

**COMMISSIONE PARLAMENTARE
DI INCHIESTA SULLE ATTIVITÀ ILLECITE
CONNESSE AL CICLO DEI RIFIUTI E SU ILLECITI AMBIENTALI
AD ESSE CORRELATI**

RESOCONTO STENOGRAFICO

172.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 28 GIUGNO 2017

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **ALESSANDRO BRATTI**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Bagnacani Lorenzo, <i>presidente e amministratore delegato di AMA S.p.a.</i> ..	3, 8, 10, 12, 13, 14, 15
Bratti Alessandro, <i>presidente</i>	3	Bianchi Stella (PD)	13, 14, 15
Audizione del presidente e amministratore delegato di AMA S.p.a., Lorenzo Bagnacani:		Bina Stefano, <i>direttore generale di AMA S.p.a.</i>	11, 12, 14, 15, 16, 18
Bratti Alessandro, <i>presidente</i>	3, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 19	Masullo Andrea, <i>consigliere di AMA S.p.a.</i> ..	10, 15
		Nugnes Paola (M5S)	16
		Puppato Laura (PD)	9, 12

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
ALESSANDRO BRATTI

La seduta comincia alle 14.20.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione del sistema audiovisivo a circuito chiuso.

(Così rimane stabilito).

Audizione del presidente e amministratore delegato di AMA S.p.a., Lorenzo Bagnacani.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del presidente e amministratore delegato di AMA S.p.a., Lorenzo Bagnacani, accompagnato da Andrea Masullo, consigliere di AMA S.p.a., e da Stefano Bina, direttore generale di AMA S.p.a.

L'audizione odierna rientra nell'approfondimento territoriale sulla regione Lazio — in particolar modo su Roma Capitale — e sarà focalizzata sulla situazione dell'azienda.

Ci eravamo già visti poco tempo fa, insieme all'assessore all'ambiente, per cercare di capire quali fossero le strategie future dell'azienda. In seguito al cambio dei gruppi dirigenti, poi, c'è stata una richiesta da parte di alcuni colleghi di fare il punto sulla situazione con riguardo all'azienda. Ci sono stati alcuni periodi di crisi, dovuti a varie ragioni, compreso, molto probabilmente, l'evento giudiziario che ha coinvolto Colari e che ha creato una situazione di disagio.

In quella situazione, così come avevamo fatto in precedenza, abbiamo fatto alcune ispezioni — possiamo far ciò — presso due dei vostri impianti, ma anche in quelli di Colari, per vedere quale fosse lo stato dell'arte; ci arrivavano, infatti, segnalazioni sul fatto che gli impianti fossero in *over-capacity*. Abbiamo quindi deciso di procedere con queste ulteriori audizioni, dopodiché credo che avremo tutti gli elementi, non tanto per chiudere la vicenda in sé ma per chiudere i nostri lavori. Infatti, su Roma e sul Lazio, così come sulla Campania, sono diverse le Commissioni che nel tempo si sono occupate, a seconda delle situazioni, del ciclo dei rifiuti.

Ricordo, inoltre, che la Commissione si occupa di illeciti ambientali relativi al ciclo dei rifiuti, ma anche dei reati contro la pubblica amministrazione e dei reati associativi connessi al ciclo dei rifiuti, alle bonifiche e al ciclo di depurazione delle acque.

Avverto infine i nostri ospiti che della presente audizione viene redatto un resoconto stenografico e che, facendone espressa e motivata richiesta, in particolare in presenza di fatti illeciti sui quali siano in corso indagini tuttora coperte da segreto, consentendo la Commissione, i lavori proseguiranno in seduta segreta, invitando comunque a rinviare eventuali interventi di natura riservata alla parte finale della seduta.

Do ora la parola al dottor Bagnacani affinché ci faccia il punto della situazione che ha trovato. In seguito, sicuramente qualche domanda le verrà fatta.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Buongiorno a tutti. Vi ringrazio per l'invito e colgo l'occasione, anche in virtù del mio recente insediamento, di condividere con voi un avvio generale sull'azienda, illu-

strandando in sintesi – così come ritengo necessario in questo tipo di seduta – le criticità in essere, ma fornendovi anche un punto di vista, che penso sia un elemento altrettanto importante e significativo, delle linee evolutive sulle quali con il gruppo dirigente e con il nuovo consiglio di amministrazione stiamo lavorando. Stiamo infatti lavorando per definire, nel breve periodo, una situazione di stabilità, per poi proseguire con un progetto di medio periodo coincidente con il nostro piano industriale, che sarà in grado di restituire solidità industriale all'azienda sia rispetto al modello organizzativo e operativo, sia rispetto all'impiantistica, facendo tesoro, come dati di *input*, dei flussi di rifiuti da noi prodotti in termini merceologici e in termini di listino, in modo tale da creare una situazione tale affinché AMA possa costituire una realtà normale, dove i rifiuti vengono prodotti, raccolti e gestiti all'interno del territorio.

Il nostro percorso prende a riferimento una serie di *input*. Naturalmente, prendiamo come riferimento gli indirizzi dell'azionista, quindi il piano dei materiali post-consumo, il contratto di servizio e il piano economico-finanziario, che ci indica gli obiettivi in termini finanziari che dobbiamo raggiungere nel periodo del piano industriale. Assumiamo come riferimento, però, anche gli indirizzi forniti dall'Europa – lo ritengo doveroso – con il pacchetto sull'economia circolare deliberato dalla Commissione europea, che dà indicazioni ben precise in termini di priorità e su come si debbano raccogliere e intercettare i materiali post-consumo, dandone un destino coerente rispetto alla sostenibilità ambientale, in una visione più evoluta, cioè quella dell'economia circolare. Noi, come sapete, serviamo un numero di abitanti pari a 3,3 milioni, composti da 2,8 milioni di abitanti residenti e da 500.000 soggetti tra turisti e pendolari. Nel 2016 abbiamo raccolto un totale di 1.691.000 tonnellate di rifiuti, di cui 725.000 tonnellate in modo differenziato (che corrisponde a una percentuale del 43 per cento di raccolta differenziata) e 966.000 tonnellate, che è la parte rimanente, di rifiuto indifferenziato destinato

alle varie impiantistiche. Il dato della differenziata nel periodo gennaio-maggio del 2017 indica un incremento. Nello stesso periodo dello scorso anno avevamo il 42,5 per cento e oggi siamo al 44,2 per cento, quindi c'è un *trend* di crescita delle raccolte differenziate.

Naturalmente, il *trend* di crescita nel piano industriale è molto più ambizioso. Siamo all'inizio di un percorso e siamo anche in una fase molto importante di analisi del modello, che vi vorrei descrivere per spiegarvi che gli obiettivi di raccolta differenziata contenuti nel nostro piano industriale, che possono essere considerati ambiziosi, hanno tutti i presupposti rispetto all'analisi dei flussi e rispetto alle tecniche di intercettazione per essere raggiunti nell'arco del piano. Naturalmente, il tema dell'impiantistica diventa una conseguenza rispetto ai flussi di materie che noi avremo alla fine di questo periodo.

Dando un dato di sintesi su fotografia giornaliera, raccogliamo in media circa 5.000 tonnellate di rifiuto, di cui 2.700 tonnellate al giorno sono di indifferenziato e 2.300 di differenziato. Se dobbiamo fotografare quella che ho definito prima come fragilità del sistema di breve periodo, è evidente che le analisi debbono ricondursi alle dotazioni impiantistiche attuali. Noi, come AMA, indicativamente trattiamo con i nostri impianti (che sono gli impianti di Salario e Rocca Cencia) circa 1.200 tonnellate al giorno di rifiuti, ma una parte molto significativa viene gestita dall'impianto Colari, oggi soggetto a commissariamento. Parliamo di 1.250 tonnellate di rifiuti al giorno.

Ci sono, poi, altri conferimenti minori ma comunque importanti rispetto alla variabilità di contesto: dalle 150 alle 230 tonnellate al giorno all'impianto Rida ad Aprilia, dalle 100 alle 300 tonnellate al giorno al TMB (trattamento meccanico-biologico) di SAF a Frosinone e dalle 150 alle 200 tonnellate al giorno ad ACIAM in Abruzzo. Questi sono i bacini potenziali. Abbiamo poi una piccola quantità che viene destinata all'estero. A regime pieno – ma nella nostra storia questo regime pieno deve ancora verificarsi in modo costante – sarebbero dalle 700 alle 2.100 tonnellate a

settimana. Nel complesso dei flussi dei nostri rifiuti prodotti, la parte che va all'estero è veramente minima in termini percentuali. Introduciamo un tema di criticità: questi impianti, per il potenziale che io vi ho rappresentato, sono sufficienti per gestire il nostro quotidiano, salvo però delle variabili molto forti che riscontriamo come dato storico e statistico.

