri due atti sono in corso di predisposizione e successiva notificazione.

Anche per tenere conto delle richieste formulate dal Socio nella DGC 106, AMA ha avviato interlocuzioni finalizzate alla **rinegoziazione dell'esposizione debitoria nei confronti del sistema bancario**. Una delle condizioni del buon esito delle negoziazioni è l'approvazione dei bilanci e il risanamento aziendale. Questo permetterà di adeguare gli oneri all'attuale contesto finanziario rimodulando, altresì, le garanzie con i valori del debito residuo.

Nella strategia di risanamento si deve annoverare anche l'incasso già scadenzato nel Piano finanziario tariffa 2020 (vedi delibera n. 118 del 30 settembre 2020) del **riconoscimento ad AMA del valore dei crediti Ta.Ri. dichiarati inesigibili** pari ad euro 102,3 milioni (per euro 36,5 milioni nel corso del 2020 – di cui euro 30,4 milioni già fatturati, per euro 36,5 milioni nel corso del 2021, euro 15 milioni nel corso del 2022 ed euro 14,3 nel corso del 2023).

Negli scenari futuri non è prevedibile che AMA sarà chiamata ed effettuare importanti dichiarazioni di inesigibilità dei crediti o svalutazione dei crediti Ta.Ri. in quanto **dal 1° gennaio 2010 AMA non è più titolare della tariffa e pertanto il rischio di inesigibilità è in capo a Roma Capitale**.

Si rileva anche che dal 1° gennaio 2020, Roma Capitale è titolare dell'incasso di detti crediti a parziale attuazione dell'indirizzo espresso nella Delibera di Assemblea Capitolina 52/2015 (di affidamento in house).

Infine, a completamento dell'analisi finanziaria di AMA, giova ricordare che, l'azienda effettuerà versamenti mensili fino al mese di luglio 2021 della Ta.Ri. non riversata come previsto nel piano di rientro dell'aprile 2020 accettato da Roma Capitale (al 1° ottobre 2020 debito pari a euro 144,5 milioni).

Il risanamento finanziario aziendale passa anche attraverso la **ricapitalizzazione da parte di Roma Capitale per 156 milioni (attraverso conversione mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale per euro 106 milioni e attraverso cassa per euro 50 milioni) e la concessione di un finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale di euro 100 milioni**. Dette azioni permetteranno all'azienda di sostituire l'indebitamento a breve termine con le banche (il cosiddetto balloon di euro 110,8 milioni) con una maggiore dotazione patrimoniale coerentemente con il piano di investimenti aziendali previsti dal piano industriale.

L'aumento di capitale per cassa inciderà positivamente anche sul valore del capitale circolante netto aziendale. Per l'equilibrio finanziario, rimane in ogni caso imprescindibile l'incasso mensile da Roma Capitale delle fatture emesse a fronte dei contratti di igiene urbana e cimiteriale.

#### **6.2.3 Azioni avviate a tutela degli interessi della società**

Al fine di tutelare gli interessi di AMA a fronte di attività poste in essere dai precedenti organi amministrativi, **l'Azienda ha avviato nel corso del tempo le seguenti iniziative:**

- **Vicenda denominata “Parentopoli”.**

Tale vicenda trae origine dall'assunzione operata da AMA nell'anno 2009 di alcuni dipendenti e dalle violazioni commesse nell'ambito delle procedure di assunzione, nonché per l'affidamento delle procedure di assunzione al CONSEL (Consorzio Elis) privo dei requisiti di legge, che hanno portato allo sviluppo di tale vicenda in ambito penale, amministrativo-contabile e civile.

In particolare, le contestazioni hanno riguardato: (i) l'affidamento al CONSEL (Consorzio Elis) dell'incarico di ricerca, formazione e selezione di interrottori/seppellitori, operatori ecologici ed autisti di mezzi pesanti; (ii) l'indebita assunzione a tempo indeterminato di alcuni autisti di mezzi pesanti risultati idonei a seguito di alterazione del punteggio ottenuto nella prova selettiva, (iii) l'assunzione di n. 41 dipendenti a tempo indeterminato.

Ambito penale:

Con sentenza del 27 maggio 2015 emessa in primo grado dal Tribunale Penale di Roma sono stati condannati in concorso di reato per abuso d'ufficio, falsità materiale e falsità ideologia, con diverse gradazioni e pene i sig.ri Franco Panzironi (ex AD di AMA), Luciano Cedrone (ex Direttore del Personale), Gian Francesco Regard (ex Direttore Servizio Legale) e Bruno Frigerio (Psicologo - consulente esterno).

Con sentenza di appello del 9 febbraio 2017, in riforma della sentenza di primo grado vi è stata una pronuncia di non doversi procedere nei confronti dell'avv. Gian Francesco Regard per intervenuta prescrizione; è intervenuta la prescrizione anche per i sigg.ri Franco Panzironi e Luciano Cedrone per alcuni capi di imputazione, mentre per altri vi è stata una riduzione della pena; per il sig. Bruno Frigerio vi è stata una riduzione della pena.

Con sentenza della Suprema Corte di Cassazione del 04 aprile 2018, sono stati dichiarati inammissibili i ricorsi proposti dai sigg.ri Panzironi, Cedrone e Frigerio.

Si precisa che, per scelta dei vertici aziendali dell'epoca, nell'ambito del procedimento penale *de quo* l'Azienda non si costituì parte civile.

Ambito amministrativo-contabile:

Con atto di citazione del 3 novembre 2014 la Procura Regionale della Corte dei conti ha citato in giudizio amministratori e dirigenti di AMA per le ipotesi di danno attinenti ai fatti relativi al procedimento penale di cui sopra.

Con sentenza n. 399/2017 della Corte dei Conti, sez. Giurisdizionale per il Lazio, vi è stata la condanna per il sig. Franco Panzironi al pagamento della somma complessiva pari ad € 1.757.915,00 oltre rivalutazione ed interessi, per il sig. Bruno Frigerio al pagamento della somma complessiva pari ad € 416.229,00 oltre rivalutazione ed interessi, per il sig. Luciano Cedrone al pagamento della somma complessiva pari ad € 223.702,00 oltre rivalutazione ed interessi e per il sig. Gian Francesco Regard al pagamento della somma complessiva pari ad € 111.702,00 oltre rivalutazione ed interessi.

Quanto alle posizioni dei sigg.ri Cedrone e Regard, a seguito di intervenuta copertura assicurativa e di accordo transattivo tra le parti, le somme statuite in sentenza e relative alla loro posizione sono state integralmente corrisposte ad AMA dalla compagnia assicurativa dei due ex dirigenti.

Quanto alla posizione del sig. Bruno Frigerio, a seguito dell'intervenuta comunicazione della Procura Regionale della Corte dei conti dell'esito delle indagini patrimoniali, si sta procedendo con il tentativo di recupero coattivo della somma a cui è stato condannato.

Quanto alla posizione del sig. Franco Panzironi, questi ha promosso appello avverso la sentenza n. 399/2017 della Corte dei conti, sez. Giurisdizionale per il Lazio, per cui la Corte dei conti, Sez. Prima Giurisdizionale di Appello ha pronunciato la sentenza n. 9/2019, che in accoglimento dell'appello promosso dal sig. Franco Panzironi lo ha assolto da ogni addebito.

Avverso tale sentenza il Procuratore Generale della Corte dei conti ha promosso giudizio di revocazione e con sentenza n. 5/2020 della Corte dei conti, Sez. Prima Giurisdizionale di Appello ha accolto il ricorso per revocazione del Procuratore Generale ed ha condannato il sig. Franco Panzironi al pagamento della somma complessiva pari ad € 1.757.915,00 oltre rivalutazione ed interessi.

A seguito dell'intervenuta comunicazione della Procura Regionale della Corte dei conti sulle indagini patrimoniali, si sta attualmente procedendo con il tentativo di recupero coattivo della somma a cui è stato condannato il sig. Franco Panzironi.

Ambito civile:

Dopo la sentenza penale di primo grado, il Consiglio di Amministrazione di AMA in data 17 giugno 2021 ha deliberato di **promuovere l'azione civile di risarcimento del danno nei confronti dei soggetti condannati**. Allo stato si è in attesa della decisione; infatti, all'udienza di precisazione delle conclusioni del 9 luglio 2020, come da ordinanza del successivo 10 luglio 2020, il Giudice ha trattenuto la causa in decisione assegnando termini ex art. 190 c.p.c. per il deposito di memorie conclusionali (effettuato il 9 ottobre 2020) e repliche (il cui termine scade il 29 ottobre 2020). Pertanto, ai sensi dell'art. 281-quinquies c.p.c., la pubblicazione della sentenza mediante deposito in cancelleria dovrebbe avvenire entro trenta giorni dalla scadenza del termine per repliche, anche se tale previsione ha natura meramente ordinatoria.

- **Azione di Responsabilità verso l'organo amministrativo *pro tempore* di AMA S.p.A., per i danni causati dall'ingiustificato ritardo nell'adozione di quanto previsto dal CCNL dei Servizi Ambientali.**

Con nota prot. 068539/2017U del 15 dicembre 2017, AMA, in persona dell'allora Presidente e Amministratore Delegato *pro tempore* di AMA, ha presentato esposto alla Procura Regionale presso la Corte dei Conti – Sezione giurisdizionale per il Lazio, al fine di segnalare le *“gravi conseguenze, in termini di danno erariale, determinate ad AMA dai comportamenti tenuti e dagli atti posti in essere dall'(ex) Amministratore Unico dell'azienda, tenuto conto della natura di società in house di Roma Capitale propria di AMA. Infatti, esclusivamente per effetto dell'ingiustificato differimento dell'adozione delle 38 ore settimanali, la Società ha subito un ingiusto danno, avendo dovuto sopportare un aggravio di costi pari ad almeno Euro 1.415.760,00 per le retribuzioni erogate a titolo di ore di lavoro straordinario – nel periodo compreso tra il 1° gennaio e il 5 marzo 2017 –prestate appunto nell'ambito del differenziale orario tra 36 e 38 ore settimanali, calcolato a un costo medio orario di Euro 23,00 per complessive 61.555 ore.”*

Con Delibera di Giunta Capitolina n. 106/2020 del 9 giugno 2020, Roma Capitale ha dato indirizzo all'Organo Amministrativo di AMA S.p.A. affinché procedesse alla promozione

dell'azione sociale di responsabilità nei confronti dell'ex Amministratore unico di AMA S.p.A. dal 16 novembre 2016 al 15 maggio 2017. L'Assemblea Ordinaria di AMA S.p.A. in data 25 giugno 2020 ha deliberato, quindi, di procedere con la **promozione dell'azione sociale di responsabilità nei confronti del medesimo**. Con nota prot. 0036688.U del 9 luglio 2020 AMA ha informato Roma Capitale dell'avvenuto conferimento dell'incarico per la promozione dell'azione di responsabilità.

Con nota del 14 agosto 2020 la Corte dei conti ha informato AMA e il Comune di Roma di aver convenuto in giudizio il sopracitato soggetto per il "*Danno erariale in relazione alla parziale applicazione del CCNL da parte di AMA ed, in particolare, al differimento dell'entrata in vigore del nuovo orario di lavoro a 38 ore settimanali in luogo delle 36 previste...*". La discussione della causa è stata fissata all'udienza innanzi alla Sezione Giurisdizionale per il Lazio della Corte dei conti per l'11 febbraio 2021, con facoltà per AMA di costituirsi in giudizio con intervento adesivo dipendente alle ragioni della Procura attrice. Allo stato AMA ha presentato istanza alla Corte dei conti per prendere visione dell'atto di citazione in giudizio, anche al fine di poter articolare l'intervento adesivo. Per quanto attiene l'avvio dell'azione di Responsabilità ex art. 2393 c.c., AMA, anche in vista dell'acquisizione dell'atto di citazione della Corte dei conti, sta valutando la proponibilità dell'azione civile in pendenza dell'azione dinanzi alla Corte dei conti.

- **Valutazione azione di Responsabilità nei confronti dell'organo amministrativo pro tempore:**

Con atto di citazione notificato in AMA il 16 ottobre 2019 l'ex Presidente e l'ex Consigliere di Amministrazione hanno convenuto in giudizio AMA per veder accertata e dichiarata l'insussistenza della giusta causa di revoca dalle loro rispettive cariche sociali e per veder conseguentemente condannata AMA al risarcimento dei relativi danni quantificati come segue: (i) per l'ex Presidente in € 119.247,90 per lucro cessante ovvero per compensi non percepiti, in € 2.178.000,00 per danni da perdita di chance ed in € 10.000.000,00 per danno all'immagine, oltre ad una somma da determinarsi per danni per mancato ricollocamento lavorativo; (ii) per l'ex Consigliere in € 27.000,00 per lucro cessante ovvero per compensi non percepiti ed in € 5.000.000,00 per danno all'immagine, oltre ad una somma da determinarsi per danni per mancato ricollocamento lavorativo.

AMA ha prontamente trasmesso l'atto di citazione a Roma Capitale con nota prot. 052999/U del 16 ottobre 2019. Successivamente, con nota prot. 054660/2019U del 24 ottobre 2019, AMA al fine di poter esercitare una proficua azione difensiva ha richiesto a Roma Capitale tutta la documentazione a supporto e ha prospettato la valutazione di una domanda riconvenzionale relativamente all'impostazione e gestione dell'appalto UND, chiarendo che era necessario che l'assemblea dei soci deliberasse la promozione di un'azione di responsabilità sociale nei confronti degli amministratori all'epoca in carica prima dello spirare dei termini di costituzione in giudizio, in scadenza il 27 novembre 2019. AMA ha chiesto, inoltre, a Roma Capitale di valutare la sussistenza di elementi per ulteriori domande riconvenzionali che avrebbero potuto essere promosse da AMA. A tale nota non è stato dato seguito.

**AMA si è tempestivamente costituita in giudizio contestando in fatto ed in diritto il fondamento della domanda avversaria e chiedendone il rigetto.** Allo stato il contenzioso è pendente innanzi al Tribunale Civile Sezione Specializzata per le imprese.

