



**MESSINAMBIENTE s.p.a. in Liquidazione**

**Sede Legale - Messina Via Salandra**

**Capitale sociale € 1.053.061,94 I.V.**

**Tribunale di Messina - Reg. Soc. 31156/98**

**Camera di Commercio di Messina n°169515**

\*\*\*\*\*

**VERBALE DI ASSEMBLEA ORDINARIA**

L'anno 2014 (duemilaquattordici) il giorno 19 del mese di marzo alle ore 21,50 in Messina, presso il Municipio di Messina, Palazzo Zanca, Piazza Unione Europea, si è riunita, l'Assemblea Ordinaria dei Soci di Messinambiente S.p.A. per deliberare sul seguente

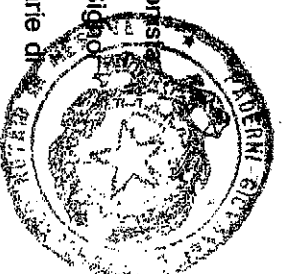
Ordine del Giorno

1. Delibera di cui agli artt. 2487-2488 cc – Regolarizzazione organi sociali - Dimissioni organi di controllo;
2. Nomina componenti Collegio Sindacale;
3. Requisiti per la messa in quiescenza;
4. Variazioni organizzative;
5. Nomina Consulente Aziendale.

Assume la Presidenza dell'Assemblea il sig. Di Maria Armando, nella sua qualità di liquidatore, e chiama a fungere da segretario il sig. Inferreda Antonino, il quale essendo presente accetta.

Il Presidente dopo aver fatto constatare:

- che è stata data comunicazione agli Azionisti, al Collegio Sindacale con lettera fax dell'11.03.2014 e lettera raccomandata A/R dell'11.03.2014;
- che non è presente il Collegio Sindacale il quale ha confermato con telegramma del 17 marzo 2014 le irrevocabili dimissioni dalla carica.



- che è presente il dott. Daniele Ialacqua, in rappresentanza dell'azionista **Comune di Messina**, giusta delega prot.69364 del 13/03/2014 del Sindaco del Comune di Messina; titolare di numero 2.040 azioni ordinarie di categoria A, pari a nominali € 526.789,20 del capitale sociale e di numero 1.998 azioni ordinarie di categoria B, pari a nominali € 515.943,54 del capitale sociale;

Il Presidente, accertata la regolarità della costituzione, l'identità e la legittimazione dei presenti ad intervenire all'assemblea, dando atto che è stato procrastinato l'inizio dei lavori già previsto per le ore 18,00, per attendere il possibile intervento degli altri due soci, risultati assenti, dichiara validamente costituita l'assemblea ed atta a discutere e deliberare sul predetto ordine del giorno.

Passando alla trattazione del primo punto all'ordine del giorno, prende la parola il Liquidatore e nel confermare le irrevocabili dimissioni, ringrazia per la fiducia finora accordata ed accetta di rimanere in carica per la durata della presente Assemblea.

L'assessore Daniele Ialacqua, in rappresentanza del socio Comune di Messina, prende atto delle dimissioni del dott. Armando Di Maria e lo ringrazia per l'attività fino ad oggi svolta. L'Assessore Ialacqua, nella sua qualità, propone di nominare liquidatore il sig. Alessio Ciacci nato a Lucca il 15/02/1980, residente a Capannori (LU) in Via Pezzini - Gragnano.

L'assemblea, ad unanimità della maggioranza rappresentata, qualificata, delibera di approvare la proposta stabilendo che il liquidatore resterà in carica fino a revoca.

Il dott. Ciacci, invitato in assemblea, dichiara di accettare la carica di Liquidatore e ringrazia anzitutto l'Amministrazione Comunale per la fiducia concessa e per la condivisione del documento progettuale, formato da n. 12 pagine, già

precedentemente presentato e condiviso, che si allega alla presente per farne parte integrante.

L'assemblea delibera altresì che il compenso del Liquidatore sia determinato secondo legge, nei limiti del 70% dell'indennità annua riconosciuta al Sindaco del Comune di Messina. Secondo gli attuali riferimenti normativi, il compenso del Liquidatore risulta pari ad euro 87.394,08 x 0,7 = **61.175,86/anno** oltre al rimborso delle spese di viaggio, vitto e alloggio, secondo la proposta progettata depositata agli atti, ed ai sensi dell'art. 20, L.R. n. 22/2008.

