

## Intervento del Sindaco Roberto Gualtieri

Assemblea capitolina

13.04.2023

Presidente, gentili Consiglieri e Consiglieri, Assessori, buongiorno a tutti. Il Consiglio di oggi ci permette di illustrare il lavoro che la nostra Amministrazione, assieme al nuovo Management, scelto per guidare l'azienda, sta portando avanti per la **riorganizzazione e il rilancio di AMA**. Operazione che costituisce **uno dei due grandi pilastri insieme al nuovo Piano Rifiuti**, sull'autosufficienza impiantistica indispensabili per superare definitivamente la lunga stagione segnata dalla crisi del sistema di raccolta e smaltimento dei rifiuti e dagli intollerabili livelli di mancata pulizia della città.

Devo dire che il lavoro che sta portando avanti l'azienda è molto positivo e anche straordinariamente innovativo e coerente, come vedremo, con la nostra visione di una città pulita, in linea con gli **obiettivi** più ambiziosi europei di economia circolare e, al tempo stesso, capace di valorizzare il lavoro, l'impegno e le competenze di chi opera in questo così importante settore.

Il complesso percorso intrapreso dall'azienda si sviluppa su una serie di interventi atti a migliorarne l'efficienza, in linea con quanto stabilito all'interno del **Piano pluriennale** varato dal Cda lo scorso gennaio per il quinquennio **2023-2028** e che si articola su **3 assi strategici**: il miglioramento del decoro urbano; l'incremento della raccolta differenziata; lo sviluppo della logistica e dell'impiantistica coerentemente con gli obiettivi di raccolta differenziata. Obiettivi per raggiungere i quali sono previsti in arco piano investimenti pari a oltre 700milioni di euro.

Si tratta di un passaggio fondamentale per AMA e per la nostra città che, coerentemente con quanto previsto nel *Piano Rifiuti*, permetterà alla città di dotarsi finalmente degli asset impiantistici in grado di chiudere il ciclo dei rifiuti e di reingegnerizzare completamente la raccolta e la pulizia delle strade. L'ambizione del Piano è quella di posizionare AMA come operatore industriale di riferimento per l'economia circolare, mettendo al centro la sostenibilità economica e ambientale. Attraverso questo Piano, un progetto ambizioso ma al tempo stesso realistico, puntiamo ad accrescere il tasso di autonomia gestionale nel medio termine e a migliorare già da quest'anno, anche attraverso **investimenti nel solo 2023 su infrastrutture e attrezzature pari a 93 milioni di euro**, i servizi di raccolta dei rifiuti, pulizia e spazzamento.

Il **primo obiettivo del Piano** strategico è, dunque, quello di portare la **qualità dei servizi** di igiene urbana al livello delle più virtuose città e **capitali europee**. Roma è un unicum nazionale, e non solo per dimensioni, caratteristiche morfologiche e complessità. Basti pensare che AMA effettua quotidianamente interventi di igiene urbana operando su un'area pari a 7 volte quella di Milano, 11 volte quella di Napoli e 13 di Bologna.

Anche per questo abbiamo voluto concentrare l'attenzione sui servizi dedicati al recupero dei rifiuti a bordo cassonetto; potenziare le attività di spazzamento e lavaggio meccanizzato su tutto il territorio e introdurre un nuovo servizio ad hoc per il decoro di 100 piazze, effettuato con nuove spazzatrici semi-automatiche.

La **raccolta differenziata, che attualmente si attesta al 45,9%, finalmente è tornata a crescere, punta al 60% già nel 2028**, ma vorremmo lavorare per raggiungere questo risultato anche **entro la fine della Consiliatura**.

Tra le azioni previste vi sono la realizzazione di **8 nuovi Centri di Raccolta entro il 2026**, con un incremento di frazioni riciclabili (legno, ingombranti, Raee, ecc.)

conferibili gratuitamente da parte dei cittadini; l'evoluzione dei modelli di raccolta, che, in arco piano, prevede l'aumento **dal 33% al 45% degli abitanti serviti da raccolte di prossimità specifiche**, con la **riorganizzazione del "porta a porta"**.