In ordine ad eventuali ipotesi di responsabilità degli amministratori *de quo* relativamente alle attività gestionali poste in essere, si segnala che allo stato nell'ambito dell'appalto UND vi sono le seguenti vertenze:

RTI ROMA MULTISERVIZI S.p.A. vs AMA S.p.A.

In data 24 giugno 2020 Roma Multiservizi S.p.A., in qualità di impresa mandataria dell'RTI con la mandante Isam S.r.l. e La Sana Full System S.r.l. ha notificato ad AMA S.p.A. atto di citazione, chiedendo al Tribunale Civile di Roma di accertare e dichiarare l'inadempimento di AMA S.p.A. alle obbligazioni di cui ai contratti di appalto in data 1.02.2019 afferenti i Lotti IA, III, X, XIV e XV del Bando AMA 2/2018 "Procedura Aperta per l'affidamento del servizio di raccolta differenziata porta a porta delle frazioni di rifiuto organico (codice CER 20 03 02 – 20 01 08), multimateriale leggero (codice CER 15 01 06), cassette in plastica (codice CER 15 01 02), vetro (codice CER 15 01 07), carta (codice CER 20 01 01), imballaggi in carta e cartone (codice CER 15 01 01) e rifiuto indifferenziato (codice CER 20 03 01) presso le utenze non domestiche nel territorio di Roma Capitale, suddiviso in 16 (sedici) Lotti territoriali" Lotti IA, III, X, XIV e XV ed ogni loro atto aggiuntivo e/o integrativo, e per l'effetto condannare AMA S.p.A.: (i) al pagamento dell'importo complessivo di €27.622.886,24, quale riconoscimento delle riserve iscritte dall'RTI; (ii) al pagamento degli interessi nella misura legale e moratori dal dì dell'iscrizione delle riserve sino all'effettivo soddisfo, oltre, in via automatica, la rivalutazione monetaria; (iii) al pagamento degli ulteriori danni quantificati in €5.938.085,73; (iv) al pagamento dell'importo complessivo di €2.281.556,38, quale riaccredito delle penali di contratto applicate da AMA; (v) in via subordinata al pagamento dell'importo complessivo di €12.111.659,70, quale riconoscimento dei danni patiti. L'udienza indicata nell'atto di citazione è per il 25 novembre 2020.

IMPRESA SANGALLI GIANCARLO & C S.r.l. vs AMA S.p.A.

In data 17 luglio 2020 l'Impresa Sangalli Giancarlo & C S.r.l. ha notificato ad AMA S.p.A. ricorso innanzi al TAR Lazio richiedendo l'annullamento della nota con cui AMA del 16 giugno 2020 ha rigettato la richiesta di sottoscrizione del c.d. addendum contrattuale per i Lotti VIII e IX, che determinerebbe a detta della ricorrente il diritto al riconoscimento della maggior somma di circa €1.300.000,00.

Il TAR Lazio, sez. I Iter, con la sentenza n. 10170/2020 dell'8 ottobre 2020, ha dichiarato inammissibile il ricorso della Impresa Sangalli per difetto di giurisdizione del Giudice Amministrativo condannando altresì la ricorrente al pagamento delle spese di lite. Il difetto di giurisdizione è stato dichiarato dal TAR Lazio sul presupposto che la controversia, avendo ad oggetto la legittimità di un atto di diniego di una modifica del contratto d'appalto, involge posizioni giuridiche di diritto soggettivo afferenti alla fase dell'esecuzione del contratto ed estranee alla fase pubblicistica di selezione del contraente, la cui cognizione è pertanto devoluta al Giudice Ordinario. La declinazione della giurisdizione operata dal TAR Lazio comporta, salvo appello, la possibilità per la Sangalli di riassumere il giudizio, con salvezza di ogni diritto, dinanzi al Tribunale Civile di Roma nel termine perentorio di tre mesi decorrenti dal passaggio in giudicato della sentenza.

Da ultimo, relativamente alle indagini avviate dalla Procura della Repubblica sul trattamento contabile della Ta.Ri. nei bilanci 2015 e 2016, di cui AMA è venuta a conoscenza con il sequestro ex art 253 c.p.p., notificato in data 12 maggio 2020 (RGNR n. 18632/2020), l'Azienda ha avviato una *due diligence* interna sulle tematiche all'attenzione degli organi giudiziari e segue

il corso delle indagini per valutare eventuali azioni a carattere risarcitorio nei confronti degli indagati, da avviarsi all'esito della chiusura delle indagini.

Infatti, la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Roma, eseguiva presso AMA un sequestro documentale ex art. 253 c.p.p., ipotizzando a carico degli indagati, in concorso fra loro, la fattispecie di cui all'art. 2621 Codice civile in merito alle modalità di rappresentazione nei bilanci 2015 e 2016 degli incassi della Ta.Ri. riscossi da AMA per conto di Roma Capitale. Per tale fattispecie veniva indagata, fra gli altri, anche AMA per il presunto illecito amministrativo dipendente da reato ex art. 25 ter, lett. a) del D.lgs. n. 231/2001, in relazione al delitto di cui all'art. 2621 Codice civile.

### **6.3 ACTION PLAN**

Di seguito si riporta il piano di attuazione delle azioni sopra indicate.

#### ***Ambito strategico, industriale e organizzativo***

Con riferimento agli investimenti previsti nel Piano Industriale 2020-2024, si rappresenta che sono state già avviate le procedure di gara per alcune delle iniziative a breve termine (il cui arco temporale abbraccia il biennio 2020-2021), relative a:

- rinnovo della flotta pesante e leggera, con la consegna di 102 CSL nel 2020 e il perfezionamento di ulteriori procedure aperte che porteranno entro il 2021 alla consegna di 120 CRC (mezzi leggeri a vasca con costipatore per la raccolta porta a porta) e 339 AC e CR (mezzi leggeri a vasca). Inoltre, è stata indetta la procedura aperta per la fornitura di ulteriori 150 CSL, la cui consegna verrà completata entro il 2022 (medio termine);
- fornitura e sostituzione di 37.000 contenitori per la raccolta stradale e sostituzione di bidoncini per la raccolta domiciliare, il cui piano di posizionamento verrà avviato a partire dal I trimestre 2021;
- avvio delle indagini e dei lavori per la realizzazione degli impianti di Cesano e Casal Selce, già autorizzati con PAUR del 2020;
- affidamento dei lavori per la realizzazione dei centri di raccolta, di cui n. 6 operativi dal 2022 e n. 20 entro il 2024, compatibilmente con l'acquisizione delle aree.

Dopo aver espletato le opportune consultazioni preliminari di mercato ai sensi dell'art. 66 del D.Lgs. 50/2016 (Codice Appalti) e un'attività di "pre-sounding" di mercato, quest'ultima in relazione alla possibilità di acquisire impianti già esistenti sul territorio della Regione Lazio o in regioni confinanti, le ulteriori procedure di gara verranno avviate, nel rispetto dei tempi previsti dal piano degli investimenti, in funzione dell'ottenimento delle autorizzazioni per la realizzazione dei nuovi impianti previsti.

Con riferimento alle nuove assunzioni, si segnala che l'approvazione del Piano Assunzionale 2020 con Delibera di Giunta Capitolina n. 149 del 22 luglio 2020 permetterà l'ingresso di 300 operai e 5 figure apicali tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, a valle della pubblicazione delle procedure di assunzioni tramite i centri per l'impiego della Regione Lazio per quanto riguarda il reclutamento delle figura generiche, mentre per quanto attiene alle figure qualificate, direttamente attraverso il sito di AMA.

Infine, con riferimento all'aggiornamento delle procedure, sono state emesse nel corso del 2020 n. 27 documenti organizzativi (di cui n. 2 Istruzioni operative e n. 25 procedure) e saranno predisposte entro il 2020 ulteriori n. 7 procedure e n. 1 istruzione operativa. Inoltre, tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 sarà implementato il nuovo sistema documentale che consentirà non solo una gestione più efficace dell'iter approvativo dei documenti organizzativi (Procedure e Istruzioni Operative e Istruzioni di Lavoro in Sicurezza), ma permetterà di garantire la tracciabilità e la disponibilità per la consultazione di altre tipologie di documenti (Regolamenti, Codici, Linee guida, Manuali) al momento non gestiti in modo organico.

## 7 BUSINESS PLAN

### 7.1 PIANO INDUSTRIALE 2020-2024

#### 7.1.1 Assunti, Obiettivi e Tempistiche

I due principali documenti strategici che costituiscono il riferimento programmatico del Piano Industriale 2020-2024 (di seguito anche solo “Piano Industriale” o “PIP”) di AMA sono:

- il Piano Regionale di Gestione Rifiuti (PRGR) del Lazio, approvato il 6 agosto 2020;
- il “Piano Operativo per riduzione e gestione dei materiali post- consumo del Comune di Roma” adottato con Deliberazione di Giunta Capitolina n. 47/2017.

Come stabilito dalla Memoria di Giunta del 7 agosto 2020, il Piano Industriale di AMA è coerente con gli obiettivi fissati dalla Delibera di Giunta Capitolina n. 47/2017, aggiornati in conformità con la Direttiva 2018/851/CE, recepita con il D. Lgs. 116 del 3 settembre 2020, che fissa al 2025 l’obiettivo del 55% di preparazione per il riutilizzo e riciclaggio. Tale obiettivo si traduce, nel perimetro della Città Metropolitana, nel 61% di raccolta differenziata entro il 2025, che verrà raggiunto con il contributo di Roma Capitale che porterà la raccolta differenziata al 60% nel 2025.

Il Piano Industriale definisce, per i servizi ricompresi nel settore *waste management*, gli elementi organizzativi, tecnici ed economici da realizzare nell’arco di piano per:

1. migliorare i servizi offerti alla clientela *consumer* e *business*, attraverso un processo di reingegnerizzazione dei servizi di raccolta in funzione delle esigenze territoriali, urbanistiche e abitative;
2. ridurre la Ta.Ri, attraverso azioni di efficientamento dei costi di produzione, quali l’incremento della produttività del personale e il miglioramento della disponibilità della flotta;
3. garantire il graduale sviluppo di un sistema integrato di gestione rifiuti a crescente gestione diretta, attraverso la realizzazione di impianti di proprietà che consentano una sostanziale autonomia impiantistica;
4. minimizzare gli impatti ambientali associati alle diverse fasi della gestione.

Lo sviluppo temporale del Piano Industriale prevede un raggiungimento graduale degli obiettivi e definisce:

- l’anno 2020 quale anno di transizione per avviare la realizzazione degli elementi previsti per il raggiungimento degli obiettivi;
- gli anni 2021-2024 quale consolidamento delle scelte e completamento della realizzazione degli impianti previsti.

Nel dettaglio, lo sviluppo economico/finanziario del Piano industriale presenta per ciascun anno l’evoluzione dei servizi gestionali ed impiantistici e la ricaduta in termini di investimenti, conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario.

In questo contesto il Piano Industriale sviluppa proposte operative di dettaglio per il superamento delle inefficienze tecniche ed economiche riscontrate nei servizi erogati e per garantire il graduale sviluppo di un sistema evoluto integrato, mediante:

- il potenziamento della raccolta 'stradale' e l'efficientamento della raccolta 'PaP';
- la realizzazione di infrastrutture di potenziamento della logistica a servizio della raccolta;
- il potenziamento del pretrattamento dei rifiuti indifferenziati;
- la realizzazione di filiere impiantistiche per l'avvio a recupero di materiali dalle frazioni secche;
- la realizzazione di impianti di trattamento delle frazioni organiche da raccolta differenziata.

Coerentemente con le indicazioni del Piano Rifiuti Regione Lazio approvato il 6 agosto 2020, non è prevista la realizzazione di ulteriori impianti finali di trattamento. Di conseguenza, permane parzialmente irrisolta la dipendenza di AMA da detti impianti (per il trattamento finale dei rifiuti speciali in uscita dagli impianti di pre-trattamento) situati fuori Regione che costituisce una perdita di risorse energetiche ed economiche per il territorio regionale.

Nel Piano Industriale, pertanto, vengono illustrate le iniziative che AMA intende avviare, coerentemente con i vincoli di pianificazione regionale esistenti, al fine di:

- elevare l'efficienza dei servizi di raccolta e ridurre i costi, attraverso la realizzazione di nuovi centri di raccolta, l'ammodernamento della flotta, il completamento delle postazioni stradali e l'incremento della produttività del personale;
- aumentare la quantità e la percentuale della raccolta differenziata fino al 57,4% al 2024, ponendo le basi per l'applicazione della tariffa puntuale che permetterà di registrare l'ulteriore sensibile incremento delle raccolte differenziate ed il raggiungimento dell'obiettivo minimo del 65% di raccolta differenziata al 2030;
- elevare l'intercettazione delle frazioni raccolte in maniera differenziata garantendo il loro recupero/valorizzazione presso impianti di proprietà, superando l'attuale dipendenza da impianti di terzi;
- garantire il regolare conferimento del 100% dei rifiuti indifferenziati agli impianti di pre-trattamento meccanico e biologico a gestione di AMA.

In coerenza con le previsioni del Piano Rifiuti Regione Lazio che stimano al 2025 una riduzione inerziale del 4% della produzione dei rifiuti, nell'arco di Piano 2020-2024 si punta ad una riduzione della produzione totale dei rifiuti di 60.000 tonnellate nel 2024 rispetto al 2019, attraverso la realizzazione di alcune delle azioni previste dalla DGC 47/2017 che possono essere direttamente avviate dall'azienda:

- la realizzazione di compostiere di comunità e di media taglia che contribuiranno al trattamento in loco di circa 10.000 tonnellate/anno di rifiuti organici;
- l'introduzione di un sistema di tariffazione puntuale calibrato sulla effettiva produzione di rifiuti, attraverso la sperimentazione dell'utilizzo di "cassonetti intelligenti" dotati di un sistema di riconoscimento dei conferimenti (accesso controllato) e attraverso l'utilizzo di bidoncini con Tag RFID per la tracciatura dei conferimenti della raccolta porta a porta, sia per le utenze domestiche sia per le utenze non domestiche;
- centri di riuso all'interno dei Centri di raccolta, per favorire lo scambio tra privati;
- la sperimentazione della raccolta dei prodotti assorbenti per la persona al fine di intercettare, trattare e recuperare nuove e diverse frazioni di rifiuto oggi conferite dagli utenti in maniera

indifferenziata;

- campagne di educazione ambientale, per la promozione del riuso e il recupero, in sinergia con Municipi e Associazioni onlus (già nel 2019 con l'Ecorubrica e nel 2020 con il Bando per protocolli di riuso).

