

# Sintesi di un quadriennio di lavoro

## Principali obiettivi e risultati raggiunti

### Gennaio 2006 – marzo 2010

ATER com'era:

*La teoria è quando si sa tutto e niente funziona.*

*La pratica è quando tutto funziona e nessuno sa il perché.*

*Noi abbiamo messo insieme la teoria e la pratica: non c'è niente che funzioni... e nessuno sa il perché!*

*Albert Einstein*

## **1. I PRINCIPALI PASSAGGI ORGANIZZATIVI**

**dicembre 2005**

Il Presidente si insedia il 21 dicembre 2005.

L'Organo di Revisione di ATER si insedia il 27 dicembre 2005.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione di ATER si insedia il 29 dicembre 2005, e nomina contestualmente il nuovo Direttore Generale.

Nella seduta del 29 dicembre 2005 il Consiglio approva con atto n. 3/13 le "linee guida per la gestione dell'ATER del Comune di Roma".

Il documento indica i seguenti principali obiettivi di carattere generale:

- A) Perseguire il risanamento finanziario e ottenere il pareggio di bilancio nella gestione corrente;
- B) Fronteggiare le problematiche correlate all'indebitamento consolidato (debito ICI, debito CER, debito Capitalia);
- C) Perseguire la morosità;
- D) Accelerare le cessioni patrimoniali e favorire l'accesso alla proprietà della prima casa;
- E) Ridurre le conflittualità presenti in azienda e nel personale;
- F) Efficientare la capacità di intervento nel settore manutentivo;
- G) Facilitare i contatti con l'utenza ed organizzare la comunicazione e l'informazione.

Lo stesso documento definisce i principali punti programmatici – obiettivi da raggiungere nel mandato:

- 1) rivedere la struttura organizzativa, la pianta organica, le posizioni dirigenziali;
- 2) procedere a selezioni per nuove assunzioni esterne e promozioni interne;
- 3) realizzare la sede unica per la nuova struttura aziendale;
- 4) aprire sportelli per l'utenza nei Municipi;

- 5) procedere alla definizione dei debiti degli assegnatari per via transattiva;
- 6) procedere alla definizione degli arretrati amministrativi degli assegnatari;
- 7) definire un ruolo efficace alla Società OIKOS di proprietà dell'ATER;
- 8) riorganizzare il settore delle gare e degli appalti e potenziare manutenzioni e pronto intervento;
- 9) realizzare la Carta dei Servizi;
- 10) procedere alla anagrafe ed al censimento del patrimonio;
- 11) realizzare un nuovo sistema informatico per la gestione aziendale;
- 12) promuovere concorsi di architettura e l'installazione di sistemi energetici alternativi.

### **3 maggio 2006**

Il Consiglio di Amministrazione approva, con atto n. 5/5, il nuovo “*assetto organizzativo – dotazione organica dell'ATER del Comune di Roma – Regolamento Avvocatura*”

Il nuovo assetto organizzativo e funzionale, discende direttamente dall'analisi che viene svolta nella parte A del documento allegato alla delibera.

I principali punti che l'analisi evidenzia sono:

#### **1) Soggetto giuridico**

Il documento rileva come criticità di tipo generale, quello dell'incompatibilità - nella situazione allora esistente - tra la funzione sociale svolta (ed il conseguente carico economico) e lo status giuridico di Ente pubblico economico, attribuito all'ATER dalla Legge regionale n. 30/2002 nei fatti senza una adeguata ricognizione della situazione debitoria e creditoria, ma soprattutto senza alcuna valutazione degli effetti che si sarebbero determinati per tale trasformazione, nella condizione in cui ATER si trovava sotto i diversi profili (economico-finanziario e funzionale) in ordine alla gestione.

I principali elementi individuati a sostegno di questa affermazione sono:

1) il contesto normativo, di competenza statale e/o regionale, che fissa il valore sia dei canoni di locazione che dei prezzi di cessione del patrimonio, con la generazione di un flusso finanziario in entrata di per sé insufficiente a garantire anche la semplice gestione amministrativa;

2) il mancato apporto in entrata dovuto all'elevato livello di morosità, da ritenersi in parte quale componente endemica, scarsamente opponibile con gli strumenti esistenti e per la rilevanza sociale che la sua persecuzione, inevitabilmente coercitiva, comporta;

3) la totale assenza di un apporto in entrata a ristoro (anche parziale) dei costi sostenuti per lo svolgimento della propria funzione sociale;

4) l'enorme dimensione del debito consolidato presente già al momento della trasformazione di cui alla legge regionale 30/2002 in Ente economico, (soprattutto riguardo al mancato versamento dell'ICI) e la dimensione e velocità del suo incremento per l'applicazione in misura costante ed esponenziale di interessi e sanzioni.

#### **2) Situazione finanziaria**

Il documento individua i seguenti fattori:

1) l'indebitamento consolidato, determinato principalmente da tre componenti:  
1.a) capitale e interessi per prestiti e mutui concessi da Istituti bancari nei decenni trascorsi;  
1.b) imposte, sanzioni ed interessi per mancato versamento dell'ICI negli oltre 12 anni trascorsi dalla sua imposizione anche alle case pubbliche degli IACP;  
1.c.) somme derivanti dai proventi per la cessione di patrimonio da parte degli IACP non versate al CER per alimentare i fondi nazionali destinati a nuovi interventi di edilizia sovvenzionata;

2) l'indebitamento della gestione corrente, determinato da:  
2.a) sbilancio tra entrate (canoni di locazione, restituzione dei costi per servizi, quota parte dei ricavi dalle cessioni patrimoniali) ed uscite (costi di amministrazione, gestione e manutenzione, costi finanziari ed oneri tributari);  
2.b) fortissimo peso delle rate semestrali della restituzione dei prestiti bancari;  
2.c) elevata incidenza del livello di morosità.

Il documento evidenzia anche come il disavanzo sussistesse anche indipendentemente dalla possibilità di procedere al pagamento delle rate di ICI ed al versamento delle somme derivanti dai proventi per l'alienazione degli immobili, e fosse quindi assolutamente strutturale.

### **3) Organizzazione del lavoro**

Il documento elenca le seguenti principali criticità:

1) una evidente diseconomicità ed inefficienza funzionale diffusa, conseguente principalmente a:

1.a) un'eccessiva dispersione delle sedi di lavoro in undici sedi decentrate, talora carenti non soltanto di semplici caratteristiche di decoro, ma addirittura dei requisiti normativi di sicurezza e di accessibilità, e spesso in presenza di postazioni, attrezzature e dotazioni informatiche insufficienti se non addirittura obsolete;

1.b) un'assai scarsa - se non casuale o peggio volutamente tale - organizzazione dei flussi informativi e più in generale di tutte le attività di programmazione, controllo ed organizzazione delle attività e del lavoro, spesso demandate alla iniziativa del singolo anziché coordinate e presidiate in modi e forme omogenee;

1.c) una persistente difficoltà se non una vera incapacità della struttura di lavorare in modo integrato ed interdisciplinare tra le diverse unità organizzative aziendali;

1.d) l'assenza di una cultura del lavoro articolata per processi ed obiettivi;

1.e) una struttura dei flussi di comunicazione farraginosa, ridondante, scarsamente presidiata, poco o nulla finalizzata ai risultati;

2) la significativa assenza di una struttura dedicata alla programmazione, al controllo di gestione ed al controllo interno;

3) l'assenza di una struttura dedicata alla elaborazione ed allo sviluppo di analisi finanziarie sulla situazione dell'Ente e a definire e pianificare conseguenti strategie di risanamento, ma anche di valorizzazione e di sviluppo: in sintesi, in grado di costruire e guidare la funzione imprenditoriale attribuita all'Ente con la citata Legge 30/2002;

4) la totale inadeguatezza dei sistemi informativi ed informatici, privi dei più elementari requisiti (banca dati unica e piattaforma condivisa) per una gestione integrata delle diverse

componenti aziendali (contabilità, patrimonio, gestione tecnica, gestione amministrativa, programmazione e controllo) con le seguenti problematiche:

- 4.a) il software in uso è antidiluviano, ed elabora in tempi incompatibili con le esigenze;
- 4.b) la banca dati è scarsamente attendibile e sicuramente incompleta;
- 4.c) il sistema gestisce la banca dati utenza, ma la sua capacità di elaborazione non consente la contemporanea emissione delle bollette e la immissione di nuovi dati;
- 4.d) non sono presenti in banca dati, né gestiti con strumenti informatici adeguati tutti gli elementi amministrativi e tecnici necessari alla completa gestione del patrimonio ed alla correlata rilevazione dei dati economico-finanziari;
- 4.e) la contabilità utenza non collima con i dati rilevati in contabilità generale;
- 4.f) il sistema informatico supporta la contabilità aziendale in modo parziale, inadeguato, non integrato ed insufficiente rispetto alle esigenze;
- 4.g) la gestione del personale non è informatizzata;
- 4.h) una scarsa dotazione hardware-software ed una scarsa propensione del personale all'uso degli strumenti informatici.

A tale situazione corrisponde una parallela inadeguatezza del sistema informativo, privo dei più elementari presupposti per un corretto sviluppo dei processi aziendali e della semplificazione dei procedimenti.

I procedimenti assomigliano, senza tuttavia essere compiutamente tali, a quelli delle pubbliche amministrazioni, come tali definiti come "procedimenti amministrativi" anche dal Regolamento in essere.

5) l'arretratezza ed inadeguatezza dei sistemi di contabilità e di elaborazione dei bilanci aziendali. Le principali evidenze in tal senso sono:

- 5.a) i bilanci vengono redatti secondo principi, se non proprio tali, comunque più simili a quelli dello Stato e degli Enti Locali che non a quelli previsti dalla Legge n. 30/2002, che esige al contrario un bilancio di tipo civilistico;
- 5.b) i dati rappresentati nei bilanci presentano una attendibilità spesso assai modesta, sia per la inadeguatezza delle banche dati, sia per l'assenza di processi costanti di analisi e revisione dei cosiddetti "residui", sia attivi che passivi;
- 5.c) la redazione dei bilanci non è supportata da un sistema di rilevazione analitico dei costi di gestione, e non è rappresentativo dei valori economico patrimoniali;
- 5.d) l'ultimo bilancio consuntivo approvato – con riserva - al momento dell'insediamento del nuovo C.d.A. è quello del 2001;
- 5.e) la proposta di bilancio di previsione per l'anno 2006, alla data di insediamento del C.d.A. e del Direttore Generale non è stata ancora predisposta: verrà presentata dagli Uffici competenti solo ai primi di marzo dello stesso 2006, in pieno esercizio provvisorio e con l'evidente rischio di commissariamento se non si fosse provveduto ad approvarla entro lo stesso mese, in deroga ai tempi minimi stabiliti dal regolamento per la presentazione in Consiglio;
- 5.f) l'arretratezza di elaborazione ed approvazione dei bilanci, la loro inadeguatezza, ed infine la mancata rilevazione dei valori patrimoniali determina evidenti ricadute negative sui margini per eventuali manovre finanziarie e nei rapporti istituzionali.

#### **4) Risorse umane e strumentali**

Il documento fotografa come segue la situazione agli inizi del 2006:

- 1) l'ATER presenta una gravissima carenza di organico in tutte le aree funzionali, sia sotto il profilo quantitativo che in quello qualitativo. Tale carenza è riferibile sia ai dirigenti che al

personale dipendente: al 1 gennaio 2006 sono in servizio 11 dirigenti a fronte dei 17 previsti in pianta organica, e 420 dipendenti (di cui 45 a tempo determinato) a fronte di un'esigenza pari a 553 unità.

2) l'età media del personale presente in servizio è assai elevata, con un conseguente trend di fuoriuscita per anzianità stimato in circa 20-25 unità/anno;

3) il livello di preparazione del personale dipendente è mediamente insufficiente a fronteggiare le esigenze ordinarie, con conseguente generazione di un costante incremento degli arretrati, sia infine i rapidi cambiamenti imposti dalle esigenze di riorganizzazione e dal mutare del quadro normativo, e risente di un endemico ritardo sulle dinamiche di formazione, sia di tipo specialistico che generale – attitudinale ed anche per quanto riguarda i dirigenti ed i quadri, di una moderna cultura del lavoro.

4) il personale appare estremamente condizionato dalla struttura funzionale dell'Azienda, che a sua volta condiziona con le proprie attitudini lavorative, in un contesto organizzativo fortemente parcellizzato e strutturato per funzioni e competenze piuttosto che per obiettivi e risultati. Le evidenti propensioni ad affrontare segmenti limitati dei processi hanno per risultato la perdita di vista del processo nella sua completezza complessità ed efficacia e quindi del concreto interesse aziendale. Di conseguenza, il personale è scarsamente motivato, spesso sfiduciato, con una dirigenza per lo più incline ad evidenziare problemi piuttosto che risolverli, a rinviare decisioni piuttosto che assumere iniziative, a lavorare per compiti senza sentirsi parte dei processi.

5) l'ambiente di lavoro risente di una consistente e costante conflittualità sia orizzontale che verticale, acuita dalla totale assenza di strumenti di tipo premiale e di avanzamento di carriera, a fronte di meccanismi, reali o percepiti come tali, per cui l'unico strumento di progressione anziché il merito, appare essere quello della affiliazione. L'ultima annessione di personale esterno risale al 1993; subito prima dell'insediamento dell'attuale amministrazione a novembre 2005 senza selezione, n. 53 dipendenti (numero comprensivo degli avvocati) vengono promossi a quadro, direttamente nel livello Q1 anziché in quello di ingresso Q2, come previsto dal CCNL. Nello stesso periodo viene promossa azione di reinquadramento da parte di n. 318 dipendenti ai sensi dell'art. 12 del CCNL per il riconoscimento di mansioni superiori: una sorta di class action ante litteram, a dimostrazione della totale insufficienza di una politica del personale;

6) per quanto riguarda le risorse strumentali, il documento si limita a rilevare una evidente carenza di attrezzature, sia per quanto riguarda le postazioni di lavoro, sia per quanto gli strumenti informatici e di uso aziendale (computer, fax, telefoni mobili, auto di servizio).