Nell'ottica di una crescita significativa dei dati delle presenze turistiche, molto positiva ma anche molto impegnativa - e su questo permettetemi di **ringraziare AMA e suoi operatori** per il lavoro molto impegnativo ma positivo, durante una prova come quella delle recenti **vacanze pasquali** dove abbiamo visto il record assoluto di 1,1 milioni di turisti presenti e la struttura reggere e più che decorosamente consentire alla città di accogliere così tante persone - sappiamo naturalmente che non è questo il livello a cui vogliamo arrivare ma molto migliore, molto positivo. Sappiamo che c'è molto da fare ma, aver retto questa prova di Pasqua, ci conforta perché pensiamo di essere sulla strada giusta.

Tra gli obiettivi anche il **potenziamento del 20% dei prelievi** per le utenze commerciali per incrementare, in particolare, l'intercettazione dei rifiuti delle cosiddette **utenze "food"** (ristoranti, bar, pizzerie, eccetera). Il nuovo Piano Industriale mira, infine, ad abbattere la dipendenza da terzi della municipalizzata capitolina e ad aumentare la sua autonomia nella gestione integrata dei rifiuti raccolti, passando **dall'attuale 13% a oltre il 70%** mediante la **realizzazione**, oltre quanto già previsto per i rifiuti urbani indifferenziati di Roma dal **Piano di Gestione dei Rifiuti (il termovalorizzatore)**, **gli 8 nuovi impianti per il trattamento delle diverse frazioni**: i due già autorizzati per i rifiuti organici, **due** per il trattamento di **carta e plastica** e **quattro impianti più piccoli (pannolini, tessile, terre di spazzamento e olii esausti)**.

Oltre a garantire la certezza e il controllo degli sbocchi, il nuovo asset impiantistico porterà a una riduzione molto significativa dei costi di trattamento dei rifiuti e ad un aumento dei ricavi dalla vendita dei materiali differenziati, stimiamo con **oltre 100 milioni di risparmi netti l'anno, rispetto ad oggi, nel 2028**. Questo si può dire anche in un altro senso: che oggi noi spendiamo 100 milioni l'anno di troppo, che potrebbero essere dedicati a migliorare la pulizia della città e ad abbassare la Tari. E li spendiamo

per effetto del deficit impiantistico che Roma ha ereditato da troppi anni di colpevole inazione.

Riguardo a questi aspetti, come sapete, vi sono due elementi recenti importanti:

Uno è la **MANIFESTAZIONE D'INTERESSE** per la realizzazione del Termovalorizzatore, che vede l'offerta presentata ora in fase di esame da parte della Commissione di Valutazione.

E l'altro, molto positivo e importante, relativo alla **CHIUSURA DEL TMB DI ROCCA CENCIA** (che è stata possibile anticipare rispetto alle previsioni grazie al dissequestro dell'impianto e alla conseguente decadenza del Commissario Giudiziario). Un intervento importantissimo, molto apprezzato dai cittadini della zona che lo reclamavano e lo richiedevano da tempo e che sta terminando con lo **svuotamento della fossa**, insieme alla sua **sanificazione**, attraverso anche l'utilizzo di enzimi, per eliminare del tutto i cattivi odori che per troppo tempo avevano penalizzato in modo effettivamente poco sostenibile la vita quotidiana degli abitanti della zona.

Da sottolineare la circostanza che a distanza di soli **due mesi la chiusura prima della discarica di Albano** (a cui erano destinati circa 1000 t/giorno di rifiuti) e poi del Tmb di **Rocca Cencia**, che ne trattava 400, **non hanno prodotto – a differenza che nel passato - conseguenze negative sulla capacità di raccogliere e trattare i rifiuti.**