### 7.1.2 Efficientamenti

La realizzazione delle iniziative previste nel Piano Industriale permetterà di conseguire i seguenti efficientamenti:

- nel breve termine (entro il 2021), con l'entrata in esercizio di mezzi pesanti (102 CSL) e leggeri (120 CRC e 399 CR) si raggiungerà a giugno 2021 una disponibilità del 75% , conseguibile anche grazie all'ingresso di 40 meccanici per officine, coerentemente con il piano assunzionale 2020, a fronte della disponibilità media del 51% registrata a dicembre 2019 per le CSL e del 62% per i mezzi a vasca.

L'entrata in esercizio di detti 120 CRC (mezzi a vasca con meccanismo di compattazione, della capacità di 7,5 tonnellate), inoltre, permetterà di raggiungere una maggiore produttività nell'erogazione dei servizi di raccolta porta a porta, riducendo i tempi legati al vuotamento delle vasche presso le macchine madri.

L'ingresso di nuovo personale, unitamente al rinnovo della flotta per la raccolta stradale e la raccolta porta a porta, all'efficientamento dei sistemi di raccolta e all'avvenuto posizionamento di circa 2.000 nuovi cassonetti nel corso del 2020 e di 12.000 nuovi cassonetti nel corso del 2021, contestualmente alla sostituzione dei bidoncini dotati di Tag RFID per la raccolta porta a porta, permetterà di tendere al raggiungimento del 100% circa della regolarità dei servizi di raccolta.

- nel medio termine (entro il 2022), con la realizzazione di 2 impianti di compostaggio, a Casal Selce e Cesano, per una capacità complessiva di 100.000 t/a di frazione organica, si abatteranno i costi attualmente sostenuti per il trasporto e lo smaltimento presso impianti di terzi con i conseguenti benefici:
  - risparmio di euro 10 milioni/anno dato dalla differenza fra l'attuale costo sostenuto per il conferimento della frazione organica presso terzi (euro 135/t) e il costo di trattamento presso gli impianti di proprietà (stimato euro 35/t) nel 2024 per citate 100.000 t/a;
  - minori emissioni di CO<sub>2</sub> (-35% emissioni CO<sub>2</sub> equivalenti a 26.550 alberi non abbattuti);
  - maggiore autonomia impiantistica nel trattamento della frazione organica.

Inoltre, la realizzazione di n. 6 nuovi Centri di raccolta permetterà l'incremento di 43.000 tonnellate di RD al 2022, contribuendo a migliorare il servizio offerto alla clientela *consumer* e *business* e a ridurre i costi relativi alla raccolta, nonché a ridurre la produzione dei rifiuti attraverso la realizzazione dei Centri di riuso.

Infine, il perfezionamento delle procedure di gara per l'ulteriore flotta pesante e leggera (spazzatrici, compattatori laterali e posteriori), nonché l'integrazione/sostituzione di ulteriori 12.000 cassonetti permetterà di raggiungere il 100% della regolarità su tutti i servizi.

- a lungo termine (entro il 2024), sarà conseguita l'autonomia impiantistica per soddisfare il fabbisogno:

- di trattamento dei rifiuti organici, attraverso (i) l'upgrade degli impianti di trattamento di Cesano e Casal Selce e l'ampliamento di quest'ultimo e (ii) la realizzazione di un ulteriore impianto a saturazione del fabbisogno.
- di pretrattamento dei rifiuti indifferenziati, attraverso la realizzazione di un impianto TMB da 540.000 t/a (ovvero uno o più moduli di taglia equivalente), unitamente a ulteriori 4 tritovagliatori mobili,
- di trattamento delle frazioni secche differenziate, attraverso (i) la realizzazione di una piattaforma di recupero della carta e cartone e (ii) la realizzazione di un impianto di selezione del multimateriale.

Inoltre, la realizzazione di ulteriori n. 20 nuovi Centri di raccolta permetterà di avere n. 1 centro di raccolta ogni 70.000 abitanti, in linea con le «best practice» di settore.

### 7.1.3 Valori economico patrimoniali dell'arco di piano

Di seguito si descrive l'evoluzione delle principali grandezze economiche e finanziarie dell'arco di piano derivanti dalla realizzazione degli investimenti descritti nel precedente paragrafo 6.2.1.

Lo Stato patrimoniale, il Conto economico e il Rendiconto finanziario infra presentati sono stati redatti nel senso della continuità aziendale, subordinando quest'ultima alle azioni di ricapitalizzazione e finanziamento in conto futuro aumento di capitale da perfezionarsi entro il mese di dicembre 2020, come descritte nel successivo capitolo 8 recependone gli effetti patrimoniali e finanziari.

Si prevede che gli investimenti vengano effettuati interamente da AMA e che vengano finanziati per il 30% da equity (euro 100 milioni) e per il 70% mediante indebitamento (euro 240 milioni), per il quale si ipotizza un finanziamento a 300bp, in linea col mercato.

Il piano risulta sostenibile, come si evince dall'EBITDA e dall'EBIT che migliorano nel 2024 per effetto della realizzazione del piano degli investimenti.

Il costo dei servizi si riduce per effetto della internalizzazione dei servizi di raccolta presso le utenze non domestiche e, a partire dal 2024, per effetto dei nuovi impianti che permetteranno la riduzione delle tariffe di trattamento dei rifiuti.

Dal 2024 diminuisce il costo legato al godimento dei beni terzi, per effetto dello spostamento del centro direzionale.

In merito all'analisi del costo del personale, preme indicare che il dato stimato del 2020 (pari ad euro 340,4 milioni) è fortemente condizionato dall'aumento delle cessazioni dei rapporti di lavoro dovuto principalmente ai pensionamenti, dal minor ricorso al lavoro straordinario, dai provvedimenti del Governo a sostegno dei lavoratori e delle aziende, e dalle maggiori assenze per malattia-quarantena-isolamento fiduciario che sono principalmente a carico dell'INPS.

Negli anni successivi, il costo del lavoro è condizionato dalla variazione della forza lavoro in coerenza con il Piano Assunzionale. Se da una parte giova evidenziare che a partire dal 2021, il numero dei nuovi assunti sarà superiore al numero dei cessati, dall'altra parte tale aspetto trova contropartita dal minor costo medio dell'operatore ecologico attualmente in organico a fronte del costo medio di un neo-assunto. L'effetto combinato dei due fattori sopra esposti comporta che il costo del lavoro si attesta nel

2022 in euro 350,2 milioni (anno in cui il Piano assunzionale avrà trovato la piena applicazione) in decremento con quello rilevato nel corso del 2019 pari ad euro 351,9 milioni.

Nell'ipotesi che l'utile conseguito sia dovuto a minori costi sostenuti per i servizi connessi al contratto di igiene urbana rispetto a quelli previsti nel Piano Economico Finanziario e che la modalità di determinazione del suddetto Piano rimanga la stessa proposta dalla Deliberazione Arera attualmente in essere, i positivi risultati di esercizio saranno conguagliati dal 2022 a riduzione delle tariffe a carico dei cittadini.

Il valore dell'EBITDA è condizionato, da una parte, dall'applicazione della Deliberazione di Arera che, nell'ottica dell'equilibrio costi/ricavi, prevede il riferimento ai costi dell'anno t-2 (es. 2020-2 = 2018), nello specifico, i ricavi da Contratti di servizio di igiene urbana del 2021 sono condizionati dai maggiori costi sostenuti nel 2019 dovuti al contratto per i servizi di raccolta delle frazioni differenziate e indifferenziate presso le utenze non domestiche, e dall'altra nel 2024 registra un miglioramento rispetto agli esercizi precedenti per effetto dei minori costi di trattamento conseguenti all'entrata in esercizio dei nuovi impianti che riducono la dipendenza dell'azienda da terzi, migliorandone le performance.

Conto Economico Riclassificato	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Valore della produzione</b>	757,2	774,1	750,4	752,9	753,1
Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana	702,0	717,0	702,0	717,0	689,5
Conguaglio Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana (*)	0,0	0,0	-12,5	-25,2	-8,8
<u>Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio</u>	<u>702,0</u>	<u>717,0</u>	<u>689,5</u>	<u>691,8</u>	<u>680,7</u>
Ricavi da Servizi cimiteriali	22,9	24,0	24,0	24,0	24,0
Altri Ricavi da Roma Capitale (Extra-Tari)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Altri ricavi operativi	30,1	30,9	34,8	35,0	46,3
<b>Costi della produzione</b>	667,8	690,5	689,5	681,6	665,0
Materie prime	21,9	26,7	30,7	31,6	34,8
Servizi	286,9	297,9	290,1	281,3	265,1
Godimento beni di terzi	18,5	18,5	18,5	18,5	16,1
Costi per il personale	340,4	347,4	350,2	350,2	348,9
<b>EBITDA</b>	89,4	83,6	61,0	71,3	88,1
Ammortamenti	33,8	30,0	35,6	41,3	44,9
Svalutazioni	2,0	0,9	1,0	1,0	1,4
Accantonamenti per rischi	15,7	5,0	5,0	5,0	5,0
Oneri diversi di gestione	8,4	9,0	9,0	9,0	9,0
<b>EBIT</b>	29,5	38,7	10,3	14,9	27,9
Risultato della gestione finanziaria	-3,3	0,6	5,4	3,0	0,6
<b>Risultato ante imposte</b>	26,2	39,3	15,8	17,9	28,5
Imposte	13,7	14,0	7,0	7,7	10,9
<b>Risultato netto</b>	12,5	25,2	8,8	10,2	17,6

(\*) per semplificazione si è ipotizzato di effettuare il conguaglio sulla base del risultato d'esercizio, nell'ipotesi che lo stesso sia conseguito sulla base dei minori costi conseguiti rispetto a quelli pianificati.

Tabella 16 – Conto Economico Riclassificato 2020-2024

Pertanto, per effetto di detto conguaglio, il trend dei ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana è in diminuzione dal 2022, come sotto riportato:

	2020	2021	2022	2023	2024
--	------	------	------	------	------

<b>Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio (euro milioni)</b>	702,0	717,0	689,5	691,8	680,7
----------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabella 17 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2024

Con riferimento all'andamento dello Stato Patrimoniale nell'arco di piano, sotto riportato, si rileva la diminuzione dell'esposizione debitoria nei confronti di terzi, per effetto della disponibilità di liquidità sufficiente per permetterne la riduzione.

L'andamento del Patrimonio Netto è crescente nell'arco di piano per effetto dei positivi risultati di esercizio, come riportati nel Conto Economico.

<b>Stato Patrimoniale Riclassificato</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Attivo Fisso</b>	592,3	616,0	690,5	754,2	742,6
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	383,9	407,6	482,1	545,8	534,2
Immobilizzazioni Finanziarie	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4
<b>Attivo Corrente</b>	570,3	285,7	266,7	259,9	274,1
Crediti	284,0	246,6	230,6	215,3	213,9
Disponibilità liquide	286,2	39,1	36,2	44,6	60,2
<b>Passivo Corrente</b>	556,5	401,7	341,7	296,7	271,7
Debiti	499,2	344,4	284,4	239,4	214,4
Debiti v/erario ed istituti previdenziali	57,3	57,3	57,3	57,3	57,3
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	606,0	500,0	615,5	717,3	745,0
Fondo Rischi e Oneri	82,7	82,7	82,7	82,7	82,7
Fondo TFR	65,8	60,9	59,5	57,1	54,3
<b>Capitale Investito Netto (CIN)</b>	457,6	356,4	473,3	577,6	608,1
<b>Patrimonio Netto</b>	328,9	354,2	363,0	373,2	390,8

Tabella 18 – Stato Patrimoniale riclassificato 2020-2024

Nello specifico, si rileva che la cassa di fine anno è disponibile per la diminuzione dell'esposizione debitoria nei confronti di terzi, come già osservato.

Si specifica che nella tabella sottostante sono riportati gli interventi di ricapitalizzazione da parte del Socio quali Variazioni Apporto Capitale Socio (pari a euro 156,4 milioni, di cui euro 106,4 di aumento di capitale mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale ed euro 50 milioni per cassa) e Variazione finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale (pari a euro 100 milioni).

Per quanto riguarda il cronoprogramma degli investimenti, a cui le Capex nella tabella sottostante fanno riferimento, si rimanda alla Figura 15 del paragrafo 6.2.1 - Azioni di risanamento strategico, industriale e organizzativo.

L'incasso dei crediti per i quali Roma Capitale deve attivare l'istruttoria prevista in caso di importi fuori bilancio sono stimati, nel Rendiconto Finanziario sottostante, entro il 31 dicembre 2020. Eventuali ritardi su tali incassi si riverbereranno sulla cassa di fine periodo. In ogni caso, il pagamento dell'intero importo del credito riconciliato afferente sia della gestione commissariale sia di quella corrente, prima del pagamento da parte di AMA dei debiti verso Roma Capitale, dovrà avvenire prima del 30 novembre 2021, al fine di confermare il risultato di tesoreria di cui alla Tabella 35.