## **5) Gestione del patrimonio**

Il documento così descrive le criticità riscontrate nell'azienda:

1) la conoscenza del patrimonio immobiliare e dei suoi elementi di identificazione è del tutto incompleta ed approssimativa: a gennaio 2006 non è nota la sua esatta consistenza, sia di quello residenziale, (abitazioni, locali pertinenziali, parti comuni) sia di quello extraresidenziali (aree, locali commerciali, magazzini, box, ecc.). Non sono noti gli esatti valori catastali di ciascuna unità immobiliare, non esiste un inventario né omogeneo né completo, ed i bilanci non riportano di conseguenza valori adeguatamente rappresentativi. Il sistema informatico gestisce, della sola parte di patrimonio inserito in banca dati, solo gli aspetti anagrafici e contabili riferiti per grande parte

non all'utente ma al singolo immobile, con una banca dati molto approssimativa in tutte le sue componenti anche elementari (come ad esempio, nell'indirizzario);

2) L'approssimativa conoscenza del patrimonio, genera evidenti ricadute sugli aspetti fiscali (come ad esempio l'esatta determinazione dell'ICI), sia sugli aspetti gestionali (ad esempio l'attribuzione corretta delle quote dei servizi), sia ovviamente negli aspetti economico patrimoniali dei bilanci;

3) Anche il patrimonio dei beni mobili non risulta censito, sia nella sua consistenza che nella ubicazione dei beni;

4) La gestione amministrativa dei rapporti con l'utenza (vulture, contratti, subentri, occupazioni abusive, perseguimento delle morosità, rilevazioni delle modifiche anagrafiche e reddituali attraverso i censimenti, partecipazioni ai condomini, alienazione agli aventi titolo delle abitazioni comprese nei piani di vendita ecc.) è totalmente inadeguata rispetto alle esigenze, con un arretrato in tutti i settori di notevolissima entità (per alcune stime attorno alle 13.000 pratiche).

5) La gestione tecnico - manutentiva è altrettanto inadeguata rispetto al precario stato di degrado del patrimonio immobiliare, e in particolare:

5.a) E' seriamente inadeguata la risposta all'esigenza di manutenzioni ordinarie, straordinarie o di pronto intervento, pur nei limiti delle risorse (comunque del tutto insufficienti) stanziabili da ATER nella gravità della situazione finanziaria, in termini sia di tempi di intervento, sia di risultato (capacità degli interventi effettuati di risolvere i problemi per i quali sono stati attivati), sia di costi (assoluta sproporzione tra costi sostenuti e risultati);

5.b) Il costo medio rilevato per la gestione amministrativa e per le manutenzioni pari a circa 110 euro/mese per alloggio, è evidentemente inaccettabile, ed evidenzia la necessità di svolgere adeguati indagini ed approfondimenti al fine di evitare un evidente mal utilizzo delle risorse. Si prevede a tal fine la costituzione di una "Commissione di Alta Vigilanza" sui lavori e sugli appalti;

5.c) E' notevole la dimensione della protesta dell'inquinato, che lamenta la totale assenza e la pessima esecuzione degli interventi di manutenzione sia negli alloggi che nelle parti comuni, negli impianti, nelle aree verdi;

5.d) Non esiste in azienda se non sulla carta (nonostante gli obblighi normativi) un Ufficio per le Relazioni con il pubblico, e non esistono allo stesso tempo, strumenti con cui veicolare in modo omogeneo ed oggettivo un procedimento, sia amministrativo che tecnico: gli atti amministrativi e gli interventi di manutenzione vengono per lo più lasciati all'iniziativa personale o eseguiti in esito alle minori o maggiori "pressioni" esercitate, piuttosto che organizzati in un sistema funzionale, con evidenti disfunzioni e talora cattive pratiche;

5.e) La totale assenza di una struttura dedicata al rapporto tra l'Azienda e l'utenza apre quindi il campo ad una gestione delle "pratiche" di fatto esclusivamente demandata ai rapporti interpersonali, con evidente impossibilità di tenere sotto controllo l'oggettività delle situazioni e l'efficacia dei risultati. A gennaio 2006 erano arrivate all'ATER oltre 6.000 lettere di protesta inviate dagli utenti nel corso degli ultimi due mesi del 2005, per interventi di manutenzione e gestione delle aree verdi e degli spazi comuni non effettuati dalle Ditte appaltatrici;

6) E' evidente l'incapacità - nel complesso dei Soggetti pubblici diversamente competenti e coinvolti - di garantire un utilizzo corretto del patrimonio pubblico, presidiarlo dalle occupazioni abusive e renderlo invece disponibile per le assegnazioni regolari agli aventi titolo compresi nelle liste comunali, ed affrontare la morosità in modo e con strumenti quanto più possibile in grado di ottenere risultati complessivamente efficaci;

7) E' altrettanto evidente l'insufficiente presidio della gestione del patrimonio extraresidenziale, e soprattutto di quello a vocazione o destinazione commerciale, con evidenti disfunzioni di tipo amministrativo (utilizzo improprio di immobili, inadeguatezza dei canoni, morosità, mancato rinnovo dei contratti, ecc.) e diseconomicità sui ricavi da gestione. L'assoluta carenza della banca dati (dalla conoscenza del patrimonio all'assenza o carenza degli atti nei fascicoli, la dispersione effettuata in passato dei documenti amministrativi e contrattuali, per procedimenti spesso affidati all'esterno senza opportuna rendicontazione, l'utilizzo improprio come abitazione di locali commerciali, il mancato censimento o aggiornamento dei locatari ecc.) rende estremamente faticosa se non addirittura impossibile una gestione adeguata di tale patrimonio, per la quale si pone come condizione preliminarmente indispensabile la ricostruzione della situazione amministrativa, patrimoniale e contabile.

## 6) Immagine aziendale

L'insieme di tali circostanze, costituisce un alveo che potenzialmente alimenta e da cui è alimentato, una gestione sostanzialmente poco in linea quando non addirittura contraria a quei corretti principi di efficacia, efficienza ed economicità che dovrebbero invece informare l'azione dell'azienda nel suo complesso, con un'immagine esterna dell'Azienda del tutto priva di qualsivoglia connotazione positiva, anzi, al contrario del tutto rappresentativa di fattori negativi, in ragione dei quali occorre ricostituire in tutti i modi un corretto rapporto tra inquilini ed ATER che continua ad essere vista come un "nemico" da combattere piuttosto che una seria e funzionale struttura di servizio.

Con la delibera n. 5/5 "assetto organizzativo – dotazione organica dell'ATER del Comune di Roma – Regolamento Avvocatura" il C.d.A. approva anche la riorganizzazione funzionale della struttura aziendale, prevedendo la costituzione di tre aree (gestionale, amministrativa e tecnica), e fondando la funzionalità su criteri di gestione per processi e per attività piuttosto che per competenze. Principale scelta coerente con tale assunto, è quella di collocare nell'area gestionale tutte le funzioni sia di manutenzione che di gestione amministrativa del proprio patrimonio e delle posizioni dell'utenza.

In coda al documento, in linea sia con le linee guida date dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2005, sia con le risultanze riscontrate nei primi tre mesi di gestione, vengono evidenziate le principali criticità individuate e le azioni-obiettivo cui improntare le attività dell'Ente nel quadriennio.

Di seguito se ne riporta la sintesi.

Criticità	Azioni
Tamponamento della emergenza finanziaria	Costituzione di una struttura speciale dedicata alla alienazione patrimoniale
Diminuzione dei livelli di morosità	Costituzione di una struttura speciale dedicata in particolare a dare attuazione alle norme regionali sulla transazione della morosità
Censimento del patrimonio immobiliare	Costituzione di una struttura speciale dedicata alla ricostruzione e classificazione di tutti gli elementi atti a definire consistenza e valori
Riduzione delle problematiche e dei livelli di indebitamento in esito alla costituzione dei condomini	Costituzione di una struttura speciale dedicata a presidiare le tematiche determinate dalla costituzione di condomini misti correlati alle cessioni patrimoniali

Legalità	Costituzione di una struttura speciale dedicata a presidiare tali tematiche, con particolare riferimento alla gestione non ERP
Dissesto finanziario	Promozione di iniziative presso Stato e Regione ed Accordi con il Comune finalizzati alla riduzione del debito ICI. Promozione di iniziative presso la Regione per una nuova normativa atta a definire: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) l'incremento dei prezzi di cessione degli immobili e del valore dei canoni di locazione ed il loro riequilibrio sociale;</li> <li>2) l'istituzione di un Contratto di Servizio che regoli i flussi di contributi pubblici a fronte della rilevanza sociale delle attività svolte dall'ATER;</li> <li>3) la disciplina per la costituzione e gestione di un patrimonio non ERP in capo ad ATER</li> </ol>
Gestione manutentiva del patrimonio	Divisione dei compiti di relazione con l'utenza da quelli propriamente tecnici; Ricognizione generale sullo stato manutentivo del patrimonio ai fini di una gestione programmata; Concentrazione del personale in una sede unica.
Gestione amministrativa del patrimonio	Divisione dei compiti di relazione con l'utenza da quelli propriamente amministrativi; Attivazione di un progetto di archiviazione informatizzata; Potenziamento delle risorse umane dedicate.
Organizzazione e gestione dei procedimenti, sviluppo e promozione aziendale, auditing	Costituzione delle strutture preposte nell'ambito del nuovo funzionigramma aziendale
Adeguamento, modernizzazione e integrazione dei sistemi di informatizzazione	Attivazione del progetto informatico per l'acquisizione ed impianto in esercizio di un moderno sistema di gestione integrata in sostituzione di quello esistente
Riqualificazione e valorizzazione e potenziamento delle risorse di personale	Attivazione di selezioni interni ed esterni per dirigenti e per personale di tutte le qualifiche. Attivazione di programmi di formazione
Adeguamento di attrezzature	Acquisto di attrezzature e potenziamento delle dotazioni hard e soft. Costituzione dell'inventario dei beni mobili.
Diseconomicità e disfunzionalità delle sedi aziendali	Concentrazione di tutte le sedi in una sede unica da individuare mediante procedimento di pubblica evidenza. Creazione di sportelli municipali decentrati.
Mancanza di coordinamento tra i diversi settori e necessità di integrazione	Completa ristrutturazione del funzionigramma aziendale

Il Consiglio di Amministrazione approva, con atto n. 43, le “*modifiche ed integrazioni alla deliberazione n. 5/5 del 3 maggio 2006 - riorganizzazione dell’Ente*”

Nelle premesse, vengono sviluppate constatazioni e considerazioni che emergono dai risultati raggiunti nei precedenti due anni e mezzo effettivi di gestione.

In particolare, si evidenziano i seguenti punti:

### **1) indirizzi di sviluppo e trasformazione dell’Ente**

Il forte cambiamento impresso dal nuovo Assessore regionale di riferimento, richiede l’adeguamento della struttura principalmente per i seguenti obiettivi:

- 1) sviluppo delle capacità di ATER di porsi come soggetto di tipo imprenditoriale;
- 2) acquisizione e realizzazione di immobili non ERP;
- 3) incremento delle vendite del patrimonio abitativo;
- 4) riduzione degli arretrati e regolarizzazioni amministrative.

### **2) personale**

Una diversa struttura funzionale richiede un’adeguata risposta in termini di personale, a livello dirigenziale e dei dipendenti. Al momento della approvazione della delibera, mancano ancora in organico 6 dirigenti e 220 dipendenti. Le modifiche apportate dalla delibera intervengono sulle professionalità senza intervenire sui numeri complessivi della pianta organica, che restano invariati.

### **3) capacità di assimilazione della struttura**

Viene evidenziata la necessità di modificare il modello funzionale, in esito ai risultati raggiunti dal precedente modello, che vengono ritenuti ormai non più migliorabili.

### **4) funzionalità della struttura**

Si evidenzia come l’avvio del processo di re – ingegnerizzazione e di informatizzazione renda necessario affrontare e risolvere alcuni nodi soprattutto nella eccessiva parcellizzazione di procedimenti e competenze, e migliorare i risultati su attività poco presidiate.

### **5) gli uffici temporanei**

In esito alla verifica dei risultati raggiunti da tali Uffici, previsti dalla riorganizzazione del 2006, si procede alla soppressione e trasformazione in strutture ordinarie di tutti quelli attivati, con la sola eccezione dell’Ufficio speciale ricostruzione patrimonio, che continua a svolgere il proprio lavoro.

### **6) criticità nel settore degli appalti di lavori**

Si evidenzia la necessità di procedere a radicali modifiche nel settore tecnico con una profonda riqualificazione di personale e di procedimenti.

### **7) sede unica e logistica**

Nel prendere atto della impossibilità di realizzare l'obiettivo della sede unica, si da mandato di procedere comunque alla realizzazione di accorpamenti parziali per cercare di ottimizzare le funzionalità esistenti, con il parallelo potenziamento di tutte le attività della logistica.

### **8) le esigenze finanziarie**

Viene rilevato il miglioramento dei conti sulla gestione corrente, e la necessità di dare avvio contemporaneamente all'innesto del nuovo software informatico, alla informatizzazione della contabilità e dei bilanci all'interno di un unico progetto integrato.

Viene rilevata anche la contraddittorietà tra le previsioni della Legge 30/2002 e le indicazioni fornite dalla Regione Lazio che sembrerebbero prevedere per le ATER un riallineamento ai procedimenti dei bilanci pubblici.

Viene nuovamente rilevata la necessità di un tavolo di lavoro politico ATER Comune Regione sulla questione dell'ICI, che si continua a ritenere non risolvibile a livello esclusivamente tecnico, anche alla luce della mancata approvazione da parte della Regione stessa, di una norma – prevista dall'Accordo siglato a luglio 2008 – finalizzata a sottrarre al regime ERP (con conseguente forte incremento del loro valore patrimoniale) alcuni beni di proprietà ATER da corrispondere in conto debito ICI.

### **9) contrasto della illegalità e della morosità**

Si ribadisce l'esigenza di una banca dati analitica, aggiornata e protetta corrispondente ad un modello organizzativo adeguato a presidiare in modo organico i procedimenti di formazione e di controllo amministrativo contabile, e si decide di procedere alla costituzione di un unico centro decisionale ed operativo che concentri le funzioni volte al recupero dei crediti in tempi rapidi e unicità di azione, con l'obiettivo di ridurre i livelli di morosità e garantire costanza e fermezza della azione repressiva.

### **10) Le esigenze manutentive**

Si ribadisce l'esigenza di un forte potenziamento dei servizi di manutenzione con un innalzamento della qualità. Si evidenzia l'importanza di strutturare il flusso informativo con il call center e l'URP, e l'importanza di passare quanto prima da una manutenzione a chiamata a quella programmata, attraverso principalmente l'attuazione di un progetto di checkup sullo stato del patrimonio.

A fronte delle questioni sopra ricordate, con la riorganizzazione del 2008 l'Azienda:

- 1) rinuncia di fatto alla impostazione decisa nel 2006 di tipo fortemente gestionale
- 2) passa ad una struttura, sempre per tre aree, di tipo funzionale;
- 3) elimina gli uffici speciali temporanei assorbendone le funzioni nell'ordinario,
- 4) procede alla creazione di un servizio espressamente dedicato alla gestione delle procedure non ordinarie, concentrando in questo le funzioni non ERP, i Condomini, la Morosità.