Relativamente al secondo punto posto all'O.d.G., il Presidente dell'Assemblea fa presente che il Collegio Sindacale, in carica da oltre tre esercizi, ed il cui rinnovo era già stato posto all'ordine del giorno della precedente assemblea, ha confermato (nella sua componente effettiva) la volontà di lasciare l'incarico. Interviene l'assessore lalacqua il quale, ai fini del rinnovo del collegio, propone i sotto indicati professionisti:

- Presidente dott. Santi Cutugno nato a Messina il 16/04/1948 e residente in Messina, Via Scuola n. 46 vill. Torre Faro, domiciliato presso lo studio Cutugno e Associati in Messina, Via Cesare Battisti is. 217 - c.f. CTGSNT48D16F158J, Revisore Contabile con DM 11 Aprile 1995 in GU n. 31 bis del 21/04/1995;
- Sindaco effettivo dott. Domenico Vittorio Santamaura nato a Messina il 20/08/1940 e residente in Messina, Via Nicola Fabrizi is. 194 - c.f. SNTDNC40M20F158T, Revisore Contabile con DM 11 Aprile 1995 in GU n. 31 bis del 21/04/1995;
- Sindaco effettivo dott. Elio Azzolina nato a Messina il 18/10/1966 e residente in C.da Serra La Croce - Curcuraci, Messina, c.f. ZZLLEI66R18F158C; Iscritto al Registro dei Revisori al n. 444AA;





- Sindaco supplente dott. Giuseppe Cardelli nato a Messina il 08/07/1944 e domiciliato in Via Dei Mille is. 101 - Messina, c.f. CRDGGPP41L08F158L, Revisore Contabile con DM 11 Aprile 1995 in GU n. 31 bis del 21/04/1995;

- Sindaco supplente dott.ssa Franca Trovato nata a Barcellona P.G. il 25/01/1961, domiciliata in Via C.D. Gallo n. 2 pal. H - Messina, c.f. TRVENC61A65A638L; Iscritto al Registro dei Revisori al n. 58878.

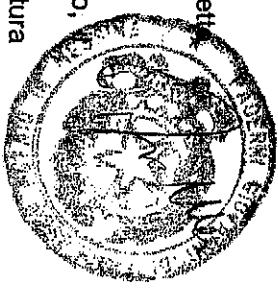
L'assemblea delibera di approvare la proposta dell'assessore lalacqua cosiccome formulata e di stabilire la durata in carica, così come previsto dallo Statuto e dal codice civile, per tre esercizi. Dei componenti appena nominati è presente il dott. Cutugno Santi, il quale invitato ad accedere all'assemblea dichiara di accettare la carica di Presidente del Collegio Sindacale. Gli altri membri, raggiunti telefonicamente, dichiarano anch'essi di accettare la carica di componenti effettivi e supplenti del Collegio Sindacale.

L'assemblea delibera altresì di determinare il compenso dei Componenti il Collegio Sindacale, nei limiti massimi previsti dalla legge, per la società di cui trattasi.

Relativamente al terzo punto all'ordine del giorno, l'assessore lalacqua, nella sua qualità, ribadisce quanto già esposto nella precedente assemblea e raccomanda al neo insediato liquidatore di procedere nello studio della questione per una rapida e positiva soluzione.

Relativamente al 4 punto all'ordine del giorno, l'assemblea delibera di rinviare la trattazione.

Relativamente al 5 punto all'ordine del giorno, l'assemblea delibera, con la maggioranza qualificata presente, di rinviare la nomina del consulente aziendale e al contempo dà indicazioni al nuovo liquidatore di avvalersi della consulenza del

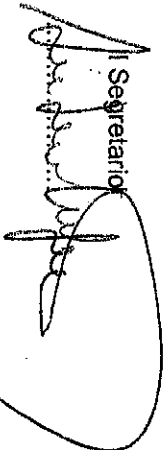


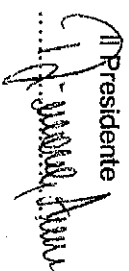
sig. Di Maria, nonché di procedere alla costituzione dello staff di cui al progetto allegato al presente verbale.