Rendiconto Finanziario Riclassificato	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flusso di Cassa Operativo (escluso Interessi)</b>	81,0	74,6	52,0	62,3	79,1
Capex	-64,2	-53,7	-110,1	-105,0	-33,3
Variazioni crediti/debiti	-128,0	-142,2	-58,4	-45,9	-43,7
Variazioni Apporto Capitale Socio	156,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazione finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flusso di Cassa al Servizio del Debito</b>	145,2	-121,3	-116,5	-88,6	2,1
Rimborso Debito	-30,3	-127,5	-2,0	-10,9	-20,4
Oneri Finanziari	-9,7	-5,4	-0,6	-3,0	-5,4
Finanziamento Capex	1,2	1,0	110,1	105,0	33,3
Altri proventi finanziari	6,3	6,0	6,0	6,0	6,0
<b>Cassa di Fine Periodo</b>	286,2	39,1	36,2	44,6	60,2

Tabella 19 – Rendiconto Finanziario riclassificato 2020-2024

Sulla scorta dei valori economico-patrimoniali e finanziari prospettici sopra descritti, di seguito si riportano i valori degli indicatori dello stato di crisi aziendale dei prossimi anni messi a confronto con quelli del 2019:

Indice/margine/Indicatore	Formula	Valore	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SOSTENIBILITA' ONERI FINANZIARI	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	Soglia 2,6 Allerta: se > o = a soglia	1,2%	1,3%	0,7%	0,0%	0,2%	0,2%
ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	Soglia 6,7 Allerta: se < o = a soglia	4,8%	59,1%	88,2%	106,3%	126,2%	145,3%
EQUILIBRIO FINANZIARIO	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' BREVE) %	Soglia 84,2 Allerta: se < o = a soglia	78,9%	102,5%	71,1%	77,3%	85,4%	98,4%
REDDITIVITA'	CASH FLOW / ATTIVO %	Soglia 1,9 Allerta: se < o = a soglia	5,2%	5,5%	6,8%	5,2%	5,5%	6,3%
ALTRI INDICI DI INDEBITAMENTO	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO)/ATTIVO %	Soglia 6,5 Allerta: se > o = a soglia	4,0%	4,9%	6,4%	6,3%	6,5%	6,6%

Tabella 20 – Indicatori della crisi – andamento 2019-2024

L'analisi degli indici mostra come a seguito delle azioni di ripatrimonializzazione e rifinanziamento poste in essere dall'azionista, la situazione economico-patrimoniale e finanziaria di AMA si stabilizza non mostrando elementi futuri di criticità. Si rileva, solo per gli anni 2021 e 2022 un elemento di attenzione sull'equilibrio finanziario a seguito dei rilevanti investimenti che vengono effettuati; elemento che viene recuperato negli anni a seguire grazie al pagamento dei fornitori e al conseguente decremento delle passività correnti.

#### **7.1.4 Sensitivity del Piano Industriale**

##### ***Effetti emergenza COVID 19***

Lo stato di emergenza epidemiologica da Codiv 19 ha determinato effetti significativi sulla gestione del servizio.

AMA, considerando il settore in cui opera (servizio pubblico essenziale), ha continuato a garantire lo svolgimento dei servizi nonostante il periodo del cosiddetto di lockdown, ma le misure restrittive sulle persone e la chiusura di numerose attività commerciali e industriali, hanno generato una diminuzione nella produzione dei rifiuti con conseguente riduzione dei costi per raccolta, per il trattamento e per lo smaltimento dovuto principalmente alla riduzione della produzione dei rifiuti presso le utenze non domestiche.

Di contro, alcune spese correnti sono aumentate, per effetto degli oneri riconducibili principalmente all'approvvigionamento di dispositivi di protezione individuale per i dipendenti (mascherine e guanti), di prodotti per la pulizia e la sanificazione straordinaria delle sedi/automezzi, di prodotti per la sanificazione e lavaggio delle strade e all'attivazione di servizi domiciliari di raccolta dedicati ai soggetti positivi e in quarantena segnalati dalle ASL.

Come si evince dalla lettura del conto economico riclassificato al 30 giugno 2020 (vedi paragrafo 4.2) l'utile di periodo è conseguenza principalmente della contrazione dei costi per servizi come sopra detto.

Il combinato disposto del prolungamento dello stato di emergenza dapprima dal 31 luglio al 15 ottobre 2020 e successivamente al 31 gennaio 2021 e di quanto previsto dal DPCM del 25 ottobre 2020 (riduzione orario di esercizio di alcune utenze non domestiche fino al 24 novembre p.v.) potrebbe comportare una riduzione nella produzione dei rifiuti con conseguente ricaduta sui relativi costi di raccolta, trattamento e smaltimento proporzionalmente a quanto già accaduto nel corso del primo semestre 2020 durante il cosiddetto periodo di lockdown.

Nella redazione del Piano industriale 2020-2024 in via prudenziale non è stato considerato questo effetto, ad oggi non prevedibile per l'aleatorietà delle dimensioni del fenomeno, che potrebbe tradursi in un'ulteriore riduzione nella produzione dei rifiuti con riflessi nelle performance economiche.

##### ***Rischi industriali ed economici***

Il Piano industriale 2020-2024 è stato redatto anche con il presupposto della prudenza, pertanto le eventuali situazioni di rischio descritte nel Relazione di Risk management del Piano di Gestione Annuale (Allegato 1) sono state affrontate nell'ottica di contenimento degli effetti economici e patrimoniali. In tal senso, nel Piano si è tenuto già conto di eventuali ritardi, fino a circa 12 mesi rispetto ai tempi ottimali, per il rilascio delle necessarie autorizzazioni per realizzare gli impianti. Si desidera porre all'attenzione che, principalmente per il nuovo impianto di trattamento meccanico biologico (TMB) il cui sito è in fase di individuazione, si potrebbero innescare sul territorio di Roma Capitale fenomeni di tipo "NIMBY" che potrebbero portare a un ulteriore slittamento della messa in esercizio di tale impianto con le conseguenze derivanti dalla necessità di AMA di dover allocare presso terzi le tonnellate equivalenti (circa 400 mila t/annue).

Tenuto conto di quanto sopra, qualora le disponibilità di trattamento sia della frazione differenziata che di quella indifferenziata non verranno aumentate in linea con quanto previsto dal Piano Regionale di Gestione dei Rifiuti, il rischio di un aumento delle tariffe di trattamento aumenterà in modo considerevole

nel prossimo quinquennio (si veda la Tabella 15, che riporta i costi sostenuti e i ricavi conseguibili al 2024, confrontati con i costi attualmente sostenuti per il conferimento presso impianti di terzi).

### Rischi finanziari

Fra le ipotesi sottostanti la realizzazione del Piano vi è la capacità di AMA di ottenere un finanziamento di circa 250 milioni necessari per la realizzazione degli investimenti. È necessario considerare che, a fronte di una ricapitalizzazione che comporta degli indici prospettici di solidità patrimoniale che portano l'azienda in una situazione di "solidità da sorvegliare" (si veda infra paragrafo 8.1) , il ceto bancario potrebbe in via principale ridurre il rapporto equity/leva dall'attuale ipotesi di 30% e 70% al 50% e 50% e, in via subordinata, richiedere all'azionista idonee garanzie per concedere il finanziamento richiesto.

## 7.2 LO SCENARIO 2025-2029

Al fine di verificare la sostenibilità del piano industriale nell'arco 2020-2029, ossia fino alla data dell'attuale affidamento di cui alla Deliberazione DAC 52/2015, si rappresenta di seguito l'evoluzione dei dati economici nel periodo 2025-2029, avendo completato gli investimenti previsti nel PIP 2020-2024 e in attesa della successiva programmazione 2025-2029:

Conto Economico Riclassificato	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Valore della produzione</b>	754,9	736,4	728,9	721,0	717,4
Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana	691,8	680,7	681,5	663,1	655,5
Conguaglio Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana (*)	-10,2	-17,6	-26,0	-15,4	-11,5
<u>Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio</u>	<u>681,5</u>	<u>663,1</u>	<u>655,5</u>	<u>647,7</u>	<u>644,1</u>
Ricavi da Servizi cimiteriali	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Altri Ricavi da Roma Capitale (Extra-Tari)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Altri ricavi operativi	47,1	47,1	47,1	47,1	47,1
<b>Costi della produzione</b>	657,4	657,4	657,4	657,4	657,4
Materie prime	38,0	38,0	38,0	38,0	38,0
Servizi	261,9	261,9	261,9	261,9	261,9
Godimento beni di terzi	16,1	16,1	16,1	16,1	16,1
Costi per il personale	341,4	341,4	341,4	341,4	341,4
<b>EBITDA</b>	97,4	79,0	71,4	63,6	60,0
Ammortamenti	42,1	39,2	37,8	36,1	34,8
Svalutazioni	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Accantonamenti per rischi	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Oneri diversi di gestione	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
<b>EBIT</b>	39,9	24,4	18,3	12,0	9,7
Risultato della gestione finanziaria	0,5	1,0	1,6	2,2	2,8
<b>Risultato ante imposte</b>	40,4	25,5	19,8	14,2	12,5
Imposte	14,4	10,0	8,4	6,7	6,2
<b>Risultato netto</b>	26,0	15,4	11,5	7,5	6,3

(\*) Anche in questo scenario, si è previsto che i positivi risultati di esercizio saranno conguagliati due anni dopo, secondo il modello Arera attualmente vigente, a riduzione delle tariffe a carico dei cittadini, nell'ipotesi che l'utile conseguito sia dovuto a minori costi sostenuti per i servizi connessi al contratto di igiene urbana rispetto a quelli previsti nel Piano Finanziario Tariffa annuale.

Tabella 21 – Conto Economico Riclassificato anni 2025- 2029

Di seguito si riporta l'andamento dei Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana a valle del conguaglio sopra indicato, dal quale si evince come il trend di diminuzione dei detti Ricavi continui anche nello scenario 2025-2029:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio (euro milioni)</b>	702,0	717,0	689,5	691,8	680,7	681,5	663,1	655,5	647,7	644,1

Tabella 22 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2029

<b>Stato Patrimoniale Riclassificato</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Attivo Fisso</b>	700,5	661,3	623,5	587,4	552,6
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	492,1	452,9	415,2	379,0	344,2
Immobilizzazioni Finanziarie	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4
<b>Attivo Corrente</b>	272,8	266,9	265,2	263,2	262,0
Crediti	212,5	211,0	209,6	208,2	206,8
Disponibilità liquide	60,3	55,9	55,5	54,9	55,2
<b>Passivo Corrente</b>	226,7	189,7	162,7	141,7	124,7
Debiti	169,4	132,4	105,4	84,4	67,4
Debiti v/erario ed istituti previdenziali	57,3	57,3	57,3	57,3	57,3
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	746,5	738,5	726,0	708,8	689,8
Fondo Rischi e Oneri	82,7	82,7	82,7	82,7	82,7
Fondo TFR	52,6	52,6	52,6	52,6	52,6
<b>Capitale Investito Netto (CIN)</b>	611,2	603,3	590,7	573,6	554,5
<b>Patrimonio Netto</b>	416,8	432,2	443,7	451,2	457,5

Tabella 23 – Stato Patrimoniale Riclassificato 2025-2029

<b>Rendiconto Finanziario Riclassificato</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo (escluso Interessi)</b>	88,4	70,0	62,4	54,6	51,0
Capex	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazioni crediti/debiti	-66,1	-52,0	-40,4	-32,7	-28,2
Variazioni Apporto Capitale Socio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazione finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flusso di Cassa al Servizio del Debito</b>	22,4	18,0	22,1	21,9	22,8
Rimborso Debito	-22,8	-23,4	-24,0	-24,7	-25,3
Oneri Finanziari	-5,5	-5,0	-4,4	-3,8	-3,2
Finanziamento Capex	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri proventi finanziari	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
<b>Cassa di Fine Periodo</b>	60,3	55,9	55,5	54,9	55,2

Tabella 24 – Rendiconto Finanziario Riclassificato 2025-2029

### 7.3 LA SOSTENIBILITÀ DEL PIANO DI RISANAMENTO

Lo scenario previsto dal PIP 2020-2024 proiettato fino al 2029, pur presentando delle differenze rispetto a quello previsto dalla DAC 52/2015, sia in termini di evoluzione del quadro regolamentare complessivo, sia in termini quantitativi e temporali relativi agli investimenti previsti, conferma comunque la sussistenza dei presupposti giuridici ed economici sottostanti l'affidamento deliberato nel 2015.

I principali obiettivi strategici previsti dall'Amministrazione Comunale nel PEF 2015-2029 sono:

1. incremento della Raccolta Differenziata, per intraprendere un percorso evolutivo che conduca alla valorizzazione delle "risorsa rifiuto";
2. sviluppo sistema di raccolta "porta a porta", per incentivare la raccolta differenziata da parte dei cittadini;
3. realizzazione del progetto degli eco distretti, aree industriali attrezzate al ricevimento di rifiuti urbani provenienti dalla raccolta differenziata e indifferenziata che consentano la completa riconversione dei materiali, ossia la trasformazione in "prodotto" di tutti i rifiuti in ingresso;
4. efficientamento dei costi, attraverso azioni di efficientamento della produttività del personale e della flotta veicolo, di riorganizzazione della logistica territoriale.

Le principali *assumption* alla base del PEF 2015-2029 sono:

- A. produzione di rifiuti complessiva costante, pari a 1.738.525 tonnellate;
- B. raggiungimento degli obiettivi di Raccolta Differenziata del 65% entro il 2017, del 70% entro il 2018, del 75% entro il 2020 e dell'80% entro il 2029;
- C. attività di gestione della Ta.Ri non più ricompresa, a partire dal 2016, nel perimetro dei Servizi di Igiene Urbana e conseguente riallocazione del personale impiegato in AMA per il servizio di gestione incassi Tari (circa 136 unità per un costo medio annuo di circa Euro 6 milioni).

Il valore complessivo degli investimenti lungo l'arco di piano è pari a circa euro 928 milioni, così suddivisi:

- Euro 310 milioni per la realizzazione di n. 4 Eco distretti, ciascuno della capacità di circa 435.000 tonnellate/anno, in grado di gestire il totale della produzione dei rifiuti della città di Roma. Investimento complessivo pari a euro 200 milioni per la realizzazione ed euro 10 milioni/anno per la manutenzione. Tempi di messa a regime: 1° ecodistretto nel 2016, 2° e 3° nel 2018, 4° nel 2019;
- Euro 276 milioni per lo sviluppo della raccolta differenziata porta a porta e stradale;
- Euro 144 milioni per il rinnovo flotta veicoli;
- Euro 87 milioni per le sedi operative;
- Euro 111 milioni per altri investimenti (campagne di comunicazione, software e hardware).