Restano invece invariati i numeri complessivi della pianta organica, sia dei dirigenti che dei dipendenti, con una leggera flessione nel numero dei quadri ed un incremento del numero dei laureati di fascia A, innalzando in questo modo la qualità professionale generale.

In attuazione delle decisioni prese dal C.d.A., si procede a riequilibrare il modello precedente, in cui si aveva un'area di gestione tecnico-amministrativa estremamente pesante e due aree leggere di supporto strumentale, passando ad un modello con due aree produttive (area gestionale amministrativa ed area tecnica) ed una sola area di supporto strumentale alle prime due.

## **2. LE AZIONI INTRAPRESE**

### **2.1 L'organizzazione funzionale**

Occorreva innanzi tutto, in una situazione debitoria di estrema gravità, far funzionare una struttura come ATER, ferma da più di vent'anni e continuamente depredata.

Non era possibile, in una struttura così straordinariamente impotente, elefantiaca, arretrata, sezionata in mille rivoli di attività scoordinate, individuare un punto su cui intervenire e da cui partire: era difatti necessario farlo per ogni settore dell'azienda, era necessario farlo contemporaneamente su tutto, cercando allo stesso tempo di evitare il blocco totale dell'attività quotidiana.

Apprezzammo molto, a quel tempo, l'iniziativa di Marchionne in FIAT di interrompere del tutto l'attività di produzione in uno stabilimento in Campania, per fare due mesi di formazione a tutti e riorganizzare le linee.

Ma in ATER non era possibile, due mesi non sarebbero stati assolutamente sufficienti, come non sono stati sufficienti questi quattro anni: oggi, con il senno di poi, le verifiche svolte, i risultati ottenuti, le conoscenze acquisite, possiamo affermare serenamente che ne vanno messi in preventivo almeno altri due.

#### **2.1.1 Dai bilanci finanziari al bilancio civilistico**

Il Bilancio è lo strumento più importante per la programmazione delle attività in relazione alle risorse, e per la verifica dell'andamento di gestione.

L'ultimo bilancio consuntivo che abbiamo trovato all'inizio del 2006 era quello del 2001, approvato peraltro con riserva nel periodo di commissariamento durato da giugno a dicembre 2005 in Azienda nelle more della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

I bilanci venivano (e vengono tuttora) redatti secondo norme ancora riferite al precedente IACP, superate da tempo da quelle sia nazionali che locali riferite alle pubbliche amministrazioni.

Obiettivo principale posto nel 2006 era dunque quello di passare ai bilanci ed alla contabilità di tipo civilistico previste dalla Legge 30/2002, ma per fare questo occorreva necessariamente e prioritariamente:

- a) redigere e portare in approvazione tutti gli arretrati;
- b) depurare i dati sottostanti i numeri di bilancio svolgendo analisi molto faticose di una massa di residui attivi e passivi spesso di incertissima attribuzione (motivo principale per l'approvazione effettuata con riserva).

La complessità della situazione trovata al 2006 ha imposto di indirizzare l'attività verso quattro aree di intervento:

- 1) contabilità e bilancio economico;
- 2) riconciliazione tra contabilità finanziaria (per la quale era ed è ancora necessario operare una seria revisione dei modelli informativi) e contabilità economica;
- 3) definizione delle metodiche di budget;
- 4) progettazione del sistema informativo per il controllo di gestione (contabilità analitica per centro di costo/ricavo, per attività, mappatura delle strutture aziendali, ecc.)

In esito al percorso intrapreso, occorrerà anche procedere ad una pressoché totale (e professionalmente attenta) revisione del Regolamento contabile aziendale che in diverse parti è estremamente contraddittorio e genera solo confusione metodologica ed organizzativa, così come sarà necessario in ambito regionale che – soprattutto alla luce di nuovi riferimenti normativi – si chiarisca in modo definitivo il rapporto tra le dinamiche di contabilità e bilancio previste dalla Legge 30/2002 e quelle in essere o nel frattempo oggetto di modifiche in ambito regionale, che appaiono, tutt'ora, in aperta contraddizione.

A questo proposito, va ricordato che l'Azienda, pur avendo più volte sottoposto a revisione sia lo Statuto che i Regolamenti interni, non ha di fatto proceduto alla loro approvazione se non al fine di recepire le modifiche normative regionali in materia di composizione del Comitato Inquilini; ciò in ragione sia della frequenza con cui tali variazioni venivano apportate, sia soprattutto alla luce delle azioni nel frattempo intraprese o annunciate dalla stessa Regione a riguardo di una totale revisione, in itinere, delle normative di riferimento (in sostanza della stessa Legge 30/2002).

E' del tutto evidente che tutto l'apparato statutario e regolamentare, già oggi per diverse motivazioni non adeguato, dovrà essere revisionato con attenzione nel prossimo futuro, in esito alle decisioni che la Regione stessa vorrà prendere.

Tutto questo ha comportato l'approvazione in questi quattro anni di ben 18 documenti di bilancio, e soltanto al termine del mandato siamo riusciti a muovere il primo vero passo per arrivare alla nuova struttura del bilancio in linea con quanto richiesto dalla Legge 30.

In questo ultimo Consiglio di Amministrazione prima della tornata elettorale prevista per il 28 marzo p.v., viene portato all'attenzione degli Amministratori e del Collegio, il documento che indirizzerà tutte le fasi operative successive per affiancare dapprima e sostituire poi, il vecchio modello di bilancio di tipo pubblico con quello civilistico, supportato da una adeguata struttura informatizzata di contabilità analitica e patrimoniale.

In virtù anche di questo lavoro, oggi ATER può attestare anche attraverso il Bilancio Sociale, redatto per la prima volta nella sua storia con riferimento al bilancio consuntivo 2008, e trasmesso in sintesi a tutti gli inquilini, quei principi di correttezza e di trasparenza necessari a garantire una seria e costante azione di programmazione e di controllo della gestione aziendale.

Per far funzionare una struttura come ATER, *“ferma da più di vent'anni e continuamente depredata”*, occorre soprattutto rimboccarsi le maniche e convincere tutti della necessità di doverlo fare: parlare al mondo e convincere il mondo che c'era una voglia diversa e una volontà nuova.

All'interno di questo complesso e faticoso iter, hanno trovato ricollocazione alcune poste importanti, quali:

- 1) la definizione delle partite dare-avere tra ATER Roma e ATER Provincia;
- 2) la definizione del cosiddetto “debito CER”;
- 3) la definizione del debito ICI (verificato in relazione al lavoro svolto in ATER su tutte le cartelle esattoriali pervenute nel tempo).

### **2.1.2 Programmazione e controllo di gestione**

Nel 2006 non veniva effettuato in azienda alcun tipo di programmazione e tanto meno di controllo sull'andamento della gestione.

Sino dalla riorganizzazione del 2006 si è dunque proceduto alla costituzione di un Servizio dedicato, al quale è stato fatto carico innanzi tutto, di verificare le condizioni e costruire le regole, al fine di poter gradualmente condurre la struttura ad applicare tali principi.

Tra le maggiori criticità individuate, risiedeva (e risiede in parte ancora oggi) la mancanza di una adeguata cultura del controllo tipica di una struttura organizzativo/burocratica.

L'attività di controllo peraltro non era (e non è vista ancora oggi) come elemento fondamentale per migliorare i processi aziendali, le prassi operative ed i risultati raggiunti, bensì era considerata una attività "residuale" ed in ogni caso "fastidiosa".

Altrettanto può dirsi per l'attività di pianificazione e programmazione, anch'essa considerata spesso – non solo a livello di gestione, ma anche a livello politico - come una coercizione inutile piuttosto che come una reale risorsa, laddove è del tutto evidente che il controllo può essere esercitato utilmente solo in presenza di un complesso di regole sufficientemente definito e di una programmazione ordinata delle attività a partire dalle decisioni assunte dagli Organi di indirizzo.

Nell'arco dei quattro anni, sono stati raggiunti a questo riguardo importanti risultati, preordinando il flusso informativo sulla programmazione e sul controllo, indirizzando, monitorando e verificando i risultati ottenuti, sia dai dirigenti che dalle strutture, organizzando la rilevazione dei dati significativi e la loro analisi, ed infine costruendo adeguatamente ed in modo uniforme le serie storiche e gli indicatori attraverso i quali rilevare, controllare ed indirizzare gli aspetti della gestione.

Attraverso tale attività è stato possibile, tra l'altro, corrispondere coerentemente con la Regione sui risultati economici e finanziari rilevanti ai fini del Contratto di Servizio, istruire e definire i contenuti del primo Bilancio Sociale della storia di ATER, supportare l'attività del Collegio dei Revisori con il continuo aggiornamento attraverso report a cadenza periodica sull'andamento della gestione..

Il passaggio ai principi civilistici per la contabilità ed i bilanci determinerà necessariamente l'applicazione dei principi di budget, che dovranno essere oggetto di adeguata trattazione e definizione congiunta in particolare tra il Servizio Finanziario ed il Servizio Programmazione e Controllo, ma che dovranno soprattutto essere oggetto di attento impianto all'interno di una struttura da sempre abituata (sia nella parte dirigente che tra i dipendenti) a logiche del tutto differenti per l'impiego ed il controllo delle risorse.

Tale passaggio, assieme al processo in corso di impianto del nuovo sistema informatico di gestione della banca dati, avrebbe imposto un percorso – secondo la tradizionale logica scientifica – strutturato a partire dall'analisi dei processi e dei procedimenti in essere, per ridefinire coerentemente nuovi processi e nuovi procedimenti (nell'ottica del perseguimento della loro semplificazione e razionalizzazione) da cui far discendere la scelta del software, degli applicativi, ed infine della struttura funzionale dell'azienda più adeguata a gestirli.

Le considerazioni svolte nei primi due anni di gestione, hanno tuttavia imposto nel 2008 di operare attraverso una scelta diversa, giudicandola non rinviabile data l'estrema gravità del dissesto funzionale informativo ed informatico allora presente, e quindi preferendo un metodo più empirico ma certamente di più immediata applicazione a quello più corretto sotto il profilo scientifico, ma sicuramente bisognoso di una tempistica di attuazione assai più lunga.

In base a tale scelta, si è proceduto dunque – a costi il più possibile contenuti - attraverso l'iniziale acquisizione di un nucleo centrale informatico di gestione della banca dati, verificandone le

caratteristiche e procedendo ad una sua prima configurazione rispondente ai requisiti di base della gestione amministrativa attraverso una fase di sperimentazione sul campo, sul quale innestare poi gradualmente le successive necessarie implementazioni con l'obiettivo di pervenire al termine del processo ad un sistema aziendale integrato.

Obiettivo dei prossimi due anni, sarà dunque quello di completare con tutte le sue implementazioni il sistema che abbiamo iniziato a costruire, riformando completamente al contempo, l'ingegnerizzazione dei processi e dei procedimenti, e codificando con attenzione il sistema dei flussi informativi anche con l'obiettivo della massima semplificazione di procedimenti che oggi, anche per la complessità, farraginosità e interpretabilità del sistema normativo di riferimento, risultano spesso assai poco funzionali.

### **2.1.3 Dallo IACP all'ATER: risorse umane e strumentali.**

In questi quattro anni si è proceduto al rinnovo di tutti i dirigenti e delle posizioni di responsabilità.

Sono state svolte selezioni per dirigenti riservate ai dipendenti, con la conseguente assunzione di 8 nuovi dirigenti con contratto a tempo indeterminato.

Sono state svolte selezioni per dirigenti esterni, con la assunzione di nuovi 8 dirigenti con contratto a tempo determinato, esprimendo correttamente il principio di tenere in equilibrio le esigenze della gestione e della continuità amministrativa con il diritto dei nuovi amministratori di valutare l'operato del management e di decidere se mantenerlo o sostituirlo in coerenza con le proprie esigenze di amministrazione.

Sino dall'inizio del 2006 ATER ha proceduto ad una complessa ed articolata attività di re-inquadramento del proprio personale, procedendo attraverso una prima rivalutazione di 318 dipendenti.

Negli anni immediatamente successivi (2007-2009) sono state svolte selezioni pubbliche in tutti i profili ed in tutte le aree professionali, e ad oggi sono stati assunti oltre 170 nuovi dipendenti.

Sono stati stabilizzati 57 dipendenti preesistenti in azienda con contratti di tipo precario.

Sono state svolte selezioni pubbliche riservate ai dipendenti, in tutti i profili ed in tutte le aree professionali, dando loro per la prima volta una reale concreta possibilità di avanzamento di carriera in base ai meriti.

Attraverso queste selezioni, oltre 60 dipendenti sono stati promossi nell'area superiore, a livello Q ed A, attingendo sostanzialmente, per i livelli più bassi (C e B) dalle selezioni esterne.

Una costante, fattiva e preziosa collaborazione con le Rappresentanze Sindacali ha consentito all'Azienda nonostante la grave situazione finanziaria di attuare una politica di valorizzazione professionale ed economica di tutto il personale, attesa forse da più di venti anni.

Nell'ambito di questo importante rapporto, assume particolare rilievo la sottoscrizione oltre che di numerosi atti di intesa, soprattutto del nuovo Contratto di lavoro Decentrato, al cui interno sono stati introdotti alcuni innovativi istituti, particolarmente a riguardo dell'orario di lavoro e delle modalità di incentivazione dei meriti e delle prestazioni.

La spesa affrontata dall'Azienda per il proprio personale, nel quadriennio, è illustrata nella tabella seguente.

anno	Costo personale	Numero dipendenti	Costo medio dipendente
------	-----------------	-------------------	------------------------

2006	19.655.000,00	371	52.978
2007	18.647.000,00	360	51.797
2008	20.685.000,00	462	44.772
2009	26.243.000,00	486	53.998

Dai dati sopra riportati, si evince una crescita significativa in termini assoluti e fortemente significativa per il dipendente, con la assoluta evidenza del passaggio tra il 2008 ed il 2009, laddove il minor costo relativo all'anno 2008 è invece ovviamente determinato dall'assunzione di nuovo personale, il cui costo aziendale è assai minore rispetto a quello dovuto per la maggiore anzianità del personale andato in quiescenza nel corso del quadriennio.

Nello stesso periodo, sono stati attivati in attuazione del CCNL numerosi progetti di produttività, dando modo pressoché alla totalità dei dipendenti di partecipare alla crescita dell'Azienda e trarne un corrispettivo economico anche importante, come sancito dallo stanziamento di bilancio 2009 che ha destinato a questo scopo la somma di euro 2.165.000,00 (pari a circa 4.300 euro/media per dipendente).

Nell'arco del quadriennio, sono andati in quiescenza 112 dipendenti, determinando una drastica riduzione dell'età media del personale in servizio.