Non chiedendo alcuno la parola, risultando così esaurito l'ordine del giorno,

Presidente, quando sono le ore 00,50, dichiara sciolta l'assemblea previa lettura

ed approvazione unanime del presente verbale completo di allegati.

Il Segretario  


Il Presidente  


# **Comune di Messina**

## **Azienda Messina Ambiente S.p.A.**

### **Intervento di Alessio Ciacci**

#### **INDICE**

1	Analisi della situazione.....	2
1.1	- Trasparenza ed efficienza.....	3
1.2	- Crisi di liquidità.....	3
1.3	- Scarsi risultati di raccolta differenziata.....	3
1.4	- Stabilità finanziaria.....	4
1.5	- Nuove iniziative volte alla riduzione degli scarti e al riciclo dei materiali Verso Rifiuti Zero.....	5
2	Proposta operativa.....	5
2.1	- Rinascita dell'azienda.....	5
2.2	- Legalità e rispetto delle regole.....	6
2.3	- Procedure.....	6
2.4	- Credibilità e trasparenza.....	7
2.5	- Riorganizzazione dei servizi.....	7
2.6	- Limiti e rischi nell'organizzazione dell'azienda.....	8
2.7	- Tempistiche degli interventi programmati.....	8
3	L'intervento di Alessio Ciacci e del suo team.....	10
3.1	Un team di professionisti.....	10
3.2	Condizioni di impegno di Alessio Ciacci.....	11

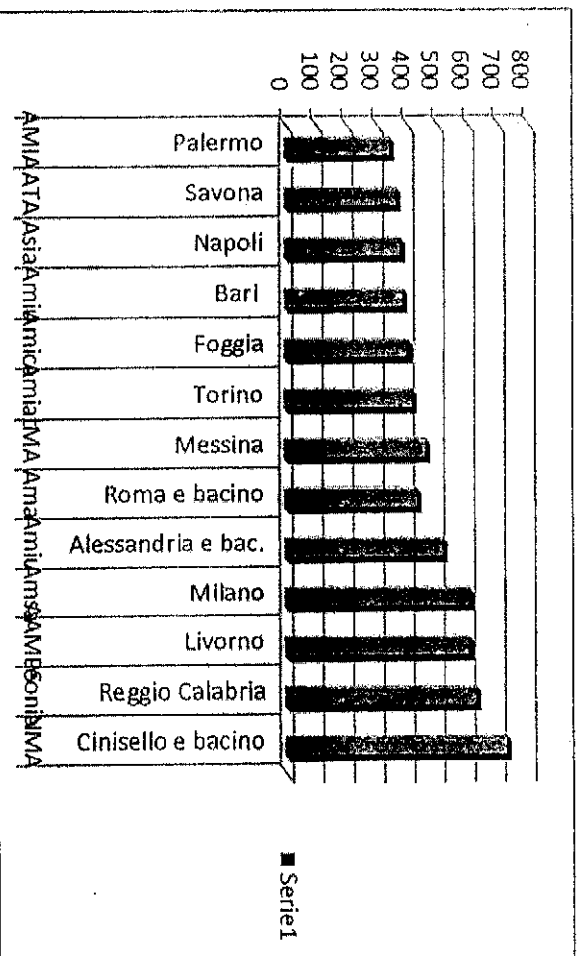
## 1 Analisi della situazione.

La presente proposta operativa è frutto di un veloce sopralluogo e della documentazione trasmessa e quindi potrebbe essere parziale o incompleta. Abbiamo qui elencato alcuni punti sintetici per fissare alcuni elementi che potranno caratterizzare il mio intervento.

Dalla analisi svolta le criticità che l'azienda Messina Ambiente spa e la città stanno subendo, in sintesi, sono dovute alla malagestione degli anni passati in cui si è gravata l'azienda di assunzioni di personale che determinano oggi costi difficilmente sostenibili e che pesano significativamente sulla qualità del servizio.

Dalla lettura del bilancio 2012 emerge come su ricavi per € 32.864.657 euro, ben €23.223.139 siano rappresentati dal costo del personale. L'azienda ha un costo del personale che quindi supera il 70% dei ricavi quando tutti i dati di gestione di aziende del settore igiene urbana collocano nel 60% il massimo possibile di tale rapporto. Il rischio appunto è che i servizi non siano svolti in modo efficace e/o che si chiudano i bilanci in fortissima perdita. Oltre questo l'azienda è fortemente gravata da oneri finanziari dovuti alla sua imponente massa di debiti che hanno un valore nominale di € 62.162.892.