Abbiamo l'impianto di Colari che dovrebbe ritirare 1.250 tonnellate al giorno, ma la nostra esperienza ci ha insegnato che i fatti improvvisi ci hanno ridotto più volte questo quantitativo senza preavviso, portandolo a volte a 500, a volte a 700 tonnellate al giorno e a volte a un fermo anche completo. Voi capite che rispetto a questa dotazione teorica, che consente di coprire il nostro fabbisogno, questi fermi rappresentano un imprevisto che va a condizionare l'intera filiera. Naturalmente, la raccolta dei rifiuti quotidiana ha bisogno di sbocchi sugli impianti per la parte dell'indifferenziato. Qualora la parte dell'indifferenziato non svolge il suo mestiere, è evidente che questo si ripercuote anche nelle criticità della raccolta. Questo impianto, come voi sapete, è gestito da un commissario. Il commissario è una persona molto seria, molto disponibile, che ha veramente molto a cuore — questo è il termine da utilizzare — questa situazione, facendo del suo meglio. Tuttavia, in base alla mia esperienza industriale e manageriale, potrei quasi dire che un impianto di questo tipo, visto che è un impianto industriale che deve assicurare un servizio pubblico locale, richiederebbe anche una competenza tecnica per garantire al meglio la funzionalità quotidiana, onde non compromettere il sistema complessivo.

Devo osservare — questo è un dato che voglio rappresentare a questa Commissione come osservatorio statistico — che si sono verificate coincidenze e concomitanze di impianti che hanno avuto difficoltà: a volte ciò succede a Colari ma, contemporaneamente, magari il giorno prima, il giorno stesso o il giorno dopo, si rompe un nastro a un nostro impianto. Ci sono, quindi, una serie di coincidenze rispetto alle quali uno studio statistico, che si può fare quale primo

esame di università, potrebbe suggerire che tutto ciò rappresenta un'anomalia e non la normale probabilità delle cose. Questo è un dato che penso sia importante rappresentare. Noi, naturalmente, stiamo analizzando con grande dettaglio la situazione, ma questa è una fotografia di ciò che è. Il nostro dovere, in tal senso, è di prendere atto di ciò che è, di analizzarlo in modo competente dal punto di vista industriale e manageriale e di suggerire linee che permetteranno a questa realtà di essere diversa da quello che oggi stiamo rappresentando. Partiamo, però, da alcuni punti, che vorrei di nuovo condividere con voi perché penso siano carenze strutturali storiche che ci ritroviamo (penso che vi siano note, ma ne voglio rappresentare alcune). Innanzitutto, abbiamo il debito dell'azienda, che è complessivamente di oltre un miliardo di euro, di cui poco più di 500 milioni di euro con le banche e 240 milioni di euro circa con i fornitori: è un debito importante.

Nell'arco del nostro piano industriale, la logica è adottare le efficienze, non solo necessarie ma anche, a nostro avviso, assolutamente applicabili. Questo è il risultato di un'analisi. Abbiamo analizzato come siamo oggi e quali sono le inefficienze interne di processo e di riorganizzazione. Riteniamo che la risposta, sia sulla qualità dei servizi che fra poco vi indicherò, sia sul tema del debito, potrà essere trovata nella capacità di razionalizzare l'attività aziendale, di creare efficienza e, quindi, di ridurre in senso generale gli sprechi, in modo da trovare le risorse per renderci diversi, per renderci migliori, per renderci industrialmente forti e stabili.

Un secondo elemento che voglio condividere con voi, che è altrettanto noto, è un riferimento a un *benchmark* di mercato. Noi abbiamo quasi 8.000 dipendenti e il *benchmark* di mercato suggerirebbe che per una dimensione come Roma ne basterebbero circa la metà. Il tema, naturalmente, visto in chiave positiva, è che abbiamo un numero di dipendenti che, organizzati al meglio, consentirebbero sicuramente alla nostra azienda, in un modello organizzativo efficientato, di rendere un

servizio di altissima qualità. Questo, naturalmente, è un obiettivo verso cui tendere.

C'è poi il tema a cui ho accennato prima: la nostra forte dipendenza rispetto agli impianti di trattamento esterni (noi abbiamo internamente una percentuale di circa il 30 per cento di rifiuto indifferenziato prodotto), naturalmente ci espone a situazioni per cui, quando qualcosa accade ai terzi, non è nel nostro campo di applicazione gestionale. Ovviamente, questo è un elemento di debolezza e criticità. Pertanto, il piano industriale, nell'analisi dei flussi e nell'analisi dei fabbisogni, deve dare questo tipo di risposta perché tutti ci immaginiamo — e noi, come *manager* d'azienda, abbiamo la responsabilità di attuare — delle soluzioni tali per cui noi governiamo i nostri flussi nella filiera, dotandoci di ciò che serve affinché i nostri flussi siano sotto il nostro governo. Dobbiamo fare ciò con i criteri tipici dei servizi pubblici locali, ovvero in modalità di efficienza, di efficacia e di economicità. Aggiungerei anche un punto di vista a cui oggi l'Europa ci obbliga, ma che penso appartenga al nostro DNA: un'attenzione alle esternalità ambientali del nostro agire e, quindi, una chiave di lettura industriale moderna.

Come sapete, questa è un'azienda che ha avuto dei coinvolgimenti nelle vicende di Mafia Capitale, quindi il mio arrivo in quest'azienda non poteva prescindere dal prendere contatti e rapporti con i corpi dello Stato e con la procura della Repubblica di Roma. Ritengo, infatti, naturalmente nel rispetto dei ruoli — poiché ciascuno fa il suo — che un dialogo di un certo tipo possa aiutarci, soprattutto come azienda, ad operare in modo diverso e a superare le criticità, anche di carattere legale e giudiziario, che ci hanno, ahimè, caratterizzato. Questo non deve accadere più, soprattutto finché io sarò responsabile di questa azienda.

In un ragionamento che guarda alla città di Roma e a questo territorio, dove noi siamo un protagonista principale nella filiera della gestione dei rifiuti, penso si debba colloquiare in modo trasparente, nel rispetto delle regole e con tutte le premesse

del caso, con altri *player* locali, in particolare con un *player* locale importante come Acea. C'è quindi un dialogo aperto con il presidente di Acea, Lanzalone, con l'obiettivo di capire, nella sinergia dei ruoli, come possiamo garantire la normalità a questo territorio nella corretta gestione dei rifiuti lungo la sua filiera. Penso, anzi, che il nostro stimolo debba essere quello di trasformare una criticità in un'eccellenza. Mi auguro che questo dialogo, che è appena iniziato, possa produrre i propri frutti. Io sono molto fiducioso perché ci sono ragioni territoriali e industriali per cui, nell'eventuale complementarità o sinergia dei ruoli, si possono e si debbono trovare dei punti di forza per consentirci un cambiamento importante.

Entrando nel merito del nostro piano industriale, c'è un altro elemento che voglio rappresentare, che è molto importante per capire le ragioni dei nostri obiettivi.

È stata fatta un'analisi molto dettagliata dei flussi e della composizione dei nostri rifiuti. Se noi analizziamo la composizione dei nostri rifiuti, vediamo che nell'indifferenziato, che è la parte predominante al momento, abbiamo il 28,1 per cento di carta e cartone, un materiale che, se intercettato, ridurrebbe in modo significativo la quantità di rifiuto indifferenziato. Inoltre, se andiamo ad analizzare anche i valori economici, vediamo che intercettare questa frazione e sottrarla dallo smaltimento significa anche creare un beneficio economico, in quanto ciò diventa da costo un ricavo. Il percorso di efficienza che vi descrivevo prima, trova in questo uno dei suoi elementi fondanti. In questa logica, avendo chiaro a quanto ammonta la produzione di carta e cartone, almeno la parte stimata, che è deducibile anche dalle nostre analisi merceologiche, nella città di Roma, stiamo collaborando con COMIECO, con cui sarà presto siglato anche un protocollo d'intesa. Abbiamo l'idea di creare un sistema dedicato sulle dorsali del commercio, ossia sulle utenze non domestiche, in modo tale da intercettare quotidianamente tutta la carta e il cartone e sottrarli a quel flusso di rifiuto indifferenziato.