Alla realizzazione degli Ecodistretti erano associati i seguenti costi di trattamento:

- 107 Euro/tonnellata per l'indifferenziato e per lo smaltimento degli scarti
- 35 Euro/tonnellata per la frazione organica.

A fronte degli investimenti descritti, si prevedeva al 2029 una riduzione dei ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana di euro 55 milioni rispetto al 2015 (passando da euro 720 milioni nel 2015 a 665 milioni

nel 2025) per effetto della fuoriuscita del perimetro del servizio di riscossione incassi (circa euro 16 milioni) e dell'incremento dei ricavi da valorizzazione derivanti dalla messa a regime degli Ecodistretti.

In termini di **ricavi** da Contratto di servizio di igiene urbana, la tabella che segue ne rappresenta l'andamento nel periodo 2020-2029, nel PEF 2015-2029 e nel PIP 2020-2024 proiettato al 2029:

Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana (milioni euro)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
PEF 2015-2029	640,3	643,4	647,9	651,9	654,8	656,3	658,9	660,9	661,4	664,8
PIP 2020-2024 proiettato al 2029	702,0	717,0	689,5	691,8	680,7	681,5	663,1	655,5	647,7	644,1

Tabella 25 – Proiezione dei Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2029 previsti dal PEF 2015-2029 e dal Piano Industriale

A conferma dei presupposti economici del Piano di risanamento, tenuto conto del ritardo di 5 anni nella realizzazione degli investimenti, emerge una sostanziale continuità in termini puntuali e di trend tra PEF 2015-2029 e PIP 2020-2024 proiettato al 2029 dal confronto tra i seguenti indicatori:

- **Riduzione ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana** – come previsto dal PEF nell'anno 2016, anche nel PIP dall'anno 2022 la tariffa inizierà una fase di decremento;
- **Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana** - dal confronto con i dati riportati nella tabella sovrastante al 2029, emerge come il gap tra i ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana del PEF e del PIP dal 2022 cominci a ridursi fino a sovrapporsi nel 2027.

La rappresentazione grafica di quanto sopra è riportata di seguito:

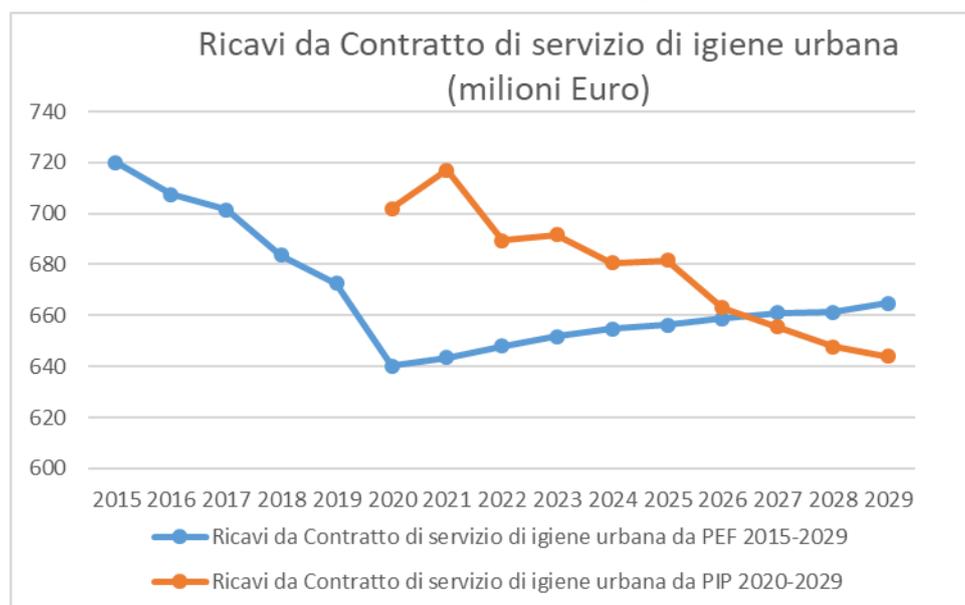


Figura 16 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana previsti dal PEF 2015-2029 e dal PIP 2020-2029

Analizzando gli andamenti riportati nel grafico sovrastante, si evince un andamento simile dei ricavi stimati dai 2 piani, con un delay temporale di 5 anni. Infatti, sovrapponendo i 2 piani e “anticipando” i ricavi previsti dal Piano 2021-2029 al 2015, emerge una netta corrispondenza tra i due andamenti:

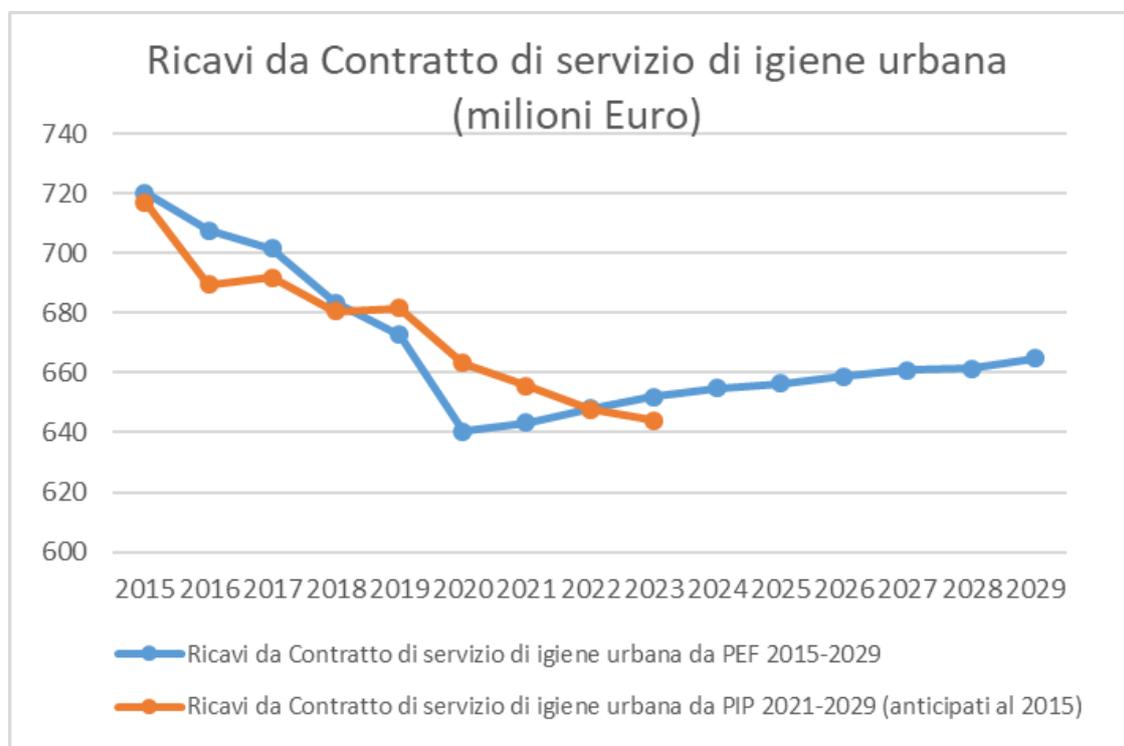


Figura 17 – Sovrapposizione dei Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana previsti dal PEF 2015-2029 con quelli previsti dal PIP 2021-2029

Oltre all’andamento dei ricavi, preme evidenziare anche il valore degli **investimenti** come di seguito riportato:

- PEF 2015-2029: valore previsto euro 928 milioni;
- PIP 2020-2024: valore previsto euro 340 milioni a cui si sommano euro 88 milioni consuntivati (fra il 2015 e il 2019) per complessivi euro 430 milioni.

Tenuto conto che il livello tariffario atteso nel 2029 è equiparabile fra il PEF 2015-2029 e il PIP 2020-2024 come evidenziato in Figura 17, **ulteriori riduzioni tariffarie e incrementi della raccolta differenziata potranno essere conseguiti attraverso il completamento del piano degli investimenti previsto nell’affidamento del 2015 (pari a Euro 500 milioni).**

Rispetto alle assumption del PEF 2015-2029, il Piano di risanamento tiene conto delle seguenti ipotesi di base:

- A. viene stimata una riduzione inerziale della produzione totale dei rifiuti di 60.000 tonnellate nel 2024 rispetto al 2019, coerentemente con le previsioni del vigente Piano Rifiuti Regione Lazio, arrivando ad una produzione al 2029 di circa 1.630.000 tonnellate, migliorativa della previsione del PEF 2015-2029 basata sulla produzione costante dei rifiuti;

- B. obiettivi di raccolta differenziata pari al 57,4% al 2024, in coerenza con le previsioni della Direttiva Comunitaria 2018/851/CE e della Memoria di Giunta n. 43/2020, a fronte di previsioni del PEF 2015-2029 rilevatesi eccessivamente ottimistiche;
- C. gestione della Ta.Ri. in capo ad AMA. Dal 2020 è avvenuta la sola internalizzazione degli incassi Ta.Ri. su conti correnti intestati a Roma Capitale, a fronte della complessiva internalizzazione prevista nel PEF 2015-2029. Lo scenario attuale, che vede AMA in funzione di service per la gestione della Ta.Ri., non subirà modifiche nel medio periodo.

Si osserva che il PIP 2020-2024 proiettato al 2029 è influenzato dagli attuali valori di mercato sia della vendita delle materie prime seconde, sia del costo di conferimento e trattamento dei rifiuti indifferenziati.

Infine, il PIP condivide le principali linee strategiche del PEF 2015-2029, in quanto si propone di incrementare la Raccolta differenziata, anche attraverso sistemi di raccolta domiciliare, nonché di potenziare la dotazione infrastrutturale, compresa quella impiantistica e conseguire l'efficientamento generale dei costi di produzione.

## 7.4 UPSIDE

Alla luce di colloqui informali svolti nei mesi di agosto – ottobre 2020, emerge un indirizzo, ancora in fase di definizione, secondo cui Roma Capitale realizzi direttamente, a partire dal 2022:

- n. 2 impianti per il trattamento della frazione organica (impianti di Cesano e Casal Selce);
- n.1 (o n. 2 di capacità circa equivalente) impianto di multimateriale e carta;
- impianto per il recupero dei pannolini;
- n. 1 (o n. 2 di capacità circa equivalente) impianto di trattamento meccanico biologico (TMB);
- n. 18 centri di raccolta;

per un importo complessivo di euro 169 milioni, pari al 50% degli investimenti previsti nel Piano industriale pluriennale, tenuto conto che il restante 50% è già in fase di esecuzione da parte dell'Azienda.

In considerazione del fatto che attualmente non è stata fornita da parte dell'azionista alcuna indicazione né formale, né informale relativamente a:

- l'iter amministrativo che vorrà seguire Roma Capitale;
- il Dipartimento o i Dipartimenti che verranno coinvolti per la preparazione della gara e la gestione del contratto di progettazione, esecuzione e manutenzione dei diversi impianti;
- il cronoprogramma previsto per la realizzazione degli impianti;
- la tipologia di contratto nonché il valore annuo di quest'ultimo che AMA dovrebbe sottoscrivere per poter usufruire di tali impianti;

nella predisposizione di tale *upside*, l'Azienda ha ipotizzato che le tempistiche rispettino quelle del business plan di cui al paragrafo 7.1 e, a fronte della realizzazione da parte di Roma Capitale di detti investimenti, AMA provvederà al pagamento di un canone di locazione per compensarla degli ammortamenti.

La restante parte degli investimenti verrà realizzata direttamente da AMA, per un importo complessivo di euro 171 milioni.

### 7.4.1 Adempimenti in capo a Roma Capitale

Tenuto conto di quanto indicato:

- dalla Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 52/2015 e dall'allegato Piano Economico Finanziario 2015-2029, dove è previsto che AMA debba progettare e realizzare i servizi e le infrastrutture coerentemente con gli obiettivi, le iniziative e le risorse indicate in tali documenti;
- dalla Deliberazione della Giunta Capitolina n. 106 del 31 maggio 2019 di approvazione del "Contratto di servizio tra Roma Capitale e AMA S.p.A. per la gestione dei rifiuti urbani e i servizi di igiene urbana (anni 2019-2021)", il cui art. 2 "Oggetto del contratto" così recita: ".....in merito alle modalità di erogazione dei servizi istituzionali riconducibili alla gestione integrata dei rifiuti urbani e assimilati agli urbani, così come definiti dall'art. 184 del D.Lgs. 3 aprile 2006 n. 152 e ss.mm.ii.....";

l'art. 4 dello Statuto aziendale indica che, tra le attività in capo ad AMA, rientrano:

- la gestione dell'intero ciclo integrato dei rifiuti e dell'ambiente così come identificati dalla vigente normativa;
- l'acquisizione, progettazione, realizzazione e gestione, in ogni sua fase, di impianti industriali di trattamento e smaltimento rifiuti.

Pertanto, se Roma Capitale dovesse decidere di dare seguito all'ipotesi di indirizzo in parola, sarebbe necessario aggiornare gli atti amministrativi sopra riportati.

Per quanto riguarda la disciplina nazionale e regionale del settore, deve essere altresì tenuto presente, relativamente ai requisiti e alle capacità tecniche e finanziarie per l'esercizio delle attività di gestione dei rifiuti, quanto previsto all'art. 195, comma 2, lett. g) del D.lgs. 152/2006 in merito alle attività che dovrebbero essere definite dallo Stato (sul punto, per quanto a conoscenza della scrivente, lo Schema di Regolamento del Ministero dell'Ambiente recante la determinazione dei requisiti e delle capacità tecniche e finanziarie per l'esercizio delle attività di gestione dei rifiuti è stato oggetto di osservazioni da parte del Consiglio di Stato con parere del 4 giugno 2020, n. 1055).

Il Consiglio di Stato nel parere citato ha infatti osservato che le Regioni hanno già adottato disposizioni in materia e di ciò il Ministero dell'Ambiente non sembra averne tenuto conto, tanto che il Consiglio di Stato arriva a dubitare anche dell'obiettivo sancito dal Ministero, ovvero di creare una disciplina uniforme in materia su tutto il territorio nazionale al fine di evitare disparità di trattamento e lesione della concorrenza.