Questo è stato possibile **grazie al lavoro svolto dall'Azienda nei mesi precedenti per acquisire sbocchi nuovi e più stabili nel tempo.** Un'operazione a sua volta resa possibile dalla **rinnovata credibilità acquisita dalla Capitale** e dal fatto che abbia finalmente un piano rifiuti che prevede in un tempo realistico, non troppo lontano, finalmente l'autosufficienza impiantistica. E quindi questo meccanismo di conferimento di medio periodo, stabile e non soggetto alle costanti oscillazioni e, per di più, alle spesso opache intermediazioni, dà stabilità, certezza dei tempi e delle

procedure. Ed esso stesso è un fattore che, non solo ci ha consentito di non avere impatti dalla chiusura del Tmb di Rocca Cencia e dalla chiusura di Albano, ma anche dà stabilità all'azienda che non dovendo modificare costantemente la logistica può, appunto, concentrarsi nella qualità della raccolta e della pulizia della città, passando quindi **da un modello parcellizzato**, che interessava molti operatori e intermediari, **ad una organizzazione dei flussi che coinvolge grandi player** a livello nazionale in grado di garantire certezza, stabilità e quindi pianificazione.

Vorrei, infine, dedicare un ulteriore approfondimento a due aspetti strategici per l'azienda: i **mezzi e, soprattutto, le persone, il personale**.

Da una parte è necessario poter fare affidamento su attrezzature moderne e durevoli – motivo per il quale sta andando avanti un importante lavoro di **rinnovo della flotta** aziendale, con l'arrivo di circa 300 mezzi nuovi già nel 2023, come previsto dal Piano Industriale. In particolare, una considerevole azione che negli ultimi sei mesi ha portato all'acquisto di **70 nuovi mezzi** per pulizia e spazzamento, mentre contiamo ancora di introdurre nel parco altri **18 mezzi** nei prossimi mesi.

C'è poi un aspetto importantissimo che attiene alla valorizzazione del **personale** dell'azienda. Credo che sia importante sottolineare il lavoro che si sta facendo per andare avanti nel percorso di trasformazione ed efficientamento di AMA, che si basa su un positivo dialogo con le parti sociali, che voglio ringraziare, e sulla collaborazione e la valorizzazione del contributo di tutti i lavoratori dell'azienda.

Per quanto riguarda gli interventi di gestione e sviluppo organizzativo in AMA in avvio del percorso di risanamento, l'estate scorsa, da una parte si è avviata la ridefinizione della **macrostruttura**, riassegnando responsabilità e poteri di intervento alle posizioni strategiche aziendali. Dall'altra si è perfezionato un "**premio di risultato**", finalizzato a fornire al servizio, nello spazio critico del fine settimana, la quantità di risorse necessarie ad un percorso di miglioramento continuo.

A livello macro le attività sono proseguite sia avviando la ridefinizione delle **procedure organizzative** che l'intervento sulla **organizzazione del lavoro e la microstruttura**, spesso con una molto significativa rotazione delle posizioni di coordinamento:

- Nel caso del Corporate di AMA, la semplificazione ha prodotto ad oggi la **scomparsa di oltre la metà delle posizioni organizzative preesistenti (direttivi, quadri, dirigenti) che sono passate da 144 a 69**. Un efficientamento e una razionalizzazione davvero imponenti, con effetti sulle principali strutture organizzative (Acquisti, Risorse Umane ed Organizzazione, Finanza Amministrazione e Controllo, Sistemi Informativi, Security e Cyber Security) in vista degli impegni di Piano Industriale.
- Un analogo percorso di **semplificazione e rotazione ha riguardato le principali direzioni di staff tecnico** (Direzione Tecnica, Prevenzione e Protezione, Patrimonio) al fine, fra l'altro, di consentire una adeguata focalizzazione sulla gestione efficiente degli asset industriali
- La necessità di immettere elementi di **discontinuità nella gestione dell'esercizio** ha comportato:
  - una prima fase di rotazione delle responsabilità di Zona, in vista della rivoluzione dell'AMA di Municipio, che sarà il prossimo compito che l'Azienda dovrà affrontare.
  - La successiva rotazione di tutti i 350 tecnici operativi territoriali, una svolta attesa da tempo.