L'Azienda ha proceduto nell'arco del 2009 al fine di agevolare il ricambio, ad una risoluzione incentivata consensuale del rapporto di lavoro, cui hanno aderito 19 dipendenti.

Alla data del 31 dicembre 2009, il personale in servizio risulta essere di 486 unità, che al prossimo aprile diverranno oltre 500, con un livello qualitativo mediamente elevato, con una età media molto più giovane che non quella del 2006, con capacità di lavoro del tutto diverse, anche se ancora sotto organico rispetto a quello che servirebbe per fare al meglio il suo lavoro.

Abbiamo infine creato, attraverso numerose convenzioni con le Università e gli Ordini Professionali, percorsi di stage, di tirocini e di praticantati (architetti e ingegneri, geometri, praticanti avvocati, ecc.) di grande utilità non solo in quanto supporto alle attività ordinarie nei diversi settori aziendali, ma anche per uno scambio professionale che ha contribuito a rivalutare all'esterno l'immagine dell'Ente.

Si sono messi in campo costanti programmi di formazione, di tipo sia generale che specialistico, rivolti alle diverse competenze professionali dell'Azienda: ora è necessario passare ad una attenta pianificazione di una formazione costantemente rapportata alle continue esigenze di aggiornamento, ed organizzare corsi di formazione specialistiche e generalizzate di tipo gestionale soprattutto per le categorie di lavoratori con incarichi di maggiore responsabilità (dirigenti, quadri, responsabili di sezione), anche al fine di alimentare correttamente e preparare professionalmente il ricambio dell'attuale management nei prossimi anni.

Per il prossimo ricambio dei dirigenti interni, sarà possibile e forse necessario, il ricorso allo strumento dei corsi-concorsi, al fine di garantire la crescita della qualità e della professionalità.

L'incremento di corsi di formazione nel quadriennio è testimoniato dalla tabella di seguito riportata.

anno	Numero di corsi attivati	Numero di dipendenti coinvolti
2006	12	28

2007	17	40
2008	25	234
2009	30	316

L'affidamento del Servizio Affari Generali ad un dirigente dedicato (prima del 2008 il Servizio era gestito ad interim) ha consentito di sviluppare in modo organico ed attraverso un'adeguata programmazione, soprattutto le tematiche legate alla logistica.

In particolare, all'ingresso in azienda delle nuove risorse, ed in attuazione della riorganizzazione del 2008, ha dovuto corrispondere un profondo riordino degli Uffici, che ha richiesto talora anche cambiamenti di sede (come ad esempio per il Servizio Patrimonio, trasferito da piazza dei Navigatori a via Sabotino), dotazione di attrezzature e di hardware e software, riordini delle dislocazioni del personale e degli archivi, con correlate ristrutturazioni edilizie, ecc.

Nell'ambito di tale lavoro, sono adesso in via di ultimazione i lavori di recupero e ristrutturazione di locali di proprietà ATER a via Tarigo, destinati ad ospitare gli uffici della quinta zona amministrativa, che lasceranno in tal modo ad ATER Provincia i locali attualmente da noi provvisoriamente utilizzati a piazza dei Navigatori.

Per la prima volta si sono cominciati anche in questo settore, ad applicare principi di programmazione e di ottimizzazione funzionale attraverso la concentrazione di tutti gli acquisti in un unico centro a ciò dedicato (centrale acquisti) e ad una gestione integrata ed oculata dei servizi (pulizie, vigilanza, assicurazioni, ecc.).

Particolare attenzione abbiamo dato, in questi anni, alla realizzazione delle condizioni di massima sicurezza possibile sul posto di lavoro, sia attraverso interventi in attuazione di quanto previsto dalle normative, sia attraverso attività di formazione estese a gran parte dei dipendenti.

Ricordiamo, in particolare, la recente realizzazione nella sede principale, di un ambiente sicuro per il ricevimento del pubblico, reso adeguatamente accessibile ai disabili.

Oggi la struttura di Prevenzione e Protezione presidia con attenzione tutte le funzioni di sicurezza, avendo elaborato dapprima e sottoposto poi a periodica revisione i documenti relativi alla Valutazione dei Rischi ed ai Piani di Emergenza, e dando attuazione a tutte le previsioni ivi contenute a partire dalle attività di sorveglianza sanitaria, effettuata nel quadriennio per tutto quanto previsto dalle normative.

In questi anni, abbiamo infine provveduto al censimento di tutti gli archivi dell'azienda, alla stesura della loro mappa topografica, ad una massiccia attività di selezione e scarto che ha consentito la razionalizzazione ed il recupero di spazi, nonché in diversi casi una maggiore fruibilità degli archivi.

Il caso emblematico è quello di Spinaceto, di fatto ristrutturato con alcuni lavori interni, trasformato da mero deposito morto e riorganizzato attraverso interventi di attenta selezione e scarto presso alcune sezioni ferme talora da decine di anni.

Tutta l'attività è stata organizzata attraverso numerosi accessi che hanno permesso un controllo costante e graduale sulla gestione degli archivi, attraverso un'opera di centralizzazione delle attività e del loro presidio gestionale, che sarà oggetto di un apposito "manuale di Gestione" in corso di predisposizione.

#### **2.1.4 Da una azienda nemica ad un ATER al servizio dei cittadini. La riconquista di una immagine aziendale positiva**

Abbiamo ritenuto fondamentale far crescere sempre più la capacità dell'Azienda di rapportarsi con i cittadini, attraverso la realizzazione dell'Ufficio Relazioni al Pubblico e di un Call Center, e con la diffusione tra i nostri dipendenti di una diversa cultura del lavoro.

Si è organizzato un livello d'informazione prima inesistente, con la creazione di un nuovo sito internet e con la realizzazione di un periodico a stampa inviato a tutti gli inquilini.

E' stato creato un sito internet/intranet completamente nuovo ed aggiornato rispetto a quello ereditato nel 2006, che è oggi costantemente oggetto di adeguamenti e miglioramenti in funzione di garantire sia all'esterno che all'interno dell'azienda la massima comunicazione, informazione e trasparenza.

L'informazione ed il contatto con gli utenti hanno due importantissimi compiti: quello di restituire all'ATER la fiducia dei cittadini e quello di costituire un anello fondamentale dell'organizzazione del lavoro. Assumendo in modo imparziale ed oggettivo su di sé il compito di ascoltare ed informare, gli Uffici di relazione al pubblico costituiscono il tramite con gli uffici operativi, incrementano l'efficacia della loro azione, consentendo loro di impegnarsi esclusivamente per i compiti cui sono preposti, e monitorano costantemente l'efficienza delle risposte all'utenza.

Attraverso il sistema Revos vengono oggi gestite le segnalazioni pervenute al Call Center, attivando procedimenti di apertura e chiusura ticket ed immediata segnalazione a tutti gli uffici periferici, per problemi e richieste dell'inquinato sia di tipo tecnico che amministrativo.

Il costante aggiornamento dei dipendenti preposti a tale faticoso ed importante lavoro, consente di incrementare sempre più il numero delle risposte direttamente fornite dal Call Center.

Attraverso un accordo sindacale, sono state previste delle indennità da corrispondere agli addetti, e dovrà essere prevista la loro rotazione nella futura organizzazione funzionale, tenendo conto anche delle nuove prospettive che si apriranno prossimamente in esito all'attuazione del progetto di realizzazione degli sportelli municipali.

Dal 2006 al 2009, tramite il Call Center e l'URP aziendale, sono stati trattati i seguenti numeri:

- 1) 205.437 telefonate accolte;
- 2) 8.000 fax posti in lavorazione;
- 3) 17.000 mail lavorate a risposta chiusa e con apertura tickets;
- 4) 6.620 utenti ricevuti al pubblico.

Per la prima volta in ATER abbiamo sviluppato e predisposto un progetto di Customer Satisfaction, che troverà applicazione nel corso del 2010, con l'obiettivo di monitorare e migliorare costantemente il livello qualitativo del servizio erogato nei confronti dei nostri inquilini.

Portiamo oggi in approvazione del C.d.A. al termine del mandato quadriennale, la Carta dei Servizi: un prezioso strumento che va inteso in modo dinamico, da perfezionare, modificare, integrare mano a mano in costante dialettica con le attività che svolge l'Azienda e con i risultati ottenuti, che disciplina diritti e doveri di ATER e dei cittadini utenti, con l'intento di alimentare sempre più quel rapporto di fiducia reciproca che deve sostenere una buona gestione del bene pubblico.

Pensiamo di poter affermare con orgoglio che grazie all'attività di tutti noi, dei nostri Dirigenti e dipendenti, c'è oggi in ATER una mentalità diversa.

Una mentalità che tuttavia va coltivata, alimentata, incrementata e diffusa costantemente e con grande pazienza, portando a regime sempre più e meglio alcuni principi semplici: programmazione, controllo, organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati.

E' una attività che richiede costante attenzione e applicazione, continuo affinamento, consapevolezza in ciascuno di noi che il proprio lavoro costituisce un anello di un sistema complesso al cui successo tutti contribuiscono ognuno nella propria misura, e che tenda ad eliminare ogni possibile logica di prevaricazione o di privilegio e premiare il merito.

In alcune circostanze, grazie anche al buon lavoro di tanti, dipendenti, cittadini, istituzioni, forze dell'ordine, si sono accertate e contrastate sacche di illegalità, sia nel mondo amministrativo, sia nel mondo tecnico.

Grazie al lavoro della Commissione di Alta Vigilanza prevista dal C.d.A. sino dal 2006, sono stati passati al vaglio lavori ed appalti.

Le irregolarità riscontrate sono state affrontate con decisione e severità: nei casi più gravi, l'Azienda ha deciso di procedere a licenziamenti anche di dirigenti, ed a chiesto agli Organi competenti di accertare eventuali responsabilità personali.

La guardia certamente non deve essere abbassata, ma oggi abbiamo certezza che le cose vadano molto meglio: lo dimostra il fatto che a parità di spesa, negli ultimi anni si è prodotto quasi il doppio degli interventi di manutenzione effettuati negli anni precedenti.

ATER è organizzata oggi in tre aree tematiche, le prime due dedicate alle attività produttive di servizio all'inquilinato:

- a) quella gestionale, cui compete la gestione amministrativa e contabile del patrimonio e dei rapporti contrattuali con gli inquilini e locatari;
- b) quella tecnica, cui competono le manutenzioni e la realizzazione di nuovi programmi edilizi ed impiantistici;
- c) quella amministrativa, cui spetta il compito di presidiare le attività di supporto necessarie alle prime due per la funzionalità aziendale (risorse umane, contabilità, informatica, ecc.).

Gli Uffici e i Servizi sono dislocati in dieci sedi, la cui capienza è ormai giunta al limite fisico: questa dispersione, come già indicato nel 2006, determina sicuramente delle disfunzioni, in parte ridotte rispetto a quelle originarie, ma per la riduzione delle quali occorrerà intervenire ancora nel prossimo futuro, in maniera decisa e decisiva.

Tra gli obiettivi posti nel 2006, vi era quello di realizzare una nuova sede unica accorpando tutte le strutture in un edificio moderno, funzionale, ecologico, cablato, senza penalizzare l'utenza, ma al contrario agevolandola attraverso la contemporanea realizzazione sul territorio di un buon numero di sportelli diffusi che costituissero un'immediata, vicina e visibile presenza: una sorta di terminale operativo a stretto contatto con i cittadini.

Questo obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto, per molte valide ragioni: prima tra tutte, ed indubbiamente dirimente, la criticità della situazione finanziaria trovata all'inizio del 2006.

Solo oggi, grazie al contributo della Regione, ATER ha rimesso in pista il progetto di realizzazione di sportelli decentrati in sei municipi.

Oggi l'obiettivo della sede unica può essere rimesso in campo in modo concreto, proprio in ragione del grande lavoro svolto per il risanamento dell'Ente e per i risultati ottenuti.

Abbiamo anche creduto in questi anni con caparbia all'esigenza di restituire ad ATER una immagine esterna positiva, far riconquistare ai nostri dipendenti l'orgoglio di svolgere un lavoro socialmente importante, far riemergere all'esterno la capacità di un'azienda di operare con risultati di efficienza, recuperare l'importanza del proprio ruolo, la professionalità dei propri valori.

Va detto che questa azione non sempre è stata accolta con fiducia e non sempre è stata supportata, soprattutto da coloro che in una struttura opaca, inefficiente e confusa, vedevano ed hanno visto al contrario la possibilità di ritagliarsi uno “spazio operativo” sostanzialmente per proprio esclusivo tornaconto, spesso con grande confusione – probabilmente non casuale – dei ruoli.

A questo processo “interno” deve corrispondere invece, e sempre di più, l’efficacia di quella triangolazione tra Istituzioni, ATER e inquilini senza la quale sminuisce ogni prospettiva di reale valorizzazione, e dalla quale devono essere espulse con decisione le illegalità, i privilegi e le gestioni parallele, i “nani e le ballerine”, rifondando il sistema attraverso il perseguimento dei principi di serietà, onestà, trasparenza e correttezza.

Si è cercato pur nei limiti operativi indubbiamente presenti, di lavorare a tutto campo per la valorizzazione dell’immagine della Azienda.

Ricordiamo in particolare due convegni/mostre promossi in questi anni, il primo presso la nostra sede principale per ricordare il centenario della nascita dell’architetto Nicolini, professionista dipendente ATER a cavallo del periodo bellico, il secondo presso la prestigiosa sede della Accademia Nazionale di San Luca, svolto in occasione dell’avvio del programma di recupero, classificazione, valorizzazione ed informatizzazione dei nostri archivi storico – documentali, tuttora in corso in questi giorni.

La capacità dell’Azienda di avviare un progetto di questo genere assume fortissimo significato anche simbolico, nel momento in cui il Consiglio di Amministrazione decide di destinare una parte degli stanziamenti di Bilancio al recupero della documentazione di enorme valore storico, tanto da essere soggetta a tutela da parte delle Soprintendenze ai Beni Archivistici.

Un’azienda che decide di investire nei propri archivi storici è un’azienda che investe per il proprio futuro.

Come abbiamo avuto modo di ricordare nella relazione svolta al Convegno, non c’è futuro senza passato, né presente senza identità: abbiamo espresso questo concetto attraverso una citazione da Emily Dickinson, che ci piace riportare anche in questo documento:

Quando spolveri il sacro ripostiglio  
che chiamiamo "memoria"  
scegli una scopa molto rispettosa  
e fallo in gran silenzio.  
Sarà un lavoro pieno di sorprese -  
oltre all'identità  
potrebbe darsi  
che altri interlocutori si presentino -  
Di quel regno la polvere è silente -  
sfidarla non conviene -  
tu non puoi sopraffarla - invece lei  
può ammutolire te -.

Un altro esempio.

