



Piano industriale 2017-2021

Principali leve di sviluppo e macro impatti industriali ed economici

- Analisi del contesto attuale

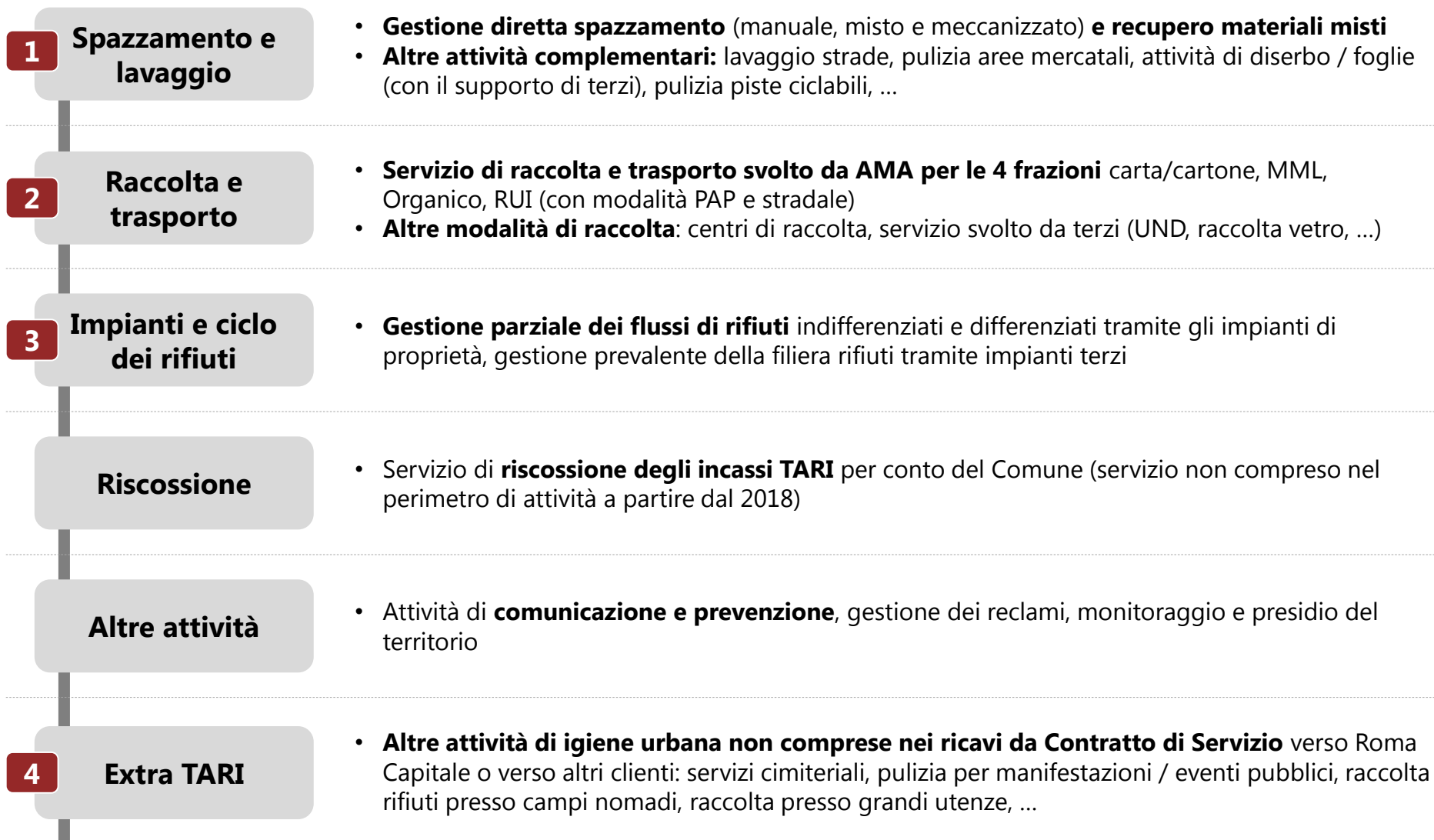
- **Principali servizi offerti e gestione del ciclo dei rifiuti**

- Principali dati economico-finanziari

- Linee guida strategiche e industriali

- Proiezioni economiche e patrimoniali

Principali servizi attualmente erogati da AMA



Servizio di spazzamento e lavaggio

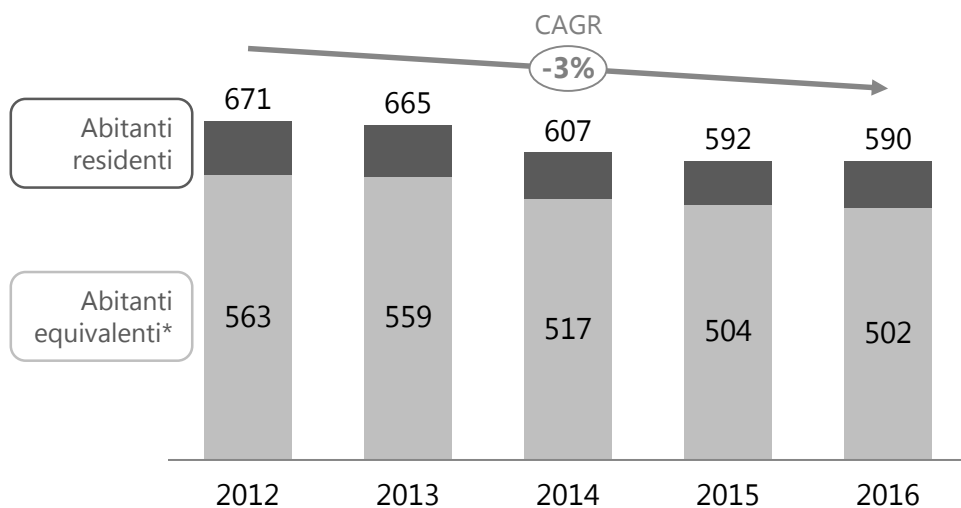
Modello operativo attuale, personale dedicato e regolarità di servizio

Tipologia di servizio		FTE dedicati* (dicembre 2016)	KPI (media II semestre 2016)		
			Regolarità servizio	Servizi pianificati (al giorno)	Servizi erogati (al giorno)
Raccolta e recupero materiali misti	Servizio di raccolta rifiuti vicino ai cassonetti e pulizia aree circostanti, svuotamento e pulizia dei cestini gettacarte, rimozione piccole quantità di rifiuti abbandonati su suolo pubblico	30% 411	96%	351	338
Spazzamento manuale assistito	Servizio di pulizia marciapiedi, tazze alberate, bordi stradali e aree antistanti punti di particolare interesse (fermate ATAC, scuole, parrocchie, stazioni metro, stazioni, cinema, musei, ...)	18% 253	87%	287	250
Spazzamento meccanizzato	Servizio di spazzamento meccanizzato con ausilio di spazzatrice (dotata di lancia ad acqua) o veicolo tipo mini spazzatrice	45% 603	83%	319	265
Altri servizi offerti	Lavaggio strade / Grande arterie Pulizia aree mercatali Piste ciclabili Diserbo / Piano foglie (con il supporto di terzi)	7% 86**			
Totale →		1.353	89%	957	853

(*) Il servizio mercati è considerato da contratto di servizio 70% meccanizzato e 30% manuale

(**) Comprensiva della voce lavaggio aree (55 FTE) e diserbo (31)

AMA: Evoluzione produzione pro capite (kg/ab)

Totale RU
(k ton)

1.754

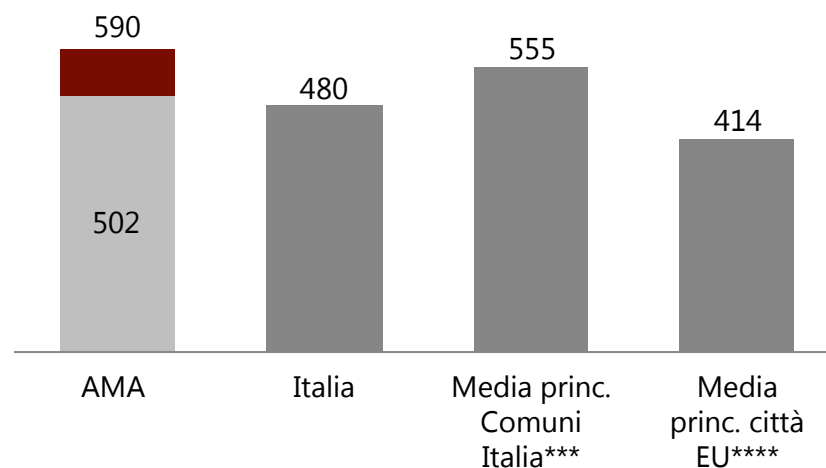
1.756

1.738

1.701

1.691

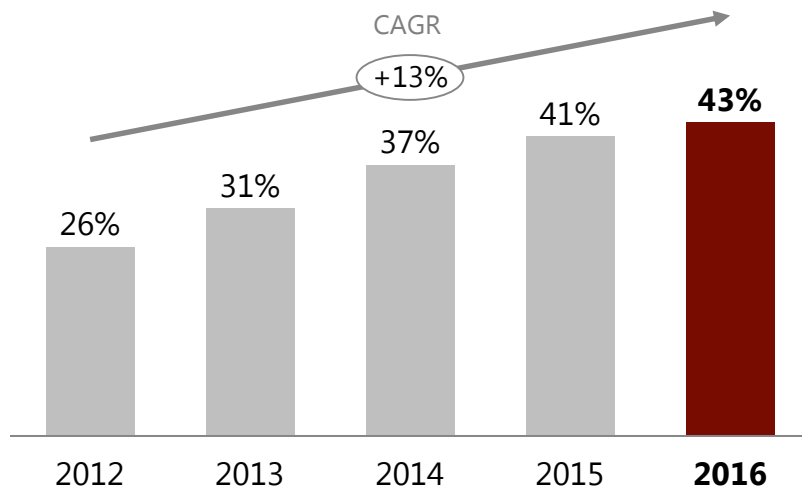
Posizionamento AMA: confronto produzione pro capite con dati europei e nazionali** (kg/ab)

Totale RU
(k ton)**1.691**

**Le tonnellate di rifiuti pro capite sono diminuite
a un tasso annuo medio del 3%**
nel periodo 2012-2016

**Le tonnellate di rifiuti pro capite prodotte a Roma
risultano superiori** ai valori medi dei maggiori Comuni
italiani e a quelli delle principali città europee

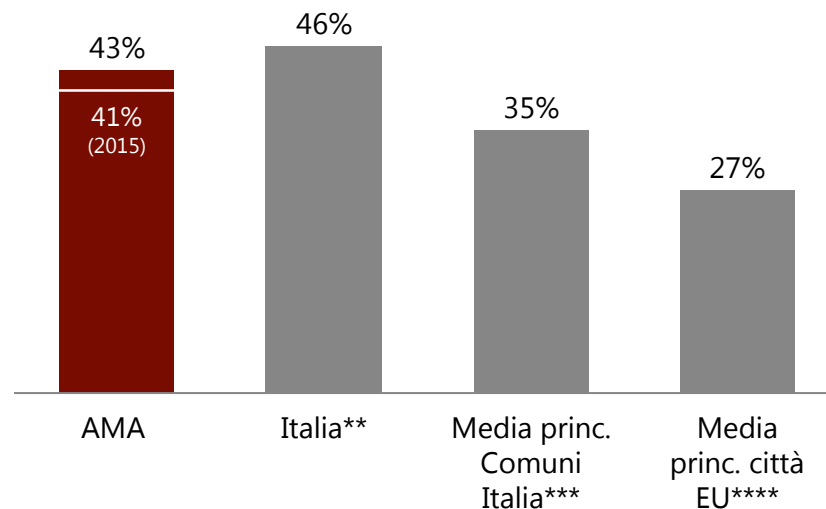
AMA: Evoluzione percentuale RD (%) (2012-2016)



Totale RD (k ton)	450	546	648	700	725
-----------------------------	-----	-----	-----	-----	------------

Le tonnellate di raccolta differenziata sono aumentate a un tasso medio annuo del 13% rispetto al 2012
(anno di avvio del modello di raccolta a 5 frazioni)

Posizionamento AMA: confronto percentuale RD con dati europei e nazionali* (%)



Totale RD (k ton)	725
-----------------------------	------------

Roma registra una migliore % di RD rispetto ai primi 10 Comuni italiani con popolazione maggiore a 200 mila abitanti **e rispetto alle principali città europee**

(*) Dati Ispra 2015, dati AMA 2016

(**) Media semplice di raccolta differenziata delle Regioni italiane (media ponderata 47,5%)

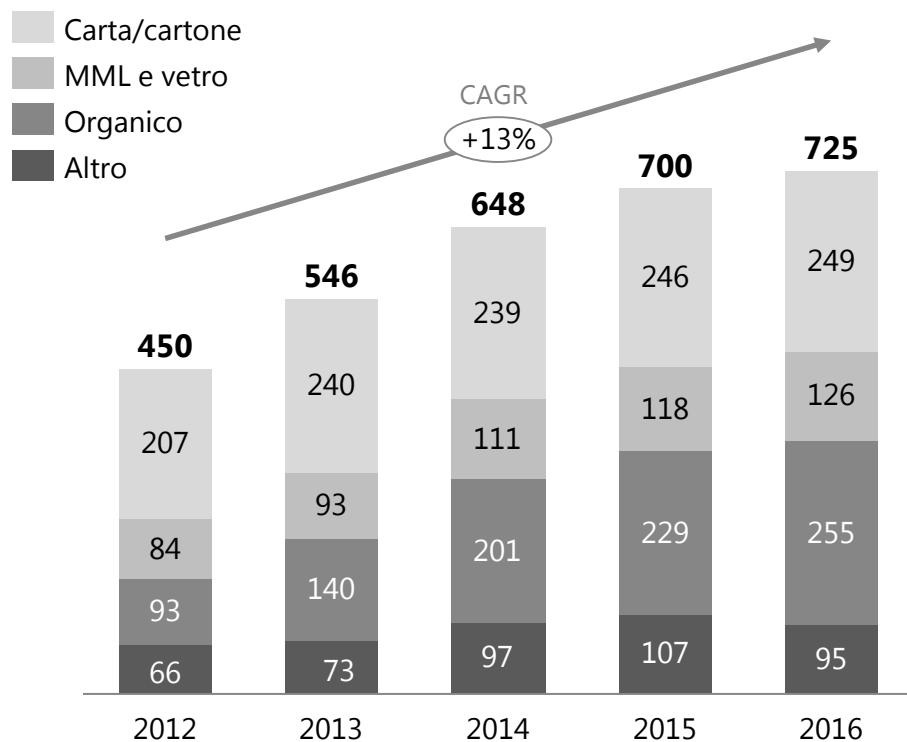
(***) Media semplice dei primi 10 Comuni con popolazione > 200 mila abitanti (Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Catania, Venezia)

(****) Media semplice di Vienna, Parigi, Berlino, Varsavia e Amsterdam

Servizio di trattamento e smaltimento

Flussi di raccolta per frazione merceologica

Evoluzione merceologica RD (k ton, 2012-2016)



Totale RU (k ton)	1.754	1.756	1.738	1.701	1.691
Inc. % RD su totale	26%	31%	37%	41%	43%

RD per frazione merceologica (k ton, 2015-2016)

	2015	2016	<i>Delta</i> (k ton)	<i>Delta</i> (%)
Carta/cartone	246	249	+2	+1%
MML	80	71*	-9	-12%
Vetro	38	55	+17	+45%
Organico**	229	255	+26	+11%
Altro	107	95***	-11	-11%
Totale RD	700	725	+25	+3%

I volumi raccolti in modo differenziato sono incrementati di circa 25 mila tonnellate nel 2016 rispetto al 2015 (grazie in particolare a organico e vetro)

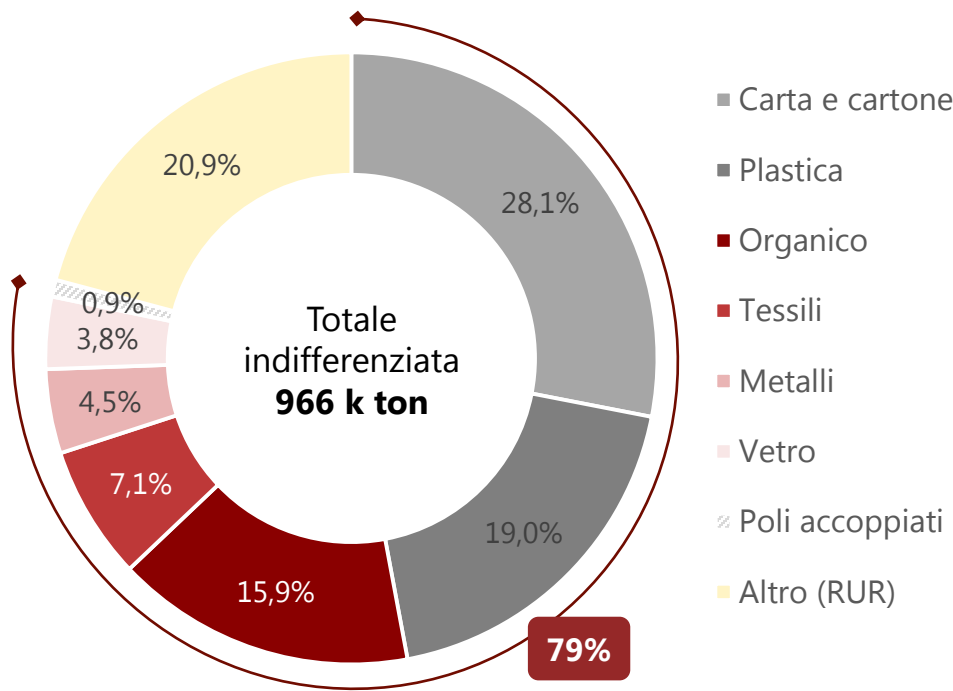
(*) Riduzione MML per effetto della conversione dell'intercettazione con modalità diretta del vetro

(**) Include verde / sfalci

(***) Sospensione del servizio di ritiro a domicilio degli ingombranti e ritiro degli indumenti durante il 2016

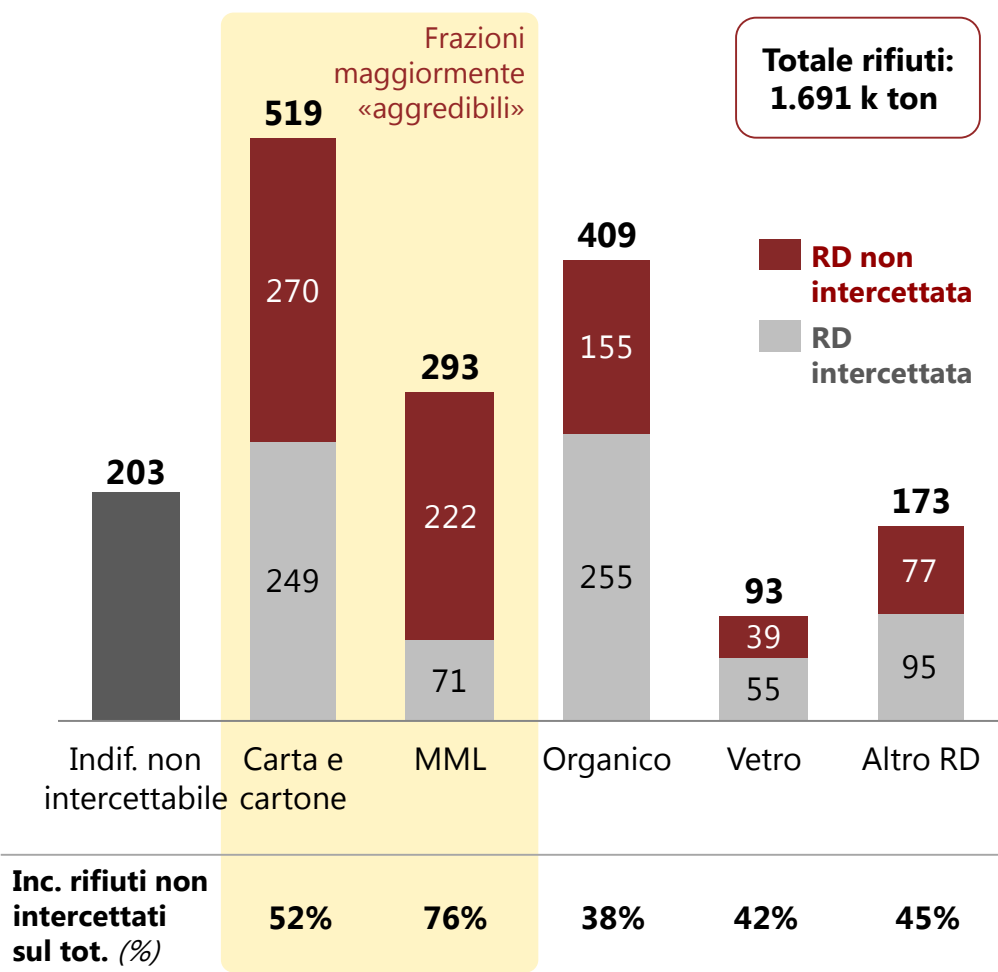
Analisi merceologica indifferenziato* (valori medi %, 2016)

Analisi a campione



Circa il 79% dei rifiuti indifferenziati raccolti è potenzialmente intercettabile

RD potenziale intercettabile per frazione (k ton; 2016)



(*) Stima intercettazione massima RD sulla base di analisi merceologiche a campione realizzate nel 2016 su un totale di 45 campioni

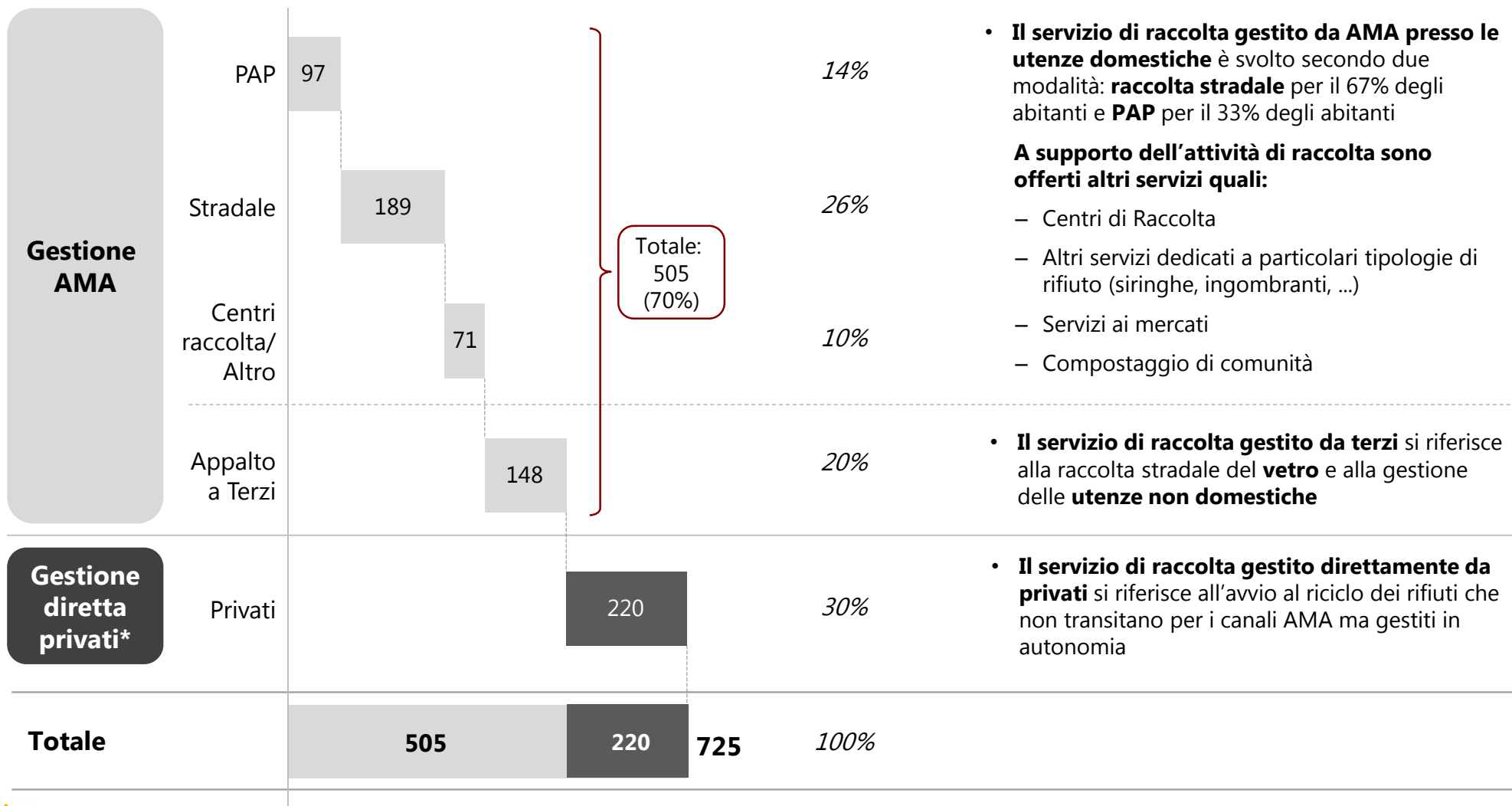
2 Servizio di raccolta

Modalità di raccolta attuale

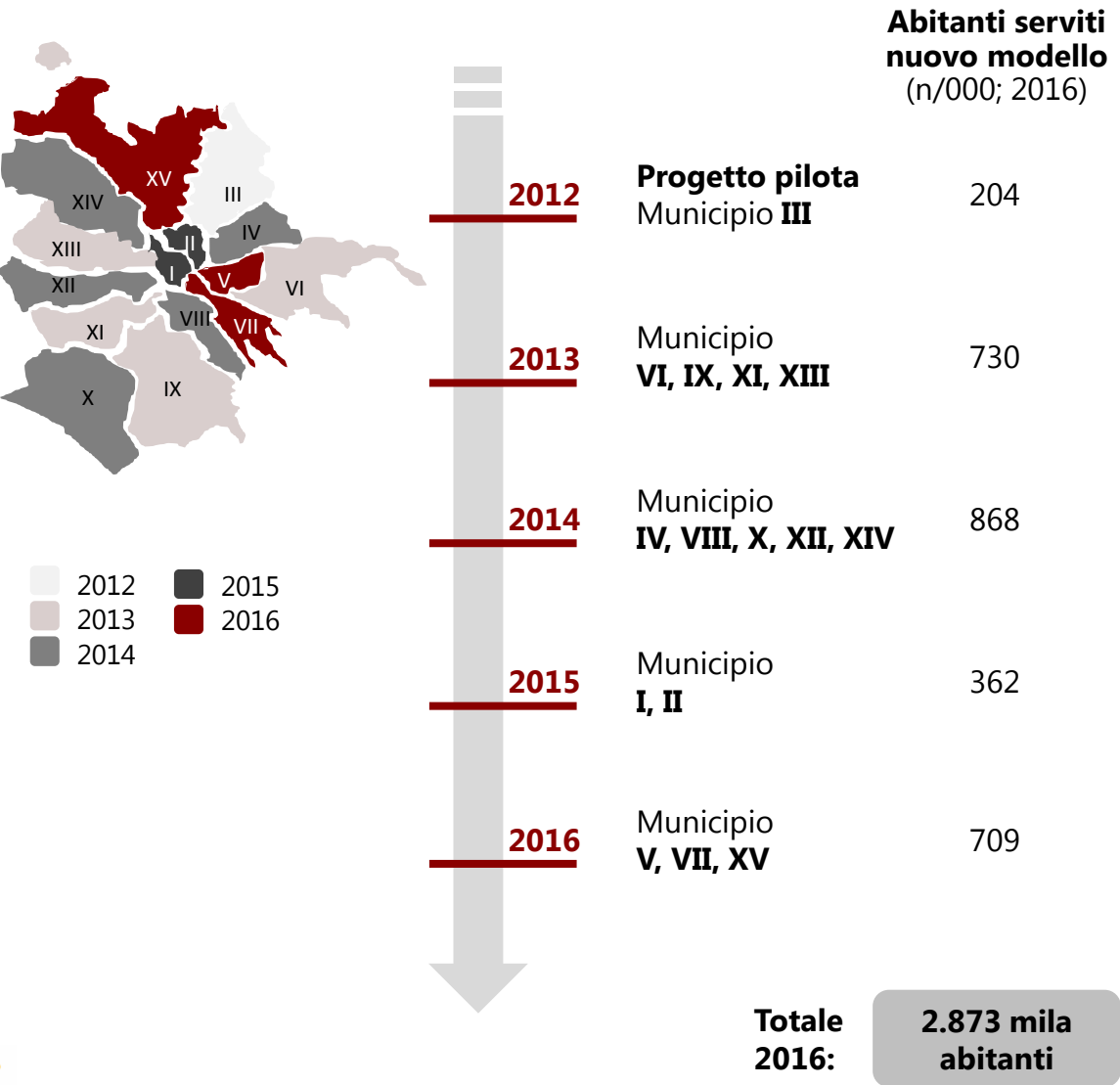
RD per modalità di raccolta (k ton; 2016)