Tutto questo sta avvenendo rilanciando un moderno sistema di relazioni Industriali, intorno a un **modello di tipo partecipativo** che:

- In primo luogo, ha consentito di superare numerosi contenziosi – attuali e potenziali - e di chiudere in pochi mesi tutte le procedure assunzionali aperte dal 2020, ad oggi tra realizzate e in corso siamo già a circa **380 assunzioni nel 2023**, ed avviato un percorso più agile per la immissione di ulteriori dipendenti. Questo intervento consentirà, a regime, di assumere altre 100 unità di personale oltre a quelle già previste nel piano industriale di AMA. **Cento nuovi dipendenti** che potrebbero essere assunti già entro il primo semestre (maggio) e che saranno ricercati attraverso contratti di apprendistato – come concordato

con i sindacati – per fare da apripista alla lunga e fondamentale azione di ricambio generazionale che sarà messa in atto da qui ai prossimi anni.

- In secondo luogo, questo modello partecipativo ha consentito di avviare l'accoglimento delle circa 700 domande di ***mobilità volontaria***, previste da un inattuato accordo dell'Ottobre 2021;
- Terzo, ha consentito il sistematico conseguimento dei ***presidi di servizio necessari*** (in particolare nelle festività natalizie e pasquali);
- Quarto, ha consentito di affrontare il problema importantissimo della **qualità e sicurezza sul lavoro**, a partire da un investimento di **6 Milioni** di euro per rendere più **puliti, mantenuti e sicuri i locali e le strutture dell'azienda**.

L'azienda ha inoltre lavorato sulla produttività, da una parte giustamente incoraggiando la difesa dei valori aziendali e dall'altra sanzionando gli abusi ingiustificabili. Come, per esempio, nel caso dei **33 licenziamenti avvenuti dal 1° novembre 2022 ad oggi**, che riguardavano tutti situazioni **indifendibili** caratterizzate da lunghissime **assenze ingiustificate**, dalla presenza di **doppi lavori**, dal compimento di vere e proprie **frodi**.

D'altra parte, però, c'è stato l'intervento molto importante per premiare e incoraggiare i comportamenti virtuosi all'interno dell'azienda: sta per partire un progetto di Performance Manager e a breve sarà avviato il confronto con le parti sul premio di produttività.

Riguardo il contrasto agli abusi, possiamo citare in particolare gli interventi di: ***repressione delle assenze ingiustificate, di responsabilizzazione del middle management*** attraverso un sistema di indicatori sugli andamenti della capacità produttiva (ore lavorabili, lavorate, ferie, assenze, straordinario e altro) che sono mensilmente resi disponibili ai circa 80 responsabili intermedi presenti in Azienda.

Vi è poi il capitolo legato alle ***inidoneità al lavoro*** (di tipo totale o parziale). Un impegnativo e positivo confronto con le organizzazioni sindacali ha accompagnato le iniziative aziendali di queste settimane, rese necessarie da una incidenza complessiva

- abnorme come è noto - del 31% delle inidoneità (totali o parziali), al 20 gennaio di quest'anno.

Sono stati raggiunti due successivi accordi (il 7 febbraio ed il 6 marzo) in materia di inidoneità totali, riducendo la loro quantità da 255 iniziali a meno di cento attuali e l'azione è tuttora in corso.

Ulteriori interventi poi sono stati realizzati contro le **frodi**. In materia di gestione carburanti sono stati attivati i primi procedimenti disciplinari "aziendali" ed analogamente si sta procedendo in ambito manutenzione.

Sul tema dell'**assenteismo**. Il livello di assenze del primo trimestre evidenzia una riduzione di almeno due punti (una valutazione cautelativa) del livello medio di assenze, come effetto combinato delle azioni intraprese. È un trend che naturalmente sta proseguendo.

L'azienda è poi impegnata in una **gigantesca opera di rilancio e di ricambio generazionale attraverso un percorso concreto di ringiovanimento** e riqualificazione della base operativa, anche grazie ad un **accordo sindacale** relativo al personale ad un anno dal pensionamento, che ha portato nel primo trimestre alla realizzazione di 124 cessazioni, che finanzieranno tendenzialmente altrettante assunzioni sostitutive.