La messa in vendita degli Uffici distaccati di via del Commercio, ex quinta zona tecnica, ha consentito di avviare un percorso di straordinaria rilevanza: l’edificio è stato difatti acquistato per essere trasformato in un atelier destinato ad ospitare un duo pianistico sinfonico famoso a livello mondiale, introducendo un elemento di eccezionale valenza internazionale e di grandissima qualità in un ambito urbano oggi in fortissima trasformazione.

### 2.1.5 Le problematiche finanziarie

All'inizio del 2006 l'ATER perdeva ogni mese tra i 4 e i 5 milioni, ed aveva in eredità dal passato un debito di quasi un miliardo di euro.

Questo immane debito si era generato per una situazione fuori controllo probabilmente da oltre vent'anni: insufficienti entrate ma anche costante spreco di risorse, una continua crescita di interessi e penali per l'impossibilità di procedere ai pagamenti dovuti, con una evidente incapacità generale (o mancanza di volontà?) di affrontare in modo strutturale il problema da parte di tutti gli attori in campo, soprattutto quando ne avrebbero ben avuto la possibilità, prima che la dimensione del debito e la sua velocità di crescita diventassero come oggi sono, un problema pressoché irrisolvibile per vie ordinarie.

Come già indicato, sono sostanzialmente tre i fattori che hanno maggiormente concorso alla formazione di questo debito:

- 1) il mancato o parziale pagamento dell'ICI sino dal 1993 (ma obiettivamente, come è possibile che un Ente pubblico possa pagare l'ICI su immobili per i quali incassa un canone inferiore allo stesso ICI, e possa al tempo stesso garantirne gestione e manutenzione? Noi stessi ci siamo trovati nella evidente impossibilità di farlo, se non in una sola circostanza prima della abolizione ex Legge dell'ICI sulle case popolari);
- 2) il mancato versamento allo Stato della quota parte del ricavato dalla vendita degli alloggi prevista dalla Legge;
- 3) i costi per la restituzione di mutui e prestiti ereditati dai nostri predecessori.

In questa situazione eravamo a inizio 2006, con l'esigenza assoluta di trovare una soluzione almeno sulla "cassa", a pena di dover dichiarare "fallimento".

Uno sforzo iniziale compiuto per affrontare in modo definitivo la questione del debito attraverso un progetto di "finanza strutturata" non ha prodotto alcun risultato, e si è dovuto dunque "ripiegare" su una meno ambiziosa ma più concreta strategia del quotidiano.

L'aumento dei canoni, pur necessario per correggere il deficit nel rapporto entrate – uscite della gestione corrente, non sarebbe stato possibile senza offrire contemporaneamente all'inquilinato la prova di un uso corretto e trasparente delle risorse, senza una credibile motivazione, senza acquisire fiducia nell'operato della nuova ATER, e soprattutto sarebbe stato iniquo se non applicato in proporzione ai redditi.

Le nuove norme regionali hanno affrontato il problema, senza penalizzare i redditi più bassi, e senza incidere se non in minima parte sui prezzi di vendita degli alloggi.

Il canone medio è passato all'inizio del 2008 da 72 euro/mese a 110, e consente oggi un equilibrio maggiore nella gestione.

Contemporaneamente, abbiamo agito giorno per giorno, in una costante, continua, ininterrotta opera di riduzione degli sprechi e di ottimizzazione dei costi di gestione, operando capillarmente da parte di tutti i Dirigenti per la ricerca del miglior rapporto costi/benefici.

Attraverso una convenzione con la Regione, è stato dato forte impulso al programma di vendita delle case agli aventi diritto, dando attuazione al piano delle vendite approvato dalla regione stessa sino dal 1990.

Sbagliano a questo riguardo, quanti ritengono che ATER sia "responsabile della svendita di case di pregio", o del mantenimento nelle proprie case di inquilini ad alto reddito con canoni irrisori: le

vendite vengono effettuate da ATER nel rispetto ed in attuazione delle norme che disciplinano le vendite e la determinazione dei prezzi, e la rapidità della dismissione patrimoniale è semplicemente - come ampiamente evidenziato in numerose occasioni dalla stessa Regione Lazio - una delle risposte pubbliche al diritto sociale dell'abitare, ed a tutti coloro che avevano aderito alla richiesta di acquisto formulata dallo IACP oltre 15 anni or sono e rimasta per tutto questo tempo una mera promessa.

L'attuazione delle recentissime normative della Regione in tema di applicazione dei canoni concordati consentirà ad ATER nell'immediato di portare a livelli ben diversi dagli attuali gli affitti da corrispondere da parte di tutti quegli inquilini che verranno a trovarsi nelle condizioni di supero dei redditi di decadenza previsti dalla legge.

Lo strumento principale messo in campo dalla Regione durante l'ultimo triennio a sostegno dei costi derivanti dall'attuazione delle politiche sociali da parte di ATER è il Contratto di Servizio. Esso sancisce un principio fondamentale: quello che le ATER in quanto soggetti erogatori di servizi pubblici siano assistite finanziariamente dalla Regione stessa per ripianare il deficit determinato dall'applicazione dei canoni sociali.

Il bene della casa pubblica viene così equiparato a quello di un pubblico servizio, per il quale esiste e va rilevato e compensato economicamente un costo rappresentato dal valore sociale della funzione svolta.

La questione del debito ICI è stata affrontata a metà 2008 in un Accordo a tre (ATER Comune e Regione), con la costituzione di un tavolo di lavoro congiunto.

Il lavoro svolto ha portato ad oggi ad un primo risultato, consistente nel trasferimento da ATER al Comune di una prima contropartita di valori patrimoniali (soprattutto terreni ed immobili già usati dal Comune stesso per servizi pubblici spesso da oltre vent'anni).

Il cammino è tuttavia ancora lungo in considerazione dell'enormità del debito e della sua velocità di crescita (per via degli interessi e delle penali che continuano ad incrementarlo in modo esponenziale: il debito cresce di circa 28 milioni/anno): la soluzione definitiva, che sani una situazione tanto evidente quanto paradossale (tanto vero che nel 2008 finalmente l'ICI sulle case popolari è stata eliminata), è irrisolvibile negli attuali contesti normativi, e dunque non potrà che esserci per via legislativa.

Va ricordato nuovamente che a fronte di un valore stimato dal Comune in circa 600 milioni, il lavoro svolto a riguardo di tutte le cartelle esattoriali dall'apposito Ufficio speciale costituito in ATER, ha attestato una misura notevolmente diversa, pari a circa 100 milioni in meno.

In esito a tale verifica, è stato attivato un tavolo di confronto tecnico tra i due Enti: al termine del lavoro di confronto, dovranno scaturire le necessarie decisioni anche al fine della tutela - in ogni sede anche giudiziale - degli interessi dell'Azienda.

Anche l'altra componente del c.d. debito consolidato, quella derivante dal mancato versamento nell'arco di oltre un ventennio di una parte del ricavato delle vendite degli alloggi, è stato affrontato e risolto, sostenendo il ragionamento giuridico e la rilevazione contabile del dato, con una non semplice verifica di come tali somme siano state effettivamente impiegate negli anni passati rispetto alla finalizzazione prevista dalla legge, (in percentuali che sono mutate nel corso del tempo, per sostenere le difficoltà finanziarie della gestione e per mantenere il patrimonio).

In ragione di tale verifica e della ripulitura dei dati, si è potuto procedere ad una sostanziale ridefinizione e riallocazione delle poste iscritte a bilancio.

Il dato maggiormente significativo, è che in quattro anni l'ATER è stato portato in attivo di bilancio nella gestione corrente, riuscendo allo stesso tempo a far fronte ogni anno al pagamento di circa 34 milioni di euro di mutui: una somma pari ad oltre il 30 % del fatturato!

Con tre mesi di anticipo e con un risparmio di circa 300.000 euro, a marzo 2010 l'ATER ha onorato con Unicredit il pagamento dell'ultima rata di un mutuo acceso nel 1990, senza attingere ad un centesimo della disponibilità del "fido" bancario contrattualmente concesso dal nostro Tesoriere. La restituzione di questo prestito è costata alla fine circa 226 milioni!

La grande operazione di risanamento che abbiamo svolto, consentirà all'ATER, a partire dal 2011, di disporre ogni anno di circa 28 milioni di euro in più, che il Consiglio di Amministrazione deciderà come impiegare.

C'è sicuramente un fronte ancora aperto su cui si deve però continuare ad operare con il massimo impegno: quello della morosità, di cui occorre ridurre l'entità attivando azioni forti e costanti per contrastare chi agendo scorrettamente opera in danno dei cittadini e degli utenti onesti.

Anche a questo riguardo sarà importante che i nostri referenti regionali possano intervenire a livello normativo, per poter disporre di strumenti agili ed operativi che consentano di distinguere con chiarezza e certezza una morosità da bisogno da quella da inganno, ed operare di conseguenza e rapidamente, per tutelare i principi elementari della correttezza e dell'onestà, e soprattutto possano consentire ai nostri dipendenti di lavorare in quelle condizioni di sicurezza e di certezza operativa che spesso vengono meno e costringono a situazioni al limite del possibile.

Va detto che la situazione di crisi economica, presente a livello internazionale, ed in cui versa anche il Paese, non ha contribuito e non contribuisce a dare una mano a questo riguardo.

Va anche detto che molta della cosiddetta morosità riscontrabile da una semplice lettura dei numeri si forma per la mancata aderenza delle norme di Legge (che ovviamente devono essere applicate) alla realtà della precarietà sociale (quella vera).

Ad un'obiettiva difficoltà o addirittura alla impossibilità vera di una parte dell'inquilinato di corrispondere i canoni o anche semplicemente di compilare i censimenti reddituali ed anagrafici previsti come controlli di legge, si applicano sanzioni e penali di misura talmente esorbitante da conformare rapidamente somme che gli inquilini (che già non sono in grado di onorare importi normali) non sono e non saranno mai in grado di corrispondere, con il risultato di visualizzare livelli di morosità che si potrebbero definire in buona sostanza, per una parte non irrilevante, come "apparenti" o "virtuali", generando un meccanismo nel quale provano ovviamente ad infilarsi "i furbi".

Nella seduta di oggi, il Consiglio di Amministrazione è stato investito di questa problematica, esprimendosi nel merito ed indirizzando gli Uffici al fine di ottenere – nel rispetto delle leggi - un maggiore equilibrio tra situazioni reali e costi sociali.

Al netto di queste situazioni, nonché dei tempi e delle difficoltà di procedure per il recupero di somme che gli inquilini non versano, è evidente che la possibilità di affrontare un fenomeno diffuso ed esteso, passa inevitabilmente e prioritariamente per l'utilizzo di strumenti informatici adeguati, che siano alimentati da banche dati aggiornate, che consentano il monitoraggio analitico delle spese e delle entrate, che automatizzino alcune operazioni fondamentali da effettuare in momenti precisi (scadenze, prescrizioni, cambi di stato, ecc.), laddove i fattori certezza e tempi, e dove i

collegamenti informatici con gli altri Soggetti pubblici titolari delle informazioni (Anagrafe, demanio, Finanze, ecc.) costituiscono elementi fondamentali per il contrasto dell'illegalità. Oggi, tali collegamenti sono stati tutti posti in essere, e consentono dunque di incrociare adeguatamente i controlli.

Più avanti, in questa relazione, si illustrerà lo stato dell'arte del programma di informatizzazione aziendale.

A partire dal 2008, con la consapevolezza della situazione e della necessità di trovare una risposta adeguata e decisa, è stato creato in Azienda un apposito Servizio con diverse sue componenti espressamente dedicate al contrasto dell'illegalità.

Il Servizio nasce con due precise finalità:

- 1) ridurre l'illegalità dei comportamenti nel rapporto tra utenza ed Ente gestore;
- 2) presidiare ambiti per vari motivi non riconducibili all'attività gestionale ordinaria (morosità, condomini, recupero alloggi, definizione canoni e adeguamenti normativi, edilizia non ERP).

Il nuovo Servizio accoglie competenze sino a quel momento dislocate in diverse strutture dell'organizzazione aziendale, e ciò rende complesso verificare i risultati ottenuti per la assenza di serie storiche rilevabili.

Profonda ed essenziale innovazione è stata la decisione di procedere attraverso un progetto specifico basato su criteri e metodi di accertamento e perseguimento della morosità molto più strutturati rispetto a quanto avveniva in precedenza, ove il suo recupero era sostanzialmente affidato per lo più ad operazioni emergenziali ed iniziative episodiche (interruzione della prescrizione, perseguimento delle sole alte morosità, ecc.).

La rilevanza delle questioni hanno imposto una rendicontazione dedicata, che si prevede venga svolta nei primi giorni del prossimo mese di aprile 2010.

Nel corso degli ultimi anni, in diverse circostanze, grazie anche al buon lavoro di tanti, dipendenti, cittadini, istituzioni, forze dell'ordine, si sono accertate sacche di illegalità e talora di connivenze in particolare sulla "compravendita" di alloggi pubblici.

Riteniamo importante rilevare in ultimo, l'importanza della gara che abbiamo effettuato in questo tempo per il rinnovo del Servizio di Tesoreria: il suo affidamento per un periodo di sette anni consente all'Azienda una tranquillità sulla gestione e sui flussi finanziari altrimenti impensabile; un rapporto strutturato di tale delicatezza e fiducia ha dato modo all'Azienda di avere un supporto estremamente significativo su altre operazioni, quali quelle messe in campo per l'acquisizione dei compendi di via Pincherle, di via Colli Portuensi, di Vega e Veronese.

#### **2.1.6 Il nuovo sistema informatico – un sistema integrato a partire da una banca dati unica per la gestione globale dell'Azienda.**

Un nuovo sistema informatico, efficiente ed integrato, era un'assoluta priorità per la gestione amministrativa, contabile e tecnica di un patrimonio vasto e complesso come quello dell'ATER.

Il sistema del 2006 gestiva una base dati incerta, non consentiva il suo aggiornamento in fase di lavorazione delle bollette, senza precisa integrazione con la contabilità e con il mondo tecnico.

Nel 2008 si è avviato il complesso e lungo processo di sostituzione del sistema con un moderno software di gestione integrata, in cui stanno confluendo tutti i nuovi dati derivanti dalla creazione di adeguati archivi, come l'inventario del patrimonio e quello dei beni mobili.

Al sistema di gestione anagrafica e patrimoniale, si sta ora affiancando il sistema di gestione della contabilità, in linea con il passaggio in corso previsto dalla Legge 30/2002, per l'acquisto del quale sono oggi in corso di espletamento le procedure di gara.

Sappiamo bene come ci siano ancora disfunzioni nelle banche dati e nella capacità degli uffici di introdurre le necessarie modifiche in tempi reali, che molti inquilini giustamente evidenziano: sono tuttavia già diminuite, e potranno cessare gradualmente, ma definitivamente, quando il nuovo sistema entrerà in esercizio ai primi di maggio del corrente anno.