Inc. sul totale (%)

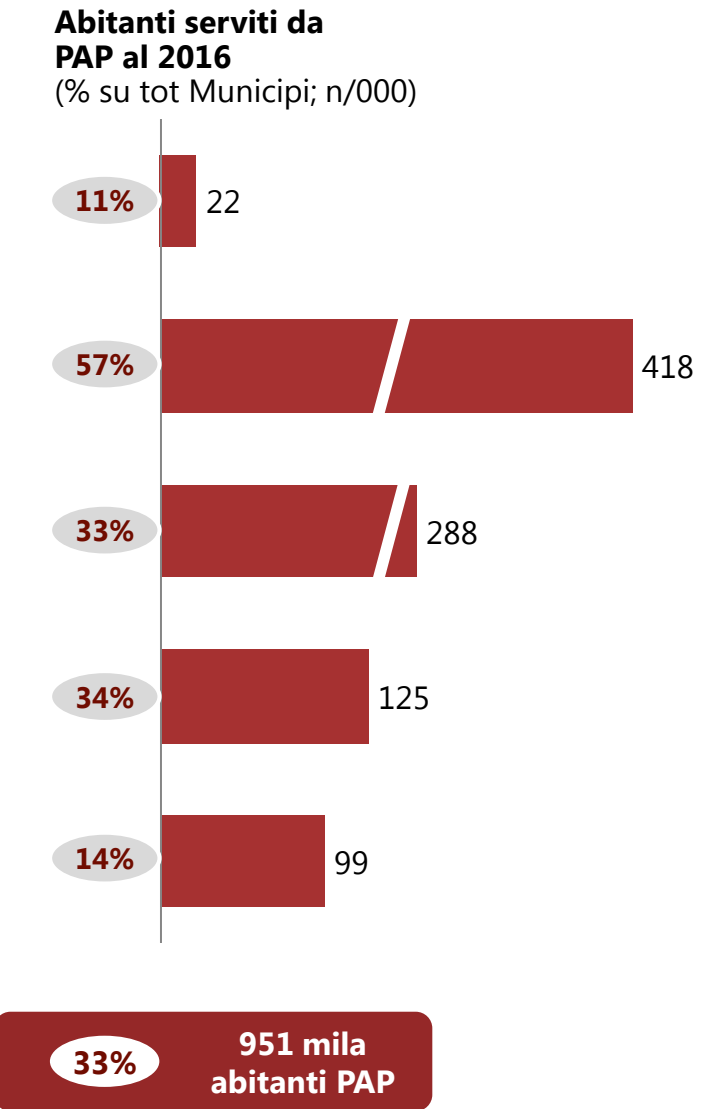
Descrizione



Anno attivazione del nuovo modello di raccolta a 5 frazioni



Popolazione servita da PAP al 2016



2 Servizio di raccolta

Raccolta gestita da AMA: Stradale e PAP a confronto

(dicembre 2016)

Modalità e abitanti serviti (num/000 e % sul totale)		Principali KPI servizio di raccolta			
		Intercettazione (ton RD/abitante)	Addetti/ 100 mila ab.	Reclami annui/abitante	Regolarità servizio***
Raccolta Stradale 67% 1.922	0,09*	40**	0,03	96%	
Raccolta PAP 33% 951	0,10	225	0,11	92%	
Totale abitanti: (n/000)		2.873		Miglior posizionamento	

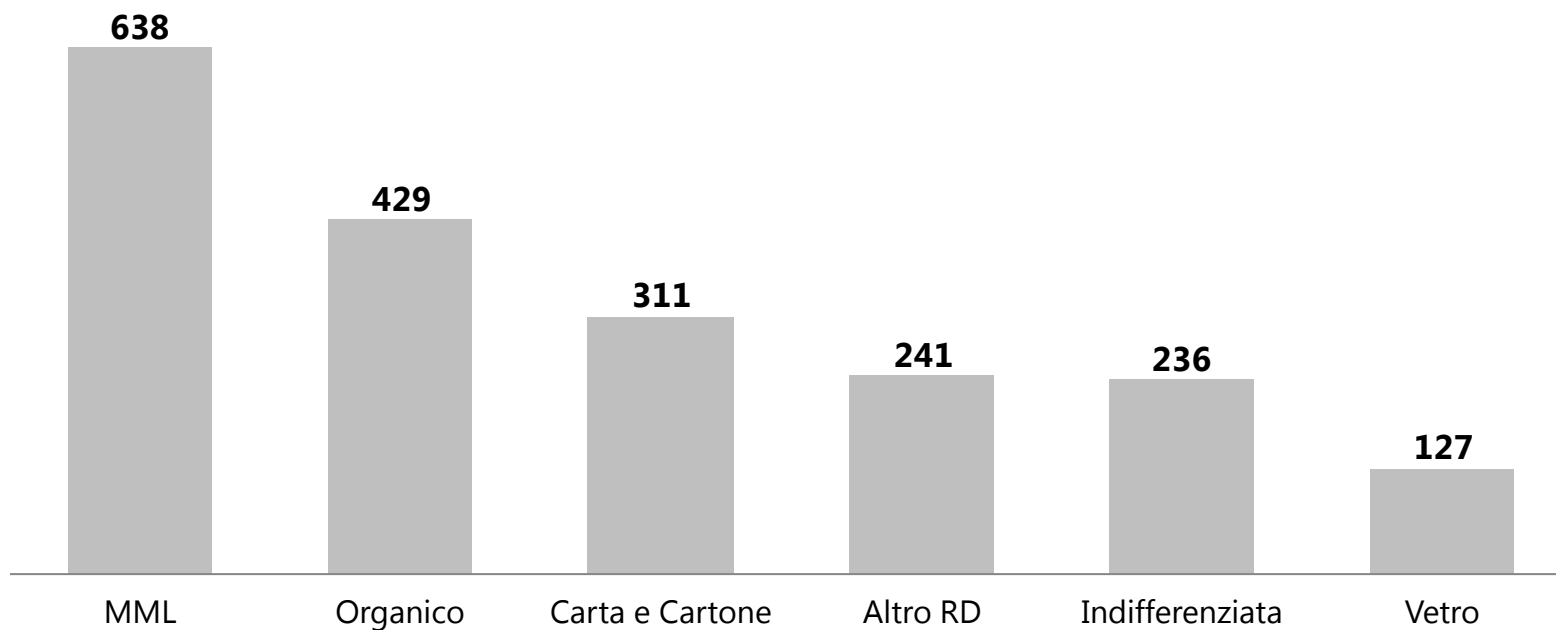
La modalità di raccolta PAP mostra un livello di intercettazione per abitante di poco superiore rispetto alla modalità stradale a fronte di un numero nettamente maggiore di addetti impiegati, evidenziando **ampi margini di consolidamento del modello** e di miglioramento dell'intercettazione

(*) Non ricomprende le tonnellate di vetro gestite da terzi

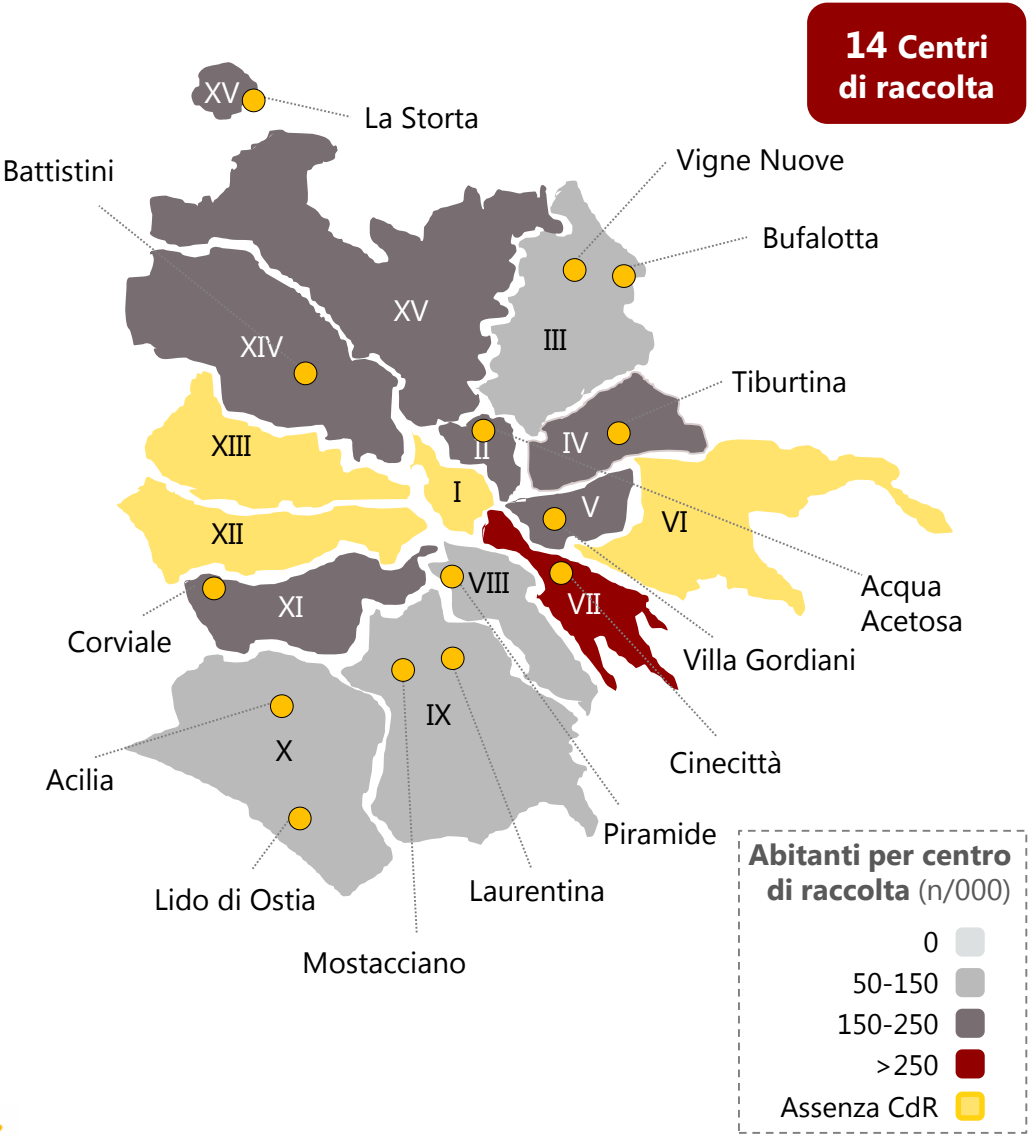
(**) Valore medio che comprende sia il servizio posteriore sia laterale

(***) Regolarità media II semestre 2016 relativa sia alla raccolta differenziata sia indifferenziata

(euro / ton; 2016)



Costo raccolta (euro / ton)	601	314	346	51	100	177
Costo trattamento* (euro / ton)	37	115	-35	190	136	-50



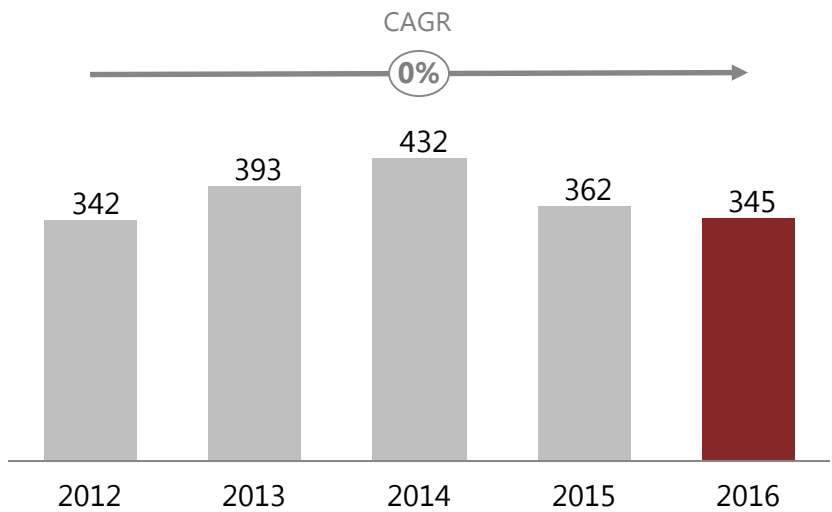
Municipi	Abitanti (numero)	Numero centri di raccolta	Abitanti/centro di raccolta
I	194.546	0	na
II	167.986	1	167.986
III	204.056	2	102.028
IV	177.191	1	177.191
V	244.662	1	244.662
VI	261.969	0	na
VII	306.837	1	306.837
VIII	131.054	1	131.054
IX	179.763	2	89.881
X	229.642	2	114.821
XI	153.861	1	153.861
XII	140.976	0	na
XIII	133.496	0	na
XIV	189.337	1	189.337
XV	157.441	1	157.441
Totale	2.872.817	14	205.201*

(*) Media calcolata come numero abitanti totali di Roma su numero attuali di centri di raccolta

(2016, k ton)

Frazione	Totale	Impianti AMA	Impianti Terzi	Note
RUI	966	325 (34%)	641 (66%)	• 34% ton trattate in impianti TMB AMA (Rocca Cencia e Salarìo) • 66% ton destinate a terzi, di cui circa 450 k ton destinate a Colari, restanti tonnellate verso altri fornitori
Organico*	173	14 (8%)	159 (92%)	• 8% ton trattate in impianto di proprietà (Maccarese) • 92% ton verso fornitore terzo (Bioman)
Carta / Cartone	119	- (0%)	119 (100%)	• Totale esternalizzazione trattamento carta/cartone verso piattaforme terze
Vetro	55	- (0%)	55 (100%)	• Totale esternalizzazione trattamento del vetro verso piattaforme terze
MML	71	6 (8%)	65 (92%)	• 8% ton trattate presso impianti propri (Rocca Cencia e Laurentina) • 92% ton verso altri impianti sul territorio regionale
Gestione diretta privati	220	- (0%)	220 (100%)	• Totale gestione da parte di privati dell'avvio al riciclo dei rifiuti che non transitano per i canali AMA
Altro**	87	- (0%)	87 (100%)	
Totale flussi primari	1.691	345 (20%)	1.346 (80%)	

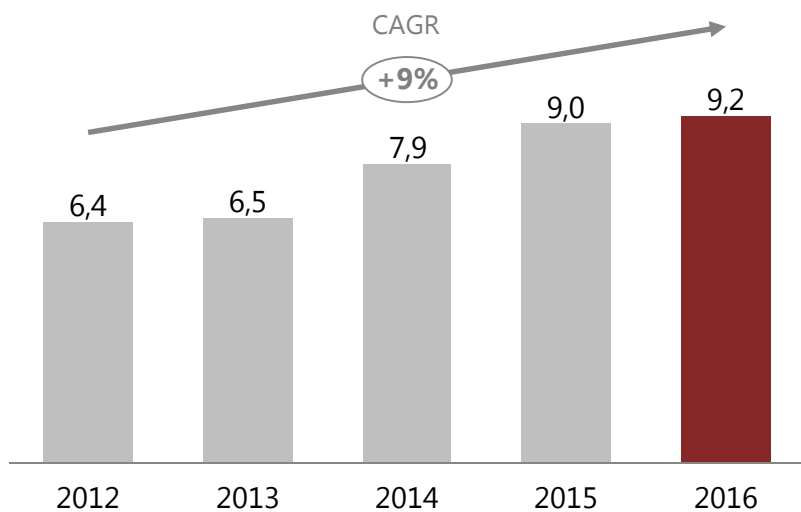
AMA: Rifiuti trattati in impianti di proprietà (k ton)



Rifiuti trattati in impianti proprietà (% sul tot)	20%	22%	25%	21%	20%
--	-----	-----	-----	-----	-----

I quantitativi di rifiuti trattati in impianti di proprietà di AMA sono rimasti sostanzialmente stabili rispetto al 2012

AMA: Ricavi da vendita beni differenziati (mln euro)



Ricavi per ton RD (euro/ton)	14,2	11,9	12,2	12,8	12,6
Inc. sul VdP (%)	0,9%	0,8%	1,0%	1,1%	1,1%

I ricavi dalla vendita dei beni differenziati sono aumentati a un tasso annuo medio del 9% nel periodo 2012-2016

Ricavi servizi Extra TARI (mln euro; 2016)		Inc. su VdP (%)		Descrizione
Ricavi verso Roma Capitale	Servizi Cimiteriali	6,9	0,9%	Ricavi derivanti dalla gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria degli 11 cimiteri di Roma e dalle operazioni cimiteriali
	Altri ricavi Comune di Roma	8,8	1,1%	Ricavi derivanti da altri servizi tra cui bonifiche a discariche abusive (0,6 mln euro), servizi a campi nomadi (1,2 mln), manifestazioni pubbliche (0,2 mln) e ricavi connessi al Giubileo (6,8 mln euro, di cui circa 5,6 relativi a servizi non replicabili)
Ricavi verso altri clienti	Ricavi funebri e cimiteriali	21,5	2,7%	Ricavi da operazioni cimiteriali per privati e agenzie
	Servizi operativi	2,7	0,3 %	Altri servizi a pagamento verso privati quali servizi di pulizia e raccolta, manifestazioni, bonifica discariche e conferimento rifiuti presso l'impianto di Maccarese
Totale		15,7 (2,0%)	24,2 (3,0%)	39,9 5,0%

- Analisi del contesto attuale

- Principali servizi offerti e gestione del ciclo dei rifiuti

- **Principali dati economico-finanziari**

- Linee guida strategiche e industriali

- Proiezioni economiche e patrimoniali

Evoluzione principali grandezze di conto economico

(mln euro; 2012-2016)

Conto Economico	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR 2012-2016
Valore della Produzione	752,4 (100%)	797,9 (100%)	817,6 (100%)	796,5 (100%)	809,8 (100%)	+2%
EBITDA	128,7 (17%)	115,6 (14%)	116,4 (14%)	119,9 (15%)	143,0 (18%)	+3%
EBIT	9,1 (1%)	19,1 (2%)	32,2 (4%)	30,3 (4%)	40,3 (5%)	+45%
Risultato di Esercizio	2,3 (0,3%)	0,7 (0,1%)	0,3 (0,0%)	0,9 (0,1%)	0,6 (0,1%)	-28%

A fronte di una **moderata crescita del valore della produzione**, AMA ha registrato un **aumento della capacità di generare margine** grazie al percorso di efficientamento in atto

Principali grandezze di conto economico

Preconsuntivo 2016 vs Budget 2016

(mln euro)	2015	2016	2016	Delta
	Consuntivo	Budget (B)	Cons. (C)	C '16 vs B '16
Valore della Produzione	796,5	840,7	809,8	-30,9
Ricavi da CdS Igiene Urbana	720,2	724,3	724,3	0,0
Altri ricavi	76,3	116,5	85,6	-30,9
Costi operativi	676,6	720,2	666,9	-53,3
Materie prime	27,7	30,5	23,8	-6,7
Servizi	257,0	301,1	257,4	-43,7
Godimento beni di terzi	31,6	27,9	25,6	-2,3
Personale	360,3	360,8	360,0	-0,8
EBITDA	119,9	120,5	143,0	22,5
<i>Ebitda Margin</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>18%</i>	
Ammortamenti e svalutazioni	74,8	76,3	74,6	-1,7
Accantonamenti	5,1	2,0	11,5	+9,5
Oneri diversi di gestione	9,7	6,5	16,6	+10,1
EBIT	30,3	35,8	40,3	+4,5
<i>Ebit Margin</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>	
Gestione finanziaria	(23,8)	(21,4)	(22,5)	-1,1
Gestione straordinaria	17,2	2,0	-	-2,0
EBT	23,7	16,3	17,8	+1,5
<i>Ebt Margin</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>	
Imposte	22,8	15,4	17,2	+1,8
Risultato d'esercizio	0,9	0,9	0,6	-0,3

Il consuntivo 2016 risulta migliorativo rispetto al Budget a livello di EBITDA, a fronte di minori servizi connessi al Giubileo

- A** Ricavi da Cds in linea con le previsioni di Budget e con il Piano Finanziario Tariffa 2016, approvato dall'Assemblea Capitolina il 7 febbraio
- B** Altri Ricavi in diminuzione di 30,9 mln principalmente relativi agli eventi giubilari (minori interventi richiesti e affluenza rispetto alle attese) e minori ricavi per servizi funebri e cimiteriali
- C** Costi per servizi inferiori al budget grazie alle attività di rinegoziazione dei prezzi e alla proceduralizzazione delle forniture di beni e servizi, che hanno determinato una differenza positiva di 22,5 mln a livello di EBITDA
- D** Maggiori accantonamenti prudenziali per effetti potenziali Delibera Regionale sulle tariffe TMB Co.La.Ri (differenziale fra quanto già fatturato e quanto determinato da Regione)
- E** Gestione straordinaria riclassificata tra gli altri elementi di costo/ricavo, in ottemperanza al D. Lgs. 139/15, che attua la Direttiva 2013/34/UE
- Mantenimento dell'equilibrio economico per l'8° anno consecutivo

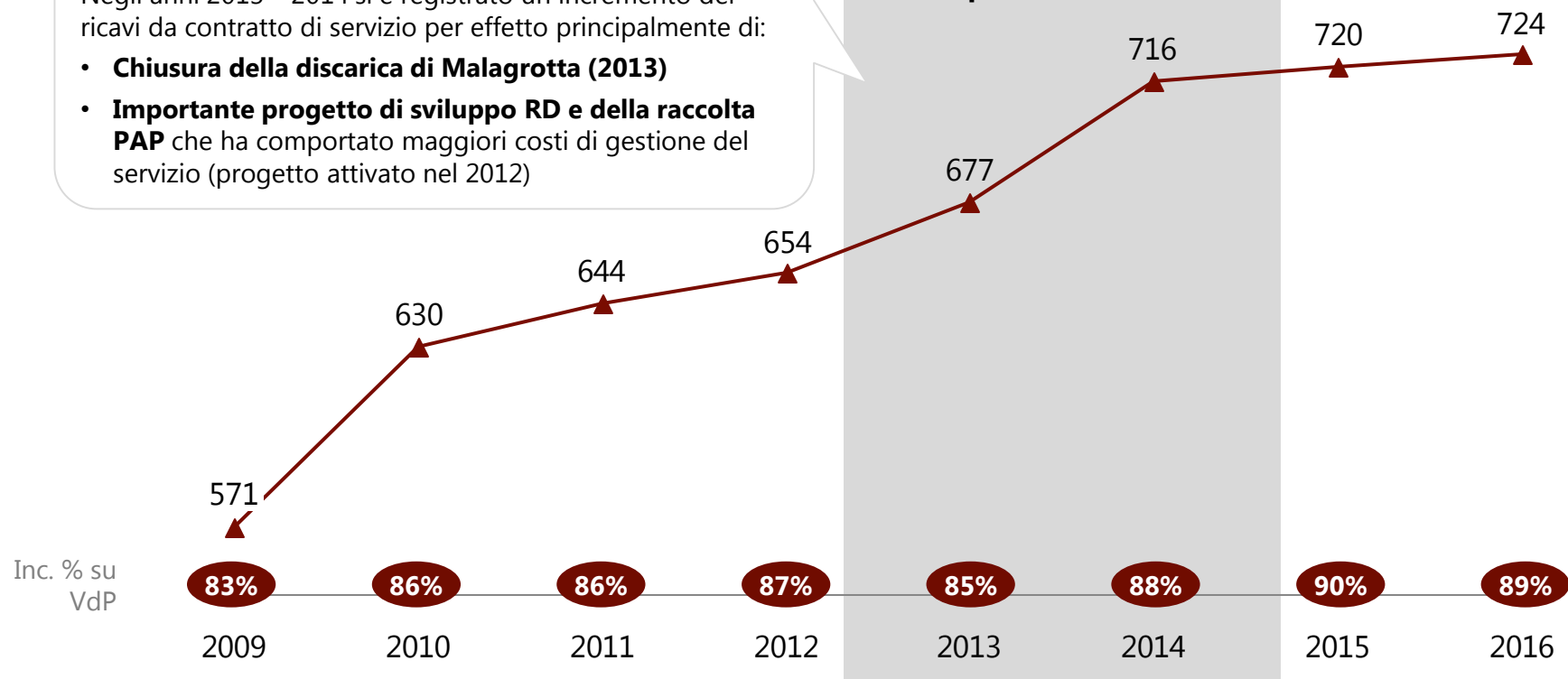
Evoluzione dei ricavi da contratto di servizio

(mln euro; 2009-2016)

Negli anni 2013 – 2014 si è registrato un incremento dei ricavi da contratto di servizio per effetto principalmente di:

- **Chiusura della discarica di Malagrotta (2013)**
- **Importante progetto di sviluppo RD e della raccolta PAP** che ha comportato maggiori costi di gestione del servizio (progetto attivato nel 2012)

Crescita più rilevante



Euro/ab.	210	230	233	250	256	250	251	253
Euro/ton	319	343	358	373	385	412	423	428

Principali grandezze di stato patrimoniale

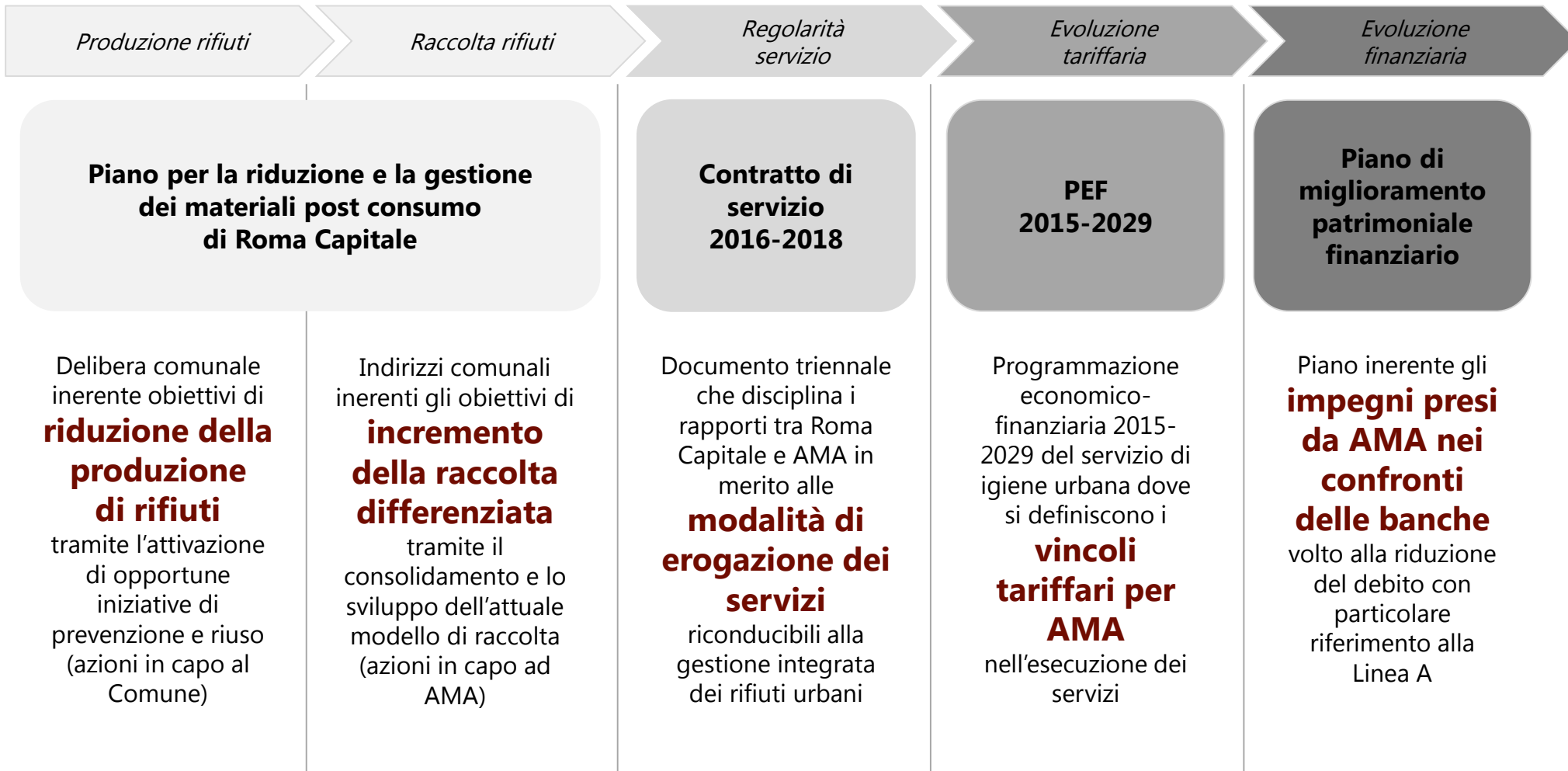
(mln euro; 2012-2016)