C'è poi un altro aspetto molto importante, che è quello del decoro. A tutti voi sarà capitato di trovare alcune zone di Roma con un po' di rifiuti ammassati. Vedrete che la quantità di carta e cartone messa nell'indifferenziato è molto significativa, quindi, per scomporre l'intero problema in piccole componenti, cioè in piccole risposte, che danno poi una soluzione complessiva, il tema della carta e cartone è molto importante. Le analisi merceologiche ci dicono che il 19 per cento del nostro rifiuto indifferenziato è plastica. Questo è un altro spreco, dovuto all'attuale incapacità di intercettare questa parte di materiale post-consumo, che impropriamente oggi è destinato allo smaltimento. Inoltre, abbiamo l'organico, che nella parte indifferenziata ammonta al 15,9 per cento. L'organico, come è ben consigliato dal pacchetto sull'economia circolare, è un materiale che deve essere intercettato nel suo insieme perché ha dei destini nobili, in quanto può ritornare alla terra, con un vero processo virtuoso di economia circolare. Questo è un altro elemento che noi prendiamo in considerazione. Non vado avanti nel dettaglio, ma vi do un dato che è eloquente. Del nostro rifiuto indifferenziato attuale, quello che va ai nostri impianti, che giudichiamo appena sufficienti ma nei quali, appena capita qualcosa, abbiamo una criticità immediata che si ripercuote, c'è il 74 per cento di materiale differenziabile.

Visto che abbiamo detto inizialmente che dobbiamo dare una risposta di brevissimo periodo per creare una situazione di normalità, per poi ragionare sulla solidità industriale di medio periodo, è evidente che le risposte rispetto a queste analisi stanno a dire che noi, qui a Roma, abbiamo il dovere di progettare dei sistemi di raccolta differenziata capaci e efficaci, che funzionino con delle regole precise e che l'azienda deve rispettare nelle modalità di ritiro dei materiali, ma che anche i cittadini e le utenze non domestiche devono rispettare nei conferimenti. Si potrebbe così creare un sistema normale di conferimento e di raccolta che consenta a noi di intercettare queste frazioni. Questa è l'azione

più immediata possibile che si può fare rispetto a un *panel* di azioni che prendiamo in considerazione nell'insieme: le prendiamo in considerazione tutte, ma se tracciamo un asse cronologico rispetto alle potenzialità nel breve, nel medio e nel lungo, è chiaro che il primo dovere che noi abbiamo è quello di modificare radicalmente il sistema di raccolta differenziata, che oggi vive una criticità importante.

Per ciò che concerne il nostro modello organizzativo, rispetto al *benchmark* di settore abbiamo il doppio dei dipendenti, eppure non stiamo producendo un servizio eccellente, anzi, ci esponiamo alle criticità che abbiamo poc'anzi descritto. È evidente che noi, cambiando il modello, creiamo le efficienze per cui si fa la raccolta differenziata di qualità, senza sottrarre personale — che abbiamo in abbondanza — in un modello industriale corretto, dallo spazzamento a tutti i nostri servizi che dobbiamo rendere secondo il contratto di servizio, avendo la possibilità di restituire a questa città il decoro richiesto e la normalità che un'azienda come AMA deve assolutamente garantire a un territorio pregiato quale quello di Roma. Peraltro, anche se non fosse Roma, un qualsiasi territorio avrebbe il diritto di avere tali servizi.

A questo proposito, in base all'analisi dei flussi e all'analisi delle *technicality* industriali e organizzative, abbiamo conteggiato la possibilità reale di raggiungere l'obiettivo di raccolta differenziata del 70 per cento al 2021, modificando significativamente e non semplicemente estendendo progetti di raccolta porta a porta, anche rivisitando il modello esistente, in quanto proprio in ciò che vi è, ci sono delle inefficienze. La risposta non deve essere che una chiamata di inefficienza richiede nuove risorse per colmare il *deficit*, ma deve essere creata una situazione razionale ed efficiente. Le risorse, che abbondano, a quel punto possono essere utilizzate su tutto il territorio nella misura corretta.

A questo punto, stiamo rifacendo un'analisi, che eventualmente vi potrebbe esporre anche il dottor Masullo, mio consigliere, di tutti i dati relativi ai flussi di materia presenti oggi nel piano industriale, proprio

per capire meglio quali possono essere le soluzioni virtuose, ma nello stesso tempo praticabili – infatti, a noi è richiesta la concretezza e su questo siamo perfettamente d'accordo – nonché le disponibilità impiantistiche che dobbiamo avere.

Vi dico subito – perché penso che anche questo sia un punto di interesse – che il piano industriale prevede un'impiantistica di AMA che dà una risposta al rifiuto umido, ossia alla FORSU (frazione organica del rifiuto solido urbano), prevedendo un quantitativo. Se noi guardiamo al 2021, rispetto alla quantità prodotta abbiamo una capacità impiantistica propria che non copre il nostro fabbisogno. Di conseguenza, ritengo, con tutte le analisi del caso – siamo all'inizio del lavoro – che questo piano debba essere integrato con un'impiantistica che dia una risposta alla totalità del rifiuto umido che andiamo a raccogliere. Penso che questo sia un segno di serietà perché dobbiamo trattare quello che produciamo. Peraltro, considerando quanto ci costa oggi trattare l'umido in impianti terzi, avendo dei costi, anche di trasporto, molto elevati, agire in questo modo è un dovere anche sotto il profilo dell'economicità, per restituire ai cittadini una TARI più bassa. Questo significa avere il controllo del processo e avere un processo efficiente, moderno e coerente con quello che il pacchetto sull'economia circolare ci chiede. Significa anche portare economicità in modo molto significativo e questo è un elemento importantissimo.

Per ciò che concerne la dotazione impiantistica, naturalmente andiamo a rivedere questo piano, anche se il lavoro eccellente che è stato fatto dal direttore Bina e da tutto il *team dei manager* – è doveroso dirlo – ha già messo in evidenza quali sono le potenzialità e cosa è giusto fare rispetto a un arco-piano che prende in considerazione non tanto l'impiantistica per ciò che è oggi, ma l'impiantistica per ciò che sarà nel medio periodo.

Io vengo da esperienze di altre realtà, di *multiutility*, dove l'impiantistica è stata affrontata a 360 gradi. Mi piacerebbe fare un esempio, però, riguardando una società quo-

tata, non vorrei creare problemi, quindi avrei bisogno che il dato fosse segreto.

PRESIDENTE. Se non ci sono situazioni penali, può dire quello che vuole.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Sa che le quotate sono soggetti *price sensitive*, quindi...

PRESIDENTE. Dica semplicemente « quotata ».

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Sono dati facilmente riconducibili. Comunque, è un po' la storia d'Italia: spesso si sono programmati degli impianti rispetto a un tempo zero e, nel tempo in cui gli impianti venivano realizzati, è poi cambiato lo scenario dei materiali; si è quindi trovata una situazione diversa. Pertanto, prendendo spunto da una realtà generale e diffusa, penso che sia importante capire le tempistiche richieste per la realizzazione degli impianti, capire come sarà il flusso dei rifiuti a quella data e, quindi, fare un'impiantistica di medio periodo che vada a coprire uno scenario evolutivo e uno scenario al tempo presente. Concludo – magari faccio poi intervenire i miei colleghi, che sapranno rappresentare ancora meglio di me degli altri punti – dicendo che la raccolta differenziata è una priorità. Siamo fermamente convinti che la competitività su scala europea non si giochi – sarò esplicito – immaginando impianti inquinanti e costosi di incenerimento, che tra l'altro richiedono tantissimi anni per essere realizzati e per cui, nella migliore delle ipotesi, andiamo ben oltre la fine del nostro piano industriale. Prendendo spunto dalle indicazioni dell'azionista, dalle indicazioni dell'economia circolare e anche dal mondo dei rifiuti zero – perché alla fine di questo parla – penso che il TMB e la gestione del rifiuto umido e della componente organica siano impiantistiche che servono per immaginarci, a regime, la capacità di poter gestire i nostri flussi in modo consapevole, responsabile e totalitario.