Alla "ripulitura" delle banche dati ha anche contribuito l'adesione di circa il 62 % dei nostri inquilini alla transazione sancita dalla regione nel dicembre 2006, attuata anche con il fattivo supporto delle Organizzazioni degli Inquilini, con un imponente impegno dell'Azienda ed in particolare dell'Ufficio speciale costituito a questo scopo nel 2006, che ha operato con efficacia per il raggiungimento dell'obiettivo.

Per completare questo percorso, il modulo principale oggi in corso d'impianto in Azienda, che sostanzialmente gestisce oggi l'anagrafica dell'utenza, le posizioni amministrative, il patrimonio e i servizi impiantistici, dovrà essere ulteriormente implementato nei prossimi mesi, principalmente dai moduli di contabilità e controllo di gestione e da quello per le manutenzioni.

La completa attuazione del programma avviato dal 2008 (prevista entro i prossimi 18 mesi) consentirà, una volta che il sistema sarà definitivamente in esercizio, il controllo completo ed analitico di tutte le posizioni contrattuali, alloggio per alloggio ed utente per utente, e realizzerà una vera e propria rivoluzione nella capacità di gestione dell'ATER.

Parallelamente, si è dato forte impulso in tutta l'Azienda per il potenziamento dell'hardware e dei software in uso corrente da parte dei dipendenti, cercando di costruire anche attraverso corsi di formazione generalizzati a tutto il personale, una diversa cultura sull'uso dei sistemi di comunicazione, con l'obiettivo anche di riduzione dei costi derivanti da un eccessivo utilizzo di mezzi cartacei.

La strada in questo senso è ancora lunga, e sicuramente l'entrata a regime del nuovo sistema informatico anche da questo punto di vista determinerà una vera e propria rivoluzione epocale.

Basti ricordare, a questo riguardo, le attività che hanno consentito la trasmissione di raccomandate on line, la registrazione telematica dei contratti, la registrazione on line di sentenze, la visualizzazione di iscrizioni a ruolo e decreti ingiuntivi.

Ricordiamo anche l'informatizzazione, effettuata in questi anni, del sistema di rilevazione automatico delle presenze del personale, che consente oggi di monitorare l'articolato sistema dell'applicazione dei diversi istituti contrattuali, consentendone un più attento e rapido presidio e realizzando al contempo una maggior tutela nei confronti dei dipendenti stessi, non più soggetti a quelle disparità di trattamento che la decentralizzazione aveva generato.

Abbiamo informatizzato anche, in questi anni, il sistema di gestione paghe ed elaborazione dei cedolini stipendiali e dei CUD, rendendo così possibile procedere alla totale gestione ed archiviazione informatica dei dati.

### **2.1.7 Il patrimonio immobiliare**

ATER Roma è uno dei principali operatori europei per entità degli immobili gestiti.

Tuttavia nel 2006 non aveva l'esatta e completa conoscenza del proprio patrimonio.

Era dunque assolutamente necessario procedere ad una completa ricognizione dei beni: operazione mai fatta prima.

In questi quattro anni siamo riusciti a completare questo inventario, inserendo una grande mole di dati che sono ormai tutti confluiti nel sistema integrato di gestione, e contemporaneamente hanno consentito di rilevare il loro valore patrimoniale nel bilancio economico, all'interno del processo di passaggio dal bilancio pubblico a quello civilistico richiesto dalla Legge 30/2002.

Questo immenso lavoro ha riservato molte "sorprese": sono state censite al patrimonio ATER ben 45.000 unità immobiliari "in più" di quanto venisse presunto quattro anni or sono.

Alla data del dicembre 2008, ATER risulta proprietario di 2702 fabbricati, 52.528 alloggi, 3.688 immobili non abitativi, 30.279 cantine e soffitte, 19.174 posti auto, 204 terreni.

Il censimento del patrimonio consentirà ora di rilevarne i valori patrimoniali nel nuovo schema di bilancio; ad oggi è terminato il trasferimento di tutti i dati all'interno del sistema informatico di gestione integrata.

### **2.1.8 La gestione amministrativa**

In questo campo di attività ci siamo posti tre obiettivi principali:

- 1) affrontare l'enorme numero di arretrati amministrativi (vulture, sanatorie, subentri, ecc.);
- 2) accelerare le procedure per consentire agli aventi diritto di acquistare la propria abitazione;
- 3) recuperare efficacia nella gestione del patrimonio extraresidenziale, sia in termini meramente economici (rinnovo dei contratti, perseguimento della morosità, adeguamento dei canoni di locazione) sia in termini di utilità sociale delle funzioni insediate (centri sportivi, attività culturali e di pubblico interesse, ecc.).

Ad oggi, la produzione di atti amministrativi per la regolarizzazione delle posizioni ha avuto un notevole incremento rispetto a quella del 2006: l'obiettivo è quello di azzerare completamente l'arretrato (circa 13000 posizioni) nell'arco del triennio 2009 – 2011.

Il risultato ottenuto è stato il frutto di una complessa serie di interventi, volti da un lato ad introdurre un nuovo metodo di lavoro, dall'altro a omogeneizzare e riorganizzare le attività di tutti gli uffici periferici, privilegiando l'importanza di una forte collaborazione al posto di quella marcata conflittualità che caratterizzava i rapporti interpersonali degli anni precedenti.

E' stato innanzi tutto identificato cosa dovesse intendersi per "arretrato" e cosa dovesse per contro essere classificato come ordinario, al fine di monitorare ed identificare i correttivi in grado di evitare il perpetrarsi della cronicità della mancata definizione di pratiche in tempi certi.

E' stato creato un ambiente informatico condiviso in cui far affluire tutte le informazioni in grado di tenere sotto controllo lo stato delle pratiche ed il carico di lavoro degli addetti.

Attraverso tale metodo, si è sostanzialmente pervenuti al risultato della “spersonalizzazione dell’informazione”, rendendo di fatto accessibili le informazioni attraverso la creazione di un’area condivisa.

L’entrata a regime del nuovo sistema informatico, prevista per i primi giorni del mese di maggio prossimo, consentirà l’applicazione definitiva di questi principi di lavoro ed una coerente ed omogenea gestione dei procedimenti amministrativi e contabili in capo all’utenza.

Il risultato ottenuto è descritto nella tabella di seguito riportata.

Tipologia di attività	Anno 2009	Anno 2008
Ricostruzioni contabili	2069	1447
Vulture contrattuali	622	520
Stipule contrattuali	1897	403
Adeguamento canoni locazione	2339	2237
Ampliamenti nucleo familiare	232	165
Cambi consensuali	28	18
Querele	479	463
Diffide	636	803
Decreti di rilascio	197	180
	8499	6236

Per quanto riguarda la dismissione del patrimonio abitativo, va ricordato ancora come la sua alienazione rappresenti più una risposta “politica” ad una istanza “sociale” (l’attesa da parte degli aventi titolo all’acquisto, proposto dallo IACP a partire dai primi anni 90) più che una risorsa in termini finanziari (e tanto meno, ovviamente, in termini economici).

Ciò per diverse ragioni, la prima delle quali certamente l’alto livello di tassazione cui deve sottostare ATER in quanto azienda; l’altra consistente nella necessità di procedere per molte vendite, alla estinzione delle ipoteche accese a garanzia dei mutui bancari di cui si è già parlato, che ovviamente determina un costo, sia in termini assoluti, sia in termini di lavoro.

Con l’estinzione del mutuo a marzo di quest’anno, con la eliminazione di queste ipoteche, avremo dato soluzione anche a questo problema, con evidenti benefici per ATER anche procedurali.

Il piano vendita è stato oggetto di diverse approvazioni da parte dello IACP prima e della Regione poi, a partire dal 1991, e comprende 10.434 alloggi inseriti in vendita ex della Legge 42/91; 19.699 alloggi inseriti in vendita ex Legge 560/93; oltre a circa un migliaio ex Legge 513/77.

L’attuazione del piano di vendite è riportato nella tabella che segue.

anno	Legge 42/91	Totale venduto	Legge 560/93	Totale venduto	Legge 513/77	Totale venduto	Totale alloggi	Totale venduto
1995	94	3590408,99			180	4832665,04	<b>274</b>	<b>8423074,03</b>
1996	208	7048412,65			112	3579205,19	<b>320</b>	<b>10627617,84</b>
1997	347	12174175,45			89	2527563,39	<b>436</b>	<b>14701738,84</b>
1998	272	12831636,03			77	2274338,55	<b>349</b>	<b>15105974,58</b>
1999	229	12077121,49			40	1119328,51	<b>269</b>	<b>13196450,00</b>
2000	221	11556746,58	16	1407541,22	38	1015221,59	<b>275</b>	<b>13979509,39</b>
2001	214	10907677,89	171	12398837,69	27	818510,36	<b>412</b>	<b>24125025,94</b>

2002	166	10130183,28	156	10784767,68	5	203920,92	<b>327</b>	<b>21118871,88</b>
2003	318	14420315,34	153	11535564,00	12	410682,54	<b>483</b>	<b>26366561,88</b>
2004	167	7347974,44	269	21344255,11	6	186051,41	<b>442</b>	<b>28878280,96</b>
2005	271	11325103,38	761	46535993,90	9	189117,28	<b>1041</b>	<b>58050214,56</b>
2006	373	16793346,39	529	33746842,60	5	410171,02	<b>907</b>	<b>50950360,01</b>
2007	341	15447189,03	359	25546378,17	1	28433,55	<b>701</b>	<b>41022000,75</b>
2008	262	10664149,02	682	41558415,99	1	59706,36	<b>945</b>	<b>52282271,37</b>
2009	486	26280324,54	554	38278461,43	4	203013,22	<b>1044</b>	<b>64761799,19</b>
<b>totali</b>	<b>3969</b>	<b>182594764,50</b>	<b>3650</b>	<b>243137057,79</b>	<b>606</b>	<b>17857928,93</b>	<b>8255</b>	<b>443589751,22</b>

Problematica certa collegata alle cessioni di patrimonio, è quella della formazione pressoché inevitabile di condomini misti, che avviene per il fatto che quasi mai si riesce a completare la cessione della totalità delle abitazioni comprese in un edificio, perché nonostante i bassissimi prezzi di alienazione che per legge devono essere praticati da ATER (tra 1/7 ed 1/10 del valore di mercato), non tutti gli aventi titolo procedono all'acquisto.

Statisticamente, tale percentuale è anzi diminuita nel corso degli ultimi due anni, ragionevolmente a causa della grave congiuntura economico-finanziaria internazionale: oggi la vendita viene conclusa per circa il 20% degli immobili coinvolti nel procedimento, contro il 40-50% di tre/quattro anni or sono.

Il costante incremento del numero di condomini, in parallelo a quello delle cessioni patrimoniali, determina non poche problematiche di tipo gestionale, come la partecipazione/gestione alle assemblee, o quelle correlate alla necessità di abbreviare al massimo i tempi necessari ad ATER per corrispondere le quote dovute al fine di non incorrere in faticose procedure in esito a procedimenti ingiuntivi che gli amministratori attivano spesso con eccesso di "zelo" senza neanche attendere i tempi dovuti.

Quale dato significativo di tale accelerazione (già in parte attuata, ma ancora oggetto di attenzione per ulteriori necessarie riduzioni), può essere riportato il confronto tra i dati 2007 e quelli 2009, illustrato dalla tabella che segue.

	2007	2009	variazione
Proposte di pagamento numero	636	1.665	+ 162 %
Proposte di pagamento importo	1.700.456,56	3.062.448,35	+ 80 5

Va fatto rilevare anche che, nell'ambito della procedura di vendita, si procede anche propedeuticamente al recupero di eventuali morosità, la cui mancata corresponsione sarebbe ostativa alla stessa acquisizione dei beni.

L'efficacia di tale attività è rappresentata dalla tabella che segue.

anno	Numero istruttorie	Incasso
2009	1843	1.076.240,90
6 Anni (2003-4-5-6-7-8)	Non rilevate	2.671.190,36

Attraverso il supporto operativo messo a disposizione dalla Regione sino dalla fine del 2009 attraverso un'apposita convenzione, l'Azienda ha dato un forte impulso al programma di vendite, ponendo le basi per poter raddoppiare il numero degli alloggi ceduti a partire dal 2010.

L'obiettivo da raggiungere è che il piano di vendita approvato all'inizio degli anni '90 sia finalmente completato entro il prossimo quadriennio.

Ancora non soddisfacente può dirsi invece nel complesso l'azione compiuta a riguardo della gestione del patrimonio extraresidenziale, anche se non mancano nella valutazione che facciamo ad oggi, motivazioni a sostegno di questo risultato evidentemente molto parziale.

Nel 2006 la situazione era difatti totalmente fuori controllo, con scarse se non nulle possibilità della struttura aziendale a fronteggiarla.

Dopo diversi approcci organizzativi tentati sul tema (tra i quali l'ipotesi di avvalersi di una Società all'epoca esistente in ATER, e successivamente la creazione di una struttura speciale a ciò dedicata), anche l'ipotesi di riacquisire il controllo della situazione attraverso l'esternalizzazione della gestione (global service) si è immediatamente scontrata con la possibilità reale di mettere in campo tale opzione, per la totale assenza di un data base organico, completo, omogeneo sia di tipo patrimoniale, sia amministrativo, sia contabile, dimostrandosi così del tutto velleitaria, e non riuscendo perciò a tradurre in risultati le decisioni assunte a tale riguardo – non senza discussioni e financo perplessità – dal Consiglio di Amministrazione.

Va anche detto al riguardo, che l'abbandono in cui versava – e in parte ancora versa - questo settore era – ed è tuttora - il risultato, spesso fortemente condizionato, di utilizzazioni stratificate nel tempo di varia tipologia e problematicità, quali occupazioni e trasformazioni di locali in abitazioni; uso di locali per partiti politici, associazioni sindacali e di interesse sociale, ecc.; uso di locali occupati e trasformati spesso abusivamente, ecc.

Elementi che hanno di fatto comportato assolute maggiori criticità anche nella ricostruzione storica delle situazioni amministrative e contabili, spesso in carenza di conoscenza sulla completezza dei beni e delle informazioni di base, anagrafiche, contabili, amministrative, ecc. talora addirittura in assenza dei relativi fascicoli.

E' stato dunque necessario ripartire da zero, ed affiancare alla ricostruzione dell'inventario dei beni, (attuata nell'ambito del lavoro di ricostruzione dello stato patrimoniale effettuato per la totalità degli immobili di proprietà aziendale), quella dei fascicoli, (affidata ad una Società esterna in esito ad apposita gara) delle posizioni anagrafiche, amministrative, contabili e tecniche, con la necessità di effettuare spesso verifiche e sopralluoghi sul posto, rilievi delle diverse situazioni, con problemi e difficoltà di accesso in locali trovati con le serrande chiuse ed inutilizzati o a fronte di intestatari irreperibili ma invece inseriti nel carico della bollettazione, ecc.