Nelle more dell'approvazione del predetto regolamento, ciascuna regione ha adottato regole volte a disciplinare i requisiti soggettivi e tecnici per il rilascio delle autorizzazioni, e del pari, valide anche per la voltura delle stesse (ogni Regione ha una propria DGR che disciplina il tema). Dalla lettura sia della Deliberazione della Giunta della Regione Lazio n.288/2006 ad oggetto "Attuazione integrale della direttiva 96/61/CE relativa alla prevenzione e riduzione integrate dell'inquinamento. Approvazione modulistica per la presentazione della domanda di autorizzazione integrata ambientale (A.I.A.)", sia dei format documentali atti a presentare le domande per il rilascio dell'autorizzazione integrata ambientale e della valutazione di impatto ambientale, sembra emergere che si debba essere iscritti alla Camera di Commercio come impresa, sia per presentare la richiesta per tali autorizzazioni, sia per presentare richiesta di voltura.

A conferma di quanto sopra, la stessa Regione Lazio al fine di poter gestire gli impianti di incenerimento e la discarica situati nel Comune di Colferro, ha costituito nel corso del 2011 la società controllata Lazio Ambiente S.p.A., che ha rilevato dall'Amministrazione straordinaria il Gruppo Gaia S.p.A. da cui è derivata la relativa voltura delle autorizzazioni.

Tutto ciò premesso, si prende atto della nota del Dipartimento Partecipate Gruppo Roma Capitale del 5 novembre 2020 prot. N.RL/5977, acquisito nella medesima data con prot. AMA 62952.E, avente ad oggetto "Bozza Piano di Risanamento e bozza presentazione Piano Industriale. Inoltro osservazioni, indirizzi operativi e convocazione Assemblea dei Soci" in cui, fra le altre cose, viene richiesto di "...fornire l'adeguato grado di certezza sulle tempistiche di realizzazione degli investimenti, anche prospettando più soluzioni alternative e di impatto equivalente sui conti, ma che comunque sterilizzino sul nascere possibili effetti negativi dovuti da eventuale aleatorietà nei tempi di esecuzione degli interventi necessari alla messa a pieno regime dell'infrastruttura di supporto al ciclo di gestione dei rifiuti...". Alla nota sopra citata è stata allegata (allegato 2) la nota del Dipartimento Tutela Ambientale

– Direzione Rifiuti, Risanamenti e Inquinamenti del 4 novembre 2020 prot. QL 79751, dalla quale si evince che “...la deliberazione di *Assemblea Capitolina n. 52/2015 – Affidamento in house ad AMA S.p.A. per la durata di quindici anni (2015-2029) – stabilisce espressamente che gli investimenti funzionali alla chiusura del ciclo di gestione dei rifiuti urbani siano realizzati direttamente dall’Azienda, come previsto anche nel Piano Economico Finanziario pluriennale, parte integrante e sostanziale dell’affidamento...*” e continua rappresentando che “...l’eventuale ipotesi di investimento diretto da parte di Roma Capitale porterebbe ad una significativa estensione dei tempi di realizzazione, tenuto conto delle previsioni del Piano di Risanamento, nonché della efficacia temporale dei Giudizi di compatibilità ambientale rilasciati ad AMA S.p.A. dalla Regione Lazio.....che stabiliscono il termine di cinque anni per la realizzazione dei rispettivi progetti...”. La medesima nota conclude indicando che l’ipotesi degli investimenti diretti da parte di Roma Capitale “...comporterebbe una serie di adempimenti tecnico-amministrativi connessi alla realizzazione di opere pubbliche da parte dell’Amministrazione Capitolina, allo stato attuale da definire sulla base di necessari approfondimenti....”.

In conclusione, si ritiene opportuno che l’Azionista effettui tutte le verifiche di carattere giuridico, amministrativo, tecnico e di pubblico interesse, in relazione all’ipotesi di indirizzo riassunta in questa *upside*. Il tutto al fine di fornire ad AMA in modo certo e puntuale i termini economici e le tempistiche relative alla fruibilità di tali impianti.

### **7.4.2 Valori economico patrimoniali dell’arco di piano**

Il costo dei servizi si riduce per effetto della internalizzazione dei servizi di raccolta presso le utenze non domestiche e, a partire dal 2024, per effetto dei nuovi impianti che permetteranno la riduzione delle tariffe di trattamento dei rifiuti.

Dal 2022 aumenta il costo legato al godimento dei beni di terzi per effetto del pagamento dei canoni di locazione a fronte degli investimenti realizzati da Roma Capitale.

Nell’ipotesi che l’utile conseguito sia dovuto a minori costi sostenuti per i servizi connessi al contratto di igiene urbana rispetto a quelli previsti nel Piano Finanziario Tariffa e che la modalità di determinazione del suddetto Piano rimanga la stessa proposta dalla Deliberazione Arera attualmente in essere, i positivi risultati di esercizio saranno conguagliati dal 2022 a riduzione delle tariffe a carico dei cittadini.

Conto Economico Riclassificato	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Valore della produzione</b>	757,2	774,1	750,4	752,9	752,9
Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana	702,0	717,0	702,0	717,0	689,5
Conguaglio Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana (*)	0,0	0,0	-12,5	-25,2	-9,0
Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio	<b>702,0</b>	<b>717,0</b>	<b>689,5</b>	<b>691,8</b>	<b>680,5</b>
Ricavi da Servizi cimiteriali	22,9	24,0	24,0	24,0	24,0
Altri Ricavi da Roma Capitale (Extra-Tari)	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Altri ricavi operativi	30,1	30,9	34,8	35,0	46,3
<b>Costi della produzione</b>	667,8	690,5	693,1	692,1	681,4
Materie prime	21,9	26,7	31,0	32,6	36,5
Servizi	286,9	297,9	289,8	280,3	263,5
Godimento beni di terzi	18,5	18,5	22,2	29,0	32,5
Costi per il personale	340,4	347,4	350,2	350,2	348,9
<b>EBITDA</b>	89,4	83,6	57,3	60,8	71,6
Ammortamenti	33,8	30,0	31,9	30,8	28,5
Svalutazioni	2,0	0,9	1,0	1,0	1,4
Accantonamenti per rischi	15,7	5,0	5,0	5,0	5,0
Oneri diversi di gestione	8,4	9,0	9,0	9,0	9,0
<b>EBIT</b>	29,5	38,7	10,3	14,9	27,7
Risultato della gestione finanziaria	-3,3	0,6	5,7	4,5	4,2
<b>Risultato ante imposte</b>	26,2	39,3	16,0	19,4	31,9
Imposte	13,7	14,0	7,0	8,1	11,7
<b>Risultato netto</b>	12,5	25,2	9,0	11,4	20,2

(\*) per semplificazione si è ipotizzato di effettuare il conguaglio sulla base del risultato d'esercizio, nell'ipotesi che lo stesso sia conseguito sulla base dei minori costi conseguiti rispetto a quelli pianificati.

Tabella 26 – Conto Economico Riclassificato 2020-2024 - Upside

Pertanto, per effetto di detto conguaglio, il trend dei ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana è in diminuzione dal 2022, come sotto riportato:

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana dopo conguaglio (euro milioni)</b>	702,0	717,0	689,5	691,8	680,5

Tabella 27 – Ricavi da Contratto di servizio di igiene urbana 2020-2024 - Upside

Con riferimento all'andamento dello Stato Patrimoniale nell'arco di piano, sotto riportato, si rileva la diminuzione dell'esposizione debitoria nei confronti di terzi, per effetto della disponibilità di liquidità sufficiente per permetterne la riduzione.

L'andamento del Patrimonio Netto è crescente nell'arco di piano per effetto dei positivi risultati di esercizio, come riportati nel Conto Economico.

<b>Stato Patrimoniale Riclassificato</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Attivo Fisso</b>	592,3	616,0	639,1	628,3	604,1
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	383,9	407,6	430,7	419,9	395,8
Immobilizzazioni Finanziarie	208,4	208,4	208,4	208,4	208,4
<b>Attivo Corrente</b>	570,3	285,7	264,1	253,4	267,3
Crediti	284,0	246,6	230,6	215,3	213,9
Disponibilità liquide	286,2	39,1	33,5	38,2	53,4
<b>Passivo Corrente</b>	556,5	401,7	341,7	296,7	271,7
Debiti	499,2	344,4	284,4	239,4	214,4
Debiti v/erario ed istituti previdenziali	57,3	57,3	57,3	57,3	57,3
<b>Capitale Circolante Netto (CCN)</b>	606,0	500,0	561,4	585,0	599,7
Fondo Rischi e Oneri	82,7	82,7	82,7	82,7	82,7
Fondo TFR	65,8	60,9	59,5	57,1	54,3
<b>Capitale Investito Netto (CIN)</b>	457,6	356,4	419,3	445,3	462,8
<b>Patrimonio Netto</b>	328,9	354,2	363,2	374,5	394,7

Tabella 28 – Stato Patrimoniale riclassificato 2020-2024 - Upside

Nello specifico, si rileva che la cassa di fine anno è disponibile per la diminuzione dell'esposizione debitoria nei confronti di terzi, come già osservato.

<b>Rendiconto Finanziario Riclassificato</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo (escluso Interessi)</b>	81,0	74,6	48,3	51,8	62,6
Capex	-64,2	-53,7	-55,1	-20,0	-4,3
Variazioni crediti/debiti	-128,0	-142,2	-58,4	-46,3	-44,5
Variazioni Apporto Capitale Socio	156,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Variazione finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Flusso di Cassa al Servizio del Debito</b>	145,2	-121,3	-65,2	-14,5	13,7
Rimborso Debito	-30,3	-127,5	-1,2	-5,4	-7,0
Oneri Finanziari	-9,7	-5,4	-0,3	-1,5	-1,8
Finanziamento Capex	1,2	1,0	55,1	20,0	4,3
Altri proventi finanziari	6,3	6,0	6,0	6,0	6,0
<b>Cassa di Periodo</b>	112,8	-247,1	-5,6	4,7	15,3
<b>Cassa di Fine Periodo</b>	286,2	39,1	33,5	38,2	53,4

Tabella 29 – Rendiconto Finanziario riclassificato 2020-2024 - Upside

Sulla scorta dei valori economico-patrimoniali e finanziari prospettici sopra descritti, di seguito si riportano i valori degli indicatori dello stato di crisi aziendale dei prossimi anni messi a confronto con quelli del 2019:

Indice/margine/Indicatore	Formula	Valore	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SOSTENIBILITA' ONERI FINANZIARI	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	Soglia 2,6 Allerta: se > o = a soglia	1,2%	1,3%	0,7%	0,0%	0,2%	0,2%
ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	Soglia 6,7 Allerta: se < o = a soglia	4,8%	59,1%	88,2%	106,3%	126,2%	145,3%
EQUILIBRIO FINANZIARIO	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' BREVE) %	Soglia 84,2 Allerta: se < o = a soglia	78,9%	102,5%	71,1%	77,3%	85,4%	98,4%
REDDITIVITA'	CASH FLOW / ATTIVO %	Soglia 1,9 Allerta: se < o = a soglia	5,2%	5,5%	6,8%	5,2%	5,5%	6,3%
ALTRI INDICI DI INDEBITAMENTO	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO)/ATTIVO %	Soglia 6,5 Allerta: se > o = a soglia	4,0%	4,9%	6,4%	6,3%	6,5%	6,6%

Tabella 30 – Indicatori della crisi – andamento 2019-2024 - Upside

L'analisi degli indici mostra come a seguito delle azioni di ripatrimonializzazione e rifinanziamento poste in essere dall'azionista, la situazione economico-patrimoniale e finanziaria di AMA si stabilizza non mostrando elementi futuri di criticità. Si rileva, solo per gli anni 2021 e 2022 un elemento di attenzione sull'equilibrio finanziario a seguito dei rilevanti investimenti che vengono effettuati; elemento che viene recuperato negli anni a seguire grazie al pagamento dei fornitori e al conseguente decremento delle passività correnti.

### 7.4.3 Conclusioni - Upside

Premesso che Roma Capitale, con Memoria n. 48 approvata dalla Giunta Capitolina nella seduta del 28 agosto 2020, avente per oggetto "Definizione di un Piano di Sviluppo resiliente e sostenibile per Roma Capitale" prot. RC n. 22626/2020, ha recepito n.159 schede-progetti elaborate dalle strutture di Roma Capitale conformemente al DEF 2020 nonché al Regolamento UE 408, ha impegnato le strutture capitoline coinvolte *ratione materiae* a contribuire alla realizzazione degli interventi che saranno selezionati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento Affari Europei e ha rinviato a successiva memoria la disciplina delle modalità organizzative del Piano di Sviluppo resiliente e sostenibile di Roma Capitale, emerge chiaramente un quadro giuridico, amministrativo e tecnico ancora in divenire.

Tenuto altresì conto di quanto indicato dal ANAC con la Delibera N.888 del 28 ottobre 2020 Fascicolo Anac UVCS n. 3504/2019 avente per "Oggetto: Regione Lazio\Comune di Roma \AMA S.p.A. – Servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani nel Comune di Roma" che utilizza i riferimenti normativi del D.Lgs 3 aprile 2006 n. 152, D.Lgs 18 aprile 2016 D.Lgs 18 agosto 2000 n. 267 e D.Lgs 18 aprile 2016 n.50 in cui "..... le criticità riscontrate nella gestione del servizio di raccolta e di smaltimento rifiuti nel territorio di Roma Capitale devono ritenersi presumibilmente connesse ad una carente attività di programmazione a monte del servizio stesso, relativamente alle infrastrutture deputate al trattamento dei rifiuti: dalla documentazione acquisita, infatti, sembra emergere una grave fragilità impiantistica che, in quanto tale, rischia di esporre periodicamente il sistema a crisi che si ripercuotono a monte sulla raccolta....." e continua "...tale criticità sarebbe potuta essere scongiurata attraverso una più attenta programmazione a livello regionale e comunale del servizio stesso, che fosse in grado di ipotizzare soluzioni alternative per assicurare il regolare svolgimento del servizio in presenza

*di accadimenti improvvisi ma non del tutto imprevedibili...*”. Pertanto, anche per ANAC la programmazione e la certezza delle tempistiche nella realizzazione degli impianti sembrano essere le condizioni fondamentali per garantire un servizio di raccolta efficiente.