Voglio dire un'ultima cosa e poi mi taccio veramente. C'è un tema di presidio territoriale: vogliamo cambiare pelle anche sotto questo punto di vista. Noi riteniamo che ogni zona di Roma e tutti i nostri municipi debbano avere un presidio locale di AMA, sia per la qualità del servizio, sia per avere un referente, sia per avere dei *feedback* puntuali rispetto alle esigenze di specifici territori molto diversi tra loro e con diversi municipi.

Noi diamo una risposta organizzativa che porterà anche efficienza ed efficacia, oltre che qualità di servizio, creando le « AMA di municipio », delle nostre — passatemi il termine, forse improprio — succursali che, a livello locale, si prendono cura di un territorio, interpretandolo, in quanto vivono quel territorio e con esso hanno sono in contatto. Naturalmente, il governo è centrale e la regia è centrale, ma è un modo per andare sui singoli luoghi e dare le risposte che oggi i cittadini, le amministrazioni e tutti ci chiedono, ovvero le migliori risposte in termini industriali e qualitativi.

PRESIDENTE. Facciamo le domande, così in base a quelle, se volete inserire eventuali integrazioni specifiche, i suoi collaboratori possono intervenire. Do la parola ai colleghi che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

LAURA PUPPATO. Ringrazio il direttore e il consiglio di amministrazione. Lei sostanzialmente ha detto che raccogliete circa 5.000 tonnellate al giorno a persona, di cui circa 2.300 sono di differenziata. Ho fatto un po' di conti: attualmente siete a 550 chili a persona al giorno, con una quota, facendo il calcolo sui 3,3 milioni di persone, che è quella comprensiva anche del turismo che esiste per la città di Roma, per cui siamo oltre le 550 tonnellate al giorno; essendo questa una quota superiore all'attuale media italiana, vorrei capire, quando parlate di qualità, quali siano gli strumenti e anche i progetti che avete in corso per ridurre la quantità e per migliorare la qualità. Per la raccolta differenziata, infatti, lei non ci ha detto quale sia la

qualità di raccolta, ma dipende molto anche da quella. Vorrei poi sapere quale modello state mettendo in campo per cambiare il sistema e a quale tipologia vi state rifacendo in particolare.

Ho anche una domanda sugli impianti. Lei ha accennato alle problematiche degli impianti di Colari. Vorrei sapere, rispetto agli impianti di AMA, in particolare quelli di Rocca Cencia e di Salario, qual è la situazione oggi. Non mi pare, ricordando il recente passato, che quegli impianti diano pochi problemi in ordine al meccanismo di funzionamento e alla capacità di resa. Vorrei sapere quanto lavorate in quegli impianti, che situazione avete riscontrato e quali sono le opportunità che da quegli impianti possono arrivare, per esempio con eventuali crescite di funzionamento, con possibilità di potenziale eventuale.

Quando lei ci dice « ...noi abbiamo trovato 500 milioni di esposizione con le banche », questo per una società con queste caratteristiche può risultare abbastanza normale. Quello che non ho compreso, quindi, che vorrei che lei mi facesse meglio comprendere, è l'altro mezzo miliardo di esposizione con i fornitori perché quello sì, invece, è un problema rilevante: che cosa significa? Può spiegarci meglio? Se lei mi dice, ad esempio, che voi pagate a 120 giorni in relazione al bilancio che avete sulla cassa rispetto all'esposizione temporale, ciò può anche essere, ma se invece vi è un problema di altra natura, vuol dire che voi, come AMA, rischiate il fallimento perché un fornitore non pagato, evidentemente, può farvi portare i libri in tribunale: le due situazioni sono molto diverse e vanno chiarite.

Per ciò che concerne l'acquisto e la realizzazione di nuovi impianti, vorrei capire se c'è un piano, oltre a una valutazione che mi pare abbiate fatto, per capire dove, come e di quali tipologie parliamo. Lei ha parlato, per esempio, di un impianto per l'umido e questo è comprensibile. Vorrei capire, però, se da questo punto di vista c'è qualcosa in più rispetto alle 50.000 tonnellate che sono state già previste, che mi pare siano del tutto insufficienti.

L'altra questione concerne i *player* importanti con Acea per garantire la normalità. Io torno a rifarle la domanda che le ho già fatto qualche mese fa. Acea è una S.p.a. e voi anche: che tipo di sinergie possono esserci tra due società diverse, tutte e due S.p.a.? Ciò mi pare difficile e non riesco veramente a comprendere.

L'ultima domanda riguarda il *benchmark* rispetto alla numerosità dei dipendenti e rispetto alla qualità della raccolta differenziata. Mi spieghi meglio qual è il meccanismo che la porta a credere che questa quantità di dipendenti possa essere meglio utilizzata — così mi pare di cogliere — ridimensionando il numero dei dipendenti in relazione all'effettiva necessità e con quale uso per i dipendenti residui. Se ho mal compreso, naturalmente, lei mi corregga.

PRESIDENTE. Do la parola al presidente Bagnacani per la replica. Se ha bisogno di dati, ci può anche inviare il materiale dopo.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* No, ho tutti i dati con me. Magari rispondiamo coordinandoci con i miei collaboratori. Vi vorrei dare subito una risposta all'ultima domanda. Mi si chiedeva qual è il *benchmark* di settore. Secondo i *benchmark* nazionali, il servizio richiede un dipendente ogni 1.000 abitanti, mentre qui abbiamo circa un dipendente ogni 400 abitanti. Questo è un grande numero che ci dà un'idea, ma poi ogni realtà è una realtà a sé. Se noi oggi volessimo estendere la raccolta differenziata a tutto il territorio con il sistema di raccolta che attualmente abbiamo, questi quasi 8.000 dipendenti non sarebbero abbastanza perché è il modello che ha implicitamente alcune cose sbagliate. Pertanto, il tema di AMA non è quello dei dipendenti in più di cui deve liberarsi, anzi, è quello opposto! AMA ha, rispetto a una prospettiva, una bella opportunità: abbiamo un'elegante dotazione di dipendenti e se noi cambiamo il modello operativo, allora possiamo rendere al meglio il servizio a tutti i territori invece di vivere le criticità attuali.

Vi do un dato: oggi, sul sistema porta a porta, abbiamo staffato 250 unità ogni 100.000 abitanti. Questo è un numero molto elevato. Voi capite che nella risposta a questa inefficienza sta la possibilità di gestire al meglio il servizio dove lo stiamo offrendo, migliorando quello che c'è, ma anche distraendo una parte di questa quota di dipendenti per gli altri 100.000 abitanti, sui quali oggi non possiamo estendere la raccolta porta a porta. Il concetto generale è la ristrutturazione dell'azienda e anche la ristrutturazione dei processi, riportandoci a degli *standard* industriali che possano garantire il buon utilizzo delle risorse. Questo vuol dire dare qualità, dare risposte, dare un servizio. Il tema non è mettere in discussione i dipendenti, anzi, li assumiamo come dato di *input* privilegiato per fare al meglio il nostro mestiere negli anni a venire.

Mi è stata posta una domanda sulla riduzione dei rifiuti. Noi abbiamo una serie di politiche di riduzione dei rifiuti indicate dall'amministrazione. Per dividerci i compiti, proporrei ad Andrea Masullo di rappresentare il tema della riduzione dei rifiuti e, se siete d'accordo, al direttore generale di illustrare come sono messi gli impianti AMA e il debito sui nuovi impianti.

PRESIDENTE. Prego.

ANDREA MASULLO, *consigliere di AMA S.p.a.* Sinteticamente, l'obiettivo delle varie iniziative di riduzione della produzione di rifiuti è di ottenere una riduzione, al 2021, del 16,5 per cento. Si tratta di una serie di iniziative, ormai applicate in varie realtà nazionali e internazionali, che vanno dai prodotti alla spina alla riduzione degli imballaggi, dal compostaggio domestico all'introduzione premiante di modifiche nei comportamenti e nei consumi, fino alla creazione di centri di riparazione e riuso presso i presidi di municipio che l'AMA andrà a creare (è un punto che mi sembra importante sottolineare perché contiene anche un aspetto rilevante da un punto di vista della riconquista della fiducia, sempre necessaria tra cittadini e impresa).