Stato patrimoniale	2012		2013		2014		2015		2016	
CCN (Capitale Circolante Netto)	169	<i>19%</i>	122	<i>14%</i>	13	<i>2%</i>	(39)	<i>(6%)</i>	(27)	<i>(4%)</i>
Fondo Rischi	(38)	<i>(4%)</i>	(33)	<i>(4%)</i>	(32)	<i>(4%)</i>	(30)	<i>(4%)</i>	(59)	<i>(9%)</i>
AFN (Attivo Fisso Netto)	762	<i>85%</i>	763	<i>90%</i>	778	<i>102%</i>	774	<i>110%</i>	746	<i>113%</i>
CIN (Capitale Investito Netto)	893	<i>100%</i>	851	<i>100%</i>	759	<i>100%</i>	705	<i>100%</i>	660	<i>100%</i>
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	593	<i>64%</i>	551	<i>65%</i>	458	<i>60%</i>	403	<i>57%</i>	385	<i>58%</i>
PN (Patrimonio netto)	300	<i>34%</i>	300	<i>35%</i>	301	<i>40%</i>	302	<i>43%</i>	275	<i>42%</i>
Struttura Finanziaria	893	<i>100%</i>	851	<i>100%</i>	759	<i>100%</i>	705	<i>100%</i>	660	<i>100%</i>

Agenda

- Analisi del contesto attuale
- **Linee guida strategiche e industriali**
- Proiezioni economiche e patrimoniali

Principali documenti programmatici e «impegni» AMA



Produzione di rifiuti:

Piano per la riduzione e gestione dei materiali post consumo di Roma Capitale (2017)

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

*Regolarità
servizio*

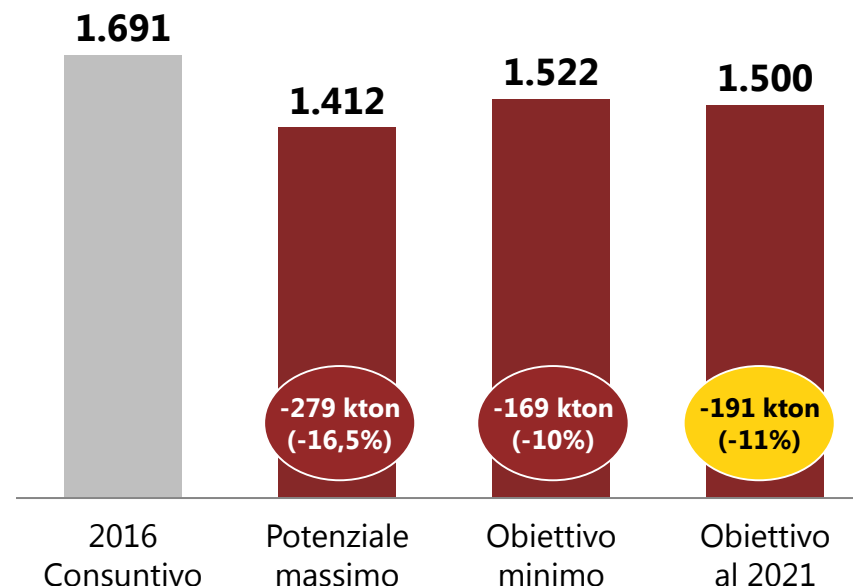
*Evoluzione
tariffaria*

*Evoluzione
finanziaria*

Situazione attuale AMA:
1.691 k ton di rifiuti prodotti

Obiettivo Piano comunale:
1.500 k ton di rifiuti prodotti

- **Documento programmatico:**
Approvazione in data 30 marzo 2017 da parte della Giunta Capitolina del «Piano operativo per la riduzione e la gestione dei materiali post consumo di Roma Capitale» relativo all'avvio di una **politica strutturale di riduzione della produzione dei rifiuti**
- **Impatto potenziale iniziative:**
-16,5% produzione RU attuale, nel caso di pieno conseguimento delle iniziative
- **Obiettivo minimo iniziative:**
-10% produzione di RU attuale
- **Obiettivo al 2021:**
-11% produzione di RU attuale



**Produzione
pro-capite
(kg/ab)**

590

493

531

524

Produzione di rifiuti:

Piano per la riduzione e gestione dei materiali post consumo di Roma Capitale (2017)

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

Regolarità
servizio

Evoluzione
tariffaria

Evoluzione
finanziaria

Principali iniziative comunali	Contributo riduzione RU (%)
1 Progetto « Green Card »	1,0%
2 Progetto « Acque di Roma »	0,5%
3 Promozione utilizzo di prodotti alla spina	0,5%
4 Programma contro lo spreco alimentare	1,0%
5 Promozione del compostaggio domestico e di comunità	2,5%
6 Promozione dell'uso di tessili sanitari riutilizzabili	0,5%
7 Promozione dei centri di riparazione e riuso	0,5%
8 Programma «acquisti verdi» (Green Public Procurement)	1,0%
9 Regolamento Ecofeste	1,0%
10 Tariffazione puntuale produzione di rifiuto indifferenziato	6,0%
11 Progetto di valorizzazione degli scarti verdi	1,0%
12 Protocollo per la gestione dei rifiuti dell'edilizia	1,0%
Totale	16,5%

- Il Piano comunale stima che le iniziative individuate possano comportare una **riduzione massima del 16,5% della produzione di RU** rispetto ai valori attuali, nel caso di **conseguimento pieno** di ognuna delle azioni stesse

- L'obiettivo del Piano comunale** si attesta su una **riduzione di almeno il 10% della produzione di RU** attuale (pari a circa 170 k ton)

- Sulla base degli indirizzi pervenuti dal Comune, in arco piano è prevista una **riduzione della produzione complessiva di rifiuti di 191 mila tonnellate (-11%)**, pari a circa 70 kg per abitante in meno rispetto ai valori 2016

Sviluppo raccolta differenziata:

Piano per la riduzione e gestione dei materiali post consumo di Roma Capitale (2017)

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

Regolarità
servizio

Evoluzione
tariffaria

Evoluzione
finanziaria

Situazione attuale AMA:

43% raccolta differenziata

Obiettivo Piano comunale:

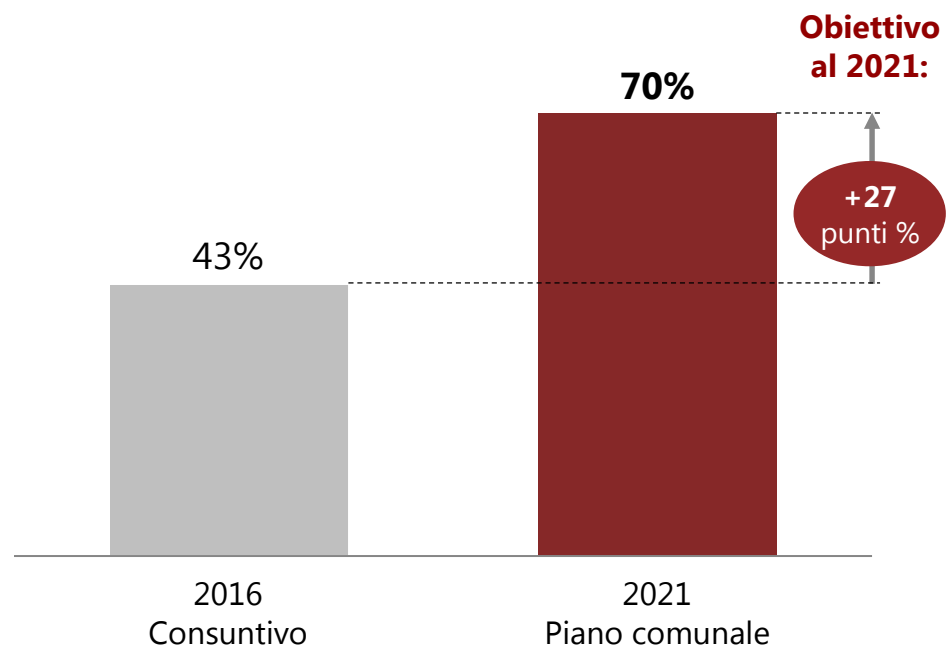
70% raccolta differenziata

- **Documento programmatico:**

Indirizzi dell'Assemblea Capitolina, all'interno del «Piano operativo per la riduzione e la gestione dei materiali post consumo di Roma Capitale» relativo agli obiettivi di sviluppo RD al 2021

- **Obiettivo:**

Incremento RD di 27 punti percentuali rispetto al valore consuntivo 2016 (70% al 2021 a fronte di una riduzione della produzione di rifiuti)



Produzione attesa (k ton)	1.691	1.500
---------------------------	-------	-------

Regolarità dei servizi: Contratto di Servizio 2016-2018

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

**Regolarità
servizio**

Evoluzione
tariffaria

Evoluzione
finanziaria

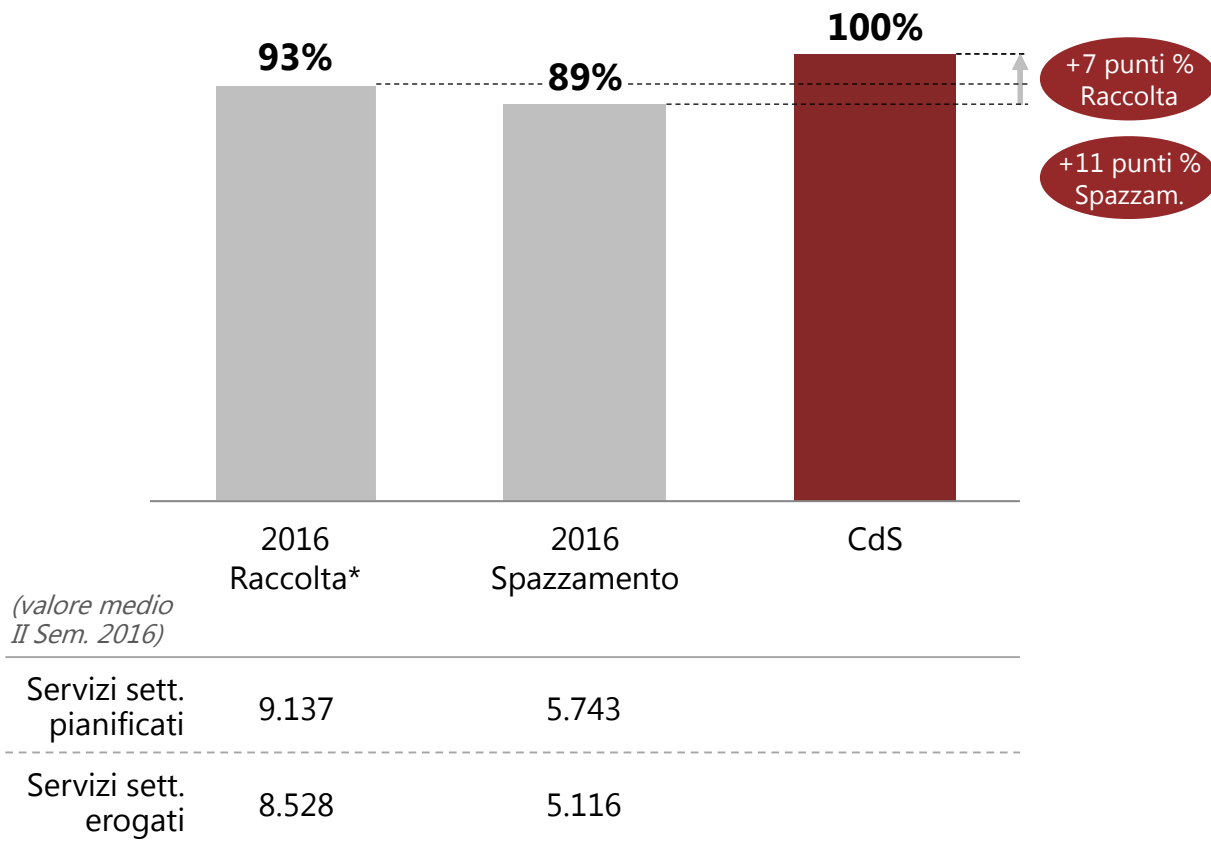
Situazione attuale AMA:

89-93% regolarità media

Obiettivo CdS:

100% regolarità media

- **Documento programmatico:**
Definizione, nell'ambito del Contratto di servizio 2016-2018, di una serie di **indicatori qualitativi e quantitativi** monitorati mensilmente (i.e. **regolarità del servizio** - rapporto su base mensile tra numero di servizi effettuati e numero di servizi ordinari programmati per ogni settimana)
- **Obiettivo:**
100% sia per il servizio di raccolta sia per il servizio di spazzamento e pulizia



Riduzione ricavi da contratto di servizio con impatto su tariffa utenti: PEF 2015-2029

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

Regolarità
servizio

**Evoluzione
tariffaria**

Evoluzione
finanziaria

Situazione attuale:

701,5 mln euro escluso CARC (2017)

Obiettivo Piano:

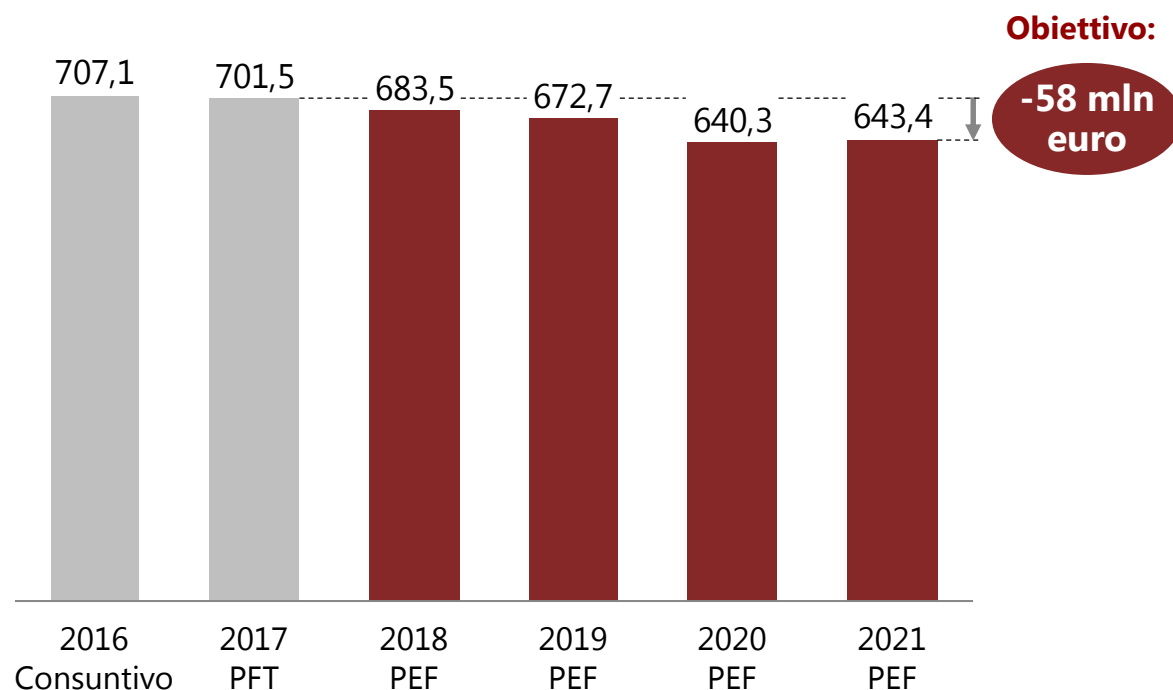
-58 mln euro
nel periodo 2017-2021

- **Documento programmatico:**

Definizione, nell'ambito del Piano Economico Finanziario 2015-2029 del servizio di igiene urbana, degli obiettivi posti dall'Amministrazione relativamente all'**evoluzione attesa dei ricavi da Contratto di Servizio**

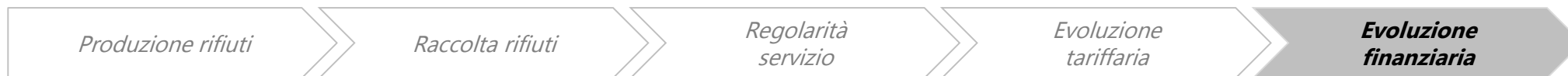
- **Obiettivo:**

Riduzione dei ricavi da contratto di servizio per circa 58 mln euro nel periodo 2017-2021



Evoluzione finanziaria:

Piano di miglioramento patrimoniale finanziario di AMA (2009-2021)



Obiettivi del Piano		KPI	2016 Consuntivo	2016 Piano Banche	2021 Piano Banche	Obiettivi
1 Mantenimento equilibrio economico finanziario	Pareggio a livello di risultato economico per tutto l'arco piano	Risultato netto (mln euro)	0,6	0,0	0,0	Pareggio (Si evidenziano risultati migliori rispetto alle attese del pool di Banche negli ultimi 8 anni)
2 Miglioramento gestione circolante	Migliore gestione capitale circolante: riduzione esposizione creditoria e miglioramento condizioni di pagamento ai fornitori	Crediti TARI* (mln euro)	337	395	268	Riduzione crediti TARI e mantenimento debiti verso i fornitori
		Debiti fornitori (mln euro)	244**	159	159	
3 Riduzione del livello di indebitamento	Miglioramento del livello di indebitamento	PFN (mln euro)	385	253	Obiettivo di chiusura Linea A	Rimborso della Linea A (debito a medio lungo termine) e di riduzione nell'utilizzo della Linea B (linea a breve termine)
	Miglioramento del rapporto PFN/EBITDA a supporto dell'ottenimento di ulteriori finanziamenti per lo sviluppo industriale	PFN/EBITDA (numero)	2,7	1,4	n.a.**	

(*) I crediti TARI comprendono sia i crediti verso utenti sia verso Roma Capitale (in seguito a passaggio titolarità dei crediti dal 2010) – Il valore 2016 consuntivo è al netto della mancata compensazione con i debiti verso Roma Capitale pari a 360 mln euro (compensazione prevista nel 2017)

(**) I debiti verso fornitori comprendono un debito per 92 mln euro verso Colari iscritto nel 2016 ma compensato da un credito verso Roma Capitale

(***) Nel Piano di ristrutturazione, redatto nel 2008, si prevedevano investimenti per la sola gestione corrente (non confrontabili con il piano investimenti 2017-2021 di AMA) e un incremento dei ricavi da contratto di servizio (evoluzione non coerente con successive linee guida PEF)

Evoluzione finanziaria:

Piano di miglioramento patrimoniale finanziario di AMA (2009-2021) – Focus su PFN

Produzione rifiuti

Raccolta rifiuti

Regolarità
servizio

Evoluzione
tariffaria

**Evoluzione
finanziaria**

Indebitamento finanziario di AMA (mln euro; 2016)

Stima Piano Banche

PFN 2016 pari a
253 mln euro

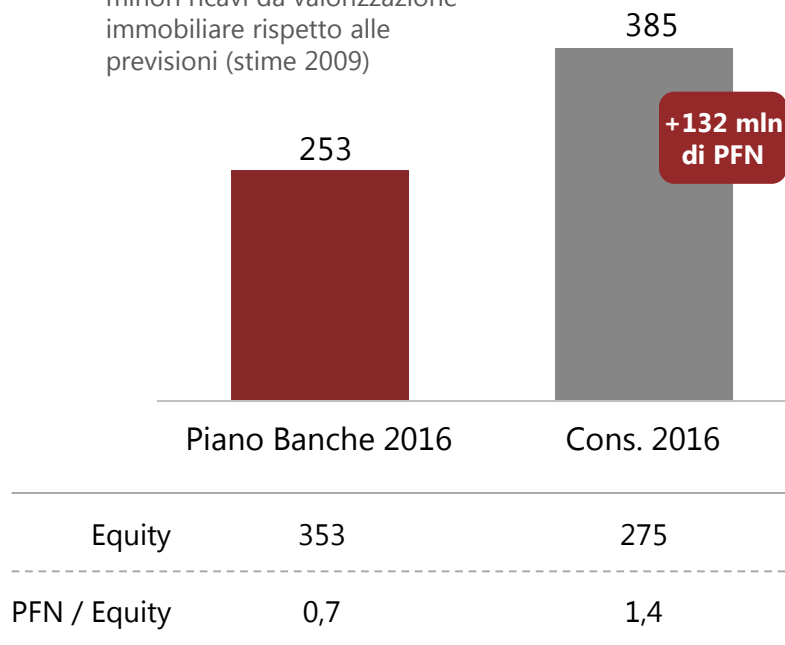
Valore consuntivo

PFN 2016 pari a
385 mln euro

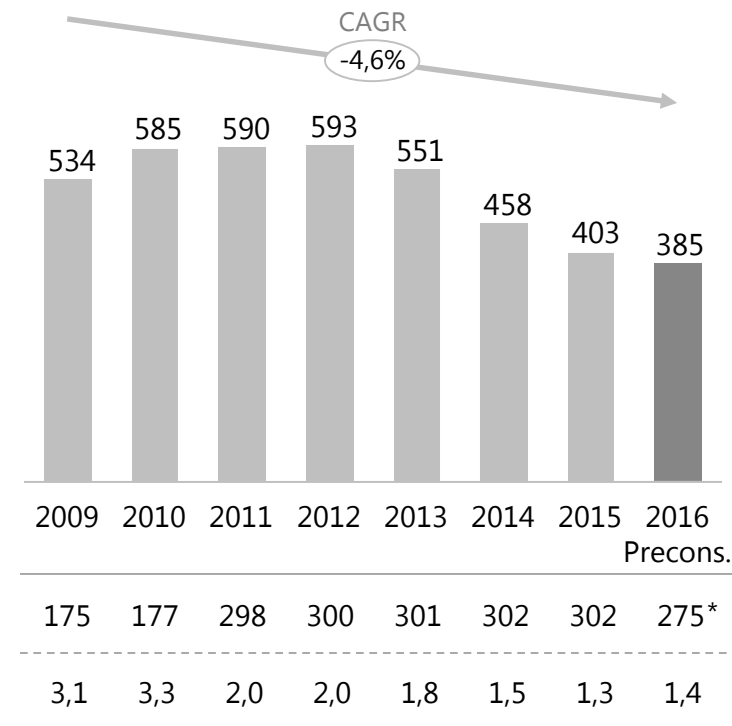
- La **PFN al 2016** risulta superiore di 132 mln euro rispetto al Piano, ma **in forte riduzione rispetto al 2009**
- L'**Equity 2016** risulta inferiore di 78 mln euro rispetto al Piano: aumento di capitale sociale inferiore rispetto alle previsioni (180 mln tramite cassa vs 119 mln tramite conferim. Centro Carni nel 2011) **con impatto anche su PFN**

Indebitamento: PFN 2016 a confronto

Valore 2016 di partenza inferiore per minore cassa generata da aumento capitale sociale e minori ricavi da valorizzazione immobiliare rispetto alle previsioni (stime 2009)



Evoluzione PFN 2009-2016



(*) Riduzione del patrimonio netto per effetto della riduzione delle riserve per un valore pari al differenziale registrato dal derivato (incremento fondo rischi per 33 mln euro) - Adeguamento ai nuovi PPCC ex DLGS 139

Principali obiettivi a Piano

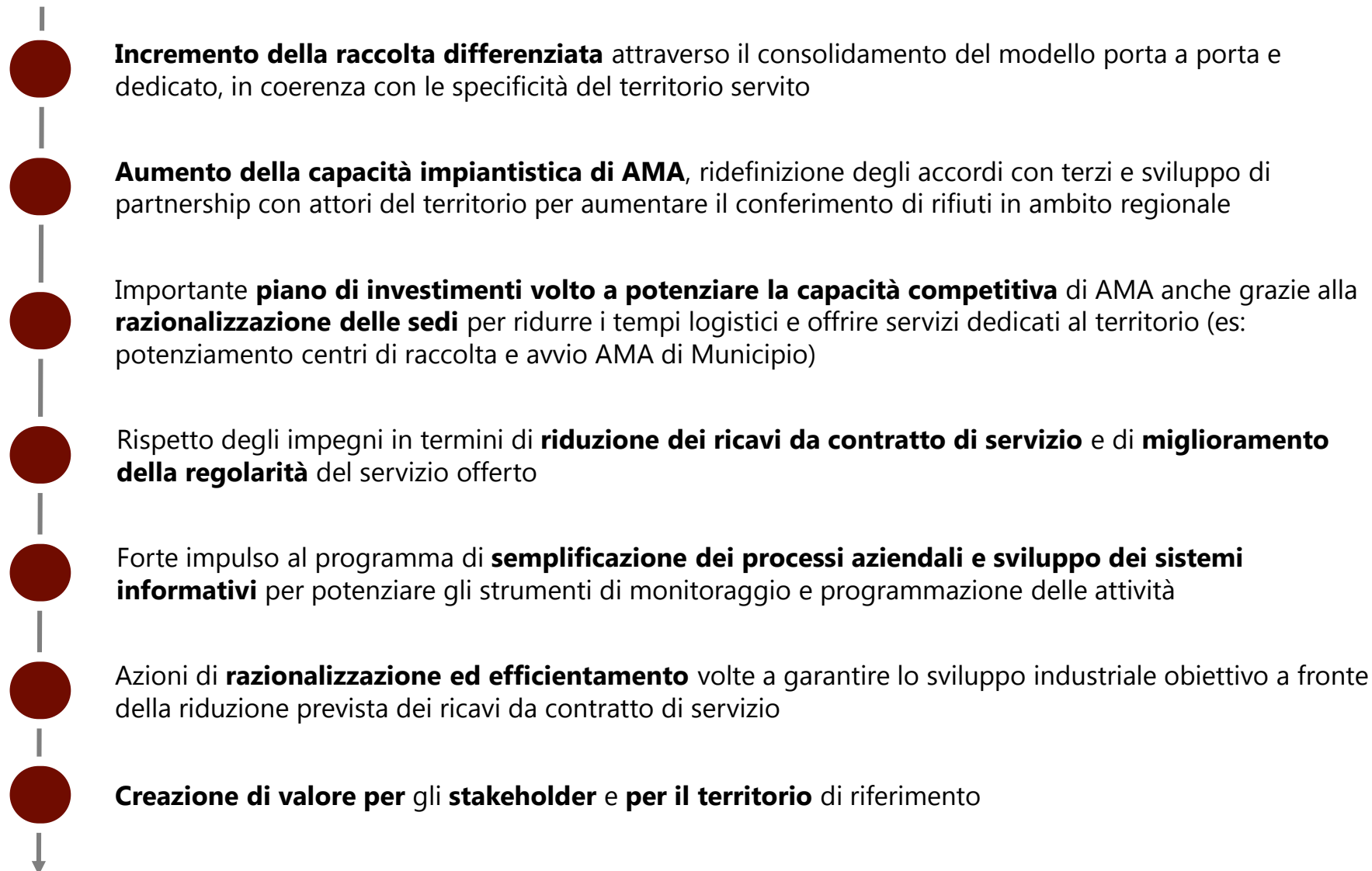
Coerenza con i principali documenti programmatici