Ad oggi, la ricostruzione degli archivi e dei fascicoli amministrativi e contabili non è ancora completata; e dunque non è ancora possibile determinarsi in modo decisivo per completare questo complicato e complesso processo di riacquisizione del presidio gestionale dei beni extraresidenziali, che resta dunque un punto aperto per la prossima gestione.

In parallelo alle azioni finalizzate alla ricostruzione dei dati necessaria per poter affrontare correttamente e compiutamente la gestione del patrimonio extraresidenziale, attraverso le due principali riorganizzazioni funzionali effettuate in azienda si è provveduto alla costituzione di Uffici specificamente dedicati ed appositamente strutturati, con l'obiettivo minimo di presidiare tutti i contratti in essere, aggiornarli alle scadenze dovute, perseguire la morosità, avviare le azioni giudiziarie ove necessario per garantire all'Azienda la tutela dei propri interessi.

Per quanto sopra ricordato, è oggi possibile presentare alcuni risultati significativi riferibili all'ultimo anno 2009, esposti nella tabella che segue.

Diffide inoltrate	Morosità recuperata			Importo messa in perdita	Richieste di azioni legali	
	saldo	acconto	rateizzato		numero	importo
335	672.964,73	103.759,56	571.812,14	683.850,19	79	4.769.428,74

In numerosi passaggi il Consiglio di Amministrazione ha affrontato le tematiche relative all'uso ed alle alienazioni dei beni extraresidenziali, portando poi in approvazione il Disciplinare che regola le locazioni e le vendite, rendendo obbligatorio e generalizzato il procedimento dell'asta pubblica, con attenzione anche a mantenere un corretto equilibrio tra costi e benefici soprattutto in relazione ai tempi che occorrono per completare le procedure in presenza di una complessa congiuntura economico finanziaria negativa.

Va detto a questo riguardo, che i risultati, nonostante gli sforzi compiuti dagli Uffici competenti, non sono soddisfacenti, soprattutto per quanto rileva dalla percentuale tra vendite realmente effettuate ed immobili posti in asta pubblica.

Il problema è stato più volte evidenziato anche dal Consiglio di Amministrazione, e sicuramente va correlato ad una scarsa rispondenza tra i valori di alienazione o di locazione (determinati sulla base delle analisi di stima compiute da strutture pubbliche, quali l'Agenzia per il Territorio o il Borsino Immobiliare, ed aggiornate dai competenti Uffici ATER) e l'attuale situazione di mercato, spesso fortemente condizionata, a sua volta, dalle particolari condizioni di contesto (come noto i quartieri ATER presentano spesso situazioni di degrado nelle quali è difficile immaginare l'applicazione di valori di mercato determinati spesso in modo acritico dai soggetti estimatori).

La questione è tuttora aperta: il rischio che si corre oggi è quello di impegnare spese, risorse di personale e di tempi (2 passaggi in asta pubblica e successiva possibile trattativa diretta; con contemporanei costi di guardiania dei beni, che altrimenti diventano oggetto di occupazioni di forza) del tutto incongruenti con il ricavato di cessione, con conseguenti diseconomie generali.

I dati che si riportano di seguito illustrano quanto esposto:

- 1) nel corso del 2009, sono state vendute 19 unità immobiliari relative a cessioni avviate negli anni precedenti;
- 2) sono stati aggiudicati 1 locale su 24 messi all'asta il 23 aprile;
- 3) è stato aggiudicato 1 locale su 4 messi all'asta il 30 giugno;
- 4) è stato aggiudicato 1 locale su 1 a trattativa diretta il 21 ottobre;
- 5) 11 locali su 24 sono stati accettati in acquisto da parte dei relativi conduttori.

In questi anni il C.d.A. ha affrontato anche le problematiche connesse ad una utilizzazione per fini di pubblica utilità e di interesse sociale dei propri beni extraresidenziali, esprimendosi in diverse circostanze, anche in attuazione di provvedimenti regionali: un passaggio decisivo a questo riguardo è stato effettuato dalla Regione stessa attraverso la previsione di comprendere e compensare nel contratto di Servizio la differenza tra il valore di mercato e quello agevolato di locazione a Soggetti portatori di pubblico interesse e di valori sociali sul territorio.

Nell'arco di tempo compreso tra il 2007 ed il 2009 abbiamo posto in essere, con un ampio coinvolgimento dei CAF, due censimenti (nel 2007 per i redditi 2005 e nel 2009 per i redditi 2007)

portando così a regime la cadenza biennale prevista dalla legge 30/2002 per la rilevazione anagrafica e reddituale dell'utenza: il precedente censimento era stato effettuato nel 2003 per i redditi 2001, mentre nel 2005 l'azienda non aveva effettuato alcuna rilevazione, lasciando di conseguenza un "buco" sui redditi 2003.

Attraverso i censimenti, sono stati individuati:

- 1) gli assegnatari in decadenza per superamento del limite massimo di reddito per la permanenza negli alloggi ERP;
- 2) le nuove occupazioni.

All'ultimo censimento effettuato hanno dato riscontro circa 135.000 utenti: per coloro che non hanno risposto sono state avviate tutte le azioni necessarie, procedendo a trattare questo numero attraverso contatti sia telefonici che di persona, anche al fine di determinare in prima approssimazione con l'analisi di un campione significativo e poi classificare, le diverse tipologie di mancata risposta, con l'obiettivo di indirizzare in modo mirato tali azioni.

In particolare, a questo riguardo, si segnalano tra le principali iniziative intraprese:

- 1) l'individuazione dei soggetti che per due rilevazioni consecutive hanno dichiarato redditi diversi da quelli di lavoratore dipendente o pensionato pari a zero, con conseguente segnalazione al Nucleo Speciale Spesa Pubblica e Repressioni Frodi Comunitarie nell'ambito degli accordi di collaborazione interistituzionale attivati;
- 2) l'individuazione di soggetti con patrimonio superiore ai massimi ammessi da legge, da cui è emerso che:
  - 1) 291 nuclei familiari possiedono 1695 beni per un valore complessivo di euro 52.732.798,57;
  - 2) 49 hanno una sola proprietà, per beni complessivi pari ad euro 7.191.328,00;
  - 3) 630 proprietà sono ubicate a Roma, per un valore di complessivi euro 43.874.771,14;

In esito a tali verifiche, che hanno riguardato 578 certificati catastali riferiti a 140 nuclei familiari più "ricchi" è stata avviata la procedura di decadenza per 80 nuclei familiari (proprietari di 434 immobili e 109 terreni).

### **2.1.9 L'attività di tutela giurisdizionale**

A partire dal 2006, ATER ha fortemente investito sulle risorse interne all'Ente:

- 1) procedendo ad approvare in Consiglio di Amministrazione un Regolamento che disciplina lo status particolare del Servizio di Avvocatura, in linea con gli indirizzi prevalenti nell'ambito della Pubblica Amministrazione;
- 2) potenziando il numero delle risorse e costruendo un costante processo di formazione e crescita della professionalità, con una drastica riduzione degli affidamenti esterni, come dimostrato nella tabella seguente:

periodo	Numero incarichi esterni	Numero incarichi interni
2003 - 2005	519	948
2006 - 2009	24	1576

- 3) Attraverso la elaborazione di un Testo Unico sui Contenziosi, completato in questi giorni, che sarà a breve messo a disposizione di tutte le strutture Aziendali.

Tra i procedimenti di maggior rilevanza che abbiamo dovuto affrontare in questi anni, si ritiene con risultati positivi per l'azienda:

- 1) definizione transattiva contenzioso appalti Corviale Nord e Sud;
- 2) definizione transattiva contenzioso condomini Villaggio Olimpico;
- 3) definizione transattiva contenzioso appalto energia.

### **2.1.10 Manutenzioni e nuovi interventi**

In questo campo di attività ci siamo posti come obiettivi principali:

- 1) avviare un concreto passaggio dalla manutenzione a chiamata a quella programmata;
- 2) intraprendere un programma di interventi di manutenzione straordinaria, quanto più possibile consistente in relazione al grave stato di degrado del proprio patrimonio;
- 3) portare a completamento gli interventi di nuove costruzioni da tempo bloccati per carenza di finanziamenti;
- 4) promuovere interventi di manutenzione e valorizzazione degli spazi e dei beni di uso comune;
- 5) dare attuazione a programmi di recupero e trasformazione rivolti ad incrementare il patrimonio abitativo attraverso operazioni di densificazione e riusi di sottotetti e piano terreni di edifici esistenti;
- 6) restituire ad ATER il ruolo di soggetto promotore di iniziative di rilevanza internazionale per la progettazione integrata di interventi di riqualificazione edilizia ed urbana;
- 7) promuovere l'innovazione energetica.

Dal 2006 ATER ha effettuato interventi di manutenzione ordinaria per oltre 40,3 milioni di euro.

A partire dal 2009, è stato realizzato un imponente intervento di rifacimento totale di terrazze e tetti, al fine di eliminare i problemi di infiltrazioni da tempo presenti e su cui si interveniva in precedenza solo con interventi di rattoppo spesso ripetuti più volte senza risolvere realmente i problemi ed alimentando un perverso sistema di sprechi.

L'investimento complessivo finanziato dalla regione per circa 38 milioni di euro, ha consentito nel 2009 l'avvio di 184 interventi oggi tutti pressoché conclusi, ed ha interessato oltre 145.000 metri quadrati di coperture e più di 7000 alloggi.

Si stanno oggi completando le progettazioni relative ad un secondo gruppo di interventi, che saranno avviati entro l'anno utilizzando i ribassi d'asta per altri 7,5 milioni d'investimento.

Grazie ad ulteriori 14,2 milioni, stanno partendo in questi giorni i programmi di adeguamento normativo per l'abbattimento delle barriere architettoniche: si prevede la realizzazione di 99 nuovi impianti di ascensori, la trasformazione di 37 esistenti, e la costruzione di 36 servo scala.

Sono in corso le gare di appalto per l'affidamento dei lavori relativi a 15 interventi programmati da tempo a Corviale, Primavalle-Torrecchia, Tor Marancia e Quarticciolo con un finanziamento complessivo di 22 milioni di euro: consentiranno importantissime opere di riqualificazione dei quartieri, attese da anni; si risolverà l'annosa situazione delle occupazioni abusive del quarto piano di Corviale, realizzando oltre 120 abitazioni.

Ci siamo impegnati anche nell'innovazione: a Corviale è in esercizio oggi una delle centrali termiche più avanzate d'Italia; solare - termico e fotovoltaico sono ormai realtà in costante sviluppo anche grazie ai contributi messi in campo dalla Regione.

Su questo fronte ATER e Regione stanno lavorando per la stesura della Convenzione che consentirà anche a noi, come già avvenuto per le altre ATER del Lazio, di poter accedere ai finanziamenti regionali dedicati all'installazione di impianti solari per la produzione di energia elettrica da effettuare principalmente sui terrazzi di copertura dei fabbricati.

Per la prima volta a Tor Vergata 42 unità abitative – con un intervento in corso di progettazione - saranno climatizzate con serre solari e con il contributo del geotermico. Il progetto è stato licenziato dal Comitato Tecnico, e passerà ora alla fase di gara per la progettazione esecutiva e realizzazione.

Tali tematiche sono ormai costantemente presenti anche nell'ambito dell'appalto affidato da ATER per il triennio 2009 – 2011 per la gestione energetica del proprio patrimonio.

Entro il corrente mese di marzo si procederà a bandire la nuova gara per la manutenzione ordinaria degli spazi di utilizzo comune di tutto il patrimonio ATER. Come si ricorderà, all'inizio del 2006 erano presenti in azienda oltre 6000 lettere di protesta da parte dei cittadini per la mancata esecuzione di questi interventi. In esito a quanto emerso dal lavoro della Commissione di indagine costituita dal C.d.A. nel corso del suo primo insediamento, ATER ha proceduto alla rescissione del contratto in danno, ed all'affidamento dei lavori al secondo classificato.

In esito al contenzioso creatosi, ATER al momento ha visto riconosciute le proprie ragioni.

Per la prima volta dopo oltre un ventennio, ATER grazie al finanziamento della Regione Lazio, ha attivato in questi giorni un bando di rilevanza internazionale per la progettazione, di un intervento di riqualificazione e valorizzazione del complesso edilizio di sua proprietà nel Piano di Zona Tiburtino III, al cui interno è previsto anche il riuso dei piani terreni da trasformare in abitazioni.

Sono in questi giorni in via di completamento 40 nuovi alloggi a Casal Monastero: si prevede di poterli mettere a disposizione dei cittadini in lista di attesa al Comune entro pochi mesi.

Si sta lavorando assieme al Comune di Roma, per una ipotesi pilota di “densificazione” del Piano di Zona Laurentino, che prevede attraverso lo strumento dell'accordo di programma, il cambiamento di destinazione di aree oggi libere in esubero rispetto agli standards urbanistici, da trasformare in residenziale. L'ipotesi tecnica, una volta ultimata e verificata nella sua fattibilità, sarà sottoposta al vaglio del Consiglio di Amministrazione per l'eventuale avvio dell'iter procedurale.

Sono in corso di redazione i progetti definitivi per il riuso dei sottotetti e la loro trasformazione in abitazioni in diversi edifici di proprietà ATER.

Sono ancora in corso di redazione i progetti definitivi per il completamento dei programmi di edificazione a Castel Verde Cecchina, Cesano e San Basilio, in coordinamento con l'Amministrazione Comunale di Roma cui sono state sottoposte le necessarie ipotesi di varianti urbanistiche da apportare ai piani di zona interessati dagli interventi.

Si è consapevoli che, nonostante l'entità degli investimenti e il grande lavoro svolto per ridurre gli sprechi ed ottimizzare le risorse resta ancora molto da fare, per l'evidente necessità di manutenzioni che il patrimonio esige, soprattutto dopo anni ed anni di incuria e di abbandono.

Tuttavia, oggi che il risanamento finanziario è compiuto, con un avanzo di gestione che già dalla fine del 2010 genera risorse pari ad oltre 30 milioni/anno, un serio programma di interventi può essere invece realmente intrapreso.

A questo riguardo, ATER ha svolto una approfondita analisi di tutti gli interventi svolti dal 1975 ad oggi, verificando e regolarizzando allo stesso tempo l'esattezza contabile degli importi rilevati, di quelli finanziati, di quelli erogati e dei residui ancora da erogare.