Qualora Roma Capitale, alla luce di quanto sopra indicato, si dovesse risolvere a adottare l’indirizzo previsto nell’*upside*, le cui attività dovranno iniziare entro il 2022, lo strumento che la Società ha a disposizione per integrare il Piano Strategico Operativo 2020, ricompreso nel presente Piano di risanamento, sarà quello di adottare tale indirizzo entro l’approvazione del Piano Strategico Operativo 2021 o comunque non più tardi dell’approvazione del Piano Strategico Operativo 2022.

Nello specifico, potranno essere integrate le ipotesi rappresentate nel paragrafo 7.4.1 all’interno del Piano Industriale Pluriennale 2021-2025.

## 8 CONCLUSIONI

La strategia individuata consente il riequilibrio economico finanziario di lungo periodo ed è altresì coerente con il mantenimento in capo ad AMA dell'affidamento del servizio.

Infatti, l'affidamento ad AMA oltre a essere conforme al quadro regolatorio dell'in house providing (100% del capitale di AMA in capo a Roma Capitale, oltre il 90% del fatturato verso Roma Capitale e gli strumenti di controllo analogo da parte del Socio, come indicato nel paragrafo 3.1), risulta qualificante in ragione del particolare rapporto giuridico intercorrente tra l'Amministrazione ed il soggetto affidatario, che consente a Roma Capitale un controllo ed un'azione di influenza sul servizio non ordinariamente riproducibile in schemi convenzionali paritetici tra ente affidante e soggetto terzo affidatario e che risulta invece più penetrante di quello praticabile sul medesimo soggetto terzo, in quanto esteso agli atti sociali e non rigidamente vincolato al rispetto del contratto di esternalizzazione.

Detto affidamento permette il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza ed efficacia del servizio di gestione dei rifiuti urbani della città di Roma perché, in base alla valutazione comparativa di convenienza, consente di conseguire condizioni economiche complessivamente in linea con quelle del mercato di riferimento e di imporre specifici obblighi di servizio pubblico nel settore di appartenenza.

La valutazione si fonda sull'analisi degli indicatori maggiormente rappresentativi delle performance di efficienza e di economicità del servizio di igiene urbana:

- Costo del servizio per abitanti residenti (euro/abitante\*anno);
- Costo del servizio per tonnellata gestita (euro/t).

Nel caso di AMA è stato confrontato il rapporto (a/b) tra il costo totale del servizio previsto dal PIP 2020-2024 (a) e il totale dei rifiuti raccolti (b) con il parametro relativo al costo standard (anno 2018) del servizio per tonnellata raccolta, pari a euro/t 476, come rielaborato da AMA su dati ISPRA (cfr. tabella 3 del paragrafo 3.3. del PIP); tale parametro risulta, peraltro, preso come riferimento anche nella Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 118/2020 di approvazione del PEF 2020.

Di seguito si riportano i costi per tonnellata raccolta nel periodo 2018-2024 (a/b):

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
a. Costo totale del servizio (milioni euro)	713,3	717,0	702,0	717,0	689,5	691,8	680,7
b. Rifiuti raccolti (milioni t)	1,73	1,69	1,61	1,63	1,65	1,64	1,63
<b>euro/t= (a/b) Costo servizio/rifiuti raccolti</b>	<b>412,3</b>	<b>424,3</b>	<b>436,0</b>	<b>439,9</b>	<b>417,9</b>	<b>421,8</b>	<b>417,6</b>

Tabella 31 – Andamento dell'indicatore costo del servizio/rifiuti raccolti nell'arco del PIP 2020-2024

Come di evince dalla tabella sopra riportata, il rapporto tra il costo del servizio nell'arco del PIP per tonnellata raccolta è sempre inferiore al citato dato di benchmark (euro/t 476).

Infine, i predetti obblighi di servizio pubblico, oltre alla trasparenza e al carattere economicamente accessibile del servizio, garantiscono il rispetto dei seguenti principi:

- continuità: servizi prestati in modo ininterrotto;
- universalità: servizi prestati a favore di tutti gli utenti e su tutto il territorio interessato;
- parità: servizi prestati a prezzi uniformi ed a condizioni di qualità simili, indipendentemente dalle circostanze particolari e dal grado di redditività economica di ciascuna singola operazione.

Risanare la propria società, affidataria del servizio fino al 2029, rappresenta per l'Amministrazione capitolina una scelta preferibile, sotto più profili, rispetto al ricorso al mercato, in quanto:

- consente a Roma Capitale atti di indirizzo più incisivi di quelli esercitabili su di un soggetto terzo. AMA è, infatti, assimilabile ad una articolazione organizzativa dell'amministrazione locale, con possibilità di condizionare l'attività programmatrice della Società mediante gli strumenti di indirizzo previsti dallo Statuto, dagli atti di regolamentazione del Controllo analogo nonché dal Documento Unico di Programmazione;
- consente di adeguare il servizio a mutamenti importanti di contesto urbanistico/territoriale o di modello di gestione senza modificare il rapporto contrattuale come sarebbe invece necessario nel caso di affidamento ad un soggetto terzo;
- consente di gestire le peculiarità e le specificità della città di Roma, costituente un "unicum" nel panorama nazionale sia in termini di dimensioni sia in termini di quantità di rifiuti urbani, grazie all'esperienza e alla versatilità acquisita da AMA nel corso degli anni;
- consente di attuare, attraverso la realizzazione delle iniziative previste nel Piano industriale sottostante la strategia del Piano di risanamento, la riduzione della spesa per la gestione del servizio che si ritiene in linea rispetto al mercato di riferimento, anche alla luce delle peculiarità e specificità della città di Roma;
- consente di salvaguardare l'asset detenuto da Roma Capitale, attraverso l'implementazione delle politiche di gestione del rifiuto urbano pianificate e il conseguimento degli obiettivi industriali sopra descritti;
- permette il controllo di tutte le fasi esecutive del servizio (dalla programmazione alla rendicontazione); eventualmente modificando in tempo reale le modalità di erogazione del servizio a fronte di emergenze, mutate esigenze e variazioni delle condizioni di mercato di riferimento.

## 8.1 SINTESI DEGLI INTERVENTI NECESSARI PER IL RISANAMENTO

Si sintetizzano di seguito gli interventi necessari per il risanamento, richiamando l'andamento patrimoniale dal 2016 al 30 giugno 2020 e la situazione di cassa dal 1° ottobre 2020 al 31 dicembre 2021, senza intervento del Socio:

PERIODO DI RIFERIMENTO	AZIONI	CAPITALE	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	RISERVA LEGALE	ALTRE RISERVE	RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI	UTILI/PERDITE PORTATE A NUOVO	RISULTATO DI PERIODO	TOTALE
31-dic-16		182.436.916	110.195.246	436.277	7.956.478	-26.458.089	0	626.655	275.193.483
31-dic-17		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-14.370.766	0	-220.952.872	66.327.935
31-dic-18		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-10.544.499	-220.952.872	-16.724.711	53.429.491
31-dic-19		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-6.801.586	-237.677.583	1.060.296	58.232.700
30-giu-20		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-4.949.789	-236.617.287	8.167.443	68.251.940

Tabella 7 – Andamento del Patrimonio Netto Aziendale dal 31 dicembre 2016 al 30 giugno 2020 senza intervento del Socio

<b>Situazione cassa ott 2020-dicembre 2021</b>	
<b>Saldo cassa 1 ottobre 2020</b>	<b>56.798.510</b>
Totale uscite obbligatorie (stipendi, F24, riversamenti a Roma Capitale, debiti pregressi vs Roma Capitale, assicurazioni, IVA, etc)	<b>-1.096.437.800</b>
Totale uscite per fornitori (fornitori terzi e piano rientro Iodo Colari)	<b>-587.944.753</b>
Totale incassi da Roma Capitale (Contratto di igiene urbana, contratto servizi funebri e incasso crediti pregressi)	1.291.833.166
Totale incassi da terzi (altri ricavi, dividendi, etc)	42.000.000
Totale altri incassi (code incassi TaRi, incassi per concessioni loculi e incassi da operazioni cimiteriali)	76.500.000
<b>Deficit di cassa al 31 dicembre 2021</b>	<b>-217.250.878</b>

Tabella 14 – Evoluzione dei flussi di cassa al 31 dicembre 2021 senza intervento del Socio

La voce “debiti pregressi vs Roma Capitale” comprende il valore residuo del debito della Ta.Ri. non riversata pari a euro 114,5 milioni (al 1° ottobre 2020) da versarsi in quote mensili alle scadenze previste dal piano di rientro dell'aprile 2020 accettato da Roma Capitale di cui viene data evidenza nella Situazione finanziaria di dettaglio prospettica 2020, 2021 e 2022 (*Allegato 2*).

I valori rappresentati nelle due tabelle precedenti evidenziano, da un lato, la perdita di valore del patrimonio netto aziendale ridottosi di oltre un terzo già nel bilancio 2017, facendo ricorrere i presupposti dell'art. 2446 del Codice civile e, dall'altro lato, l'impossibilità di AMA di poter adempiere a tutti gli obblighi di natura finanziaria.

Di conseguenza, dal 1° gennaio 2021 AMA non avrà la continuità finanziaria a 12 mesi.

Per scongiurare tale evenienza e per l'attuazione del Piano di risanamento, è necessario l'intervento del Socio in termini sia di aumento del capitale aziendale sia di maggiori disponibilità liquide, come di seguito rappresentato:

- attuazione di quanto previsto nella DAC 118/2020: riconoscimento ad AMA nei PEF 2020-2023 delle quote annuali dei crediti Ta.Ri. inesigibili pari a euro 36,5 milioni nel 2020 (con pagamento entro dicembre 2020), euro 36,5 milioni nel 2021 (con pagamento entro luglio 2021), euro 15 milioni nel 2022 (con pagamento di euro 7,5 milioni entro il mese di giugno 2022 ed euro 7,5 milioni entro il mese di dicembre 2022) ed euro 14,3 milioni nel 2023 (con pagamento di euro 7,13 milioni entro il mese di giugno 2023 ed euro 7,13 milioni entro il mese di dicembre 2023);
- pagamento dell'intero importo del credito riconciliato afferente sia della gestione commissariale sia di quella corrente, prima del pagamento da parte di AMA dei debiti verso Roma Capitale, in ogni caso prima del 30 novembre 2021, al fine di confermare il risultato di tesoreria di cui alla successiva Tabella 35;
- aumento del patrimonio per 156 milioni di euro; tale aumento dovrebbe avvenire attraverso conversione mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale per euro 106 milioni e attraverso cassa per euro 50 milioni;
- finanziamento nel 2020 della somma di euro 100 milioni in conto futuro aumento di capitale.

Gli interventi sopra descritti avranno impatti sia sul patrimonio netto aziendale (vedi infra Tabella 32) sia sulla situazione finanziaria (vedi infra Tabella 35):

**Evoluzione del patrimonio netto:**

PERIODO DI RIFERIMENTO	AZIONI	CAPITALE	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	RISERVA LEGALE	ALTRE RISERVE (*)	RISERVA PER OPERAZ DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI	UTILI/PERDI TE PORTATE A NUOVO	RISULTATO DI PERIODO	TOTALE
31-dic-16		182.436.916	110.195.246	436.277	7.956.478	-26.458.089	0	626.656	275.193.483
31-dic-17		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-14.370.766	0	-220.952.872	66.327.935
31-dic-18		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-10.544.499	-220.952.872	-16.724.711	53.429.491
31-dic-19		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-6.801.596	-237.677.583	1.060.296	58.232.700
30-giu-20		182.436.916	110.195.246	467.610	8.551.801	-4.949.789	-236.617.287	8.167.443	68.251.940
Ricapitalizzazione	1	65.034.287		0	0	-4.949.789		8.167.443	68.251.941
	2	100.000.000	0	20.000.000	101.405.533	-4.949.789	0	8.167.443	224.623.187
Finanziamento in conto futuro aumento di capitale	3				100.000.000	-4.949.789	0	8.167.443	324.623.187

(\*) La voce "Altre riserve" include il valore di euro 100 milioni versato dal Socio in conto futuro aumento di capitale così come previsto dall'OIC 28.

Tabella 32 – Evoluzione del patrimonio netto con intervento del Socio

L'operazione di ricapitalizzazione sarà effettuata in Assemblea straordinaria entro il mese di dicembre 2020 (previo contestuale rinvio a nuovo, in sede di Assemblea ordinaria, dei risultati di esercizio 2017, 2018 e 2019). Pertanto, in sede di approvazione della situazione ex art. 2446 cod. civ, al 30 giugno 2020, si seguiranno 3 fasi:

- nella fase 1, utilizzo delle riserve e parte del capitale sociale a copertura delle perdite portate a nuovo;
- nella fase 2, aumento del patrimonio per euro 156 milioni, attraverso conversione mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale per euro 106 milioni e attraverso cassa per euro 50 milioni (entro il 31 dicembre 2020).
- A seguito di detto aumento, si registrerà l'incremento del capitale sociale fino al valore di euro 100 milioni, si ricostituirà la riserva legale per euro 20 milioni e si destinerà ad altre riserve la differenza per euro 101 milioni;
- nella fase 3, aumento del patrimonio per euro 100 milioni, a fronte della concessione di un finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale (entro il 31 dicembre 2020).

L'intervento di ricapitalizzazione pari a euro 256 milioni e la relativa ripartizione sono frutto di una doppia valutazione degli indici maggiormente rappresentativi dell'equilibrio fra le fonti di finanziamento durevoli (patrimonio e indebitamento a lungo termine) e gli investimenti, secondo le soglie indicate dalle best practice (fonte: L'Analisi dei margini e degli indici di bilancio – Università la Sapienza - Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale Economia Aziendale, bilancio e business plan) per un'azienda delle dimensioni di AMA:

- 1) **indice di copertura delle immobilizzazioni:** Tale indice raffronta il valore del patrimonio con l'attivo immobilizzato.