	Produzione rifiuti	% Raccolta differenziata	% Regolarità Servizio	Ricavi Contratto di servizio	Indebitamento finanziario
Obiettivi programmatici	Piano comunale post consumo: min -10,0% max -16,5% (2021 vs 2016)	Piano comunale post consumo: 70% RD al 2021	Contratto di Servizio 2016-18 100%	PEF 2015-2029: (Var. Ricavi CdS netto CARC) -58 mln euro (2021 vs 2017)	Piano patrimon. finanziario: (Var. debito fin.) -267 mln euro (2021 vs 2016**)
Valore 2016 AMA	1.691 k ton	43% RD	Raccolta: 93% Pulizia: 89%	701,5 mln euro*	503 mln euro
Obiettivi 2021 AMA	1.500 k ton (-191 k ton) (-11%)	70% RD (+ 27 punti % RD)	Raccolta: 100% Pulizia: 100%	639,6 mln euro (-62 mln euro)	270 mln euro (-233 mln euro)

(*) Valore 2017 da Piano Tariffa al netto del CARC (nel PEF attività trasferita al Comune di Roma già dal 2016)

(**) Livello di indebitamento finanziario nel 2016 come previsto in fase di redazione del Piano di evoluzione finanziaria (non coincidente con 2016 consuntivo)

Logiche di attuazione per il raggiungimento degli obiettivi



A

Gestione del ciclo dei rifiuti



Individuazione delle
**opzioni evolutive del
modello di servizi
TARI** offerti da AMA
con riferimento a
spazzamento/pulizia,
raccolta e sviluppo RD,
assetto e capacità
impiantistica

B

Sviluppo dei servizi Extra TARI



**Potenziamento e
sviluppo dei servizi
extra TARI** ad oggi
offerti in convenzione
con il Comune o verso
altri e individuazione di
nuovi servizi a supporto
di esigenze particolari
dell'utenza

C

Sviluppo e sostenibilità economica



Individuazione
**aree di
efficientamento e
sviluppo** volte a
garantire il
raggiungimento degli
**obiettivi industriali
nel rispetto dei
vincoli tariffari**

- Analisi del contesto attuale
- Linee guida strategiche e industriali

A. Gestione del ciclo di rifiuti

B. Sviluppo dei servizi extra TARI

C. Sviluppo e sostenibilità economica

- Proiezioni economiche e patrimoniali



Principali opzioni evolutive

*Gestione
del
ciclo dei
rifiuti*

Pulizia e spazzamento

Ottimizzazione del modello operativo del servizio con l'obiettivo di incrementare il livello qualitativo percepito attraverso un maggior presidio del territorio e l'attivazione di **servizi «dedicati» e flessibili in funzione dei fabbisogni** effettivi

Raccolta

Individuazione di **specifici cantieri di sviluppo della raccolta differenziata** e attivazione di azioni dedicate e relativi nuovi modelli di raccolta **volte al raggiungimento di una percentuale di RD del 70% al 2021**

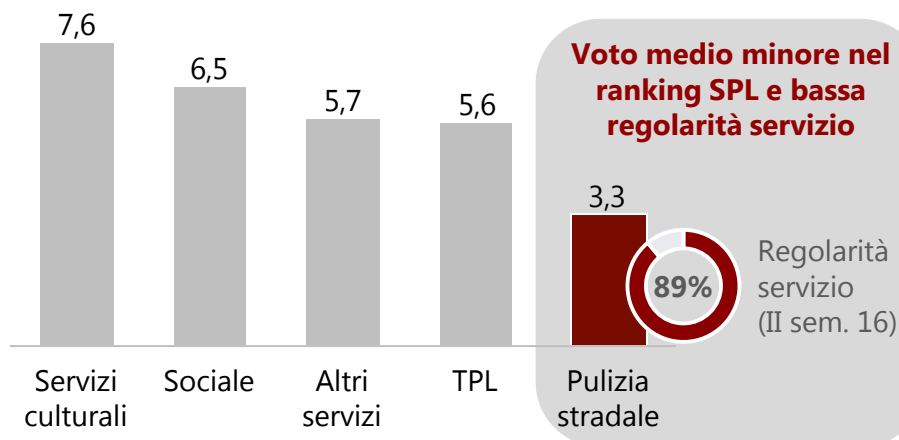
Trattamento e valorizzazione

Potenziamento della capacità impiantistica di AMA e sviluppo di partnership con attori del territorio con l'obiettivo di incrementare le quantità trattate da AMA

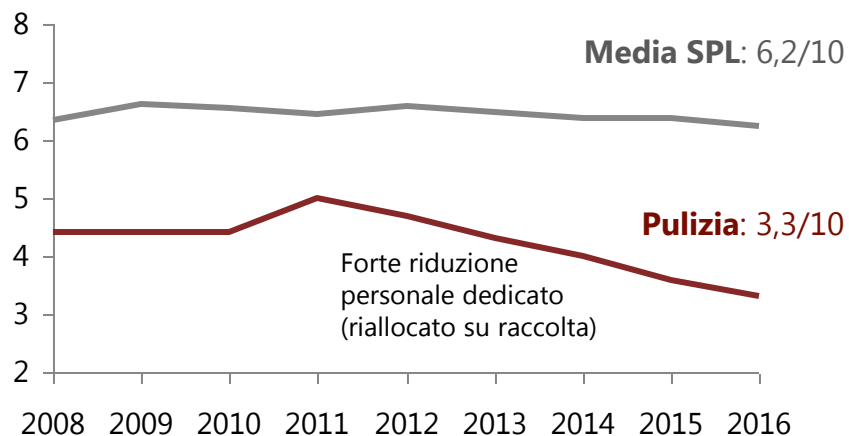


Principali criticità

Votazione utenti 2016 (Voto da 1 a 10)



Evoluzione votazioni utenti 2008 - 2016



Obiettivi di sviluppo a piano

Migliorare la regolarità del servizio e ridurre i reclami con conseguente incremento della qualità percepita dagli utenti efficientando l'impiego delle risorse

Semplificare l'attuale modello gestionale e garantire un servizio di presidio in tutte le aree della città (AET) calibrato in funzione delle specificità territoriali

Introdurre maggiore flessibilità nella programmazione dei servizi verso un modello che dia priorità all'effettivo fabbisogno **legato alle peculiarità delle diverse zone della città** (AET Rosse, Arancio, Gialle) e in considerazione del modello di raccolta esistente (Stradale / PAP)

Sviluppare un **modello di pulizia e spazzamento dedicato e «customizzato»** alle esigenze specifiche del territorio del centro storico

Razionalizzare i tempi di risoluzione delle segnalazioni di disservizio attraverso maggior presidio del territorio e miglioramento del processo di chiusura segnalazioni



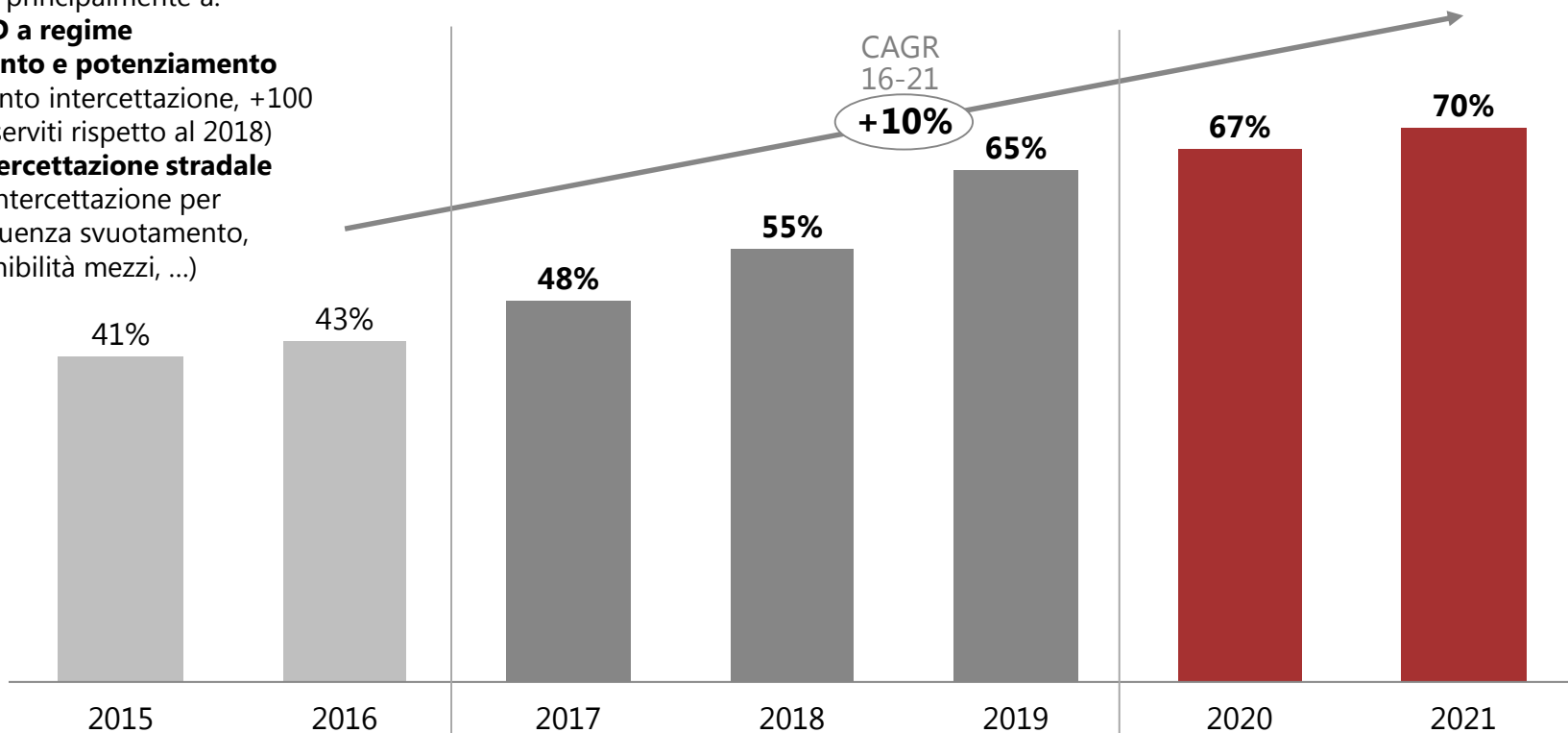
Tipologia servizio raccolta	Stradale	PAP	Centro
Numero AET (% sul totale; 2016)	219 (62%)	101 (28%)	36 (10%)
AET rosse	AET densamente edificate con molte attività commerciali Livello di servizio: Alto Presidio AET Spazzamento Meccanizzato e Manuale Servizio Mercati		AET del Centro Storico Livello di servizio: Alto Presidio e spazzamento (manuale e meccanizzato) "customizzato" Servizio Mercati
AET arancio	AET mediamente edificate con attività commerciali Livello di servizio: Medio Presidio AET Spazzamento Meccanizzato e Manuale Servizio Mercati		Ruolo centrale delle AET e del territorio nell'identificazione del livello di servizio da erogare (strettamente connesso al fabbisogno specifico)
AET gialle	AET scarsamente edificate con poche attività commerciali Livello di servizio: Basso Presidio AET Spazzamento Meccanizzato e Manuale Servizio Mercati		

(% RD; 2015-2021)

**NOTA: Rilevante incremento 2019** (+10%

vs 2018) collegato principalmente a:

- Progetto **UND a regime**
- **Consolidamento e potenziamento PAP** (incremento intercettazione, +100 mila abitanti serviti rispetto al 2018)
- **Aumento intercettazione stradale** (incremento intercettazione per aumento frequenza svuotamento, miglior disponibilità mezzi, ...)


Totale RD
 (k ton)

700

725

808

902

1.036

1.045

1.051

Produzione
 (k ton)

1.700

1.691

1.675

1.650

1.600

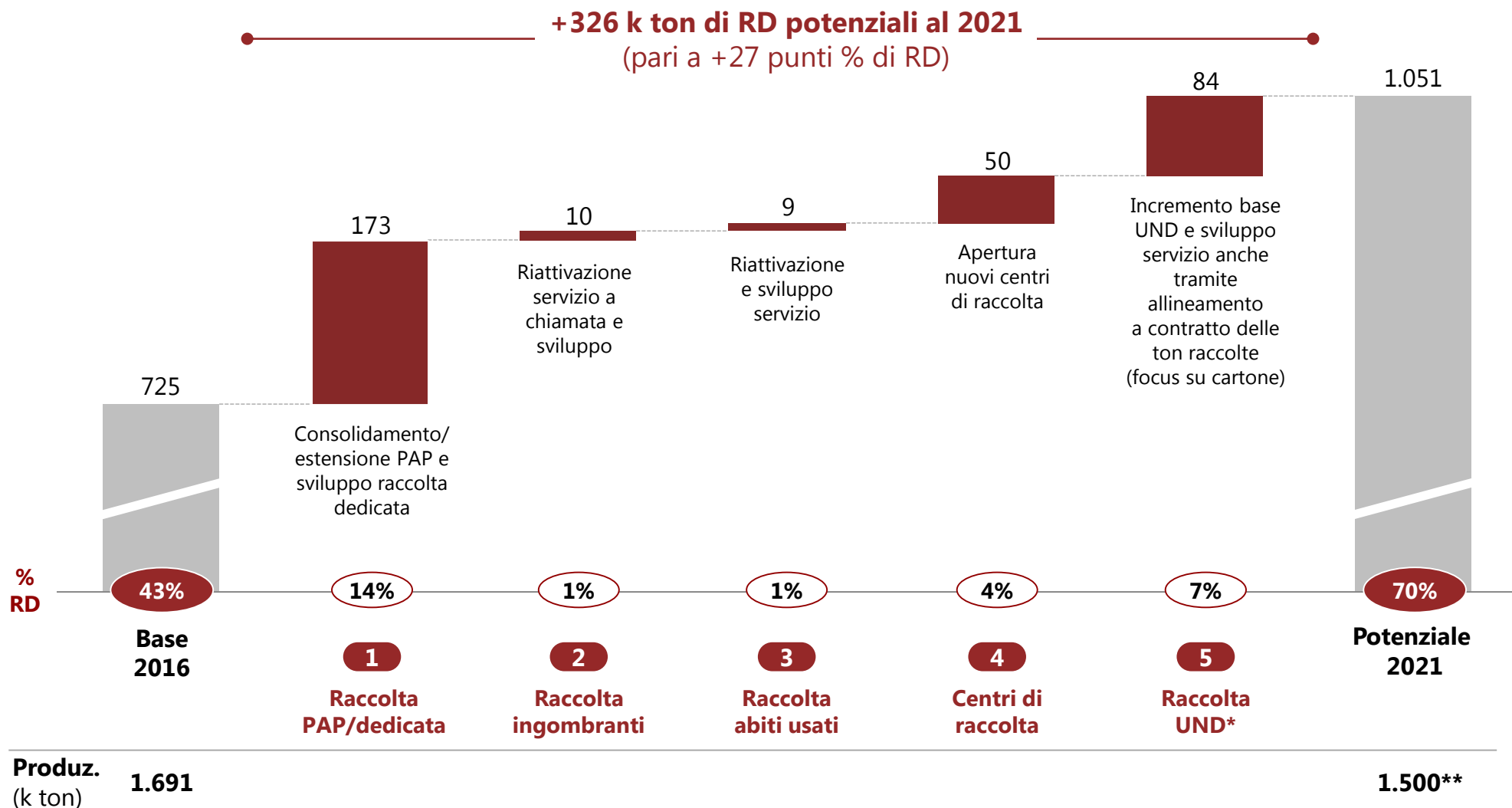
1.550

1.500



Leve di sviluppo	Descrizione
1 Raccolta PAP / dedicata	• Consolidamento del servizio porta a porta gestito da AMA tramite incremento delle utenze domestiche servite e dell'intercettazione media di RD • Sviluppo di un modello avanzato di raccolta condominiale (domus ecologiche) con l'obiettivo di offrire un servizio dedicato alle utenze condominiali incrementando l'intercettazione di RD • Aumento frequenze medie di svuotamento dei cassonetti stradali di prossimità con l'obiettivo di migliorare la regolarità di servizio e l'intercettazione di RD. Graduale introduzione sui cassonetti presenti sul territorio di dispositivi ai fini della tariffazione puntuale
2 Raccolta ingombranti	• Ripresa e sviluppo del servizio di raccolta ingombranti domiciliare (gara aggiudicata a dicembre 2016)
3 Raccolta abiti usati	• Attivazione di iniziative dedicate e ripresa / sviluppo del servizio di raccolta degli abiti usati (gara in fase di aggiudicazione nel 2017)
4 Centri di raccolta	• Aumento dei quantitativi raccolti con impatti positivi sul decoro e pulizia della città in seguito al potenziamento dei centri di raccolta sul territorio
5 Raccolta utenze non domestiche	• Riorganizzazione e sviluppo del servizio dedicato di raccolta domiciliare alle utenze non domestiche (attivazione progetto pilota ed estensione sul territorio) • Incremento dei quantitativi di raccolta carta e cartone per le utenze non domestiche (con potenziamento del servizio dedicato alla raccolta del cartone per le utenze non domestiche)

Tonnellate potenziali di sviluppo RD (k ton)



(*) Comprendono anche la variazione dei quantitativi di RD gestiti e avviati a recupero direttamente dai privati

(**) Riduzione della produzione di rifiuti tramite l'attivazione a cura del Comune del Piano di gestione materiali post consumo

Volumi incrementali (k ton; 2016-2021)

Descrizione

Dati operativi
(delta 2021-2016)



Focus slide seg.	Consolidamento del servizio PAP	Incres. utenze	62	+113	Estensione, entro il 2021, del modello di raccolta PAP a ulteriori 400 mila abitanti oggi serviti tramite servizio stradale	+400 mila ab.
		Incres. Intercet.	51		Incremento intercettazione media RD per abitante tramite consolidamento servizio PAP	+53% ton/ab (0,16 vs 0,10 ton/ab)
	Sviluppo domus ecologiche	Nuovo modello	32		Sviluppo modello avanzato di raccolta condominiale attraverso la localizzazione di 1.000 domus ecologiche presso condomini selezionati	+200 mila ab.
	Ottimizzazione modello stradale	Decres. utenze	75	+8	Mantenimento volumi attuali raccolti: nonostante la riduzione del numero di abitanti serviti dalla modalità stradale in seguito allo sviluppo PAP	-600 mila ab.
		Incres. Intercet.	83		grazie al miglioramento dell'intercettazione (aumento frequenze svuotamento, piano investimenti mezzi / cassonetti, adeguamento dotazioni ai fini tariffazione puntuale)	+50% ton/ab (0,13 vs 0,09 ton/ab)
	Sviluppo raccolta vetro (svolta da terzi)	Consolidamento	20		Incremento dell'intercettazione del vetro per abitante ottimizzando il servizio svolto da terzi	+43% ton/ab (0,02 vs 0,03 ton/ab)
	Totale		173			

Iniziativa

Aree condominiali dedicate adibite a **piccoli centri di raccolta** per il conferimento rifiuti a cura dei condomini



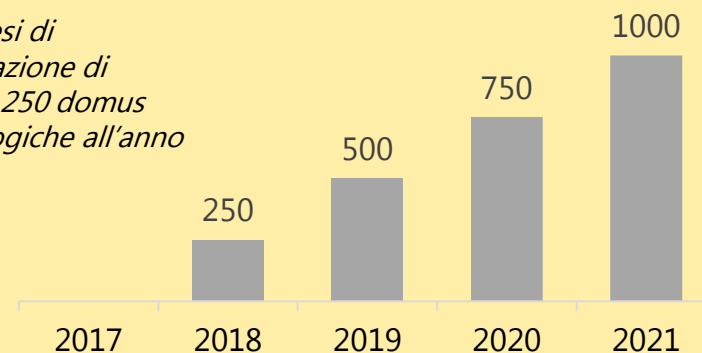
Ipotesi a Piano

Obiettivo: Agevolare il conferimento dei rifiuti da parte dei condomini e ottimizzare il servizio di raccolta limitando l'esposizione di grandi quantità di rifiuti sul bordo strada anche in ottica di introduzione di meccanismi di tariffazione puntuale

- **Domus installate:** 1.000 (una domus per condominio)
- **Cittadini serviti:** circa 200.000
- **Anno di avvio prima domus:** 2018

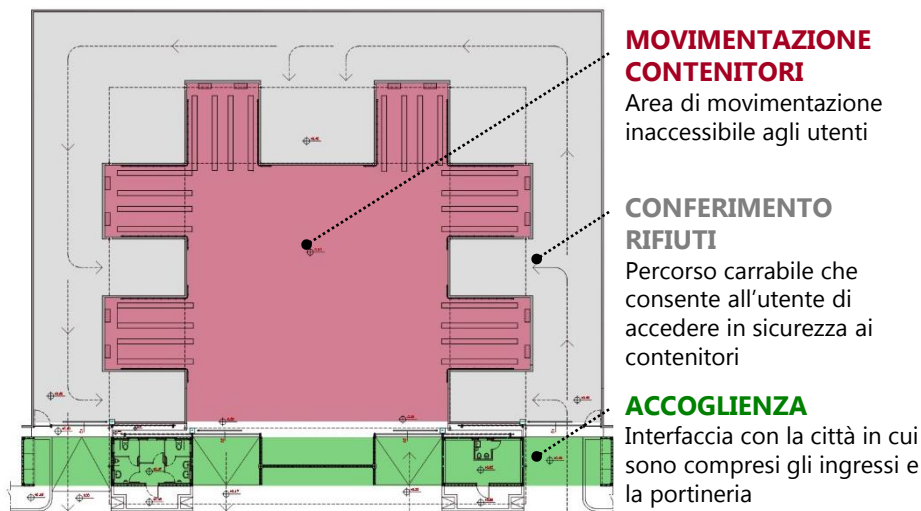
Domus ecologiche attive (numero)

*Ipotesi di
attivazione di
circa 250 domus
ecologiche all'anno*



Iniziativa

Aree attrezzate per la raccolta differenziata dei rifiuti disponibili per l'utenza per il **conferimento di rifiuti non smaltibili** tramite il normale sistema di raccolta



Ipotesi a Piano

Obiettivo: Razionalizzare e massimizzare la raccolta, limitando l'abbandono di rifiuti sul bordo strada sviluppando centri servizi multifunzionali sinergici con i **CRIC** e con il Municipio di riferimento attraverso l'istituzione delle **AMA di Municipio** (focus slide seg.)

I nuovi centri di raccolta, inseriti all'interno di centri di servizio multifunzionali (CRIC, AMA Municipio, ...), **coinvolgeranno l'intero territorio comunale**



- **7 aree già individuate*** in accordo con i Municipi e **pronte alla consegna**
- **16 potenziali aree selezionate** in collaborazione con i Municipi di riferimento
- Analisi aggiuntive in corso per l'individuazione di altre aree da destinare all'ulteriore **potenziamento dei centri servizi / di raccolta**

(*) Aree ad oggi individuate: Municipio V, VI, IX, X, XII, XIII (2 aree)



Iniziativa

Creazione per ciascun Municipio, in sinergia con i centri di raccolta, di una **struttura territoriale** quale **interfaccia del Municipio comunale** nella **gestione di problematiche di raccolta e spazzamento** dell'area di competenza



Ipotesi a Piano

Obiettivo: Avvicinare la sede centrale alle necessità territoriali, ottimizzando i processi logistici, la rapidità dei flussi informativi e la capacità di gestione delle criticità e urgenze

In sinergia
con centri di
raccolta

Benefici attesi

- **Soluzione alla radice** di eventuali criticità tramite l'individuazione di **soluzioni dedicate** grazie alla conoscenza diretta del territorio
- **Ottimizzazione delle risorse impegnate** attraverso una precisa lettura delle necessità
- **Potenziamento dei canali di comunicazione** tra territorio e sede centrale

Aumento della qualità effettiva e percepita del servizio offerto e della **partecipazione dell'utenza finale** nel processo di gestione dei rifiuti

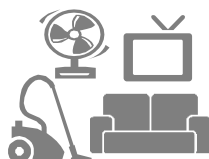


Iniziativa

Sviluppo di **aree attrezzate per la raccolta, riparazione e successiva vendita** di oggetti di arredo e piccoli elettrodomestici

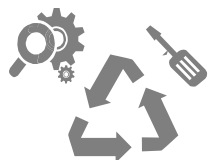
1

Consegna dei materiali
al centro di riuso da
parte del cittadino



2

Diagnosi,
riparazione,
«Upcycling»



3

Esposizione e
vendita



Ipotesi a Piano

Obiettivo: Offrire un servizio volto a supportare la raccolta differenziata attraverso il rinnovo dei beni dismessi e a incentivare la diffusione di pratiche di riuso da parte dei cittadini

In sinergia
con centri di
raccolta



Garantire un continuo rinnovamento del valore dei beni, in una **rete intelligente «a partecipazione cittadina»**



Analisi situazione attuale

Scarsa
tracciabilità
delle utenze
non
domestiche

- **Incoerenza diverse banche dati** (registro IVA, CCIAA, Assessorato commercio, tributi, ...)
- **Utenze non domestiche censite minori** rispetto al reale tessuto commerciale
- **Non totale** copertura e **remunerazione del servizio** erogato da incasso TARI

Elevata
eterogeneità
servizio
offerto

- Circa **32 mila utenze** servite da AMA tramite **specifico capitolato d'appalto**
- Circa **25 mila utenze** servite **domiciliariamente da AMA**
- **Parte più consistente** delle utenze (non totalmente iscritte a ruolo e dunque non remuneranti il servizio) **utilizza il servizio stradale**

Ipotesi a Piano

Obiettivo: Omogeneizzare e personalizzare il servizio estendendolo al maggior numero di utenze e creando un rapporto diretto operatore – utenza

Individuare la **modalità migliore** in termini di efficacia ed efficienza **da estendere su tutto il territorio** (attivazione progetti dedicati)

Municipio I



Ipotesi di progetto con
operatore unico AMA
per un totale di
circa 1.000 UND

Municipio XI



Ipotesi di progetto con
servizio di terzi
(operatore unico) per
ca 1.000 UND

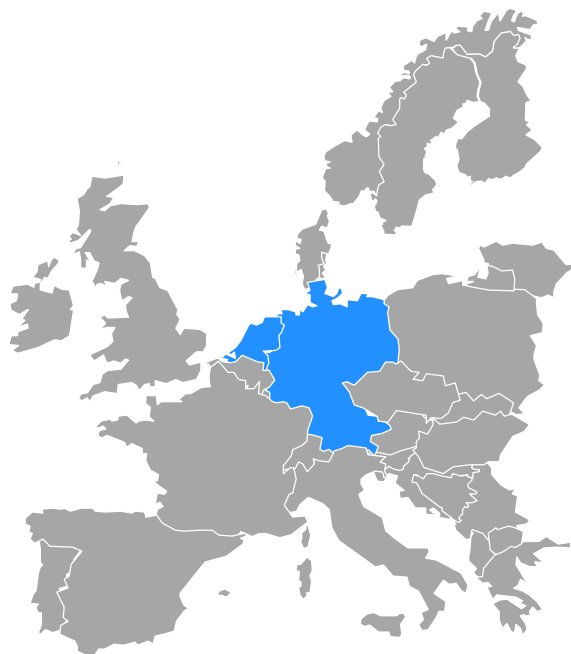
**Progetto
pilota**



Le leve individuate per lo sviluppo della raccolta differenziata creeranno la base necessaria per poter attivare la tariffazione puntuale sul territorio



Avvio di un **progetto pilota nel VI Municipio** che prevede l'**adozione del sistema a tariffazione puntuale**, nelle aree in cui sono attivi i servizi di raccolta con modalità porta a porta, con l'obiettivo di raggiungere **il 65% di RD** (49% al 2016)



Lipsia (Germania)

- 500.000 abitanti
- Introduzione negli anni '90
- ▲ **RD 60%** 213 kg/ab anno
- ▼ RIND pari a 149 kg/ab anno
- ▼ RU pari a 362 kg/ab anno



Deventer (Paesi Bassi)

- 100.000 abitanti
- Introduzione nel 2013
- ▲ **RD 75%** 395 kg/ab anno
- ▼ RIND 119 kg/ab anno
- ▼ RU pari a 514 kg/ab. annuo

Adozione di un meccanismo che lega parte della tariffa variabile al numero di svuotamenti per incentivare la riduzione della produzione