Questa ricognizione, ha consentito di identificare con precisione somme residue attualmente disponibili presso la Cassa Depositi e Prestiti, chiedendone alla Regione la possibilità di utilizzo, e contemporaneamente ha costituito le basi documentarie per la regolarizzazione contabile analitica e la corretta rappresentazione dei dati.

Questo lavoro ha anche reso possibile elaborare in Azienda, e presentare di conseguenza al C.d.A., per la prima volta, una analitica pianificazione degli interventi su base triennale, in linea con quei principi più generali di programmazione che costituiscono uno degli elementi fondamentali per l'efficacia, l'efficienza e la trasparenza dell'azione dell'Ente.

### **2.1.11 Appalti lavori, forniture, servizi**

Abbiamo in questi anni ricondotto tutto il settore degli affidamenti ad un attento rispetto delle normative, anche alla luce degli episodi riscontrati dalla precedente gestione, soprattutto nel settore dei lavori.

Gli elementi principali tenuti sotto osservazione e sui quali si è ripetutamente intervenuti sia in fase preventiva sia in fase di controllo, sono:

- 1) la riduzione al ricorso di varianti integrative ed affidamenti diretti;
- 2) l'incremento del numero di gare affidate attraverso la valutazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, con la contemporanea riduzione di quelle affidate al massimo ribasso;
- 3) la completa rielaborazione dei capitolati tecnici e dei regolamenti;
- 4) il presidio sempre più attento delle anomalie in sede di offerta, al fine di contenere quanto più possibile l'eccesso di ribassi.

Il lavoro dell'Ufficio Appalti, appostato presso la Direzione Generale, e quello di indirizzo e coordinamento svolto in particolare dall'Area Tecnica, è fortemente cresciuto in questi anni, e sono in parallelo diminuiti i contenziosi sulle aggiudicazioni e quelli con le Imprese, con conseguente evidente riduzione dei costi sia per interessi e penali per ritardati pagamenti che per il riconoscimento di riserve.

Allo stesso tempo l'attività dell'Ufficio Appalti ha supportato con efficacia ed in modo sinergico tutte le procedure di affidamento in capo all'ATER, con costante sviluppo professionale in ragione anche del frequente mutare dei riferimenti legislativi.

### **3. CONCLUSIONI - L'ATER CHE VERRA'**

Possiamo oggi affermare con convinzione che l'unica vera condizione strutturale ancora irrisolta è quella dell'ICI pregresso, e che la soluzione al problema non può che avvenire attraverso decisioni che devono essere prese e possono esserlo esclusivamente a livello normativo da Stato e Regione per le loro competenze.

Si ricorda, a tale riguardo, che la situazione di pignoramento della cassa ATER operata a maggio 2008 da Gerit Equitalia per conto del Comune di Roma, si riproporrà probabilmente a breve, con le conseguenze già ampiamente sperimentate in quella data, che determinarono di fatto il blocco totale delle attività stesse di ATER.

Decisioni che ben potrebbero e dovrebbero essere prese soprattutto in corrispondenza di due esigenze che si ritiene opportuno ricordare come determinanti:

- 1) l'urgenza di un nuovo Testo normativo che aggiorni la moltitudine di norme che riguardano l'edilizia residenziale pubblica, sia di tipo tecnico (risalenti addirittura ai primi anni '70) sia di tipo generale, in linea con il mutato quadro di riferimento della domanda sociale e con le strategie politiche regionali sulla casa volte a restituire ad ATER un ruolo centrale operativo ed imprenditoriale, che sarebbe assai complicato per non dire impossibile avere in presenza di un così evidente e pesante fardello debitorio;
- 2) l'altrettanto urgente necessità di poter disporre di un Testo Unico normativo, che provveda, nel riordino di una materia del tutto disgregata, anche a coordinare e cassare norme spesso tra loro contraddittorie o che necessitano di interpretazioni. C'è da notare, a questo riguardo, che spesso tale aleatorietà determina scelte che nei fatti vengono effettuate dalla parte gestionale dell'ATER, e che hanno inevitabili ripercussioni a livello politico, con il risultato abnorme che nessuna delle due componenti svolge ordinatamente il proprio ruolo (la politica quello di dare gli indirizzi, la gestione quello di attuarli);
- 3) riconsiderazione del ruolo dei diversi Soggetti (principalmente Regione, Comune Roma, ATER Roma) nella gestione della risposta pubblica all'emergenza abitativa, che consideri il debito ICI all'interno di una più ampia e complessa partita politico-tecnica sulle competenze amministrative e sul complesso debiti – crediti tra i diversi Enti).

Insomma: la nuova ATER deve nascere “pulita”, al fine di evitare il perpetrarsi di quella situazione descritta già nel 2006 ed ora riscritta dopo quattro anni di attività, che fu il frutto della decisione assunta con la Legge 30/2002 per la quale ATER nacque di fatto già gravemente ammalata di malattia assai poco guaribile.

Abbiamo potuto verificare in questi anni, come la cessione di patrimonio da parte dell'ATER al Comune di Roma, a fronte del debito (la cui esatta dimensione peraltro è tuttora controversa, come già detto, essendo il quadro ricostruito con un lungo lavoro svolto in questi anni dagli Uffici ATER solo in parte coincidente con quello risultante al Comune, soprattutto per via di cartelle esattoriali talora errate, o riferite ad immobili non di proprietà ATER Roma, o anche ad immobili inesistenti, ecc. Anche per questa situazione, abbiamo costituito in ATER un apposito Ufficio speciale Gestione Cartelle Esattoriali), non sia da sola sufficiente in assoluto in termini quantitativi, e per la tempistica necessaria a portare a definizione gli atti amministrativi di tale compensazione.

Basti pensare che, in attuazione dell'Accordo preso nel luglio 2008, e della delibera n. 14 con cui il C.d.A. nel 14 settembre 2009 ha approvato la cessione in controvalore al Comune di beni

patrimoniali per un valore di circa 61 milioni, il Consiglio Comunale a tutt'oggi non ha ancora provveduto a portare nemmeno in esame gli atti di propria competenza.

Di fatto il tempo che è occorso (e che anzi ancora deve occorrere da parte del Comune) per individuare, stimare, condividere le valutazioni, cedere il patrimonio e portare in detrazione al debito i corrispondenti valori, è già intorno ai due anni.

In questo tempo il valore di 61 milioni teoricamente in compensazione corrisponde praticamente al valore (28 x 2) della crescita di interessi e penali sul debito consolidato.

In sostanza il lavoro svolto sul patrimonio ed i valori determinati in due anni non vanno praticamente ad incidere sul debito consolidato, limitandosi ad impedirne semplicemente la crescita per interessi e penali.

Analogamente, si deve ragionare sull'ipotesi da qualcuno avanzata sull'eventuale utilizzo in tal senso dell'avanzo di gestione di cui si è parlato in precedenza: se utilizzato per fronteggiare la crescita del debito ICI, produrrebbe due effetti, entrambi assurdi tecnicamente e politicamente:

- 1) non sanare il debito, tutt'al più riuscendo a mantenerne il suo valore consolidato, e questo comunque sino a che ATER abbia valori patrimoniali da trasferire al Comune; con il risultato di riproporre quindi molto presto (realisticamente dopo tre – cinque anni) esattamente lo stesso problema, aggravato dal fatto che al termine di questo processo, ATER si ritroverebbe del tutto depauperata del proprio patrimonio;
- 2) mantenere in vita una struttura pubblica di rilevanza sociale come ATER solo per la finalità di mantenere invariato tale debito con il risultato di compromettere ampiamente se non rendere impossibile lo svolgimento delle proprie funzioni.

E' del tutto evidente che non si può non ritenere con fermezza che il futuro di ATER Roma debba essere assolutamente sottratto a questo destino, che impedirebbe palesemente una vera e attiva politica di sviluppo e di valorizzazione del suo ruolo sociale nell'interesse della collettività per conto della quale opera.

Dal 2006 ATER ha messo a disposizione per nuovi assegnatari poco più di 600 alloggi recuperati nel proprio patrimonio e circa 900 di nuova realizzazione.

Tali numeri sono evidentemente del tutto inadeguati, e certamente incongruenti con la domanda espressa dai 30.000 utenti in lista di attesa presso il Comune di Roma per accedere ad abitazioni costruite con finanziamenti pubblici per le fasce meno abbienti della popolazione; e sicuramente sono ancor più incongruenti a fronte della domanda sociale ormai emergente di cui parleremo più avanti (ceto medio, giovani coppie, anziani, ecc.).

La costante riduzione di produzione di abitazioni sovvenzionate nel corso dell'ultimo ventennio (oggi pressoché ridotta a zero), è avvenuta perché lo Stato prima e la Regione poi – almeno fino a ieri - hanno gradualmente ridotto i finanziamenti a ciò destinati, senza che ATER avesse ovviamente alcuna possibilità di reperire autonomamente risorse tali da consentire la produzione di abitazioni popolari; e allo stesso tempo non si sono create le risposte urbanistiche e quelle tecnico - regolamentari adeguate al reperimento delle risorse edificatorie necessarie.

E' allora evidente, da questi numeri ma anche dai confronti con gli anni precedenti, la necessità che tutte le Istituzioni di riferimento (principalmente Regione e Comune) si facciano carico in modo rapido e incisivo, di restituire ad ATER un ruolo centrale nelle politiche pubbliche sulla casa, soprattutto nel contesto dell'attuale situazione di emergenza sociale.

Il ruolo di ATER si è difatti trasformato (a partire dalle ultime grandi realizzazioni di edilizia economica e popolare dello IACP degli anni 80), da quello di soggetto realizzatore di grandi interventi di edilizia pubblica, capace di progettare e realizzare interi quartieri significativi anche sotto il profilo architettonico ed urbano, a quello che lo vede pressoché esclusivamente gestore di un patrimonio di fatto stabilizzato nei numeri e sempre meno disponibile per un utilizzo diverso che non quello del trasferimento parentale di generazione in generazione o dell'occupazione forzosa.

Un patrimonio per di più in continuo degradamento, in costante esigenza di interventi manutentivi e di regolarizzazioni amministrative e quindi di costi di gestione, tanto crescenti quanto maggiore la mole di arretrati da affrontare; tanto più necessarie quanto più complesse e mutevoli le norme e le situazioni familiari.

Oggi la situazione di evidente emergenza sociale, richiede invece di proseguire con accanimento nel processo già avviato dalla Regione per riattribuire ad ATER un ruolo centrale nelle politiche pubbliche sulla casa, per costruire in ATER una forte e differenziata capacità di risposta sul tema dell'emergenza abitativa, a fronte soprattutto dei grandi mutamenti intervenuti nella composizione della domanda in particolare nell'ultimo ventennio.

La capacità pubblica di offrire ai cittadini un patrimonio in affitto a costi sostenibili, è una condizione fondamentale per contrapporsi al blocco ormai evidente di una società sempre più povera di strumenti per garantire un rapporto equilibrato tra redditi e costi dell'abitare, che mina non solo il proprio sviluppo, ma addirittura la propria sopravvivenza.

In questa direzione sono stati fatti soprattutto negli ultimi due anni i primi passi, nell'ottica della auspicata trasformazione di ATER da soggetto meramente gestore di patrimonio ERP a vera e propria Agenzia pubblica, dotata di capacità imprenditoriali ed in grado di orientare la risposta sociale al tema della casa in forme differenziate, adeguate a rispondere alle esigenze dei giovani, degli anziani e delle famiglie.

Tre i passi principali:

- 1) partendo dal presupposto che l'edilizia abitativa pubblica costituisce un pubblico servizio ATER ha presentato ormai da un anno al Comune di Roma un progetto per la realizzazione di quattromila abitazioni su aree di sua proprietà, una parte delle quali realizzabili da subito in aree già urbanizzate e vicine ai mezzi di trasporto. Su questo progetto ATER Roma è ancora in attesa di una risposta da parte dell'amministrazione comunale, che non può restare sospesa a fronte di una situazione di emergenza acclarata dallo stesso Comune: è del tutto evidente allora di come si debba innanzi tutto ricostruire le condizioni politiche e istituzionali per una triangolazione tra Regione, Comune ed ATER, che affronti la questione in termini realmente operativi ed in tempi brevi, e che consenta a quest'ultimo di svolgere le proprie funzioni;
- 2) si è proceduto alla acquisizione di oltre 230 alloggi messi in vendita in blocco da Enti pubblici o rilevati da cooperative impossibilitate ad attuare i propri programmi, intervenendo e sanando tre situazioni di fortissima rilevanza sociale e scongiurando l'esecuzione degli sfratti già avviati dai privati. Massima attenzione dovrà esserci a tale riguardo a partire soprattutto dal prossimo autunno, quando si prevede che alcuni Enti (principalmente Enasarco) procedano alla dismissione massiva del loro patrimonio, con le evidenti potenziali gravissime ripercussioni sociali che ciò comporterà. Maggiore attenzione ancora, tuttavia, dovrà essere posta al raggiungimento dell'obiettivo di formare le risorse adeguate per consentire ad ATER di dotarsi di un patrimonio di abitazioni di proprietà pubblica realmente

disponibili, da porre sul mercato in quantità elevate a prezzi di affitto sostenibili rispetto ai redditi reali dei cittadini, al fine di calmierare un mercato ormai solo privato e sempre più tale: obiettivo che potrà essere perseguito attraverso l'attivazione di una pluralità di canali, tra i quali ad esempio quello indicato al punto successivo, o le iniziative in corso di predisposizione sulla densificazione dei Piani di Zona;

- 3) in attuazione del piano casa regionale, ATER ha già ultimato le progettazioni per trasformare in abitazioni i locali tecnici sulle coperture e nei i piani pilotis di diversi complessi edilizi (come ad esempio a Tor Bella Monaca, dove è stata progettata la trasformazione di locali tecnici in copertura per la realizzazioni di abitazioni con terrazzo), e realizzare nuove abitazioni a San Basilio in sostituzione di quelle degradate esistenti, da demolire e ricostruire. Si potranno così in tempi brevi ed a basso costo realizzare più di 400 nuove abitazioni.

Al termine di quattro anni di gestione, illustrando il lavoro svolto e le criticità ancora aperte, crediamo ci siano tutti i termini per rivendicare con orgoglio il lavoro svolto, ben sapendo quanto ancora resti ancora da fare, ma con la certezza che la testa è stata rialzata.

Siamo certi anzi che sia stata tracciata una strada decisiva, e che coloro ai quali passerà il testimone sapranno percorrerla fino in fondo, in nome di quei principi di tutela del bene comune e di continuità dell'azione amministrativa che sono determinanti per rappresentare l'interesse della collettività, e che purtroppo vengono invece troppo spesso ignorati.

Roma, 16 marzo 2010

F.to Carlo Maltese

F.to Luca Petrucci