L'azienda è inoltre in una fase di confronto con il Ministero del Lavoro: è stato convocato il tavolo, per finalizzare uno storico **Contratto di Espansione**, un passaggio di grande importanza per l'azienda perché finalizzato a consentire un ampio ricambio generazionale, potenzialmente valutabile nell'immissione di 700 giovani operatori in azienda.

L'effettivo conseguimento della sostenibilità ambientale e dell'efficienza del ciclo dei rifiuti urbani, come si è visto, non può prescindere dall'individuazione e dall'effettiva adozione di forti elementi innovativi rispetto al recente passato.

I nuovi assi strategici, sui quali poter consolidare un'Azienda in grado di assicurare un adeguato presidio tecnico del sistema di gestione integrato, ruotano in particolare



attorno a **tre punti cardine** che abbiamo individuato all'interno delle Linee Guida per la redazione del nuovo **Contratto di Servizio tra l'Azienda e Roma Capitale**:

1. lo sviluppo di una raccolta differenziata **innovativa**, efficace, economicamente sostenibile e coerente con le soluzioni industriali di chiusura del ciclo dei rifiuti così come previsto anche dalle citate Direttive Europee;
2. una maggiore pulizia della città e una maggiore soddisfazione del cittadino-utente attraverso il **miglioramento continuo del servizio**;
3. la **chiusura del ciclo** dei **rifiuti urbani** attraverso l'autosufficienza infrastrutturale e impiantistica a livello territoriale in un'ottica di sostenibilità ambientale ed economica.

La realizzazione di questi assi strategici deve essere accompagnata da una generale crescita dell'ingegneria di processo, anche attraverso l'informatizzazione dei servizi e la pianificazione industriale delle procedure, e da una radicale riorganizzazione dei servizi articolata su **quattro** leve principali e che attiene alla **pianificazione** di tutti i servizi in un'ottica di decentramento territoriale; all'aumento della **produttività**, tramite la **riorganizzazione** della **raccolta** dei rifiuti e della pulizia; allo **sviluppo** e consolidamento della **logistica** aziendale di supporto ai servizi per la realizzazione di una rete territoriale dell'Azienda efficace ed efficiente; allo sviluppo **dell'impiantistica** a supporto della raccolta differenziata e della chiusura del ciclo dei rifiuti.

Come vedete si tratta di un'azione di **efficientamento, modernizzazione e rilancio** senza precedenti, che investe su **macchinari più moderni**, processi più **avanzati**, ma soprattutto sulle **persone**, la **qualità del lavoro**, e la riscoperta di un **orgoglio** di appartenenza aziendale e di svolgimento di un servizio pubblico essenziale. **Ringrazio** il Management dell'Azienda, Il Presidente Pace, il Direttore Bossola, il Vice Direttore Limiti, il Capo del Personale Migliardi, che stanno facendo un lavoro straordinario, tutti i dirigenti, ma ancora di più vorrei ringraziare i lavoratori e i sindacati, che sono protagonisti di un lavoro di trasformazione e di riconciliazione con la città, intorno all'obiettivo comune di una Roma più pulita e di una valorizzazione

della **dignità del lavoro di chi opera proprio per la realizzazione di questa pulizia della città.**

Comprendo che una trasformazione di questa portata possa suscitare delle **resistenze**, che appaiono fortunatamente limitate - di cui forse anche il dibattito di oggi è prova. Ho sempre promosso e auspicato un confronto politico civile e leale. Se invece qualcuno, come ampiamente preannunciato, vorrà scendere su altri terreni, sul merito l'azienda ha già chiarito che le **regole** e la legge sono stati da tutti scrupolosamente rispettate.

Sul piano politico, sia chiaro, voglio affermare chiaramente che io metterò tutto il mio impegno e **non permetterò che si interrompa questo processo di cambiamento** atteso da tempo, di cui la città si sta accorgendo e che è indispensabile non solo per affrontare le **sfide del Giubileo e di Expo**, su cui c'è una grande **unità politica** e istituzionale, ma soprattutto perché lo attendono e lo meritano da tempo Roma e i romani.