Nel 2007 nei Paesi solo il 17,9% dei Comuni applicava le tariffe puntuali, mentre nel 2014 la percentuale di tali Comuni si attestava intorno al 40%



Comune di Treviso

- 84.000 abitanti
- Introduzione nel 2013
- ▲ **RD 85%** 374 kg/ab anno
- ▼ RIND pari a 64 kg/ab annuo
- ▼ RU pari a 438 kg/ab annuo



Comune di Parma

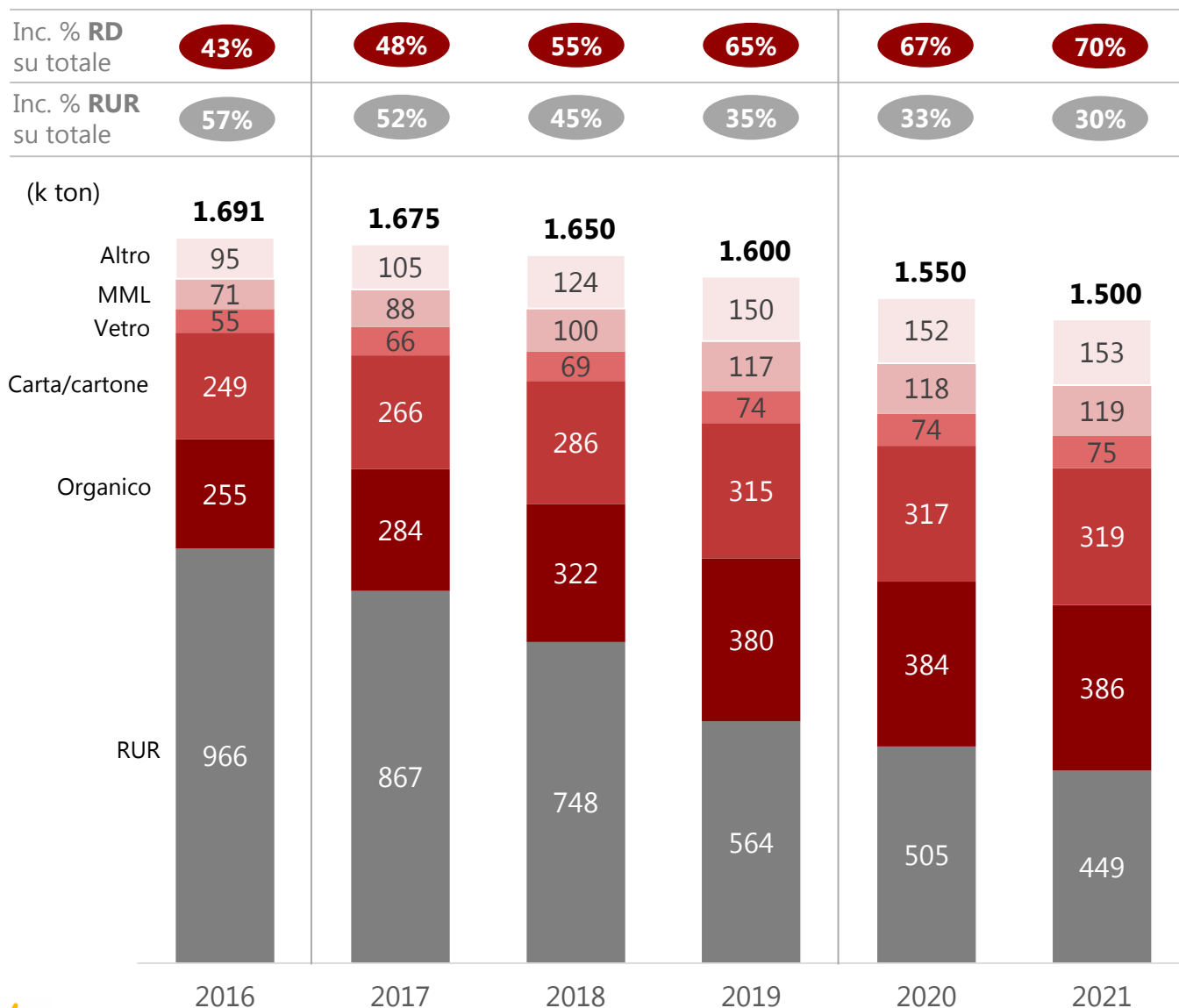
- 190.000 abitanti
- Introduzione nel 2015
- ▲ **RD 72%** 406 kg/ab anno
- ▼ RIND 117 kg/ab anno
- ▼ RU 523 kg/ab anno (ca -6%)



Variazione in aumento/ diminuzione rispetto ai valori precedenti alla tariffazione puntuale

Gestione del ciclo dei rifiuti

Raccolta: Evoluzione dei quantitativi raccolti per frazione merceologica



Rifiuti Differenziati

Quantità 2021: 1.051 k ton
(vs 725 k ton del 2016)

Delta
21-16

+326 k ton
(+45%)

Rifiuti Indifferenziati

Quantità 2021: 449 k ton
(vs 966 k ton del 2016)

Delta
21-16

-517 k ton
(-54%)

Frazione	Q.tà 2016 (k ton)	Q.tà 2021 (k ton)	Delta 21-16	Linee guida assetto impiantistico
RUR	966	449	-54%	Obiettivi strategici di sostenibilità impiantistica: - Chiusura della trasferta di Salario - Cessazione conferimento flussi a impianti esteri - Possibile riconversione dell'impianto Salario (possibili opzioni in fase di definizione: centro di riuso / piattaforma valorizzazione materiali)
Organico	173	295	+71%	Mantenimento quantità trattate nell'impianto di proprietà Maccarese Realizzazione nuovi impianti di proprietà AMA per capacità complessiva di 100 k ton o sviluppo compostaggio di prossimità (uno per Municipio) - Avvio compostaggio di comunità (100 macchine, raccolta totale di 6 k ton/a) Conferimento a impianti terzi per 175 k ton al 2021
Carta/* Cartone	119	196	+65%	Conferimento a terzi del trattamento
Vetro	55	75	+37%	Conferimento a terzi del trattamento
MML	71	119	+68%	Mantenimento rispetto al Budget 2017 delle quantità trattate negli impianti Rocca Cencia e Laurentino Realizzazione di 1 nuovo impianto da 80 k ton di proprietà di AMA
Altro**	307	366	+19%	Conferimento a terzi
Totale	1.691	1.500	-11%	



(*) Al netto dei rifiuti gestiti e avviati a recupero direttamente da privati

(**) Flussi della categoria merceologica "Altro" che comprende anche il verde e altre frazioni di rifiuti gestiti e avviati a recupero direttamente da privati

Input e trattamento

Output



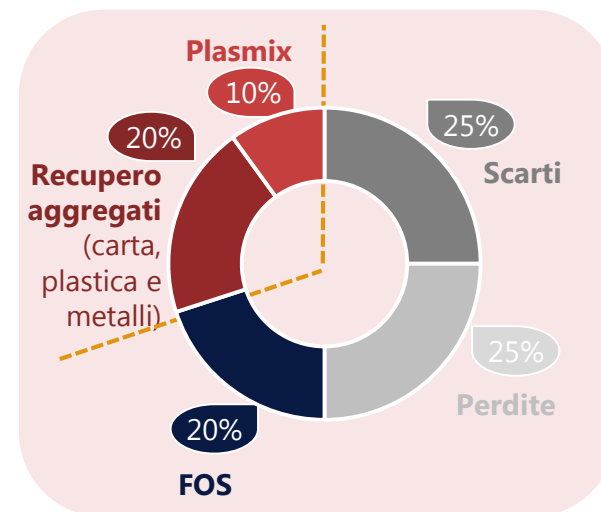
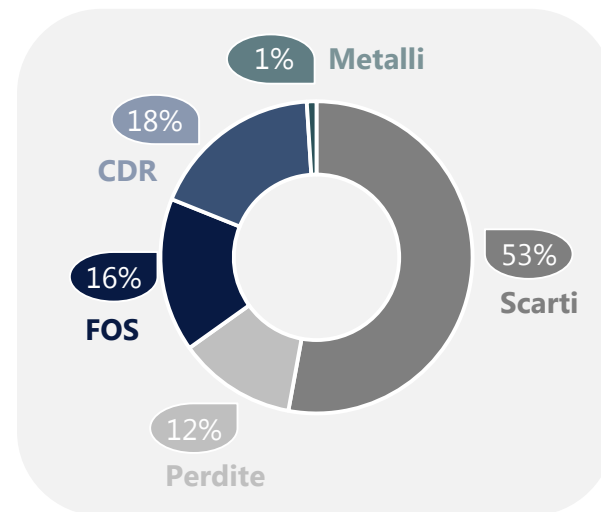
Impianto
TMB

Trattamento dei **rifiuti indifferenziati** attraverso **processi meccanico-biologici** finalizzati alla separazione della frazione umida da quella secca e alla successiva produzione di CDR da incenerimento e gassificazione

Riconversione dei TMB di Rocca Cencia e Salario in «**Fabbriche di Materiali**» attraverso modifiche di piccole entità e operazioni di efficientamento

Fabbrica
di materiali

Trattamento dei **rifiuti indifferenziati** in impianti TMB «trasformati», composti da una **sezione aggiuntiva** finalizzata alla selezione e al successivo **recupero di materiali**, nell'ottica di valorizzare i rifiuti e ridurre i quantitativi inviati in discarica





Descrizione impianto

Impianto MML

Realizzazione di un impianto di **selezione di primo livello altamente meccanizzato** del **multimateriale** per la suddivisione del flusso nelle merceologie agli impianti di recupero

Capacità massima = 80.000 t/a



Impianto Organico

Realizzazione di impianti volti al **trattamento aerobico** della **frazione organica** dei **rifiuti solidi urbani derivanti** da raccolta differenziata

Capacità massima complessiva = 100.000 t/a



Ubicazione

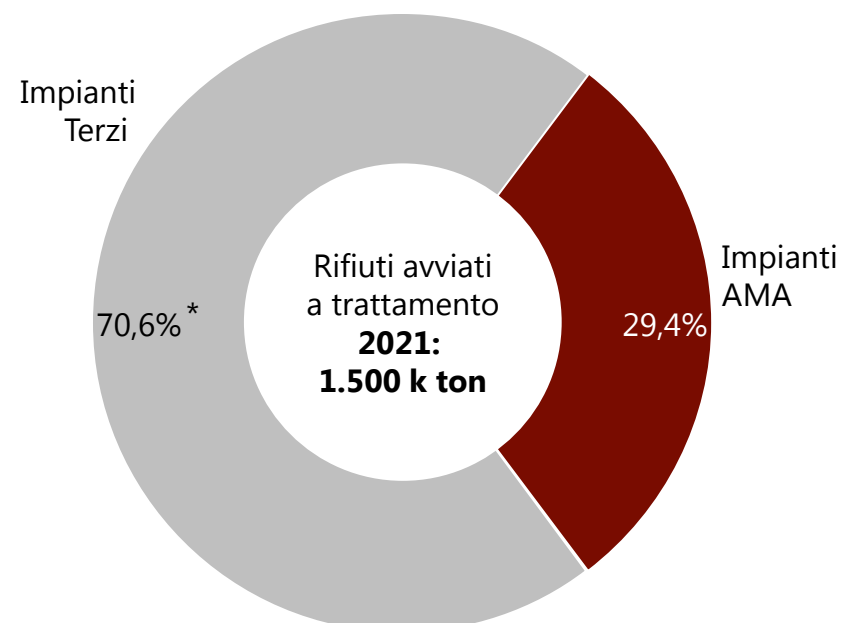
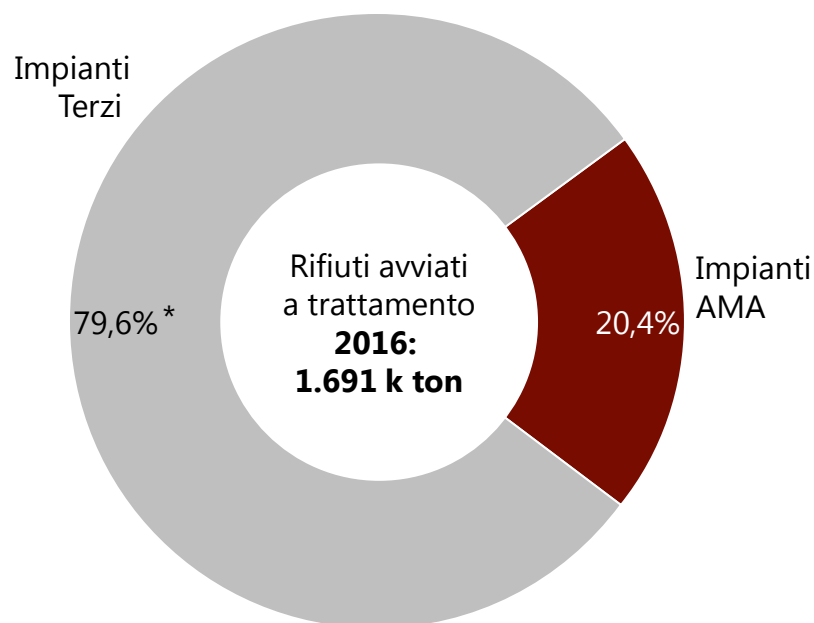
La **costruzione dell'impianto** prevede il recupero di un'area **già industrializzata di proprietà di Ama**

Le aree di riferimento saranno individuate attraverso un **processo di condivisione con i Municipi**



Quantitativi trattati in impianti di AMA e di Terzi (%; 2016)

Quantitativi trattati in impianti di AMA e di Terzi (%; 2021)

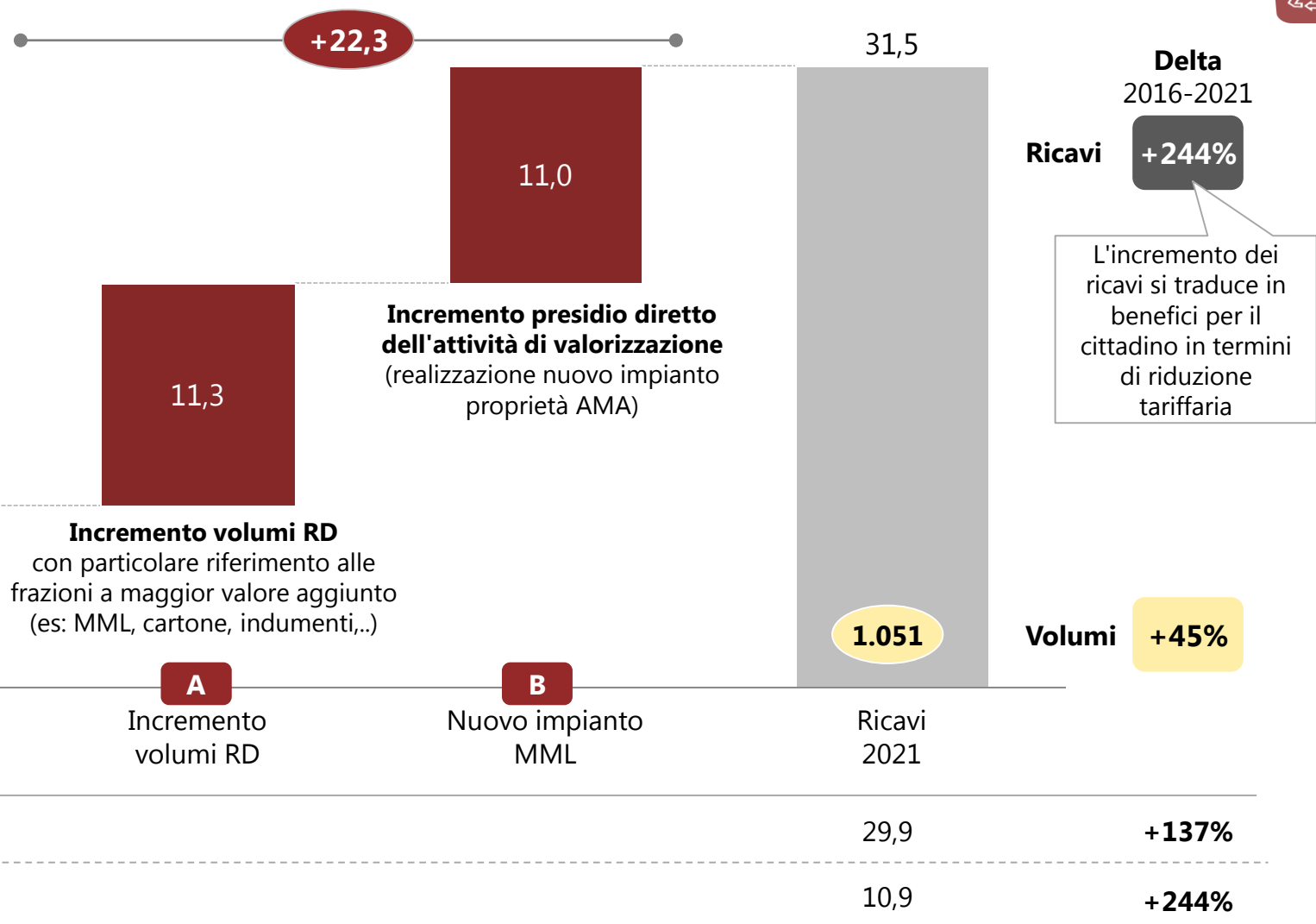


In arco piano si evidenzia un **incremento del livello di autonomia di AMA** nel trattamento dei rifiuti.
Al 2021 AMA tratterà direttamente il 29% del totale dei rifiuti prodotti **rispetto al 20% del 2016**



Quantitativi (k ton)	Destinazione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Delta 21- 17
RUR	Totale	966	867	748	564	505	449	-419
	➡ Rocca Cencia	208	200	210	210	210	210	+10
	➡ Salario	117	110	110	100	-	-	-110
	Imp. terzi Italia	639	397	300	254	295	239	-159
	Imp. terzi Estero	2	160	128	-	-	-	-160
Organico	Totale	173	199	235	289	293	295	+96
	➡ Impianti esistenti AMA	14	20	20	20	20	20	-
	➡ Nuovi impianti AMA	-	-	-	50	100	100	+100
	Impianti terzi	159	179	215	219	173	175	-4
Carta/ Cartone	Totale	119	143	164	192	195	196	+53
	Impianti terzi	119	143	164	192	195	196	+53
Vetro	Totale	55	66	69	74	74	75	+9
	Impianti terzi	55	66	69	74	74	75	+9
MML	Totale	71	88	100	117	118	119	+31
	➡ Rocca Cencia	3	18	19	19	19	19	+1
	➡ Laurentina	3	12	13	13	13	13	+1
	➡ Nuovo Impianto AMA				40	79	80	+80
	Impianti terzi	65	58	68	45	7	7	-51

(mln euro; 2016-2021)



Nota: il multimateriale è stato valorizzato a 138 €/ton in ingresso all'impianto

- Analisi del contesto attuale
- Linee guida strategiche e industriali

A. Gestione del ciclo di rifiuti

B. Sviluppo dei servizi extra TARI

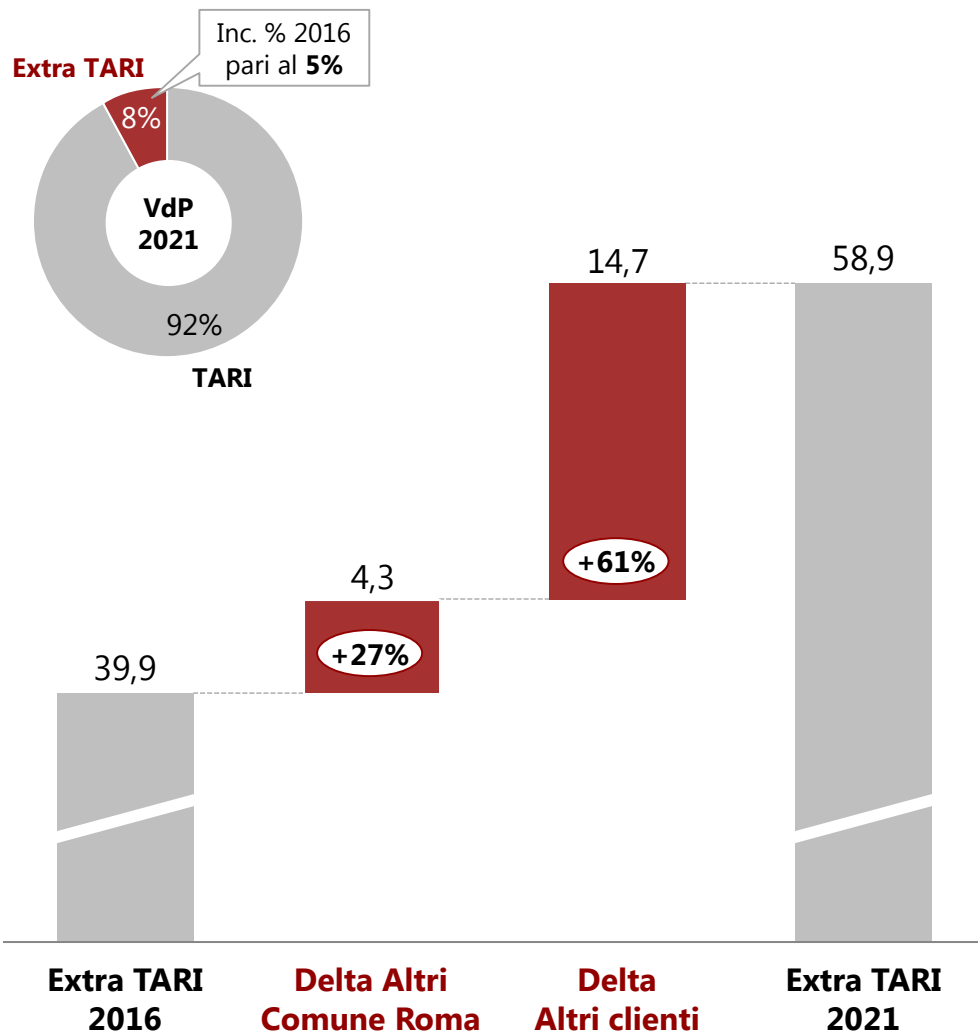
C. Sviluppo e sostenibilità economica

- Proiezioni economiche e patrimoniali

Sviluppo dei servizi extra TARI

Opzioni evolutive dei servizi verso Comune di Roma e verso altri clienti

(mln euro; 2016-2021)



Principali azioni di sviluppo

Altri ricavi Comune Roma

+27%

- **Sviluppo** dei ricavi connessi alla gestione dei **servizi funebri e cimiteriali a corrispettivo**

- **Crescita dei ricavi extra TARI per effetto** del solo sviluppo dei servizi attualmente erogati

Ricavi da altri clienti

+61%

- Sviluppo dei ricavi connessi alla gestione dei **servizi funebri e cimiteriali a pagamento**

- Crescita dei ricavi extra TARI per effetto dell'**attivazione di nuovi servizi a pagamento** (es: Servizi GOLD a chiamata per le UND)

- **Avvio impianto per la sterilizzazione dei rifiuti sanitari** a partire dal 2019

Focus slide seguente

%

Delta 2021- 2016

Sviluppo dei servizi extra TARI

Piano dei servizi cimiteriali in corrispettivo e a pagamento



(mln euro)	2017	2018	2019	2020	2021	Valore cumulato 2017-21 (mln euro)
Ricavi*	38,0	38,2	38,6	39,1	39,8	194
Costi	33,9	34,2	34,3	34,3	34,4	171
Margine Gestione Ordinaria	4,1	4,0	4,2	4,8	5,3	22
Investimenti	4,0	4,0	4,2	4,8	5,3	22
Risultato post investimenti	-	-	-	-	-	0

Margini generati a disposizione per la realizzazione degli investimenti

Nella logica dell'equilibrio economico previsto da Contratto di Servizio, **grazie all'incremento dei volumi e margini, in arco piano sono previsti a livello cumulato circa 22 mln di euro da destinare a investimenti** (rispetto ai 20 mln previsti da contratto di servizio)

- Analisi del contesto attuale
- Linee guida strategiche e industriali

A. Gestione del ciclo di rifiuti

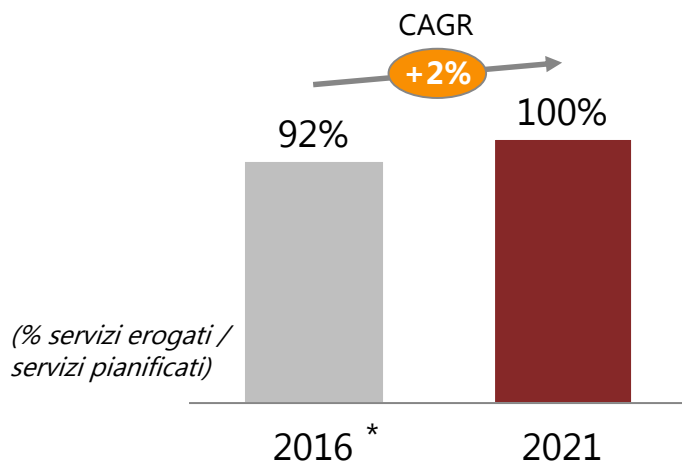
B. Sviluppo dei servizi extra TARI

C. Sviluppo e sostenibilità economica

- Proiezioni economiche e patrimoniali

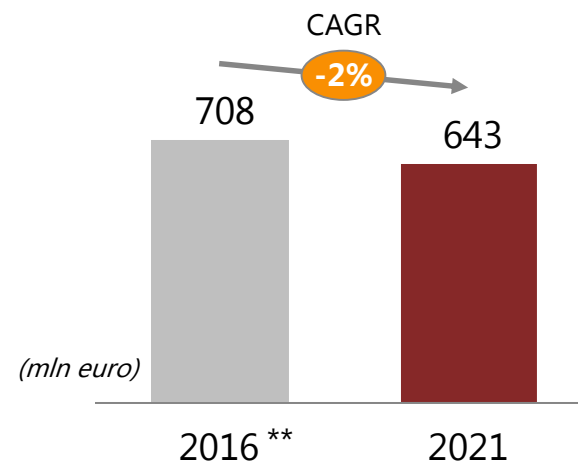


Incremento della regolarità di servizio (servizio di spazzamento/pulizia e raccolta) prevista da Contratto di Servizio



Fabbisogno di risorse

Rispetto della **riduzione dei ricavi da contratto di Servizio** (connessi alla realizzazione dei servizi TARI) prevista nel PEF



Efficientamento costi

VS



Aree sviluppo/efficientam.