Secondo le best practice, se l'indice è maggiore del 66% significa che c'è una "solidità ottimale"; se è tra 34% e 66% significa che la "solidità è da sorvegliare"; se è inferiore o uguale al 33% indica che la "solidità è a rischio" in quanto l'azienda sta finanziando gli investimenti con l'attivo circolante.

Tenuto conto che il Piano industriale prevede investimenti pari a euro 340 milioni nel periodo 2020-2024, si rappresentano le due ipotesi attualmente al vaglio dell'Azionista:

- a. Investimenti realizzati interamente da AMA con il parziale ricorso all'indebitamento (30% equity e 70% debito bancario): l'indice di copertura delle immobilizzazioni, si attesterebbe fra il 50% e il 58%, pertanto AMA rimarrebbe nel range della "solidità da sorvegliare" (si veda Tabella 33);
- b. Investimenti realizzati da AMA per il 50% (tramite equity) e da Roma Capitale per il restante 50%: l'indice di copertura delle immobilizzazioni non migliorerebbe rimanendo nella media del 60% nel quinquennio. Pertanto, anche in questo caso, AMA rimarrebbe nel range della "solidità da sorvegliare".

Investimenti	Indice/margine/Indicatore	Formula	Valore	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caso a)	Indice di copertura delle immobilizzazioni (o copertura primario)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	<33% situazione di pericolo	10%	56%	57%	53%	49%	53%

Tabella 33 – Evoluzione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni

2. **indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli:** raffronta il patrimonio e l'indebitamento a lungo termine con l'attivo immobilizzato.

Secondo le best practice, l'equilibrio viene raggiunto quando detto indice è pari o superiore ad 1 cioè quando gli investimenti sono finanziati con un mix di mezzi propri (equity) e indebitamento a lungo termine.

Se tale indice è inferiore ad 1 significa che l'equilibrio non è ottimale perché gli investimenti sono finanziati dall'attivo circolante.

Tenuto conto che il Piano industriale prevede investimenti pari a euro 340 milioni nel periodo 2020-2024, si rappresentano le due ipotesi attualmente al vaglio dell'Azionista:

- a. Investimenti realizzati interamente da AMA con il parziale ricorso all'indebitamento (30% equity e 70% debito bancario): l'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli mostra un trend positivo che tende al valore soglia di 1 (si veda Tabella 34).
- b. Investimenti realizzati da AMA per il 50% (tramite equity) e da Roma Capitale per il restante 50%: l'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli si attesterebbe appena sopra la soglia di 1 confermando il trend in miglioramento nel corso del quinquennio.

Investimenti	Indice/margine/Indicatore	Formula	Valore	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caso a)	GRADO DI COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI CON FONTI DUREVOLI	(PATRIMONIO NETTO+PASSIVO CONSOLIDATO)/ ATTIVO IMMOBILIZZATO	Valore ottimale >1	0,38	0,72	0,74	0,79	0,85	0,99

Tabella 34 – Evoluzione dell'indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli

La lettura commentata degli indici dei punti 1 e 2 mostra come il complessivo intervento di risanamento costituisca l'impegno minimo che l'Azionista dovrebbe sostenere visto che, nonostante i valori prospettati (ricapitalizzazione di euro 156 milioni e finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale di euro 100 milioni) il trend degli indici di solidità patrimoniale non raggiungono livelli ottimali, ma si attestano sulla soglia della solidità "da sorvegliare".

Tenuto conto dei risultati netti prospettici 2020-2024 riportati nella Tabella 16, paragrafo 7.1.3 - Valori economico patrimoniali dell'arco di piano, qualora Roma Capitale ritenesse opportuno un aumento della patrimonializzazione dell'azienda e un conseguente miglioramento degli indici sopra riportati, al fine di rendere più agevole il Piano degli investimenti prospettato, potrebbe decidere, in alternativa al conguaglio degli utili nei successivi PEF 2022-2024, di destinare tali utili all'aumento delle riserve di capitale.

Si desidera rimarcare che i progetti di bilancio 2017, 2018, 2019 e la situazione patrimoniale al 30 giugno 2020 sono stati redatti sul presupposto della continuità aziendale, subordinando la stessa alle azioni sul patrimonio e sulla situazione finanziaria aziendale come sopra descritte, da perfezionarsi entro il mese di dicembre 2020.

Qualora queste non si avverassero, l'azienda si troverà immediatamente nelle condizioni di default finanziario che costringendo l'amministratore a porre in essere tutte le azioni conseguenti.

### **Evoluzione della previsione di cassa:**

A seguito dell'operazione di ricapitalizzazione sopra descritta e della contestuale operazione di finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale di euro 100 milioni, la situazione finanziaria prospettica al 31 dicembre 2021 è di seguito rappresentata:

<b>Evoluzione dei valori di cassa 2020-2021</b>	
Deficit di cassa al 31 dicembre 2021	<b>-217.250.878</b>
Aumento di capitale per conversione mediante compensazione del credito da anticipazioni finanziarie di Roma Capitale	106.371.256
Aumento di capitale per cassa	50.000.000
Finanziamento soci in conto futuro aumento di capitale	100.000.000
<b>TOTALE disponibilità al 31 dicembre 2021</b>	<b>39.120.378</b>

*Tabella 35 – Evoluzione dei valori di cassa 2020-2021 con intervento del Socio*

In *Allegato 2* è riportata la situazione finanziaria prospettica su base mensile.

Le azioni di ricapitalizzazione e di rifinanziamento sono da inquadrare nel più ampio ambito del Piano di risanamento che prevede le azioni di efficientamento e sviluppo di AMA, come meglio descritte nei precedenti capitoli 6 e 7.

La tabella che segue rappresenta l'andamento dell'indice dell'equilibrio finanziario. L'andamento mostra come nell'arco di Piano industriale 2020-2024, l'intervento di ricapitalizzazione e rifinanziamento prospettato permetta di raggiungere un valore medio dell' 87,4%, cioè superiore alla soglia di settore stimata pari a 84% (vedi "Crisi d'impresa – Gli indici dell'allerta" rilasciato in bozza dal CNDCEC). In ogni caso, negli anni 2021 e 2022 tale indice rimane sotto la soglia confermando, anche in questo caso, che il complessivo intervento di risanamento costituisca l'impegno minimo, da parte del Socio, considerato il valore degli investimenti pianificati e il volume di attività prospettato per il prossimi cinque anni.

Indice/margine/Indicatore	Formula	Valore	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EQUILIBRIO FINANZIARIO	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' BREVE) %	Soglia 84,2 Allerta: se < o = a soglia	78,9%	102,5%	71,1%	78,1%	87,6%	100,9%

Tabella 36 – Evoluzione del margine di equilibrio finanziario

Alla luce dell'analisi degli indici di solidità patrimoniale e di equilibrio finanziario, emerge chiaramente che se l'Azionista vorrà completare gli investimenti previsti nel Piano Economico Finanziario 2015-2029 (Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 52/2015) sarà necessario reperire ulteriori fonti di finanziamento per i restanti circa euro 500 milioni, come previsto dallo stesso PEF 2015-2029. Infatti, le analisi svolte garantiscono la solidità degli investimenti già realizzati (2015-2019 pari a euro 88,6 milioni) e degli investimenti previsti dal Piano industriale 2020-2024 (euro 340 milioni)

## 8.2 VALUTAZIONE COMPARATIVA (IPOTESI LIQUIDATORIA)

La strategia di risanamento illustrata nel Piano si fonda sulla conferma del mantenimento di AMA come Società in house dedicata allo svolgimento dei servizi pubblici essenziali.

I vantaggi di tale strategia sono valutati in via comparativa anche con riferimento a teorici scenari alternativi che il Socio, nell'ambito della sue prerogative, potrebbe intraprendere.

Pertanto, se il Socio non dovesse approvare la strategia di risanamento e le azioni di ricapitalizzazione e rifinanziamento conseguenti, come anticipato con la nota dell'Amministratore Unico del 28 maggio 2020 prot. 27951.U, gli scenari alternativi che si aprirebbero per la Società non sarebbero coerenti con l'indirizzo espresso dal Socio con la Deliberazione n. 106 del 9 giugno 2020; inoltre, gli stessi scenari non garantirebbero la gestione di AMA in un'ottica di continuità.

Si porrebbe, inoltre, il rischio di interruzione del servizio pubblico che non potrebbe essere efficacemente e tempestivamente superato mediante l'affidamento del servizio a un diverso gestore, in quanto le necessarie tempistiche, ai fini dell'organizzazione delle attività e della gestione dei processi, non risulterebbero coerenti con le esigenze di continuità del servizio.

È necessario, altresì, garantire la continuità dei servizi di igiene urbana e dei servizi funebri e cimiteriali in considerazione del più alto numero dei contagi registrati, ad oggi, dall'inizio della pandemia da COVID-19, nell'ambito dello stato di emergenza prorogato fino al 31 gennaio 2021, al fine di gestire i connessi rischi sanitari e l'incremento della mortalità (+555 unità rispetto a ottobre 2019).

Si rappresenta lo scenario alternativo della liquidazione.

La liquidazione della Società, come noto, non è prevista dal vigente piano di razionalizzazione delle partecipazioni di Roma Capitale, da ultimo confermato dalla Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 1 del 2 gennaio 2020 "Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche di Roma Capitale di primo e secondo livello ex art. 20, D.lgs. n. 175 del 19 agosto 2016 e s.m.i.", e ribadito dalle previsioni del Documento Unico di Programmazione 2021-2023 nel capitolo dedicato alle "Partecipazioni di Roma Capitale".

La strategia prevista per AMA, infatti, è quella del mantenimento con azioni di efficientamento.

Il mantenimento della Società è confortato dai dati di benchmark del costo industriale del servizio, tra cui il rapporto (a/b) tra il costo totale del servizio previsto dal PIP 2020-2024 (a) e il totale dei rifiuti raccolti (b). Detto rapporto è sempre inferiore al dato di benchmark (euro/t 476), preso come riferimento

anche nella Deliberazione di Assemblea Capitolina n. 118/2020 di approvazione del PEF 2020 (si veda il Capitolo 8).

La solidità industriale dell'Azienda è confermata dai risultati di periodo positivi espressi nel progetto di bilancio 2019, nella situazione semestrale al 30 giugno 2020 e nei dati economici al 30 settembre 2020, pur registrando una situazione ex art. 2446 cod.civ. a seguito delle perdite conseguite nel bilancio 2017, principalmente imputabili alla svalutazione delle quote del Fondo Immobiliare Sviluppo e dalla svalutazione dei crediti nei confronti di Roma Capitale.

La liquidazione presenta i seguenti impatti:

- inciderebbe sull'esecuzione del Piano assunzionale già approvato con Deliberazione di Giunta Capitolina n. 149 del 22 luglio 2020 e in Assemblea di AMA il 13 agosto 2020, interrompendo l'attività di reperimento attualmente intrapresa sia con gli uffici della Regione Lazio sia direttamente, dopo aver già sottoscritto gli opportuni accordi con le rappresentanze sindacali;
- avrebbe un impatto sociale considerevole in termini di ripercussioni sui livelli occupazionali e di conseguenti misure relative agli ammortizzatori sociali, comportando un prevedibile incremento del tasso di conflittualità con le organizzazioni sindacali.
- determinerebbe sia un prevedibile e immediato peggioramento dei rapporti con tutti i fornitori dei fattori produttivi, quali carburante, ricambi, sorveglianza, pulizie, manutenzioni, sia l'immediata indisponibilità al trattamento delle frazioni differenziate e indifferenziate da parte dei gestori di impianti terzi; tenuto conto che AMA gestisce solo il 15% dei rifiuti raccolti, questo si tradurrebbe in uno scenario insostenibile per la città con migliaia tonnellate di rifiuti abbandonati per strada ogni giorno;
- costituirebbe un insuperabile pregiudizio al Piano Industriale e quindi agli investimenti che la Società ha già precondiviso con il Socio e in parte attivato, sia in relazione alla flotta leggera e pesante (una parte già in fase di consegna), sia in relazione agli impianti (due dei quali sono già stati autorizzati con AIA e VIA), sia in relazione alle attività di manutenzione straordinaria per l'adeguamento normativo degli impianti esistenti che sono in corso di realizzazione (TMB di via di Rocca Cencia 301, da parte del Commissario Giudiziale);
- presuppone l'interruzione della continuità aziendale; in tale prospettiva il valore di realizzo del patrimonio immobilizzato di AMA (immobili, macchinari, attrezzature industriali, immobilizzazioni immateriali e finanziarie/immobiliari, etc.) sarebbe esposto a un significativo rischio di svalutazione.

Infatti, tenuto conto che al 30 giugno 2020:

- (i) il valore di tale patrimonio è pari a euro 555 milioni e, con l'ipotesi di "pronta vendita" con il fine di massima soddisfazione dei creditori della Società, il presunto valore di realizzo si attesterebbe a circa il 50% del valore di libro sopra citato;
- (ii) il valore dei principali debiti è pari a circa euro 486 milioni (fornitori, istituti di credito, enti previdenziali, dipendenti e fisco, esclusi quelli verso Roma Capitale);

lo squilibrio che si genererebbe tra l'attivo e il passivo della liquidazione, esporrebbe il Socio al rischio del mancato incasso del proprio credito (pari a euro 491 milioni) e alle conseguenti azioni

risarcitorie da parte del ceto creditorio; sarebbero in ogni caso da valutare da parte di Roma Capitale eventuali profili di rilevanza di dette azioni sotto il profilo amministrativo/contabile.

Infine, non è trascurabile la necessità di dover prontamente sostituire l'attuale gestore attraverso procedure selettive per garantire la continuità del servizio pubblico essenziale.

Roma, 7 novembre 2020

L'Amministratore Unico di AMA S.p.A.

Dott. Stefano Antonio Zaghis