Il numero complessivo di personale è estremamente elevato se confrontato con la popolazione servita, la tabella che segue rappresenta in gestioni con aziende pubbliche, il numero di abitanti serviti per ogni operatore ed emerge che Messina Ambiente ha un rapporto molto peggiore di Reggio Calabria e che si avvicina alla situazione di Palermo.



Peraltro il costo del personale è alto non solo in termini numerici ma anche procapite, sia perché mediamente ogni dipendente costa all'azienda 39.300€ annui.

Questa grave criticità, unita al forte indebitamento societario, limita enormemente le capacità operative aziendali tanto da dover pensare alla strutturazione di una serie di interventi che possa, con il tempo, liberare risorse e dare risposte alle necessità operative di investimento.

Vi sono quindi tre elementi che sono tra loro interdipendenti e che costituiscono i driver di intervento per la amministrazione della città:

- qualità del servizio
- costo del servizio
- costo complessivo del personale (principale voce di costo aziendale)

Oggi questi tre elementi sono inconciliabili tanto da vedere una chiusura sistematica dei bilanci in perdita ed un servizio reso in modo insufficiente oltre che l'accumulo di ingentissimi debiti. L'analisi di dettaglio di cui al punto 2.7 (Tempistiche degli interventi programmati) porrà alcuni scenari di conciliazione fra i tre valori di cui sopra.

### **1.1 - Trasparenza ed efficienza.**

Compito del nuovo management sarà, oltre a rimediare ai danni patrimoniali, costruire sistemi di prevenzione di tali nocività, e stabilire un nuovo rapporto di fiducia con cittadini producendo servizi affidabili e garantendo trasparenza e partecipazione nella gestione operativa e direzionale.

Dopo due anni di mancata approvazione del bilancio la Società deve voltare pagina dimostrando, fin dal primo giorno, assoluta trasparenza e chiarezza nell'utilizzo delle risorse e nel loro indirizzo per una buona gestione aziendale che guardi al benessere della società e alla qualità dei servizi.

Una delle priorità più urgenti sarà la stesura di un Contratto di servizio tra azienda ed Amministrazione per stabilire con chiarezza e trasparenza i servizi erogati ed il loro costo operativo per poi elaborare, di concerto con le parti sociali, urgenti progetti di sviluppo.

### **1.2 – Crisi di liquidità.**

La nuova gestione risanata non potrà più permettersi ritardi ed inefficienze che sono a loro volta causa di disservizio, a volte di illegittimità (come i ritardi previdenziali e fiscali), e che possono costituire elemento di penetrazione dell'usura malavitosa presso dipendenti e fornitori.

Al fine di rilanciare l'azione della società e di assicurare la continuità aziendale, sarà necessario, definire con l'amministrazione comunale, che pure ha le sue difficoltà finanziarie, un piano di rientro delle esposizione e successivamente assicurare il rispetto degli impegni nei trasferimenti.

Il problema delle società in cui la crisi di liquidità è grave come nel caso di Messina Ambiente S.p.A. spesso è che non riescono più ad approvvigionarsi di beni e servizi senza predisporre congrui anticipi nelle forniture ed in certi casi addirittura fidejussioni. Per assicurare efficacia all'azione della nuova amministrazione aziendale sarà necessario definire con i vecchi e nuovi fornitori della azienda un rinnovato rapporto, fatto di nuovi tempi di pagamento che seguiranno un nuovo ordine cronologico.

### **1.3 – Scarsi risultati di raccolta differenziata.**

La RD è scarsa a causa di ognuno dei problemi sopra menzionati cioè:



- (1.1) Mancanza di fiducia nell'azienda da parte dei cittadini
- (1.2) Crisi di liquidità che ha comportato la assenza o carenza di mezzi tecnici

Ma anche in modo rilevante da

- Errori progettuali e tecnici nella organizzazione delle raccolte.

Quindi oltre alla soluzione dei due punti di cui sopra, ricostruendo rapporto di fiducia con i cittadini e assicurando solidità finanziaria all'azienda, sarà necessaria una riprogettazione dei servizi di raccolta rifiuti con una reale integrazione tra raccolte differenziate e raccolte indifferenziate, infatti il servizio stradale ereditato dalle passate gestioni è ben poco efficace.