Razionali

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Semplificazione processi e sviluppo sistemi | <ul style="list-style-type: none"> Avvio di un programma di semplificazione dei processi (Change Management) e implementazione del sistema SAP Waste / HCM e del sistema di tracciamento veicolare per potenziare gli strumenti di monitoraggio e pianificazione aziendale |
| 2 | Efficientamento costi di gestione | <ul style="list-style-type: none"> Avvio di azioni di razionalizzazione ed efficientamento dei costi con l'obiettivo di rispettare la riduzione dei ricavi CdS prevista da PEF garantendo il raggiungimento degli obiettivi industriali Principali aree di intervento: Personale, Mezzi / Cassonetti e manutenzione, Sedi aziendali |
| 3 | Valorizzazione immobiliare Fondi | <ul style="list-style-type: none"> Previsione di valorizzazione di parte degli immobili di proprietà conferiti nel Fondo Immobiliare Ambiente e nel Fondo Sviluppo in considerazione del fabbisogno di sedi per garantire la gestione delle attività ordinarie di AMA |
| 4 | Miglioramento gestione crediti commerciali | <ul style="list-style-type: none"> Previsione di trasferimento dell'attività di riscossione degli incassi TARI al Comune a partire dal 2018 e riduzione dei crediti commerciali in arco piano |
| 5 | Miglioramento indebitamento finanziario | <ul style="list-style-type: none"> Riduzione dell'indebitamento finanziario: chiusura della linea A a fine 2021 (come previsto dal Piano di miglioramento patrimoniale-finanziario), riduzione linea a breve e attivazione nuova linea a lungo a sostegno di parte degli investimenti previsti |
| 6 | Razionalizzazione partecipazioni | <ul style="list-style-type: none"> Prosecuzione del percorso di razionalizzazione delle partecipazioni sulla base delle indicazioni di Roma Capitale |



Tra le **aree di sviluppo individuate nel Piano industriale 2017-2021** particolare rilevanza è posta sull'attivazione di un percorso di **semplificazione dei processi e potenziamento dei sistemi informativi di programmazione e monitoraggio**



Principali iniziative previste:

SAP Waste Human Capital Management

Potenziamento dell'infrastruttura informatica gestionale SAP con l'**introduzione del modulo SAP Waste** e sviluppo di un percorso di **change management**

Sistema di Tracciamento Veicolare

Sviluppo del **sistema di tracciamento** dei mezzi sul territorio **come strumento di supporto alle attività manutentive** e alla sicurezza dei mezzi



	Obiettivo	Descrizione
GP	Standardizzazione operativa e pianificazione servizi	Garantire il presidio delle attività di gestione del ciclo dei rifiuti , con elevati livelli di qualità del servizio in tutto il territorio comunale
GP	Ottimizzazione risorse	Ottimizzare l'impiego delle risorse , ottenendo un riequilibrio tra pianificazione / assegnazione «standard» e «puntuale»
GP	Consuntivazione real time	Consuntivare in tempo reale le operazioni, i quantitativi gestiti e rispettivi costi, predisponendo le basi per una chiusura dal punto di vista informativo dell'intero ciclo del Waste Management
GP	Miglioramento reporting operativo e direzionale	Innalzare i livelli di trasparenza e rendicontazione al fine di fornire strumenti di supporto nella definizione delle strategie
HR	Gestione informatica risorse umane	Razionalizzare la gestione informatica dei processi del personale , unificando le banche dati delle anagrafiche e attivando una gestione integrata e informatizzata dell'organizzazione aziendale
CC	Monitoraggio e Controllo	Monitorare e applicare azioni correttive sullo svolgimento delle attività territoriali a livello di Strutture apicali, Direzioni, Aree, Sedi operative



Gestione dei processi e servizi operativi



Gestione risorse umane



Customer care



SAP WASTE e HCM vanno a inserirsi all'interno del sistema SAP ERP già in utilizzo in AMA

SAP ERP

SAP Soluzioni per Aziende del settore Utilities

SAP Waste

Pianificazione e
Dispacciamento

Gestione Ordini di
Lavoro con smartphone

Gestione
Ciclo Attivo

Gestione
Flusso Rifiuti

Logistica

Già in utilizzo in AMA

Finanza
Controllo

Fatturaz.
TARI

Gestione
Manutenzioni

Gestione
Magazzini
Fisici

Vendita
Distribuzione

Gestione
Acquisti

Gestione
Human
Resources



Infrastruttura attuale AMA



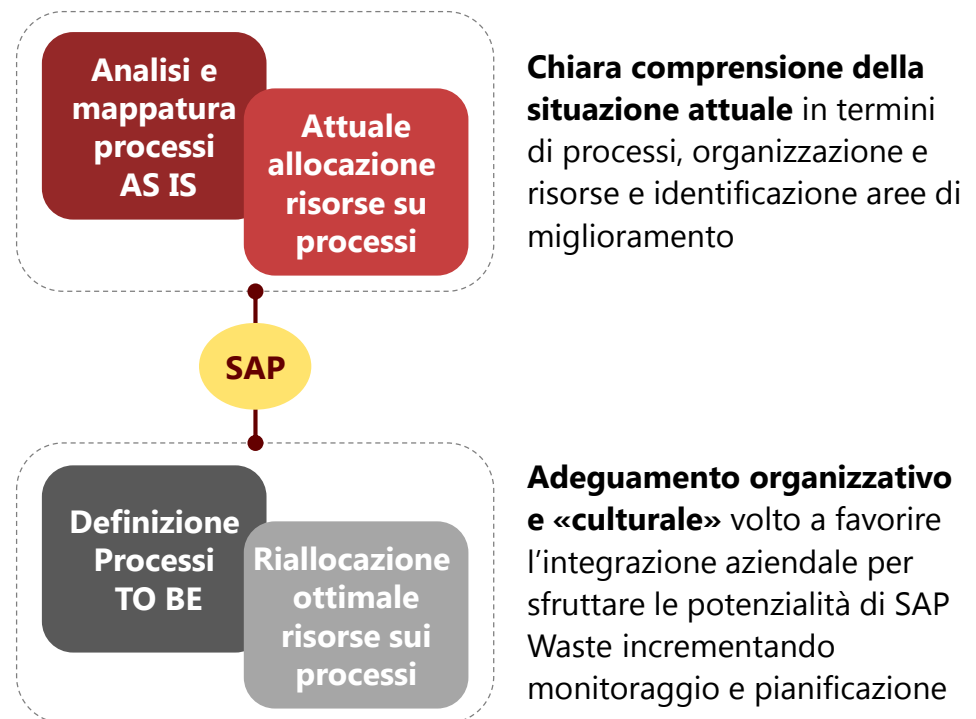
Nuova Infrastruttura HCM



Nuova infrastruttura Waste

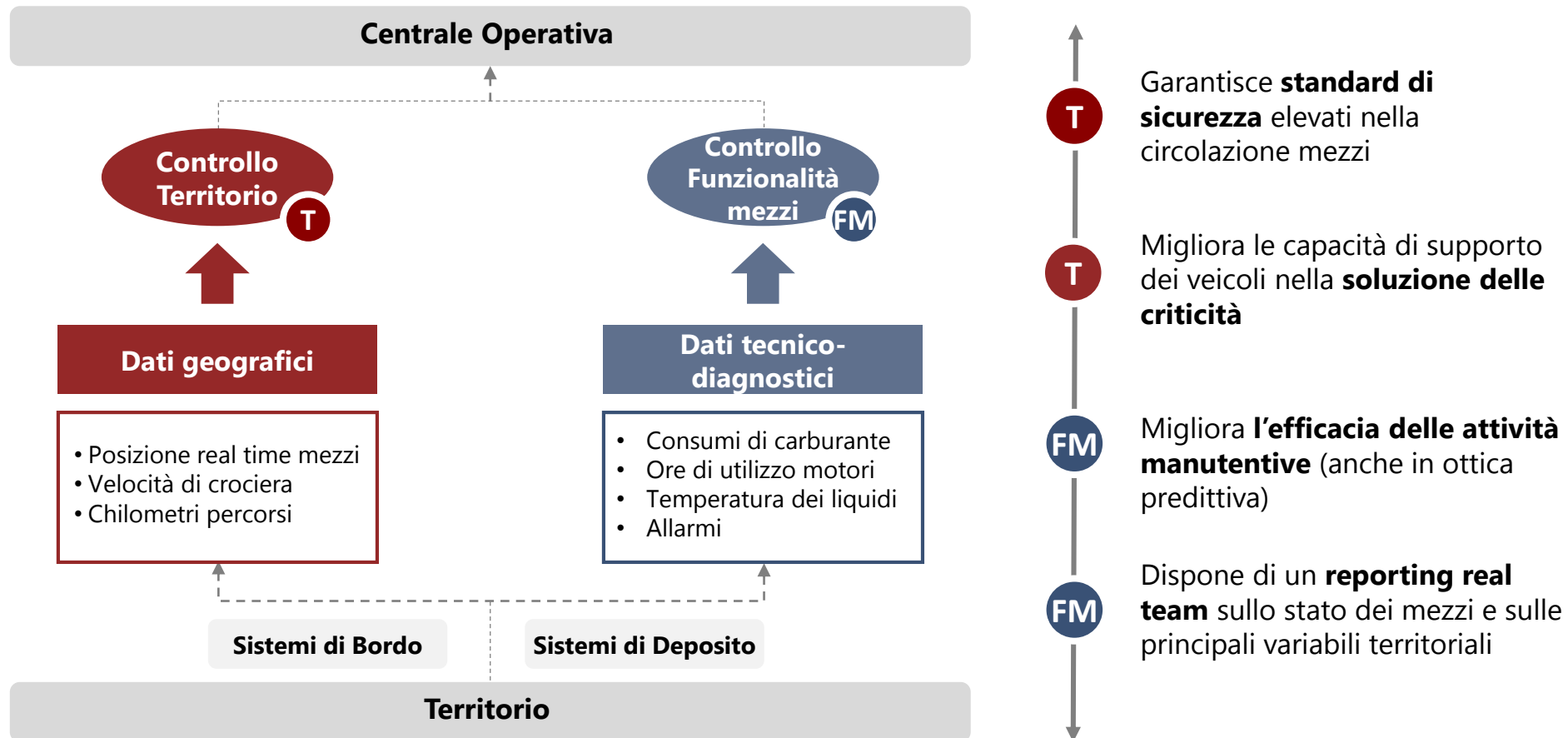


Il potenziamento dei sistemi informatici e l'implementazione del sistema SAP Waste richiede l'attivazione di un **importante percorso di change management**





Il **Sistema di Tracciamento Veicolare (STV)** permette la **registrazione e l'utilizzo in real time di dati** relativi la **localizzazione e il funzionamento** dell'intero parco mezzi AMA





Aree di efficientamento

Obiettivi a piano

Personale

- **Aumento della disponibilità e produttività del personale** tramite l'attivazione di **iniziative di efficientamento e miglior impiego delle risorse disponibili** con l'obiettivo di recuperare internamente le risorse necessarie da dedicare, in via prioritaria, allo sviluppo del servizio di raccolta PAP

Mezzi / Cassonetti

- **Incremento della disponibilità dei mezzi** tramite il rinnovo del parco mezzi in coerenza con le necessità del nuovo modello di servizi e migliore pianificazione e **organizzazione delle attività manutentive**
- **Rinnovo del parco cassonetti** in coerenza con le necessità del nuovo modello di servizio e **attivazione di un'attività sistematica di manutenzione**

Sedi aziendali

- Ottimizzazione del sistema delle sedi aziendali e **riduzione dei costi di locazione degli immobili** tramite la ridefinizione dei canoni applicati e/o il trasferimento in sedi di proprietà o in concessione dal Comune

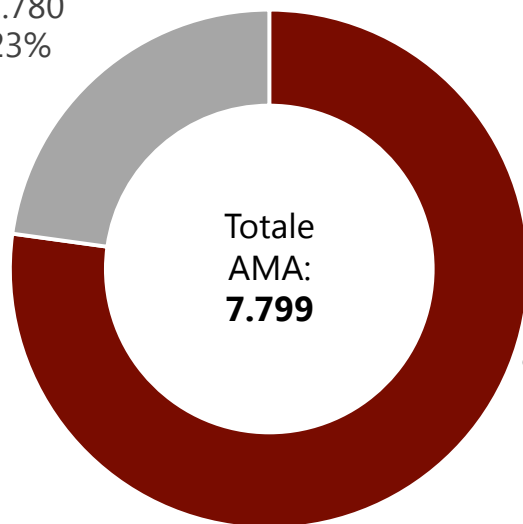
2. Efficientamento costi di gestione: Personale – Situazione attuale

(FTE, dicembre 2016)



Personale AMA

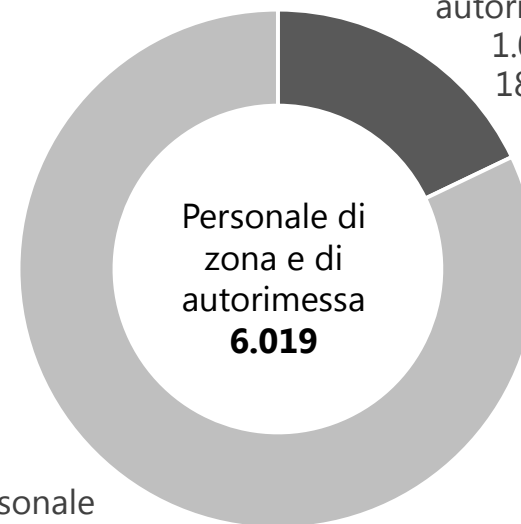
Altro *
1.780
23%



Personale
autorimessa
e di zona
6.019
77%

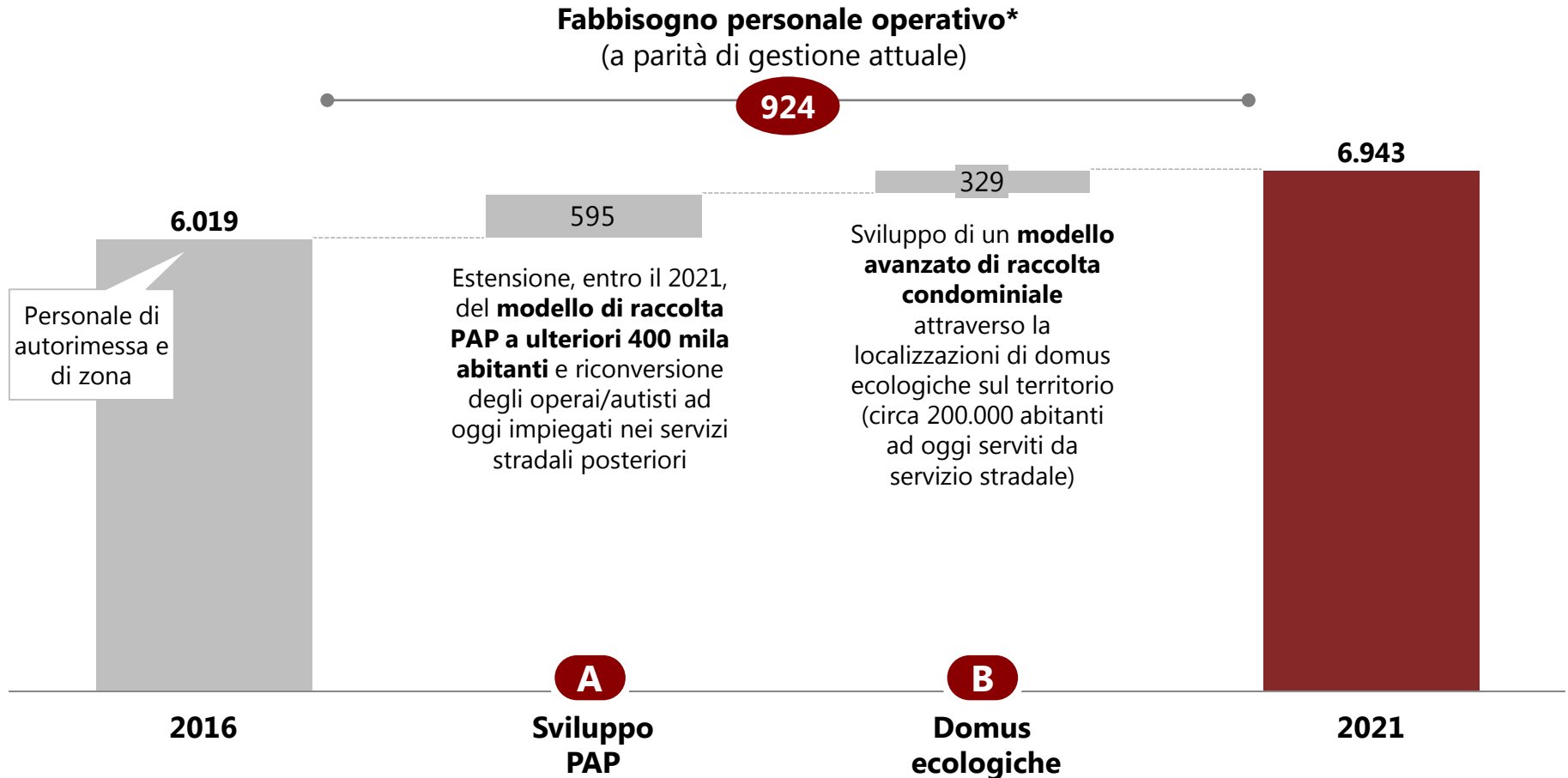
Personale di autorimessa e di zona

Personale
autorimessa
1.077
18%



Personale
di zona
4.942
82%

(FTE, 2016-2021)



Previsti interventi di efficientamento per garantire il raggiungimento degli obiettivi industriali senza incrementi del personale

(*) Fabbisogno personale da dedicare al servizio raccolta PAP e Domus ecologiche; Non è previsto un fabbisogno aggiuntivo di autisti grazie alla riconversione degli autisti dedicati al servizio stradale al servizio PAP



Principali leve su cui agire per ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili sui servizi

SAP Waste e ottimizzazione assegnazione / logistica risorse

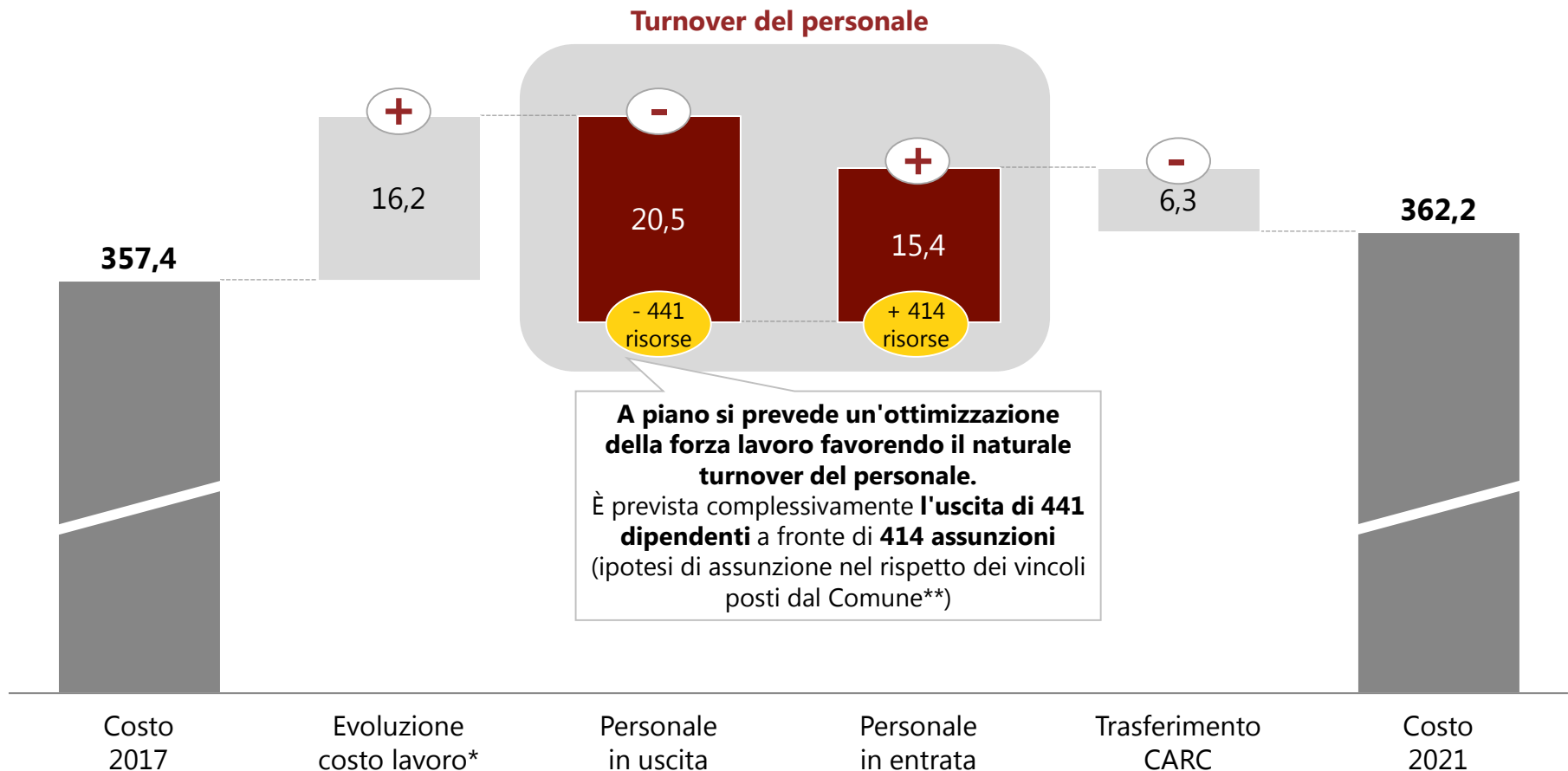
- Implementazione **SAP Waste e ottimizzazione pianificazione** servizi e assegnazione risorse
- Avvio **progetto di mappatura e razionalizzazione servizi / missioni**: analisi processi as is e to be (Change management), riallocazione ottimale con focus su personale senza missione, riallocazione logistica delle risorse per ridurre tempi di spostamento
- **Ottimizzazione sistema assegnazione / rendicontazione su servizi «core» e definizione regole condivise** (personale idoneo da allocare in via prioritaria su servizi «core», miglior allocazione del personale con limitazioni sui servizi in coerenza con limitazione posseduta, ...)

Incremento produttività e introduzione sistema incentivante

- **Ottimizzazione programmazione servizi** e relativo fabbisogno di risorse, verifica coerenza tra servizio erogato e contratto di servizio (es. addetti dedicati per servizio)
- **Analisi produttività media diverse Aree Territoriali** e identificazione driver ottimizzazione
- Adeguamento contrattuale e conseguente **incremento ore lavorate settimanali**
- **Monitoraggio KPI** di qualità/produttività per AT e **introduzione sistema incentivante** al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali (es: EBITDA obiettivo) e operativi (es: aumento regolarità servizi, riduzione numero di reclami, ...)

Gestione turnover aziendale

- **Gestione turnover aziendale** (nel rispetto degli indirizzi PEF) e **assunzione di risorse idonee da focalizzare sui servizi «core»** (in via prioritaria su sviluppo PAP) per garantire il rispetto degli obiettivi industriali prefissati



In arco piano il **costo del personale** rimane **pressoché invariato**, ipotizzando un **aumento** della **disponibilità e produttività del personale e miglior impiego delle risorse disponibili** con l'obiettivo di recuperare internamente le risorse necessarie da dedicare, in via prioritaria, allo sviluppo del servizio PAP

(*) Incremento annuo inflazione + parte accessoria

(**) Nel 2018 vengono meno i vincoli di assunzione posti dal Comune (possibilità di riassumere fino a una spesa del 100% di quella relativa al personale di ruolo cessato)

(dicembre 2016)



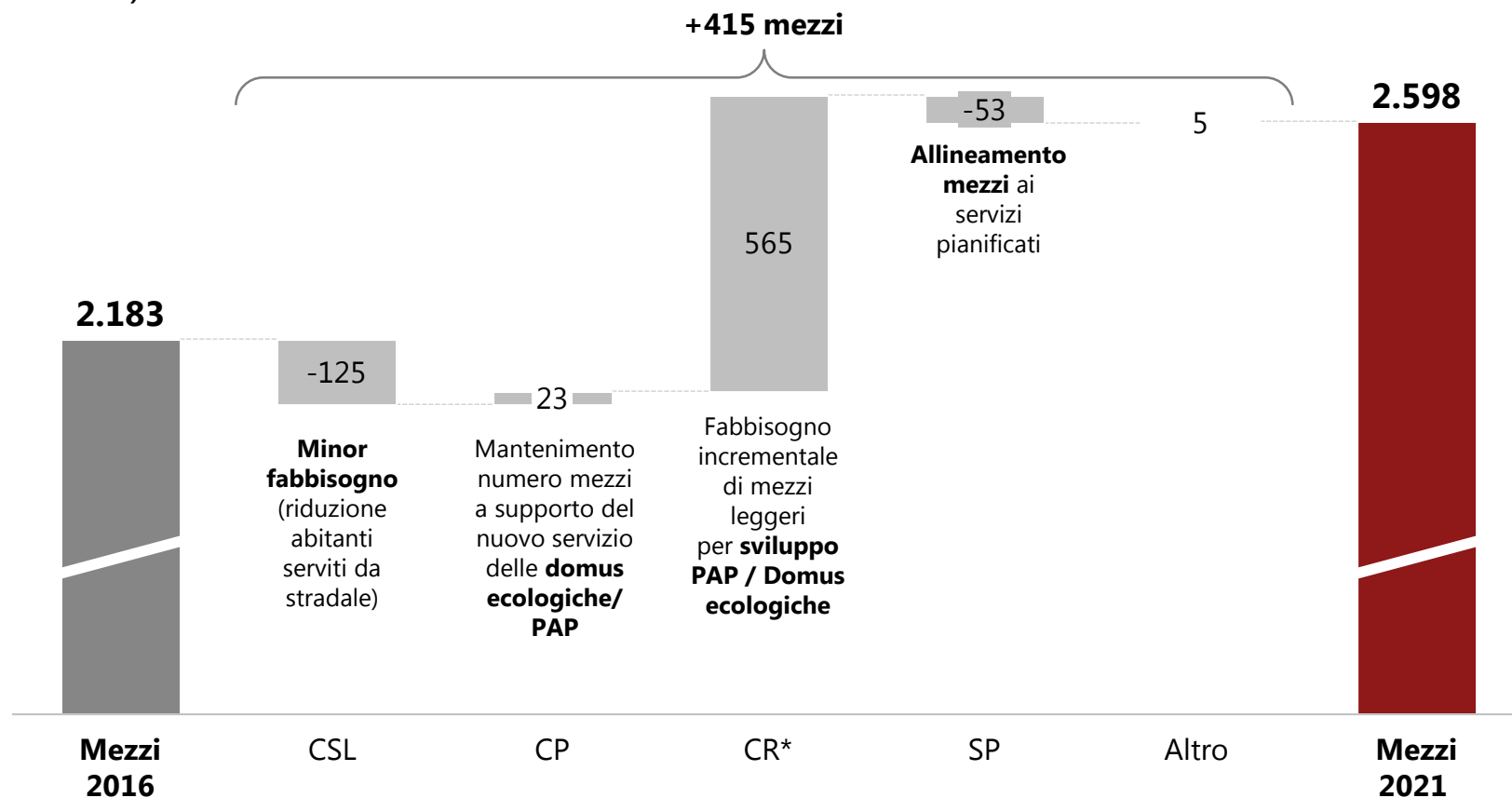
Tipologia di mezzi		Parco mezzi proprietà (numero)	Età Media (anni)	Mezzi con più di 12 anni (numero)	Disponibilità* media 2016 (%)	Disponibilità* gen. 2016 (%)	Disponibilità* dic. 2016 (%)
Pesanti	CSL (Compattatori a carico laterale)	303	8,9	64 (21%)	61%	65%	49%
	CP (Compattatori a carico posteriore)	292	5,5	22 (8%)	68%	80%	64%
Leggeri	CR (Autocarro)	548	6,0	60 (11%)	69%	74%	65%
	CRC (Costipatori)	252	4,3	- (0%)	62%	65%	60%
	SP/SPA (Spazzatrici)	266	8,6	37 (14%)	68%	70%	65%
Altri automezzi (leggeri/pesanti)		522	11,1	91 (17%)	81%	85%	79%
Media Totale		2.183	7,4	274 (13%)	70%	75%	65%
(Media prime 5 categorie)					(66%)	(71%)	(61%)

(*) Percentuale di veicoli mediamente in stato di efficienza e disponibili per il servizio rispetto al totale dei mezzi in parco

(numero, 2016-2021)

**Ipotesi:**

- **Dismissione mezzi con più di 12 anni**
- **Sostituzione dismessi** in caso di necessità di mezzi per l'esecuzione servizi
- Nuovi acquisti sulla base dell'**evoluzione del modello di raccolta**


Investimenti
(numero mezzi)

74

121

748

272

257

1.472
Dismissioni
(numero mezzi)

-199

-98

-183

-325

-252

-1.057

(*) In alternativa, allo studio la possibilità di dotarsi di un minor numero di mezzi a vasca di portata superiore (che richiedono patente C)

(numero mezzi, 2017-2021)



Investimenti programmati
per rinnovare il parco mezzi
sulla base del fabbisogno
derivante dall'applicazione
modello di servizi a tendere
(sviluppo PAP e
riduzione stradale)

Mera **sostituzione mezzi con
più di 12 anni**; eventuali
investimenti aggiuntivi
dovranno essere valutati sulla
base delle effettive necessità

	2017	2018	2019	2020	2021	Cumulato 2017-21
CSL	+14	+60	-	-	-	+74
CP	+33	+18	-	+10	+60	+121
CR	+90	+178	+125	+125	+230	+748
CRC	-	-	-	-	-	-
SP	-	-	+41	+6	+225	+272
Altri mezzi	+55	98	+1	+12	+91	+257
Totale	+192	+354	+167	+153	+606	+1.472