Tutto questo è importante perché si sta passando da un modello di società che effettua la raccolta e conferisce a un sistema impiantistico che conoscete bene, che è quello in cui ha vissuto la città in questi ultimi decenni, a un sistema virtuoso in cui l'azienda stessa tende a chiudere il ciclo dei rifiuti, traendone benefici e creando, però, una complessità nella raccolta, per cui la collaborazione e la fiducia dei cittadini devono essere totali, un aspetto che è oggi carente per via di disfunzioni e malfunzionamenti. Bisogna creare, quindi, centri operativi di municipio in cui il cittadino abbia un'interfaccia diretta con l'azienda, dove si possano manifestare le difficoltà e le perplessità e quindi indicare i correttivi, dove si possa avere un luogo accogliente per conferire i rifiuti ingombranti e avere la dimostrazione della virtuosità del ciclo che si è introdotto.

Mi spiego meglio. Penso, ad esempio, all'affidamento a soggetti socialmente svantaggiati di vario genere attraverso meccanismi di garanzia trasparenti, che stiamo identificando, a luoghi per la ricezione e, ove possibile, la riparazione degli oggetti per il cittadino, il quale può quindi usufruirne per se stesso o per la cooperativa, la quale, rilasciando un *bonus*, effettua questa riparazione per potere rimettere il materiale sul mercato, creando un clima di socialità e di comprensione diretta di un sistema virtuoso, benché complesso, che va a buon fine.

Non mi dilungo sugli aspetti specifici delle varie iniziative perché ormai sono noti i meccanismi, così come gli accordi con la grande distribuzione per creare « Puntini Verdi », soprattutto il meccanismo premiante e la tariffazione puntuale sulla produzione del rifiuto indifferenziato. Va compreso, quindi, che la società fa sul serio nel perseguire un atteggiamento virtuoso e ciò che viene pagato è il servizio per quanto esula dal circuito virtuoso, in maniera da creare l'incentivo per la virtuosità. È ovvia, poi, l'attenzione massima verso l'organico perché, come sapete bene, l'intercettazione massima dell'organico ci consente anche di intercettare il resto del materiale.

STEFANO BINA, *direttore generale di Ama S.p.a.* Rispondo subito alla domanda più semplice, che è quella dei debiti verso i fornitori. In realtà, la situazione di AMA non è una situazione critica (peraltro, l'esposizione verso i fornitori attualmente è circa la metà di quella che lei indicava) perché siamo intorno ai 250 milioni di euro: è un'esposizione fisiologica, legata alle scadenze di pagamento, che peraltro vengono rispettate regolarmente.

Noi stiamo recuperando un'esposizione finanziaria, anche rispetto al sistema bancario, che era pesante. Qualche anno fa è stato necessario fare degli interventi importanti, ma oggi tale esposizione sta pian piano rientrando. L'anno scorso, ad esempio, a parità di patrimonio netto, il passivo della società è diminuito di 100 milioni di euro e questa progressiva diminuzione, in questa situazione di crescente disponibilità di liquidità, sta proseguendo anche nel corso di quest'anno. In questo momento, quindi, AMA non è una società che mette in difficoltà i propri fornitori con ritardi di pagamento, anzi, rispetto a passate posizioni difficili in termini di pagamento per AMA, c'è stato un grosso recupero e sono state sistemate tutte le posizioni di sofferenza che ancora rimanevano.

Per quanto riguarda invece la situazione degli impianti, dobbiamo considerare due aspetti: un aspetto è quello riferito all'impianto tecnologico in sé, che per quanto ci riguarda non ha problemi particolari. Gli impianti, infatti, esercitano la loro funzione regolarmente, trattano le quantità previste dall'autorizzazione, sono stati recentemente oggetto di rinnovo dell'Autorizzazione integrata ambientale (quindi hanno dimostrato una continuità di svolgimento della loro attività che ha consentito alla Regione Lazio di concedere questo rinnovo dell'autorizzazione) e sono oggetto di frequenti visite da parte delle autorità di controllo, anche inviate da questa Commissione, senza che dal punto di vista del funzionamento dell'impianto si possano rilevare criticità particolari.

C'è stato un problema, nei primi mesi di quest'anno, legato al fatto che abbiamo dovuto supportare con i nostri impianti

una minore capacità di trattamento affidata a terzi di circa 30.000 tonnellate. Queste 30.000 tonnellate di minore capacità di trattamento, garantita da impianti terzi, è stata assorbita nei nostri impianti senza che Roma Capitale abbia dovuto patire situazioni di vera emergenza nella raccolta dei rifiuti e questo deve essere riconosciuto a merito della stabilità della gestione impiantistica del trattamento da parte di AMA e delle soluzioni che AMA ha trovato.

Certo, questa situazione ha provocato un accumulo di rifiuti, che peraltro adesso stiamo smaltendo nelle fosse di carico degli impianti, che hanno supportato in parte questo aumento e che adesso vengono progressivamente svuotati. C'è un problema oggettivo, la cui soluzione, purtroppo, necessita di tempo. Tale problema è legato alla posizione degli impianti, che in un caso particolare è assolutamente infelice. È infatti innegabile che almeno uno dei due impianti TMB che eserciamo, non sia nel posto migliore possibile rispetto a Roma. Peraltro, in questo momento, non possiamo fare a meno di quella capacità di trattamento, salvo costringere Roma a sopportare condizioni di emergenza. L'impegno, anche nel piano industriale, è quello di dismettere questo impianto non appena le quantità di rifiuti raccolti consentiranno di farlo. Esso ha una capacità di trattamento di circa 750 tonnellate al giorno e, a seconda delle necessità, può lavorare dalle 500 alle 600 tonnellate, o anche meno. La questione è molto delicata perché è evidente che, a livello industriale e anche a livello di responsabilità, nell'uso corretto delle risorse dei cittadini dobbiamo esaurire la capacità di trattamento dei nostri impianti prima di pagare terzi per trattare rifiuti, altrimenti risponderemo di questo agli organi di controllo economico della nostra società (alla fine, infatti, usiamo soldi dei cittadini romani).

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Forse, considerata la domanda che mi è stata fatta, la risposta è molto più semplice di ciò che ho lasciato intuire. È corretto quello che dice la senatrice Puppato: l'AMA è una

S.p.a. che sta facendo il percorso che vi ho descritto e ACEA è un'altra S.p.a., quindi non parlo per ACEA, che è un'altra realtà. Entrambe, però, gravitano su Roma e quindi, come ragionamenti complessivi, come via futura di un territorio, è legittimo e trasparente il modo di ragionare che non sottintende nulla di più rispetto a un ragionamento tra due attori che hanno una competenza e una responsabilità, qualora in questo processo si possano definire delle complementarità. Non mi sfugge che, come AMA, non posso fare tutto anche in termini impiantistici; potrebbero farlo loro se il ragionamento complessivo è su come dotiamo Roma di una soluzione solida, efficace, industriale. Io faccio, come S.p.a., autonomamente le mie scelte e un ragionamento complessivo può essere utile alla collettività, ma sempre nel rispetto della norma, della trasparenza dei ruoli e delle autonomie delle due realtà. Spero, con queste sottolineature, di avere minimizzato il ragionamento che può nascere da affermazioni di questo tipo, ma nello stesso tempo di avere detto qualcosa che potrà essere utile anche in un'ottica futura per questa città.

LAURA PUPPATO. Le spiego: da tempo ascoltiamo che serve un ampliamento degli impianti, quindi vorrei capire se ci sia qualcosa di più concreto.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* No, io mi sono appena insediato.

STEFANO BINA, *direttore generale di AMA S.p.a.* In realtà, a una domanda non è stata data risposta, cioè noi abbiamo previsto nel piano industriale di realizzare due impianti di trattamento della frazione organica del rifiuto solido urbano e un impianto di valorizzazione della frazione multimateriale da raccolta differenziata; stiamo ora individuando i siti più idonei all'interno di tutto il territorio di Roma Capitale per realizzare questi impianti, la cui progettazione non può non tener conto della localizzazione, ma in questo siamo veramente a buon punto. Naturalmente, una

volta individuati questi siti, bisognerà che il percorso di realizzazione degli impianti passi anche attraverso una comunicazione e una condivisione della scelta rispetto al territorio e alla popolazione interessata. È certo che nel momento in cui, soprattutto facendo raccolta differenziata, produrremo queste frazioni di rifiuti recuperabili, se vorremo veramente completare il ciclo virtuoso della raccolta, quindi ottenere davvero i benefici dalla raccolta differenziata, non possiamo che puntare ad avere un'impiantistica propria, che consenta di ottenere tutti i benefici possibili. L'obiettivo, quindi, è questo e la volontà concreta di arrivarci è contenuta nel piano.