In tutta Italia, i sistemi efficaci di RD vertono fondamentalmente sulla integrazione tra le raccolte differenziate e quella indifferenziata, cioè per essere efficaci debbono essere progettati sistemi che sostituiscono quote progressive di raccolta indifferenziata a quote e sistemi di raccolta differenziata e che si adattano alle tipologie di territorio in funzione degli obiettivi voluti.

Per questo, come meglio specificato a seguire, sarà necessaria una analisi delle condizioni operative del servizio per permetterne eventualmente una riorganizzazione ed anche una costante rimodulazione del contratto di servizio.

Di concerto con l'Amministrazione sarà opportuno definire aree in cui avviare l'inizio di una nuova gestione dei servizi di raccolta differenziata che superino il concetto della raccolta stradale e vadano verso la diffusione di raccolte domiciliari. Solo grazie a questa impegnativa ma indispensabile trasformazione si può pensare di arrivare ad un riciclo effettivo di materia, al rispetto della normativa, alla strutturazione di servizi di qualità per la cittadinanza e ad un maggior decoro urbano.

#### **1.4 – Stabilità finanziaria.**

Condizione particolare per continuità aziendale, intesa anche come sopravvivenza dell'azienda, è la sua stabilità finanziaria ottenuta attraverso la creazione dello stato di equilibrio finanziario. E' noto che l'equilibrio, cioè lo stato che si manterrebbe inalterato nel tempo se non intervenissero fattori modificativi sia esterni che interni, dipende in pratica dal "sistema ambiente" in cui l'impresa si muove, e dal "sistema impresa" che rappresenta le qualità intrinseche dell'impresa stessa e costituito, più specificamente, dal capitale e dalle risorse umane e organizzative. Il raggiungimento dell'equilibrio aziendale, in tale ottica, è rappresentato sia dalla capacità dell'impresa di gestire la variabilità esterna, che di ottimizzare la combinazione delle risorse interne in relazione agli obiettivi che si sono prefissati.

Scendendo nella fattispecie che ci riguarda, il costo totale del personale nel 2012 da bilancio è di oltre 23 milioni di euro, nel 2013 vi sono state lievitazioni naturali di tali costi (rinnovo contratto di settore e adeguamenti...) per cui è prevedibile nel 2014 un costo mensile del personale di oltre 2 milioni di euro.

Pertanto nel periodo di primo approccio alla gestione aziendale e fino alla definizione del nuovo contratto di servizio, si ritiene ragionevole che l'amministrazione comunale dedichi alla azienda una dotazione mensile minima costituita:

- da una elemento fisso, pari pro quota mensile ad un valore di una volta e mezzo il costo di riferimento del personale, tale cioè da onorare gli impegni con i dipendenti e da permettere una gestione del servizio corrente, una cifra cioè di almeno 3 milioni di euro al mese;
- da una quota variabile tesa ad affrontare le urgenze provenienti dalla situazione debitoria che comunque, per le volte che si proietterà sul corrente sia consentito affrontare senza timori di blocchi della attività aziendale. Questo elemento variabile dovrà essere perfettamente coerente e quantitativamente determinato dal progetto comunale rivolto al ripianamento delle posizioni debitorie.

L'ammontare complessivo risentirà dell'attività di revisione della spesa che caratterizzerà il nostro intervento come meglio specificato nel punto 2.7 – "Tempistiche degli interventi programmati".

La ricerca della stabilità finanziaria della quale ci stiamo occupando ovviamente ha come condizione essenziale il rispetto di punti fermi che stanno alla base del rapporto tra l'amministrazione comunale e la società in liquidazione tra i quali, il pagamento di quando sopra deve avvenire puntualmente con le tempistiche concordate e pianificate.

### ***1.5 – Nuove iniziative volte alla riduzione degli scarti e al riciclo dei materiali Verso Rifiuti Zero.***

L'organizzazione aziendale, la riprogettazione dei servizi, l'avvio di un percorso per la raccolta differenziata saranno senza dubbio gli impegni principali della nova gestione aziendale ma a questi sarà possibile avviare, di concerto con l'amministrazione comune, numerose progettualità per ridurre a produzione di scarti a Messina. La prevenzione dei rifiuti rimane la prima priorità legislativa a livello europeo e anche a livello locale, è possibile fare molto incentivando e promuovendo tante iniziative per ridurre gli scarti, come fanno molte altre città italiane ed europee, ad esempio attraverso la promozione del riuso e del riutilizzo.