Leve strategiche

**Riduzione
numero
interventi
richiesti**

- **Rinnovo parco mezzi** con conseguente modifica del numero di interventi medi per mezzo e passaggio al modello full service per alcune tipologie di mezzo (es: CSL)
- Potenziamento **sistemi informativi** e **creazione Planning Control Room**, sala di controllo che analizza e monitora i dati derivanti da GPS
- Mappatura guasti bloccanti (e non) e **miglioramento programmazione interventi** (priorità interventi, accorpamento interventi minori, quadro manutentivo ordinario, ...)
- Introduzione **officine mobili sul territorio** per interventi minori per ridurre i tempi di fermo mezzo (attivazione progetto pilota con 10 officine mobili)

**Riorga-
nizzazione
officine**

- Focalizzazione **attività manutentive nelle 3 officine principali** (priorità interventi su mezzi pesanti; interventi su mezzi leggeri in seguito a saturazione officine decentrate)
- Mantenimento **officine decentrate per la gestione degli interventi sui mezzi leggeri** delle zone di competenza (coordinamento a cura officine principali)
- Individuazione **area nel quadrante Nord-Ovest della città da destinare a officina decentrata** per presidiare area ad oggi non totalmente coperta
- Individuazione area **nel Municipio X** (presso la sede o altro) da dedicare a **officina decentrata** (interventi su mezzi leggeri) e **area manutentiva terzi** (mezzi pesanti)
- Realizzazione a **Salario** di un'area manutentiva gestita da terzi

**Incremento
produttività**

- **Allineamento della produttività**, a parità di addetti, **delle 3 autoofficine principali**
- Identificazione **tempi medi per intervento «tipo»** e analisi scostamenti tramite l'attivazione di **meccanismi di monitoraggio per ciascuna officina**
- Efficientamento **processo manutentivo per ridurre i tempi medi di «fermo» dell'automezzo** in seguito alla richiesta di intervento

Età media:
5,5 anni
(7,4 nel
2016)

**+12%
disponi-
bilità
mezzi**

**-3,4 mln
costo di
manutenz.
vs 2017**



Potenziare officine decentrate

tramite l'identificazione di una possibile **area da destinare a officina decentrata** per maggior copertura **zona Nord-Ovest** di Roma (Mun. XII, XIV, XV)

Potenziare officine

tramite la creazione presso la sede di zona (o altra sede da definirsi) di un'**officina decentrata** (interventi su mezzi leggeri) e **area manutentiva da destinare a terzi** (interventi su mezzi pesanti)

Trasformazione Salario

in area manutentiva da destinare a Terzi (previsti investimenti per la realizzazione di un'officina gestibile da terzi)

Legenda



Autoofficine principali



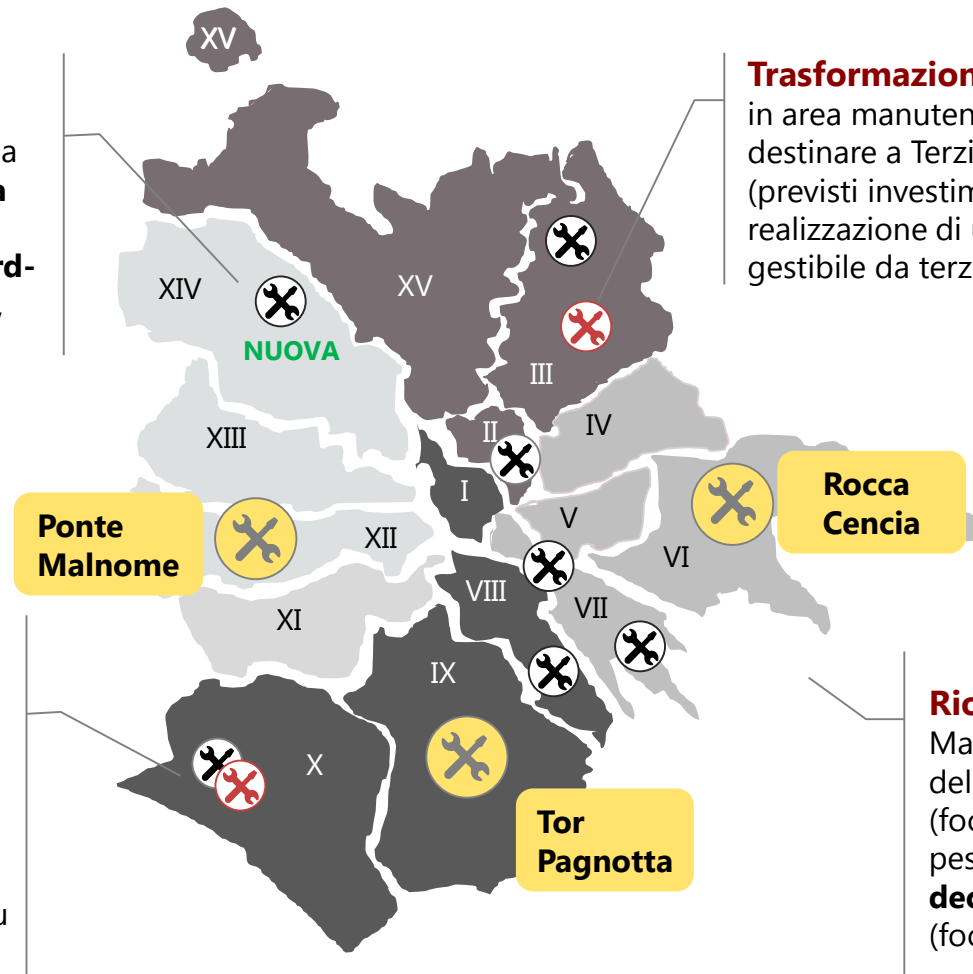
Autoofficine decentrate



Autoofficine terzi (presso sedi AMA)



Officine mobili (10 sul territorio)



Riorganizzazione officine AMA

Mantenimento e sviluppo delle **3 autoofficine principali** (focus manutentivo su mezzi pesanti) e delle **autoofficine decentrate** ad oggi esistenti (focus su mezzi leggeri)

Il nuovo assetto richiede la **riassegnazione mezzi tra le Aree territoriali** con l'obiettivo di concentrare i mezzi pesanti in full service (CSL) nell'AT Salario/Romagnoli dove saranno presenti le officine di terzi in loco



Principali criticità

Degrado dei
cassonetti

Il parco cassonetti attuale è rappresentato per il **30%** da **cespiti con età media superiore ai 9 anni in gravi condizioni strutturali**

Sottodimensio-
namento della
squadra
manutentiva
interna

Il numero di risorse interne destinate alla manutenzione del parco cassonetti risulta **insufficiente** a garantire un servizio di manutenzione adeguato per l'intero parco cassonetti

Disomogeneità
della
composizione
delle postazioni

Le attuali postazioni si caratterizzano per:

- **Disomogeneità dei modelli** presenti
- **Mix non bilanciato delle tipologie** di cassonetto

Leve strategiche

1

Rinnovo del parco cassonetti in coerenza con modello evolutivo raccolta

2

Riorganizzazione e potenziamento del servizio manutentivo

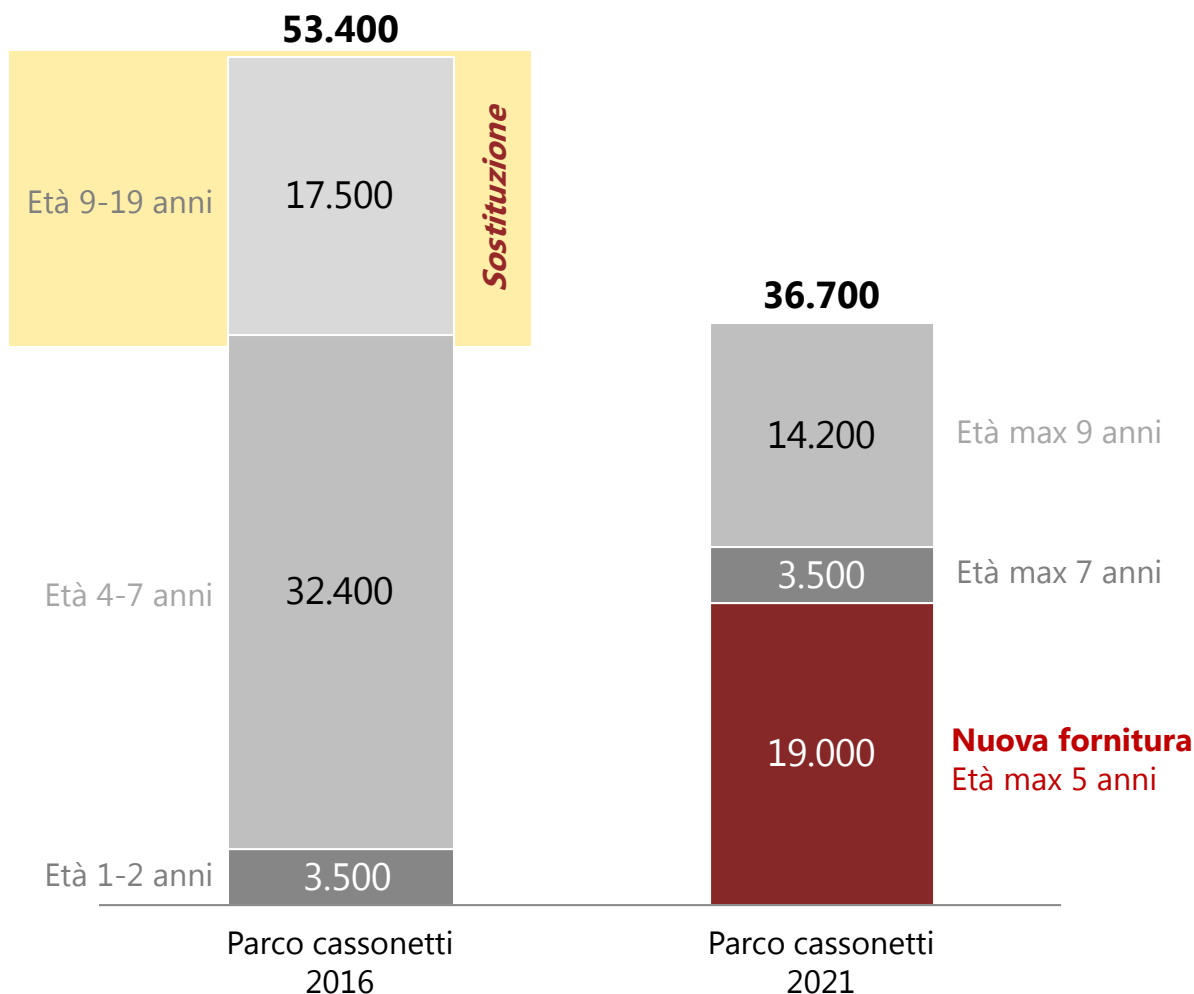
3

Riorganizzazione delle postazioni

**Riduzione
cassonetti:
16,6 mila**

**Età media:
6,7 anni
(7,8 nel
2016)**

**+2,2 mln
euro costo
manutenz.
vs 2017**

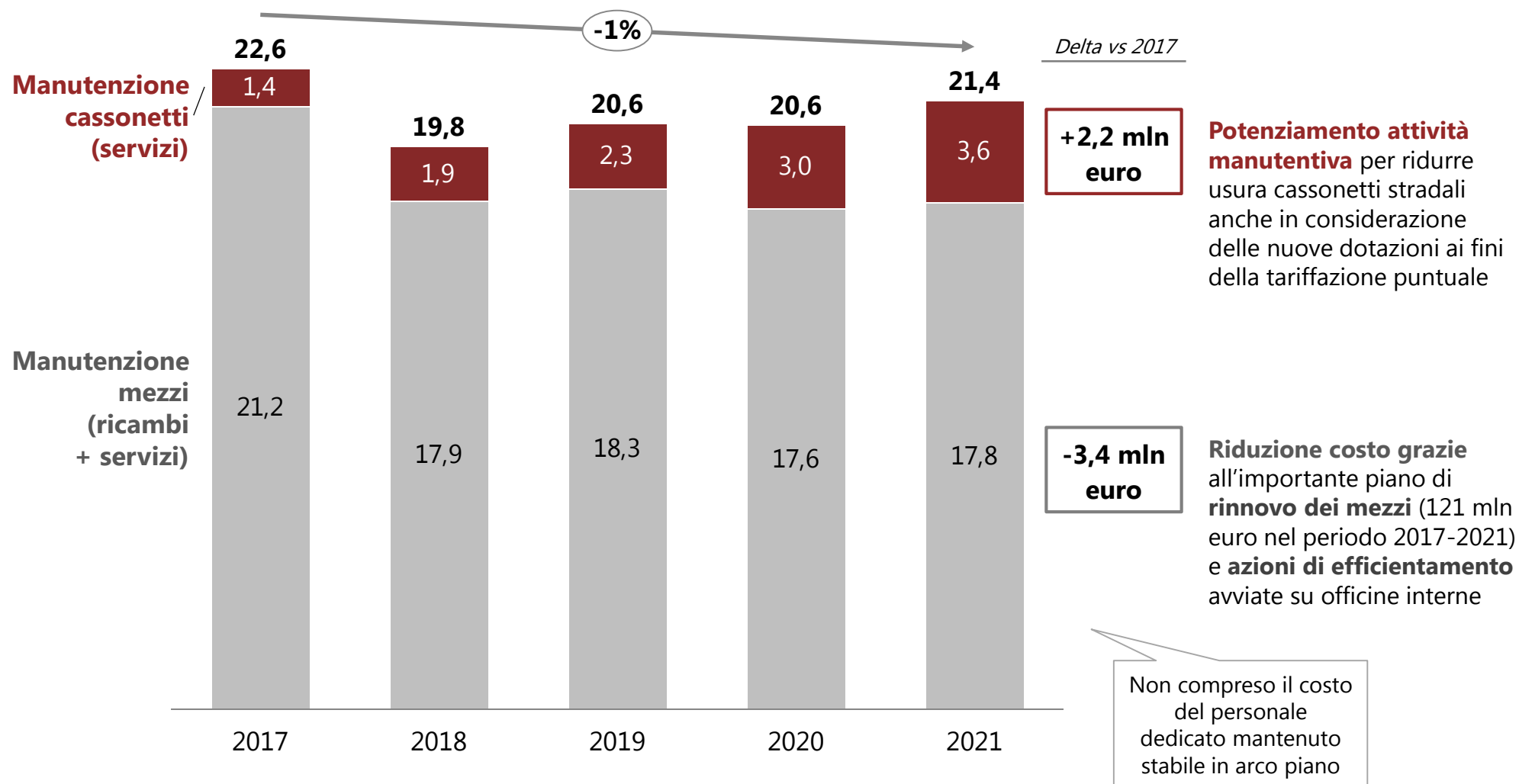


Obiettivo:
Rinnovo del parco cassonetti per garantire maggior decoro e fruibilità

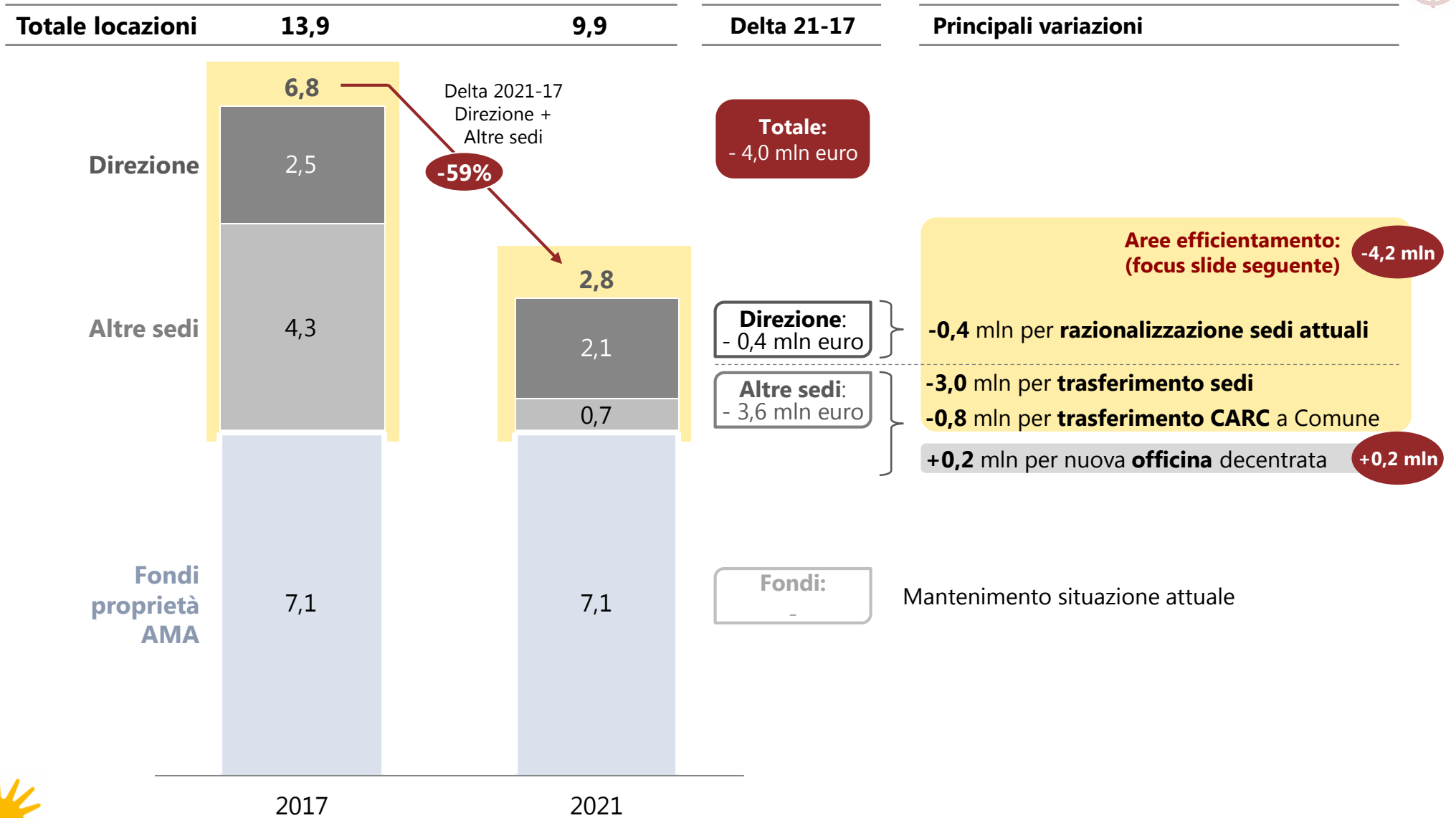
Sostituzione dei cassonetti con età media compresa tra 9-19 anni che presentano gravi danni strutturali al fine di garantire maggior fruibilità e decoro urbano

Progressiva **dismissione senza sostituzione** dei cassonetti per minor fabbisogno in seguito al progressivo sviluppo della PAP (ca - 11.000 cassonetti) e Domus Ecologiche (ca - 5.500 cassonetti). I cassonetti saranno dotati di dispositivi per il controllo del conferimento di rifiuti in ottica di tariffazione puntuale

(Costo ricambi e servizi in mln euro; 2017-2021)



(mln euro; 2017 vs 2021)





	Situazione attuale	Ipotesi evolutive	Risparmio annuo (a regime)
1 Sede centrale	<i>Legenda: Calderon de la Barca / Mosca</i> • Canone: 1.089.350 euro / 1.267.200 euro • Scadenza: 31/12/2019 / 31/12/2022 • Proprietà: ENPAM / SORGENTE SGR	Razionalizzazione sedi attualmente in uso e individuazione di soluzioni meno onerose (i.e. rinegoziazione / trasferimento presso altra sede)	-0,4 mln euro (dal 2019)
2 Pontina	• Canone: 744.480 euro • Destinazione: Stabilimento • Scadenza: 31/01/2020 • Proprietà: PONTINA Fond.	Trasferimento stabilimento nell'immobile Pontina-Tor de Cenci (in concessione da Comune – area non ancora consegnata) e realizzazione di interventi per edificare area (investimenti nel 2019 e trasferimento nel 2020)	-0,7 mln euro (dal 2020) <i>(investimenti per 1,5 mln euro)</i>
3 Terminal Gianicolo	• Canone: 675.000 euro* • Destinazione: Autorimessa, Sede di Zona • Scadenza: 28/02/2018 • Proprietà: C&P SERVICE	Trasferimento Sede presso immobile sito in Piazza Bainsizza di proprietà di ATAC che si prevede di acquistare nel 2017 (Investimenti nel 2018 e trasferimento nel 2019)	-0,6 mln euro (dal 2020) <i>(investimenti per 1,5 mln euro)</i>
4 Leofreni Salone	• Canone: 458.000 euro • Destinazione: Autorimessa; Sedi (8D e 5B) • Scadenza: 31/12/2017 • Proprietà: SOCRAM	Spostamento sede 8D in nuovo spazio nel municipio VI (immobile in attesa di sgombero) Spostamento sede 5B in via Severini , area di proprietà non utilizzata da attrezzare (Investimenti nel 2019 e trasferimento nel 2020)	-0,5 mln euro <i>(investimenti 5B per 1,5 mln euro)</i>
5 Roma-gnoli	• Canone: 1.178.350 euro • Destinazione: Stabilimento • Scadenza: 30/04/2018 • Proprietà: PROSIDER	Trasferimento presso area in concessione dal Comune e/o acquisto area edificabile (ipotesi acquisto nel 2017, investimenti nel 2018-19, trasferimento nel 2020)	- 1,2 mln euro (dal 2020) <i>(investimenti per 5,0 mln euro)</i>

Minor costi annui a regime

-3,4 mln euro

Minor costi annui a regime (compreso impatto trasferimento CARC)

-4,2 mln euro

A fine **2014 sono stati istituiti due fondi di investimento immobiliare** riservati a investitori qualificati, sottoscritti da AMA, che ha apportato negli stessi parte del proprio patrimonio immobiliare



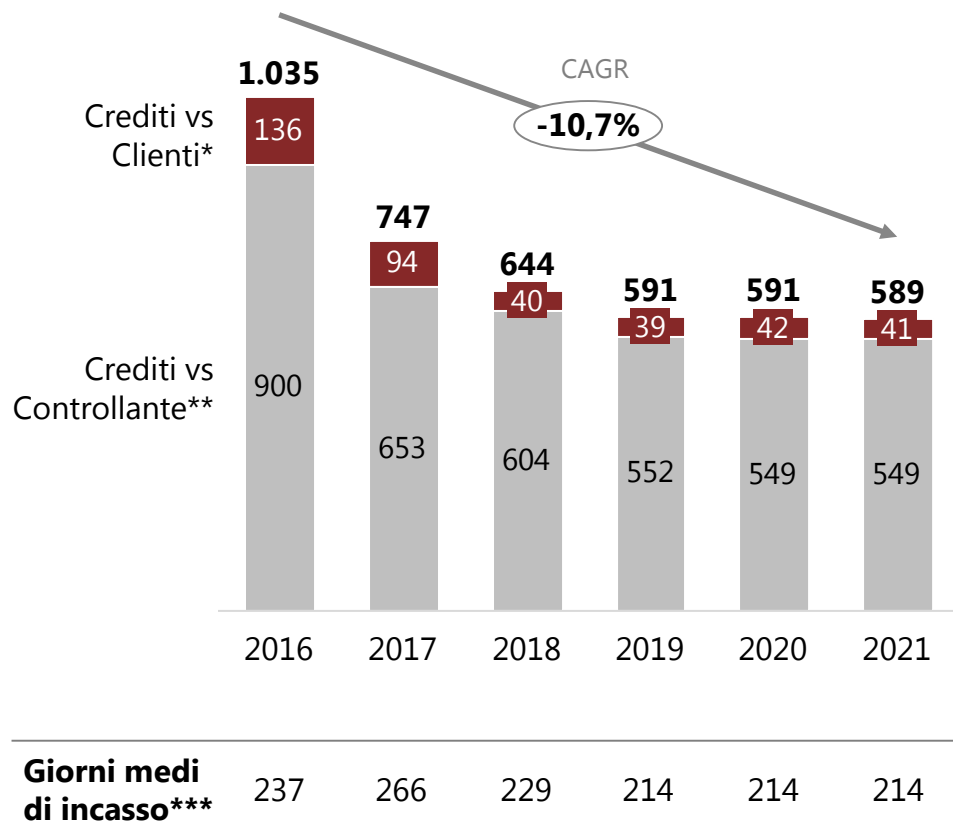
	Descrizione	Dettagli
	• Immobili conferiti: area sita in viale Palmiro Togliatti con una SUL di circa 200.000 mq e che ospita il "Centro Carni" (attualmente preso in locazione dal Comune) • Valore: 137,7 mln euro*	• Dismissione «Centro Carni» nel 2021, in via prudenziale, al valore attuale pari a 137,7 milioni di euro • Entrata di cassa destinata alla chiusura linea A (debito a ml termine) • Dismissione genera un beneficio economico per AMA (minor costi per ca 1 mln euro per venir meno delle spese per utenze dal 2022)
	• Dismissione realizzabile solo con il supporto di Roma Capitale	
	Cluster A • N. immobili: 14 (non in uso) • Valore apporto: 8,6 mln euro	• Dismissione 14 immobili a partire dal 2018, in via prudenziale, al valore di apporto di 8,6 mln euro (non si prevedono investimenti)
	Cluster B** • N. immobili: 13 (in uso) • Valore apporto: 36,9 mln euro	• Mantenimento immobili per esigenze di utilizzo delle sedi da parte di AMA
	Cluster C • N. immobili: 29 • Valore apporto: 102,3 mln euro	• Mantenimento immobili (in linea con quanto previsto nel Business Plan del Fondo)

(*) Conferimento della proprietà AMA per circa 126 milioni e successivo conferimento di parte del Centro Carni di proprietà di Risorse per Roma per 11 milioni (dati aggiornati al 16 novembre 2016)

(**) In corso di analisi le opzioni evolutive connesse agli immobili in via Zucchelli e in via Piazza Caduti della Montagnola; via Appia riclassificata in Cluster A

(mln euro; 2016-2021)

Il Piano industriale 2017-2021, in linea con quanto previsto dal Piano di miglioramento patrimoniale e finanziario, pone le linee guida per la **riduzione del valore complessivo dei crediti di natura commerciale**



Principali azioni

- 1 Sostanziale azzeramento crediti verso utenti nel 2018** tramite politiche di recupero della morosità pregressa di competenza di AMA e accantonamento per svalutazione crediti
Impatto positivo su CE – azzeramento svalutazioni crediti
- 2 Incremento crediti verso altri clienti** per effetto del rilevante incremento dei relativi ricavi a fronte di un **miglioramento dei giorni di incasso** in arco piano
- 3 Compensazione nel 2017 dei crediti/ debiti verso Roma Capitale relativa al 2016** per 360 mln euro
- 4 Trasferimento CARC in capo al Comune dal 2018 e bilanciamento crediti / debiti pregressi verso Roma Capitale** con l'ipotesi di incasso di 130 mln euro da parte di AMA in 3 anni (2017 – 2019)
- 5 Implementazione nuovo modello di relazione economica tra AMA e Roma Capitale**, basato su un sistema di fatturazione mensile per l'incasso della quota di competenza da contratto di servizio (ipotesi di incasso a 60 giorni)

(*) Include crediti verso utenti e verso altri clienti (servizi extra TARI)

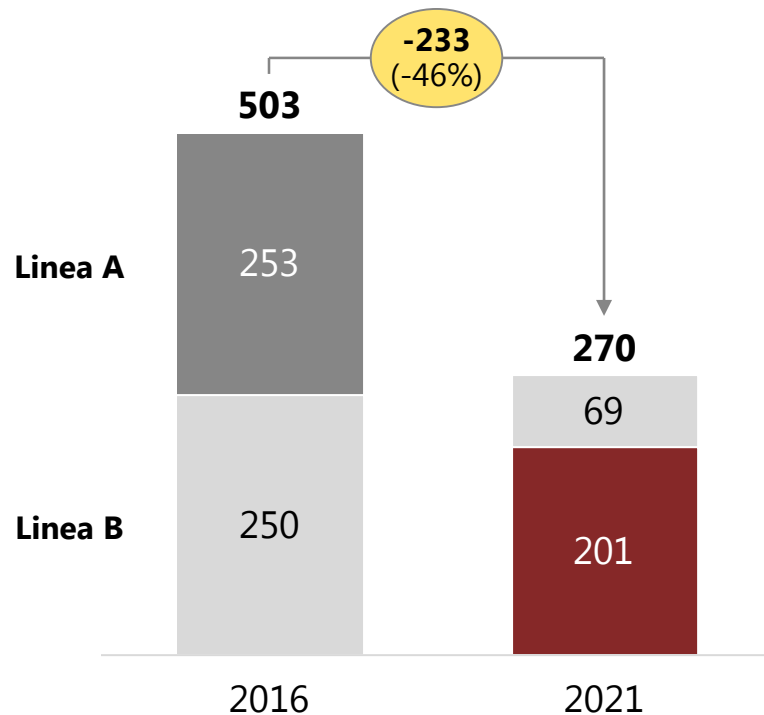
(**) I crediti verso la Controllante comprendono sia la quota attribuibile ai servizi TARI, sia extra TARI e un credito di 92 mln euro verso Colari compensato da un debito verso Roma Capitale di uguale valore (mantenuto stabile in arco piano); Il valore 2016 è influenzato dalla mancata compensazione con i debiti per ca 360 mln euro (compensazione realizzata nel 2017)