STELLA BIANCHI. Grazie per l'esposizione. Sul piano industriale — l'ultimo che avete, cioè quello approvato dall'amministratore Giglio — l'autonomia industriale passa dal 20 al 29 per cento, cioè la capacità di chiusura del ciclo dei rifiuti da parte di AMA va dal 20 al 29 per cento, mentre nel precedente piano arrivava all'80 per cento: questo 29 per cento sarà il vostro obiettivo o pensate di avere una politica più ambiziosa e di essere in grado di chiudere il ciclo dei rifiuti di Roma?

Sugli impianti adesso ho capito quali sono quelli che pensate vi servano, cioè i due impianti di organico, uno di selezione multimateriale dalla differenziata (non so se ho capito bene o se ne servano altri). Sulle localizzazioni, invece, che era la mia domanda successiva, spiegate che ancora le state cercando, ma quando pensate di arrivare ad una loro individuazione?

Sulla differenziata, la senatrice Puppato aveva fatto una domanda alla quale non ho sentito risposta, ma forse mi sono distratta, cioè come pensate di aumentarla? L'obiettivo al 2021 è il 70 per cento, come ci ha ricordato prima, il che significa addirittura più del *target* europeo, che è 65 al 2030, cioè Roma fa 5 punti in più 9 anni prima: come pensate di far ciò?

Se non ho visto male, avete dichiarato un obiettivo (non so se voi o la sindaca, in questo potrei sbagliare) del 48 per cento a fine anno, che dai vostri dati significa 4 per cento in più in 6 mesi. Sarebbe molto

interessante capire come pensate di realizzare questi obiettivi.

Inoltre, non ho capito se nel vostro nuovo piano e nella vostra visione della città i TMB rimangano oppure no e quale pensate possa essere il destino del TMB Salario, se cioè possa arrivare ad una chiusura. Io apprezzo il modo elegante — lo dico in modo ironico — con cui il dottor Bina ha definito la localizzazione « non ideale », ma quello è un posto in cui un TMB non può stare, tanto più perché, come sapete meglio di me, sono impianti vecchi, che hanno criticità derivanti dal fatto che c'è un solo braccio meccanico funzionante, una sola ruspa a terra, montagne di rifiuti che si accumulano, quindi, a maggior ragione, a ridosso delle case è difficile mantenere un impianto così. La domanda riguarda, quindi, il destino del TMB Salario: quando pensate di chiuderlo?

Volevo chiedere anche se continuino ad andare gli indifferenziati verso l'Austria. Se non ho visto male, nel piano essi andrebbero fino al 2018 e poi si fermerebbero: pensate che in seguito ciò possa essere ancora necessario?

Per quanto concerne la macrostruttura, dottor Bagnacani, lei pensa di tenere quella realizzata dall'avvocato Giglio poco tempo dopo il suo insediamento? Un'ultima domanda alla quale terrei moltissimo ad avere una vostra risposta perché sicuramente avete il polso della situazione: in quali aree delle città avete avuto maggiori criticità, in quali municipi, in quali quartieri?

PRESIDENTE. La prego di rispondere in maniera sintetica, grazie.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Molto sinteticamente, lei ha fatto un rilievo che io condivido appieno, quindi mi assumo l'onere e la libertà dell'ultimo arrivato e anche del ruolo per dire che se, a fine ciclo, il 29 per cento dei rifiuti sarà trattato nei nostri impianti, è poco. Penso che sia un principio di responsabilità quello di gestire i flussi al meglio, con responsabilità a casa nostra; non dobbiamo, quindi, gravare su altri; c'è poi da distinguere un periodo

transitorio, che è legittimo, da un periodo a regime definitivo. La mia ambizione (al momento la definisco tale ma, avendo il ruolo di presidente e amministratore delegato, ho anche gli strumenti per trasformare l'ambizione in una realtà) è quella di incrementare la capacità di trattamento dei nostri rifiuti oltre questo 29 per cento.

L'altro tema era relativo a come si fa la raccolta differenziata: un po' l'ho spiegato prima, ma cerco di essere più chiaro, seppure in sintesi. Sul tema della raccolta differenziata, dalle analisi approfondite che sto conducendo, avendo esperienza di questo in altri territori, in altre epoche, in altri settori, avendo molta passione sul tema e ritenendo che questa sia, come dice l'Europa, la prima azione da compiersi al meglio, ho riscontrato che il modello proposto ha un certo numero di inefficienze.

PRESIDENTE. Mi scusi, che percentuale di scarto avete oggi sulla raccolta differenziata? Presumo che sia molto alta.

LORENZO BAGNACANI, Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a. È oltre il 10 per cento. Lei ha perfettamente ragione: questo è un dato industriale molto importante, quindi le attuali raccolte differenziate devono essere migliorate in termini qualitativi. Tuttavia, il fatto che qualitativamente si abbiano queste criticità è dovuto al sistema di raccolta e a una serie di regole non rispettate o forse non definite, per cui, esasperando il concetto, potrei dire che la differenziazione è quasi un evento occasionale. È vero, però, che proprio perché ci sono queste criticità facilmente individuabili, non è altrettanto facile cambiare il sistema; sia chiaro, però, che in questa analisi industriale abbiamo tutte le soluzioni, che sono note, per far sì che si possa...

STELLA BIANCHI. Le avete, però non ce le dice!

LORENZO BAGNACANI, Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a. Se mi dà tempo, le descrivo un progetto di raccolta differenziata. Nella raccolta differen-

ziata — sempre in sintesi, vista la sede — bisogna che l'utente esponga nei giorni previsti determinati materiali in determinati contenitori o sacchetti di un determinato colore; in quei giorni bisogna che l'azienda che propone il servizio passi con regolarità a ritirare questi rifiuti. Noi abbiamo un sistema dove chi espone, forse perché nel tempo le cose sono andate scemando, espone con contenitori o sacchetti che non corrispondono al modello, quindi abbiamo gli spazzini che spesso devono indovinare cosa c'è dentro l'indistinto sacco nero, laddove un sacco nero ha il differenziato, l'altro sacco nero ha l'indifferenziato. È quindi un gioco a indovinare e, tra le altre cose, non ci sono i punti di presa davanti all'utenza: a volte si va su per le scale o per i pianerottoli, il che è un sistema anomalo, che non ho mai visto in vita mia! Correggere questi fattori significa far sì che il sistema di raccolta possa essere rapido, efficiente, preciso, oltre al desiderio che sia possibile, anche nella pratica, raccogliere in modo differenziato. I sistemi di raccolta differenziata, quindi, laddove funzionano, producono risultati importanti, anche in breve tempo. Non è altrettanto breve il tempo per istruire, informare e costruire il nuovo progetto, ma una volta che questo viene lanciato, la storia d'Italia, d'Europa e del mondo dice che poi i risultati arrivano con un tempo abbastanza celere. Il 48 per cento sta nel piano industriale alla fine di quest'anno. Io mi sono appena insediato e siamo migliorati rispetto allo scorso anno. Siamo forse un po' in ritardo rispetto all'obiettivo di fine anno, ma questa è una corsa che mi assumo e farò del mio meglio. Giustamente, lei dice che il 48 per cento a fine anno è fra qualche mese: ne sono ben consapevole e con tutta la squadra aziendale faremo del nostro meglio.

STEFANO BINA, direttore generale di AMA S.p.a. In merito alle localizzazioni, il percorso è molto avanzato e non c'è ancora una posizione definitiva, ma siamo molto vicini alla definizione delle posizioni migliori.

STELLA BIANCHI. Ci può dare un ordine di tempo: un mese, due mesi, tre mesi, un anno ?

STEFANO BINA, *direttore generale di AMA S.p.a.* Sicuramente entro il mese di luglio. Per quanto riguarda il discorso di Salario, anche qui devo ricordare che l'impianto di Salario non l'abbiamo costruito noi e che costruire un impianto di trattamento meccanico biologico a Roma non è un gioco, quindi, quand'anche si condivide che Salario si trovi in una posizione in cui non dovrebbe stare, non si può decidere di spostarlo dall'oggi al domani senza colpo ferire, come non si può decidere di fare a meno della sua capacità di trattamento per i motivi che dicevo: c'è una responsabilità erariale di chi gestisce gli impianti per sfruttarli al meglio possibile, a prescindere da qualsiasi considerazione e condivisione di problematica ambientale che da questo possa nascere. Detto questo, nel piano industriale c'è una previsione per cui, non appena possibile, si farà a meno del trasporto di rifiuti verso l'estero. Prevediamo che nel 2018 questo fabbisogno venga meno e non debba più essere riprodotto, quindi, nel 2018 cesserà il trasporto di rifiuti verso l'estero ed entro il 2019 cesserà l'utilizzo dell'impianto Salario come impianto di trattamento rifiuti.