In questa situazione di partenza è senza dubbio prematuro fare delle previsioni operative nel breve periodo per la costruzione di importanti percentuali di raccolta differenziata e riduzione dei rifiuti, ma fin dal primo giorno la nuova gestione aziendale sarà orientata all'efficienza ed all'avvio, come stabilito dall'amministrazione comunale, della strategia Verso Rifiuti Zero che in Italia coinvolge ormai oltre 200 amministrazioni comunali ed oltre 4 milioni di cittadini.

## **2 Proposta operativa.**

### ***2.1 – Rinascita dell'azienda.***

La rinascita dell'azienda è fatta di passi operativi, pratici e tecnici ma dovrà passare anche da elementi evocativi e simbolici, quindi, fatta salva una verifica dei costi dell'operazione, è necessario che attraverso il coinvolgimento dei cittadini si scelga una nuovo nome per l'azienda di gestione dei rifiuti di Messina o per il futuro polo di servizi ipotizzato con

Azienda multiservizi messinese. La nostra presenza è fortemente funzionale al completamento di questo disegno e ne costituisce la condizione.

L'intervento di una personalità come Alessio Ciacci e del suo gruppo di lavoro è soprattutto mirata alla realizzazione del nuovo percorso di servizio ipotizzato e non già alla semplice gestione della liquidazione che tuttavia nel contesto viene assunto come impegno propedeutico e non prescindibile.

Oltre a quanto sopra sarà fondamentale avviare un percorso di analisi e di costruzione di scenari per identificare, insieme con l'amministrazione comunale, quale possa essere il **futuro del ciclo di gestione dei rifiuti di Messina**, sia da un punto di vista strategico e quindi **impiantistico** che valutando le **opzioni di affidamento del servizio** (appalto del servizio a privati oppure della gestione con società mista affidata con cosiddetta gara a doppio oggetto oppure costituzione di azienda pubblica e abbinamento in *house providing* del servizio).

## **2.2 – Legalità e rispetto delle regole.**

La legalità deve diventare uno dei principali capisaldi dell'azienda, per questo più avanti è indicata l'azione strategica di ridefinizione della *mission* aziendale e del codice etico così come la diffusione degli stessi tra le maestranze e i cittadini.

Gli strumenti per diffondere una nuova cultura della legalità in azienda sono:

- In collaborazione con la prefettura e le organizzazioni di categoria, di avvalersi delle cosiddette "*white list*" di obbligatoria istituzione presso tutte le Prefetture, cioè gli elenchi di imprese "*non soggette a rischio di inquinamento mafioso*" come previsto dal recentissimo Dlgs. 190/2012;
- implementare il modello 231 integrandolo con un nuovo codice etico; in questo modo il codice etico non sarà più solamente una *moral suasion* bensì sarà vincolante per la condotta dei dipendenti;
- nominare un comitato etico tra membri della società civile di Messina che hanno dimostrato interesse all'ambiente, a combattere la criminalità, ed un responsabile per l'etica della società che avrà il compito di coordinarne il lavoro e procedere alla definizione di linee programmatiche (sul modello dell'organismo di vigilanza si ritiene che chi coordina tale azione debba essere una persona esterna, in questo caso alle dinamiche sociali, mentre il comitato deve avvalersi come membri dell'esperienza di persone inserite nell'ambiente sociale).

## **2.3 – Procedure.**

L'azienda va rifondata con una completa riorganizzazione delle procedure operative e gestionali. Occorre implementare una stringente procedura di controllo di gestione e una profonda rivisitazione delle relazioni sindacali. Potrà essere valutata l'opportunità di installare sistemi di controllo satellitare sui veicoli oppure nuove procedure di rilevazione dell'ingresso dei dipendenti in servizio.