(***) Calcolati su crediti netti al netto del credito verso Colari e dalla mancata compensazione di 360 mln euro nel 2016

(mln euro; 2016-2021)



Il **Piano Industriale 2017 – 2021** prevede una **diminuzione dei debiti di natura finanziaria di quasi il 50%**.
Ne consegue un minor peso del costo del finanziamento sulla struttura economica e operativa dell'azienda

**Linea A**

Delta 2021-2016
-253 mln euro

- **Chiusura linea A di medio-lungo termine al 2021 grazie anche alla dismissione del Centro Carni** (come previsto da Piano di miglioramento patrimoniale finanziario)
Nota: estinzione debito a fine 2021 con pagamento interessi per anno completo

Linea B

Delta 2021-2016
-180 mln euro

- **Riduzione linea B a breve termine** come previsto da Piano di miglioramento patrimoniale finanziario
Nota: diminuzione del fabbisogno di copertura a breve in seguito al nuovo modello di fatturazione

Nuova Linea

Delta 2021-2016
+200 mln euro

- **Apertura nuova linea di finanziamento a medio lungo termine** a partire dal 2018 **a copertura di parte degli investimenti** (parco mezzi e impianti) per un totale di 230 mln euro in 4 anni

PFN / EBITDA	2,7	2,3
Oneri finanziari	23,5	15,2
<i>(Oneri Fin. / Vdp)</i>	<i>(3%)</i>	<i>(2%)</i>

Prevista **diminuzione oneri finanziari** per circa 8,3 mln euro (maggior riduzione dal 2022 per venir meno gli oneri finanziari connessi alla linea A)

- Analisi del contesto attuale
- Linee guida strategiche e industriali
- Proiezioni economiche e patrimoniali
 - **Conto economico e investimenti**
 - Stato patrimoniale e flussi di cassa

Evoluzione principali grandezze di conto economico 2017-2021

(mln euro; 2017-2021)

Conto Economico	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 2017-21	Proforma 2021
Valore della Produzione	792,9 (100%)	775,6 (100%)	754,4 (100%)	749,8 (100%)	750,3 (100%)	-1%	812,2 (100%)
EBITDA	133,2 (17%)	130,6 (17%)	110,1 (15%)	104,8 (14%)	105,3 (14%)	-6%	167,2 (21%)
EBIT	33,6 (4%)	35,2 (5%)	34,1 (5%)	34,1 (5%)	33,2 (4%)	-0%	Nell'ipotesi di mantenimento dei ricavi da CdS pari al 2017 (701,5 mln €) l'EBITDA 2021 sarebbe pari a 167 mln euro (21% del VDP)
Risultato di Esercizio	0,6 (0,1%)	0,6 (0,1%)	0,6 (0,1%)	0,6 (0,1%)	0,6 (0,1%)	+2%	

Prima stima conto economico 2017-2021

(mln euro)	2017	2018	2019	2020	2021	Delta '21-'17
Valore della Produzione	792,9	775,6	754,4	749,8	750,3	-42,6
Ricavi da CdS Igiene Urbana	718,2	694,1	658,3	642,8	639,6	-78,6
CARC	16,7	-	-	-	-	-16,7
Altro	701,5	694,1	658,3	642,8	639,6	-61,9
Altri Ricavi	74,7	81,4	96,2	107,0	110,7	+36,0
Costi operativi	659,8	645,0	644,3	645,0	645,0	- 14,7
Materie prime	26,0	25,4	26,2	27,0	27,6	+1,5
Servizi	252,5	241,7	238,4	239,1	236,8	- 15,7
Godimento beni di terzi	23,9	22,8	21,2	18,5	18,4	- 5,4
Personale	357,4	355,0	358,5	360,4	362,2	+4,8
EBITDA	133,2	130,6	110,1	104,8	105,3	- 27,9
<i>Ebitda Margin</i>	17%	17%	15%	14%	14%	
Ammortamenti	45,9	49,5	56,0	58,6	61,0	+15,1
Svalutazioni/Accantonamenti	47,2	39,5	13,6	5,6	4,6	-42,6
Oneri diversi di gestione	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	-
EBIT	33,6	35,2	34,1	34,1	33,2	-0,4
<i>Ebit Margin</i>	4%	5%	5%	5%	4%	
Gestione finanziaria	(17,0)	(17,6)	(16,4)	(16,3)	(15,2)	+1,7
EBT	16,6	17,6	17,7	17,7	18,0	+1,4
<i>Ebt Margin</i>	2%	2%	2%	2%	2%	
Imposte	16,0	17,0	17,1	17,1	17,4	+1,3
Risultato d'esercizio	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,1

Prime ipotesi:

Trasferimento attività **CARC** in capo **al Comune** a partire **dal 2018**

Crescita altri ricavi verso Comune e altri clienti grazie a sviluppo servizi attuali, attivazione nuovi servizi (Servizi GOLD, riavvio impianto per la sterilizzazione dei rifiuti sanitari), crescita ricavi vendita materiali RD

Riduzione costo smaltimento (49 mln euro) e **manutenzione mezzi** (2,5 mln euro) a fronte incremento costi raccolta e gestione impianti

Mantenimento del costo del personale **nonostante potenziamento PAP e Domus**

Riduzione EBITDA in seguito alla riduzione della tariffa ai cittadini

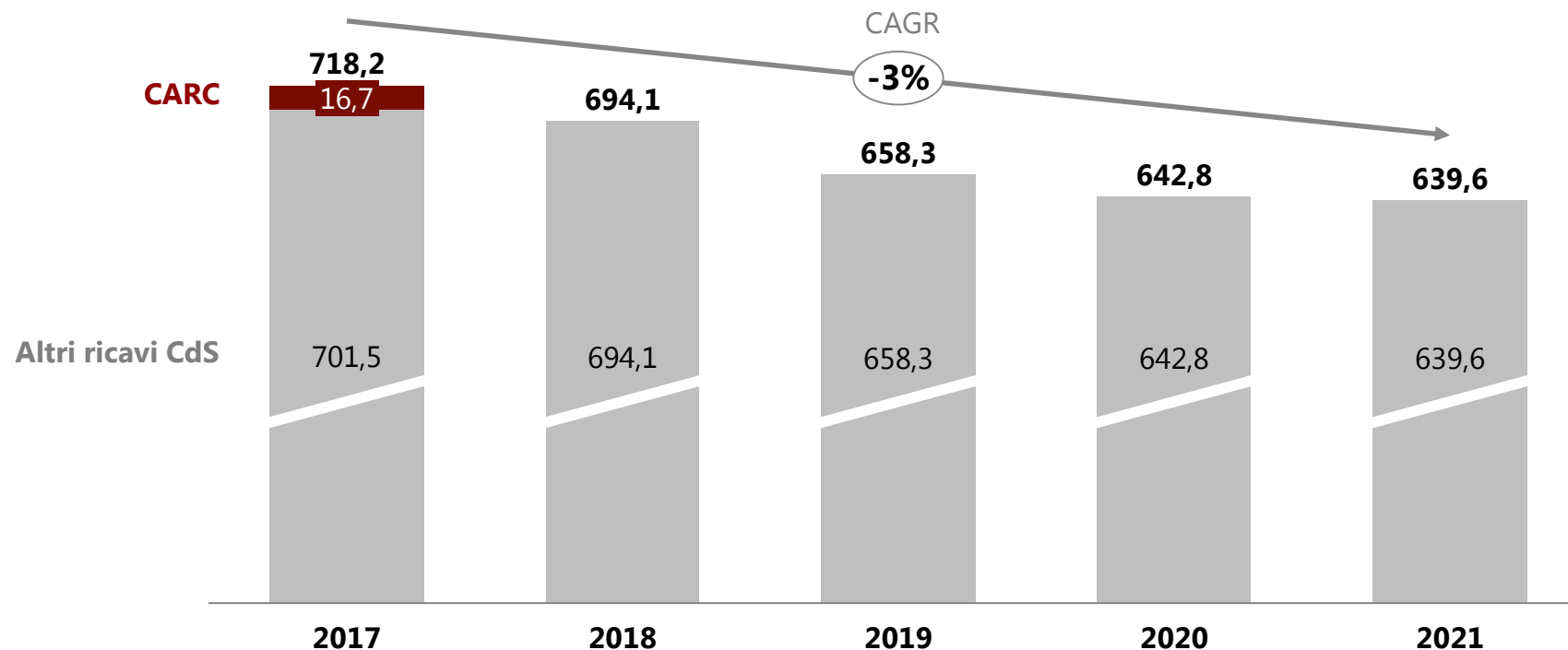
Piano investimenti (slide seguenti)

Azzeramento sostanziale **crediti TARI** nel 2018

Evoluzione dei Ricavi da Contratto di Servizi 2017-2021

Confronto con le previsioni da PEF

(mln euro, 2017-2021)



**Ricavi CdS
da PEF**

701,5

683,5

672,7

640,3

643,4

**Delta Piano
vs PEF**

-

+10,6

-14,4

+2,5

-3,8

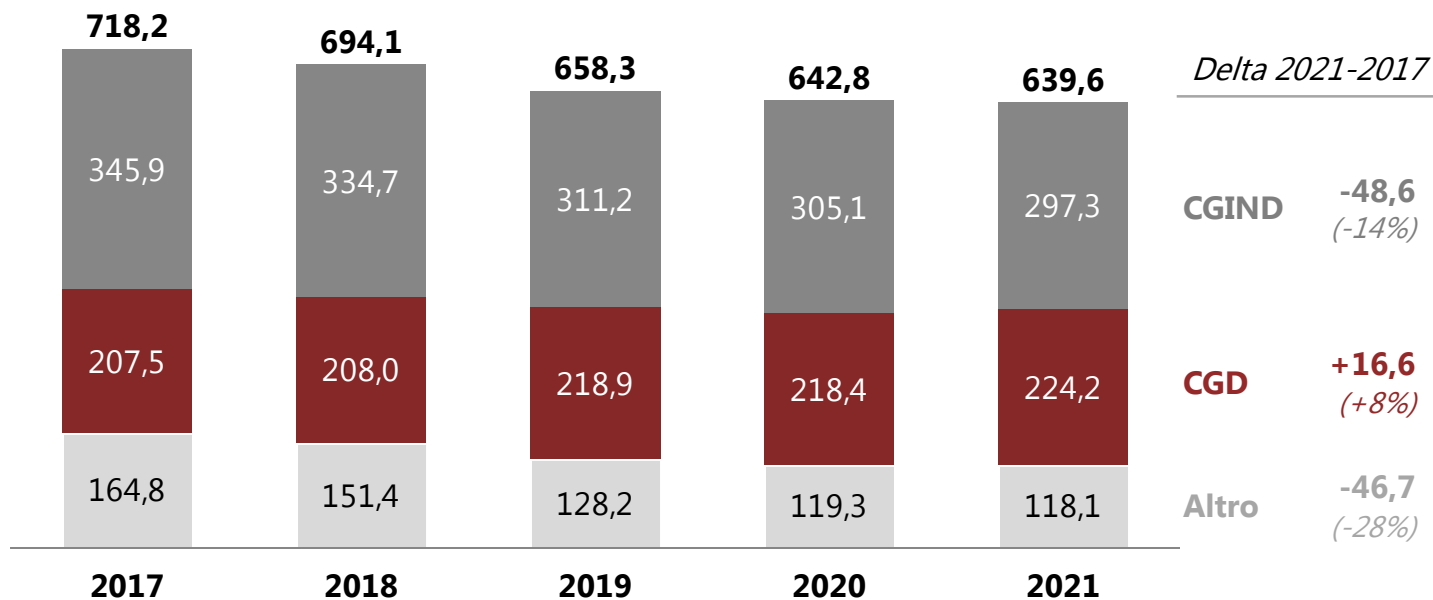
Cumulato

- 5,1

Composizione Ricavi TARI per servizio 2017-2021

(mln euro, 2017-2021)

In arco piano si evidenzia un **incremento dei costi di gestione della differenziata** a fronte di una **riduzione dei costi di gestione dell'indifferenziata**



Dettaglio servizi:

CSL	Spazzamento e lavaggio strade	113,4	119,9	119,1	117,0	117,6	+4,2	+4%
CRT	Raccolta e trasporto RSU	95,5	91,5	91,0	90,0	89,0	-6,5	-7%
CTS	Trattamento e smaltimento RSU	130,9	117,0	94,7	91,8	84,4	-46,4	-35%
AC	Altri costi	6,1	6,3	6,3	6,3	6,3	+0,2	+4%
CGD*	Raccolta differenziata	207,5	208,0	218,9	218,4	224,2	+16,6	+8%
CC	Costi comuni	117,9	97,3	68,8	58,9	55,0	-62,9	-53%
CK	Costi d'uso capitale	46,9	54,1	59,4	60,4	63,1	+16,2	+34%

(*) Include voce CRD (Raccolta differenziata) al netto dei ricavi da vendita beni differenziati

Evoluzione dei principali indicatori di performance operativi

● Miglioramento ● Peggioramento ■ Mantenimento



KPI	AMA 2016	AMA 2021		Media Panel 2015
Produzione pro capite (Kg / abitante)	590	524	●	555*
RD (% e k ton)	43% (725)	70% (1.051)	●	35%*
Rifiuti trattati in impianti propri (inc. % sul totale e kton)	20% (345)	29% (441)	●	45%
Ricavi Cds / Vdp (inc. % su VdP)	89%	85%	●	78%
Ricavi Cds per abitante (euro/abitante)**	247 euro*** (210 su ab. equivalenti****)	223 euro (190 su ab. equivalenti****)	●	159 euro
Ricavi extra TARI / VdP (inc. % su VdP)	5%	8%	●	14%
Ricavi Valorizzazione RD / VdP (inc. % su VdP)	1%	4%	●	4%
Ricavi Valorizzazione RD / Ton RD (euro / ton)	12 euro	30 euro	●	40 euro

(*) Media semplice primi 10 Comuni abitanti > 200 mila (Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Catania, Venezia) – dati Rapporto Ispra 2016

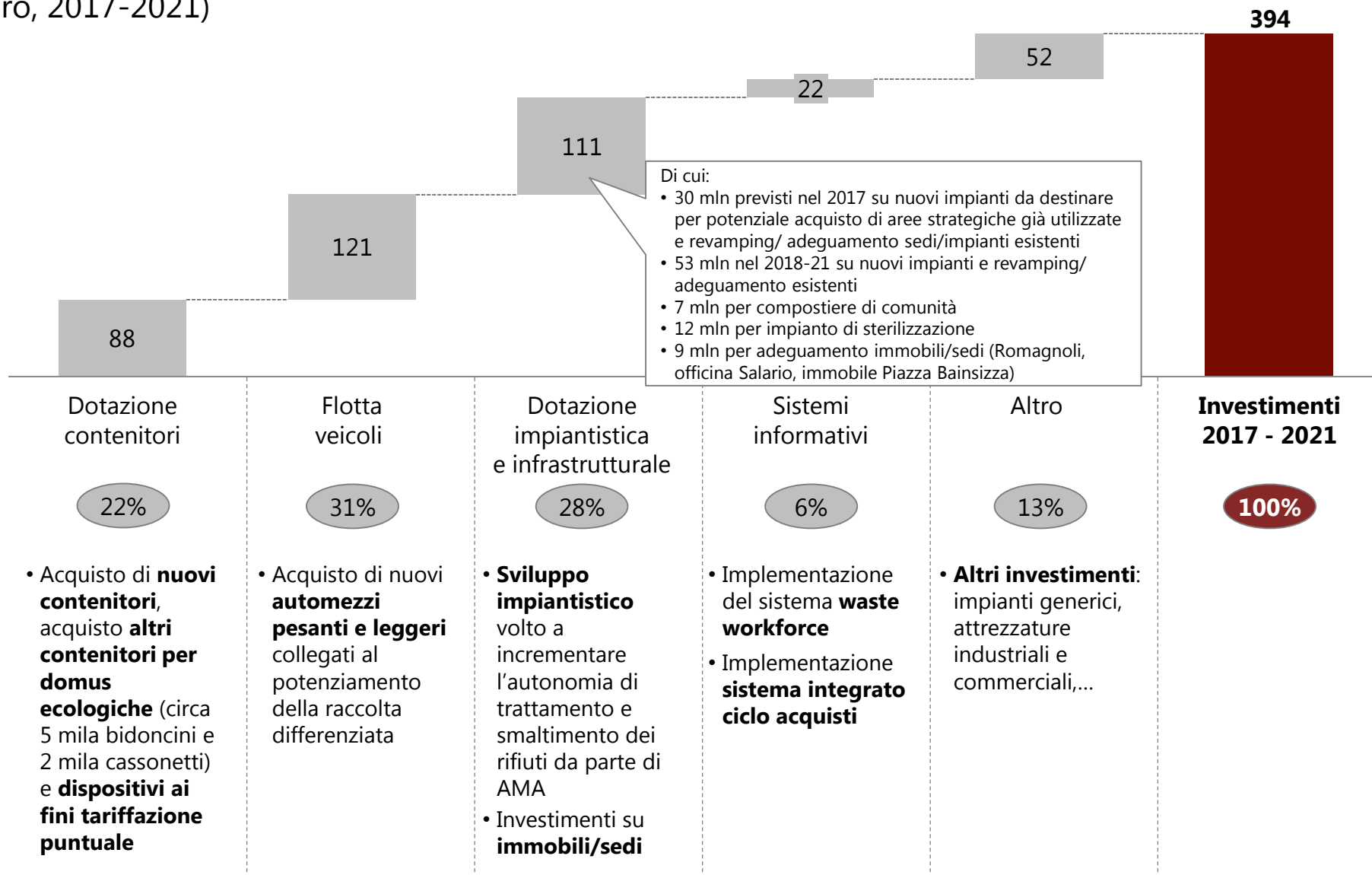
(**) Circa il 43% della TARI è pagata dalle utenze Domestiche, il restante 57% dalle UND.

(***) Valore 2016 AMA netto CARC

(****) Stimati considerando una popolazione di 3,4 mln (2,9 residenti + 0,5 tra turisti e pendolari)

Piano investimenti 2017-2021

(mln euro, 2017-2021)



Piano investimenti 2017-2021

Dettaglio investimenti annui

(mln euro, 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021	Totale
Dotazione contenitori	20	3	20	20	25	88
Flotta veicoli	17	29	12	29	33	121
Dotazione impiantistica e infrastrutturale	30	40	31	5	5	111
Sistemi informativi	5	5	4	4	4	22
Altro*	11	11	13	9	9	52
Totale	84	88	80	67	76	394

Agenda

- Analisi del contesto attuale
- Linee guida strategiche e industriali
- Proiezioni economiche e patrimoniali
 - Conto economico e investimenti
 - **Stato patrimoniale e flussi di cassa**

Evoluzione principali grandezze di stato patrimoniale 2017-2021

(mln euro; 2017-2021)

Stato patrimoniale	2017		2018		2019		2020		2021	
CCN (Capitale Circolante Netto)	(39)	<i>(6%)</i>	(133)	<i>(21%)</i>	(163)	<i>(26%)</i>	(140)	<i>(22%)</i>	(126)	<i>(23%)</i>
Fondo Rischi	(61)	<i>(9%)</i>	(61)	<i>(10%)</i>	(59)	<i>(10%)</i>	(55)	<i>(8%)</i>	(49)	<i>(9%)</i>
AFN (Attivo Fisso Netto)	784	<i>115%</i>	820	<i>131%</i>	840	<i>136%</i>	844	<i>130%</i>	721	<i>132%</i>
CIN (Capitale Investito Netto)	685	<i>100%</i>	626	<i>100%</i>	618	<i>100%</i>	649	<i>100%</i>	546	<i>100%</i>
PFN (Posizione Finanziaria Netta)	406	<i>59%</i>	343	<i>55%</i>	329	<i>53%</i>	353	<i>54%</i>	240	<i>44%</i>
PN (Patrimonio netto)	279	<i>41%</i>	283	<i>45%</i>	288	<i>47%</i>	296	<i>46%</i>	306	<i>56%</i>
Struttura Finanziaria	685	<i>100%</i>	626	<i>100%</i>	618	<i>100%</i>	649	<i>100%</i>	546	<i>100%</i>

Prima stima stato patrimoniale 2017-2021

(mln euro, 2017-2021)

	2016	2017*	2018	2019	2020	2021	Delta '21 - 16
Attivo Fisso	746	784	820	840	844	721	-25
Crediti TARI verso clienti	110	63	7	-	-	-	-110
Crediti verso Roma Capitale	900	653	604	552	549	549	-351
Altre attività	309	243	210	212	213	213	-96
di cui cassa	118	63	30	30	30	30	-88
Totale Attività	2.065	1.743	1.641	1.604	1.607	1.482	-583
Patrimonio netto	275	279	283	288	296	306	+30
Debiti finanziari in essere	503	468	373	359	383	270	- 233
Linea A (medio-lungo)	253	223	194	164	134	-	- 253
Linea B/C (breve)	250	245	130	90	93	69	- 180
Nuova Linea (medio-lungo)	-	-	50	106	156	201	+201
Debiti verso fornitori	245	262	248	234	220	215	-30
Debiti verso Roma Capitale	666	382	382	382	382	382	-285
Altre passività	376	353	355	341	327	310	- 66
Totale Passività	2.065	1.743	1.641	1.604	1.607	1.482	-583

Prime ipotesi:

Piano investimenti al netto
ammortamenti e **dismissioni** immobili

Azzeramento Crediti TARI pregressi

Riduzione crediti pregressi:

Compensazione nel 2017 per circa 360 mln euro (non avvenuta nel 2016) e allineamento crediti residui a debiti (previsti incassi per 130 mln euro in 3 anni)

Nuovi crediti in seguito a nuovo modello di fatturazione mensile con incasso a 60 giorni già da fine 2017 (per i crediti TARI e altri ricavi vs RC)

NOTA: Comprendono 92 mln euro verso Colari controbilanciati da debiti verso fornitori (mantenuti stabili in arco piano)

Incremento per effetto del differenziale del derivato compensato da una riduzione del fondo rischi (Altre passività)

Rimborso linea A

Riduzione utilizzo Linea B

Apertura nuovo debito a lungo a copertura di parte degli investimenti

Sostanziale riduzione dei debiti verso fornitori per miglioramento dei tempi di pagamento (160 gg 2016 - 120 gg al 2021)

Variazione 2017 dipende da **anticipazione** da Comune per la gestione corrente di **66 mln euro** e 9 mln per recupero evasione di competenza del Comune

(*) Aggiornamento Stato Patrimoniale 2017 rispetto al Budget approvato sulla base del Bilancio 2016

Prima stima flussi di cassa 2017-2021

(mln euro, 2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021	Cumulato 2017-2021	
A	Disponibilità liquida iniziale	118,1	62,6	29,9	29,8	29,7	
	Risultato del periodo	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,1
	Ammortamenti	45,9	49,5	56,0	58,6	61,0	271,1
	Variazione rimanenze	0,6	0,1	(0,2)	(0,3)	(0,1)	0,2
	Variazione fondi	5,1	3,1	3,0	2,9	2,9	16,9
	Variazione crediti verso clienti	41,5	54,0	1,2	(2,6)	1,0	95,1
	Variazione debiti verso fornitori	16,9	(13,8)	(14,2)	(13,9)	(4,6)	(29,5)
	Variazione altre voci attivo circolante	261,8	52,0	55,0	4,2	0,4	373,4
	Variazione altre voci passivo circolante	(301,7)	(5,9)	(2,9)	(0,8)	(0,9)	(312,2)
B	Operazioni di gestione reddituale	70,8	139,6	98,5	48,8	60,3	418,0
	Investimenti in immobilizzazioni	(84,0)	(87,6)	(79,7)	(66,8)	(75,9)	(394,0)
	Var. immob. finanz. e risconti passivi	(7,8)	10,4	(4,7)	(6,1)	128,6	120,4
C	Variazione immobilizzazioni	(91,8)	(77,2)	(84,5)	(72,9)	52,7	(273,6)
	Variazione debiti finanz. L/termine	(29,9)	(29,8)	(29,8)	(29,8)	(134,0)	(253,3)
	Variazione debiti finanz. B/termine	(4,5)	(115,4)	(40,0)	3,5	(23,9)	(180,3)
	Variazione nuovo debito L/termine	-	50,0	55,6	50,3	44,7	200,7
D	Attività finanziarie	(34,4)	(95,2)	(14,2)	24,0	(113,1)	(232,9)
E=B+C+D	Flusso di cassa complessivo	(55,5)	(32,7)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(88,5)
F=A+E	Disponibilità liquida finale	62,6	29,9	29,8	29,7	29,6	

Principali dinamiche con impatto su flussi di cassa

	Impatto cumulato cassa	Razionali
Valorizzazione immobiliare	+146,3	• Dismissione di parte degli immobili di proprietà (in via prudenziale al valore di apporto senza creazione di plusvalenze): – Centro Carni: dismissione a fine 2021 per 137,7 mln euro (con il necessario supporto di Roma Capitale) – Fondo Ambiente - Cluster A: dismissione di 14 immobili tra il 2019-2021 per un valore totale di 8,6 mln euro
Riduzione dei crediti pregressi vs la controllante	+131,8	• Riduzione dei crediti pregressi verso la controllante (per circa 131,8 mln euro) nell'ipotesi di riequilibrare i crediti con i debiti pregressi
Rimborso Linea A (debito a lungo termine)	-253,3	• Rimborso totale linea A entro il 2021 (rimborso quota capitale di circa 29,8 mln euro / anno e utilizzo ricavi da dismissione Centro Carni per rimborso del debito residuo)
Riduzione Linea B e C (debito a breve termine)	-180,6	• Rilevante riduzione delle linee a breve per la copertura della sola gestione corrente fino a un valore di circa 70 mln euro di tiraggio al 2021 per garantire una copertura minima
Nuovo debito a lungo a copertura parte investimenti	+200,7	• Attivazione di una nuova linea a lungo (per circa 230 mln euro nel periodo 2018-2020) a copertura di parte dell'importante piano di investimenti previsti, in particolare degli investimenti relativi alla flotta veicoli e alle dotazioni impiantistiche e infrastrutturali

Principali indicatori di performance economico-finanziari

● Miglioramento ● Peggioramento ■ Mantenimento



KPI	AMA 2016	AMA 2021		Media Panel 2015
EBITDA %	18%	14%	●	12%
EBIT %	5%	4%	●	4%
Oneri Finanziari / Vdp	3%	2%	●	1%
Investimenti / Vdp	2%	10%	●	4%
ROE*	0,2%	0,2%	■	6%
ROI*	6%	6%	■	5%
PFN / EBITDA	2,7	2,3	●	1,2
Debiti Finanziari / PN	1,8	0,9	●	1,1
PN / Immobilizzazioni	37%	42%	●	65%
Giorni medi incasso**	237	214	●	105***
Giorni medi pagamento	161	120	●	90***

A beneficio
tariffa
all'utenza

(*) Il valore medio del Panel è riportato escludendo i dati di AMSA (ROE=75%; ROI=124%)

(**) Giorni medi di incasso crediti commerciali netti (al netto dei crediti verso Colari, bilanciato da uguale debito verso fornitori, e dalla mancata compensazione crediti-debiti verso Roma Capitale per 360 mln euro nel 2016), (***) valore medio del panel esclude i dati di ASIA (gg incasso 244, gg pagamento= 319)