Comunque, l'impianto Salario è uno stabilimento, quindi un bene di proprietà AMA che abbiamo a bilancio per milioni di euro di valore: non potremo non utilizzarlo per svolgerci attività che non abbiano impatti che incidano sulla qualità della vita della popolazione che vi risiede intorno, quindi abbiamo pensato, in collaborazione con l'assessorato all'ambiente, ad una serie di destinazioni che non comportino effetti negativi sulla qualità della vita delle persone.

ANDREA MASULLO, *consigliere di AMA S.p.a.* Se posso aggiungere, il TMB è una sigla e l'idoneità della localizzazione dipende dall'aggiornamento delle tecnologie che sono applicate e, soprattutto, dalla qualità della raccolta.

PRESIDENTE. C'era una domanda che riguardava la macrostruttura.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* La macrostruttura che ci ritroviamo oggi è stata deliberata dall'ingegner Bina, se non sbaglio, ma andrò a modificarla al fine di rendere efficace la nostra azione interna per raggiungere tutti gli obiettivi di piano che abbiamo descritto oggi, quindi ci sarà un adeguamento della macrostruttura in funzione dell'efficacia della nostra azione. In tutto questo mi permetto di dire che, se noi facessimo la sintesi, abbiamo un'AMA che nel 2021 ha un quantitativo di rifiuti complessivi da trattare di 1 milione e 500.000 tonnellate, anziché 1 milione e 691.000; avremo una raccolta differenziata che, per ragioni industrialmente sostenibili, che ho spiegato, dal 43 per cento raggiungerà il 70 per cento; avremo un'AMA che, con l'organizzazione dei municipi e tutto quello che ho descritto, avrà la capacità di regolarità nel servizio (cosa che viene evidenziata e quindi daremo questo tipo di risposta); avremo un contratto di servizio più efficiente perché renderemo servizi migliori ricavando meno (questo è l'obiettivo); avremo comunque un indebitamento finanziario drasticamente ridotto, trovando anche le risorse, grazie al nostro efficientamento, per cui da 503 milioni passeremo a 270 milioni di euro. Questa è la sintesi del quadro.

STELLA BIANCHI. Ancora una domanda sulla macrostruttura, che lei dice, giustamente, di voler aggiornare in relazione all'efficacia. A quanto ricordo c'erano alcuni profili di dirigenti in via di allontanamento perché avevano avuto delle condizioni di particolare fiducia durante l'era Panzironi e Fiscon: lei ha avuto modo di verificare ciò, la considera una criticità, oltre alla questione efficacia? Sulle aree dove ha trovato le maggiori criticità, davvero mi interesserebbe una valutazione.

LORENZO BAGNACANI, *Presidente e Amministratore delegato di AMA S.p.a.* Guardi, io rivedrò la macrostruttura in funzione degli obiettivi e quindi, dal punto di vista manageriale, una macrostruttura deve avere delle caselle ricoperte da com-

petenze: le competenze in alcuni casi ci sono, in altri devono essere rafforzate. Lei mi parla dello storico e del presente di AMA. Questa è una verifica che ho cominciato a fare fin dal primo giorno perché — è evidente — in un principio di raggiungimento di obiettivi e di fedeltà alle logiche dell'azienda, è chiaro che i trascorsi sono elementi dei quali non posso non occuparmi, quindi, sostanzialmente, sto ricostruendo una storia di vecchia data e ne terrò conto in ogni decisione. Il tema in AMA è la legalità, la fedeltà all'azienda e la fedeltà agli obiettivi industriali nel rispetto dell'azienda, nel rispetto del territorio che noi siamo chiamati a gestire. Non si va fuori da questi binari, non ci sono eccezioni a questo, a partire dal sottoscritto.

PRESIDENTE. La collega aveva sollevato la questione delle criticità, cioè delle aree più critiche che avete trovato.

STEFANO BINA, direttore generale di AMA S.p.a. Inevitabilmente le aree più vulnerabili alla criticità, quando si verificano degli episodi di rallentamento della raccolta, sono quelle dove c'è la maggiore densità abitativa e anche quelle dove ci sono le condizioni urbanistiche meno agevoli, quindi, tendenzialmente, le periferie, in particolare le periferie della zona est di Roma. Queste sono le aree dove ci concentreremo di più, anche a livello di studio, per il miglioramento del servizio. In particolare, nel VI Municipio, dove ha sede anche l'impianto di Rocca Cencia, in collaborazione con gli amministratori del municipio, stiamo studiando per intervenire sia a livello di logistica, sia per realizzare nuove isole ecologiche, ovvero nuovi centri di servizio che avvicinino AMA alla realtà del municipio, realizzando il progetto di una « AMA di municipio », nell'idea di territorializzazione della gestione del servizio di AMA per quanto riguarda tutto il miglioramento del servizio. Ciò passa anche attraverso un ripensamento delle modalità con cui facciamo la raccolta differenziata, oltre a un importante intervento per quanto riguarda la logistica, cioè le sedi di lavoro dei nostri lavoratori, che oggi, per quanto

riguarda il VI Municipio, sono mal dislocate (addirittura in altri municipi), ma che invece stiamo cercando di portare all'interno del territorio del municipio.

PAOLA NUGNES. Lei, in pratica, ha già dato la risposta in conclusione, ma mi volevo collegare alla proposta di piano, di modello che ci fu presentata dall'assessore Montanari, a cui mi sembrava non avesse fatto cenno, ovvero alla dislocazione delle isole ecologiche, a cui doveva corrispondere la divisione degli uomini addetti alla raccolta differenziata. Mi premeva sapere se questo modello mantiene la sua struttura e se questo sarà anche un modo per risparmiare negli spostamenti dei mezzi, nell'inquinamento e quindi nell'ottimizzazione degli uomini. Volevo anche fare una domanda (forse ha già risposto ma mi è sfuggita la risposta) rispetto a questo contratto con l'Austria, che è un appalto dell'amministrazione precedente: che tempi ci sono?

PRESIDENTE. Chiudono nel 2018.

PAOLA NUGNES. Quindi corrisponde all'appalto, al tipo di onere a cui siamo legati rispetto a questo contratto o c'è una scissione anticipata? Con che quantitativi in totale? Mi è sembrato di capire che sia un quantitativo irrisorio.

STEFANO BINA, direttore generale di AMA S.p.a. Allora, nella spiegazione, inevitabilmente concisa, dei contenuti del piano industriale, il presidente non ha esplicitato questo contenuto, che invece è molto importante. Una delle leve principali di razionalizzazione e di efficientamento dell'attività di AMA su Roma, prevista nel piano industriale, è proprio questo sistema di ridefinizione della logistica sul territorio, che passa attraverso la realizzazione di una serie di centri di servizio, di isole ecologiche che vengono distribuite sul territorio. La volta scorsa eravamo partiti da 25 aree assegnate dalla cosiddetta « delibera » del commissario Tronca, ad inizio 2016, che poi si sono ridotte a 7 a seguito del confronto con il municipio e poi sono ricresciute fino ad oltre 20 (ricordo che dal

confronto sono nate delle proposte che poi sono state sviluppate e che in questo momento sono oggetto di interlocuzione con Roma Capitale per l'assegnazione ad AMA e quindi per poter costruire nuovi centri di servizi). Tutto questo consentirà di razionalizzare il posizionamento delle sedi di servizio di AMA, che oggi sono messe dove si può, spesso distanti dal luogo in cui il servizio viene svolto. Facevo riferimento al caso più tipico, ovvero una sede di zona che opera nel VI Municipio e che parte dal IV Municipio; il tempo di percorrenza dalla partenza all'esecuzione del servizio è dell'ordine di oltre mezz'ora, per non dire un'ora (dipende dal traffico); questo genera, tra andata e ritorno, la perdita di gran parte dell'orario di lavoro nel trasferimento. La realizzazione di queste sedi nelle aree che devono servire, consentirà di recuperare, quindi di diminuire, questo *gap* tra il fabbisogno teorico e quello che oggi stiamo utilizzando per svolgere il servizio a Roma, consentendo di migliorare questa condizione di efficacia del nostro servizio rispetto alla città, ma non solo. Oltre a questo, pensiamo ad un'organizzazione mirata a rendere i municipi più efficaci nella gestione del servizio che garantiscono ai propri cittadini, che quindi li renda più partecipativi rispetto a questa attività. In questo caso prevediamo di realizzare le cosiddette «AMA di municipio», che prevedono una sede di AMA in ogni municipio, in cui si possano attivare servizi dedicati ai municipi, che pure all'interno di una gestione complessiva (che non può che essere unitaria per garantire tutte le sinergie possibili), sia declinata nell'ottica di soddisfare i fabbisogni puntuali di ogni municipio in maniera più precisa e tempestiva rispetto a quanto succede oggi.

Per quanto riguarda l'appalto del trasporto rifiuti verso l'Austria, la situazione è questa: noi abbiamo contrattualizzato complessivamente 280.000 tonnellate in due anni di rifiuti trasportati verso l'estero, di cui 140.000 in due anni verso l'Austria e 140.000 in due anni verso un impianto in Germania. Il conferimento verso l'impianto in Germania non ha avuto successo, nel senso che, per motivi diversi, questo canale

verso la Germania non si è realizzato, quindi è rimasto il canale verso l'Austria; sono quindi rimaste 140.000 tonnellate di rifiuti da conferire verso l'Austria, 70.000 nel 2017 e 70.000 del 2018.

Questa è la situazione che pensiamo di esaurire entro il 2018, ma credo molto prima della fine del 2018. Per essere chiaro, siccome un oggetto di discussione rispetto a questa prassi è stato il costo che questo trattamento comporta, devo essere preciso: oggi, per conferire i rifiuti verso l'Austria, noi paghiamo 138 euro a tonnellata di rifiuto indifferenziato a bocca del nostro impianto, che è più o meno la stessa cifra che paghiamo per conferire rifiuti agli impianti di Colari a Malagrotta, quindi li portiamo in Austria allo stesso prezzo con cui li portiamo Malagrotta e il costo è di gran lunga meno di quanto spendiamo per conferire rifiuti negli altri recapiti dove li portiamo. Pertanto, da un punto di vista puramente economico, questa soluzione non è affatto un danno per AMA: non è un problema. Che poi ci sia una questione che stiamo cercando di superare di autonomia territoriale o altre considerazioni che possiamo fare, va benissimo, però oggi non stiamo parlando di un danno economico per AMA, né per i cittadini di Roma.

PRESIDENTE. Bene. Volevo fare anch'io alcune domande molto veloci. Vorrei capire qual è lo stato dei contenziosi che oggi avete, soprattutto nei confronti dei vostri fornitori, ad esempio di Colari o di altri impianti, se ci sono. La seconda questione che mi interessava riguardava la fase transitoria perché non c'è dubbio che il piano, così come abbiamo avuto occasione di dire, è molto ambizioso, interessante e per molti aspetti estremamente innovativo, ma è anche vero che, come diceva prima il presidente, ad oggi la dipendenza da un numero elevatissimo di gestori c'è e, purtroppo, quando succedono delle cose, questo fa pensare a quelle che prima avete definito strane coincidenze; tuttavia queste potrebbero essere anche più di strane coincidenze, ma non c'è dubbio che in questo territorio c'è una situazione di fibrillazione perché una volta si brucia una cosa, una volta quell'impianto si rompe, una volta c'è

un'interpretazione normativa che dice che l'impianto si blocca, insomma, vi sono situazioni che mettono in fibrillazione il sistema. Se quindi non si riesce a gestire il proprio con strumenti adeguati, purtroppo ciò dipende anche da questa situazione. La domanda, quindi, è come pensate di gestire questo periodo di transizione, se c'è un'impiantistica anche rispetto alla fase di transizione, se ci sono degli accordi con la regione per l'utilizzo di altri impianti. Le chiacchiere corrono, alcune forse sono vere, altre meno, ma c'è un *revamping* che viene fatto a Colleferro, quindi mi interessa sapere come avete intenzione di attrezzarvi per affrontare il transitorio, fermo restando che tutto ciò che il comune potrà fare per aiutare l'azienda per arrivare a quegli obiettivi così ambiziosi, giustamente, deve essere fatto perché di ciò beneficeranno i cittadini.

L'ultima domanda: il contratto di servizio che oggi avete con Roma Capitale (quando venne per la prima volta il sindaco o l'assessore Muraro si parlò di rivederlo), a che punto è dal vostro punto di vista? Voi siete uno dei contraenti e le decisioni sono, ovviamente, del proprietario.

STEFANO BINA, *direttore generale di AMA S.p.a.* Per quanto riguarda i contenziosi, la situazione è abbastanza stabile e in questo momento non sono sorti nuovi elementi in contenzioso, salvo la nostra corretta attenzione rispetto alle decisioni della regione Lazio su una tariffa di trattamento del rifiuto indifferenziato presso gli impianti Colari. Ogni volta che la regione Lazio determina un aumento o una diminuzione di questa tariffa, questa decisione automaticamente determina un costo aumentato di solito per AMA, quindi per i cittadini romani. È nostro dovere, per questo, almeno analizzare con attenzione le motivazioni che sottostanno a questa decisione, per essere sicuri che questa sia stata presa correttamente e, in caso contrario, contestare.

Con Colari, in questo momento, la situazione è di *stand-by*, nel senso che la gestione della società, la gestione degli impianti è commissariata e con il commissario prefettizio stiamo operando in un rap-

porto di maggiore vicinanza rispetto al rapporto terzo che c'è con la società Colari o la società E. Giovi; questo necessariamente è nell'ottica di garantire il servizio verso Roma Capitale; c'è quindi un grosso impegno del commissario che è coinvolto nel garantire questo servizio pubblico e al quale cerchiamo di dare tutto il supporto possibile (in questo senso la situazione è ammortizzata da tutto questo).

Per quanto riguarda la revisione del contratto di servizio con Roma Capitale, c'è una commissione, di cui facciamo parte, per valutare gli aspetti che da questo contratto hanno generato problematiche legate a fabbisogni di Roma Capitale e che questo contratto non consente di soddisfare, oppure condizioni di funzionamento che non sono soddisfacenti per Roma Capitale come cliente o per noi come fornitori. La discussione va avanti e ci stiamo lavorando, ma comunque il contratto di servizio è adesso pienamente operativo e viene pienamente rispettato, quindi il fatto che ci sia una fase di revisione del contratto di servizio non limita l'attività di AMA rispetto a questo contratto di servizio, o limiti l'efficacia di questo contratto di servizio.

Per quanto riguarda il transitorio, nel piano industriale è previsto, anno per anno, un percorso di avvicinamento alle soluzioni definitive che noi intendiamo apportare per quanto riguarda la gestione delle problematiche connesse al trattamento dei rifiuti. Il problema sostanziale per noi è il trattamento del rifiuto indifferenziato, cioè quando si parla di discarica e di inceneritori, in realtà si parla di flussi che non sono regolati e non sono necessariamente condizionati da un'autonomia territoriale o da un'autonomia di bacino ottimale di trattamento: sono flussi che vanno sul mercato e, nel nostro caso, trovano all'interno del mercato destinazioni anche distanti da Roma (ma non necessariamente meno economiche di quelle che si potrebbero trovare vicino a Roma). Per quanto riguarda il trattamento del rifiuto indifferenziato, noi proseguiamo in questo percorso di stabilizzazione, che passa attraverso la manutenzione e gli interventi di miglioramento dei nostri impianti, che da trattamento

meccanico biologico vogliamo che diventino fabbriche di materiali, quindi impianti che, pur trattando rifiuto indifferenziato, puntano a valorizzare il recupero di materia piuttosto che il recupero di energia o la produzione di scarti. D'altra parte, come diceva il presidente, ogni anno ci dotiamo di una capacità di trattamento che è tendenzialmente superiore al nostro fabbisogno usuale e che — bisogna ammetterlo — ci ha consentito finora, anche di fronte a crisi e ad eventi particolari, di far fronte al

fabbisogno di Roma senza creare problematiche emergenziali alla città.

PRESIDENTE. Nel ringraziare i nostri ospiti, dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 15.40.

*Licenziato per la stampa
il 28 agosto 2017*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO



17STC0024810