In particolare occorre verificare le procedure aziendali per:

- sicurezza sul lavoro
- controllo di gestione
- approvvigionamenti
- le politiche di gestione del personale
- la verifica dell'operatività dei servizi
- la verifica, l'aggiornamento e la sorveglianza del modello di responsabilità dell'impresa secondo la Dlgs. 231/2001, seguendo le più recenti evoluzioni giurisprudenziali (aggiornamento dei "reati presupposto" previsti dal Dlgs. 231/2001 alle nuove fattispecie di "corruzione", "indebita induzione a dare o promettere denaro o altra utilità" e "corruzione tra privati");

## **2.4 – Credibilità e trasparenza.**

Attorno all'operato della nuova azienda è necessario costruire da subito il sostegno dei cittadini attivi e della società civile, affinché si crei a Messina un risultato forte e credibile nella lotta alla illegalità, in grado di dare continuità al risanamento della città e dell'azienda pubblica.

Si svilupperà, così, da subito un piano di comunicazione che prevede azioni di informazione, educazione e coinvolgimento dei cittadini e della società civile di Messina.

Difatti, se lo sviluppo e il mantenimento di una gestione virtuosa dei rifiuti richiedono campagne informative e progetti educativi per diffondere comportamenti sostenibili di riduzione e riciclo dei rifiuti, la situazione particolare di Messina, imporranno uno sforzo ulteriore in termini di comunicazione per creare il coinvolgimento dei cittadini nell'acquisizione di una cultura contro l'illegalità e di una sensibilità circa i beni comuni.

Alle azioni ordinarie dovrà aggiungersi un piano di comunicazione straordinario, che permetta di superare, nel breve periodo, il rischio dell'emergenza rifiuti che la città ha conosciuto nel suo recente passato e di posare, nel medio periodo, le fondamenta di una gestione pulita e trasparente dell'azienda rifiuti di Messina.

Stimolando la partecipazione attiva dei cittadini si intende, cioè, creare una rete di sostegno e solidarietà al nuovo corso aziendale in grado di far fronte a possibili strumentalizzazioni che potrebbero ripercuotersi sull'efficienza dei servizi e sul clima ambientale attorno agli operatori.

Vanno in questa direzione azioni volte a diffondere una nuova missione dell'azienda e a promuovere i valori alla base del nuovo corso aziendale tra i lavoratori e nella società civile.

## **2.5 – Riorganizzazione dei servizi.**

I servizi erogati dalla società vanno analizzati e riorganizzati per verificare le procedure adottate ed eventualmente innovarle.

Nel tempo alcuni di questi servizi, come le raccolte differenziate, sono andati ad aggiungersi ai preesistenti sistemi di raccolta del rifiuto indifferenziato. I risultati non sono stati all'altezza degli sforzi profusi.

L'attività di riorganizzazione dei servizi dovrà poi portare alla stesura di un contratto di servizio, da svolgersi di concerto con l'Amministrazione Comunale in modo da poterle assicurare, alla scadenza dell'affidamento in essere, i migliori strumenti per poter affidare il servizio e verificarne costantemente la qualità e gli obiettivi.

## ***2.6 – Limiti e rischi nell'organizzazione dell'azienda.***

Dalle informazioni ricevute dagli uffici comunali in merito alla organizzazione della società Messina Ambiente S.p.A. appare che tutte le responsabilità sono in capo al liquidatore e in parte ai due dirigenti e che alcune aree estremamente complesse non hanno un referente dedicato ma sono occupate dalle figure di cui sopra oppure ad interim.

La funzione di responsabile acquisti, di responsabile commerciale appare, dalle informazioni ricevute, estremamente poco presidiata. La funzione di responsabile servizio prevenzione e protezione infortuni sul lavoro, così come quella di responsabile qualità vanno verificate e se necessario implementate.

L'organigramma dell'azienda dovrà quindi essere rivisto e definito in funzione delle necessità e delle competenze presenti in azienda.

## ***2.7 – Tempistiche degli interventi programmati .***

Il gruppo di lavoro per il rilancio di Messina Ambiente S.p.A. sarà coordinato da Alessio Ciacci, affiancato dalle competenze indispensabili di seguito descritte e si impegna a presentare, dopo un necessario screening aziendale, un progetto operativo che cerchi di coniugare contenimento dei costi, lotta alle inefficienze e agli sprechi, sostenibilità, partecipazione e linee guida per la progettazione di servizi di qualità. Questa fase iniziale richiederà sicuramente alcuni mesi, indispensabili a creare le basi per una organizzazione vera dei servizi ambientali erogati dalla società.

Dal punto di vista delle scelte strategiche sull'organizzazione dell'azienda e sulle scelte di compatibilità economica tra costi aziendali, canone alla città e servizi resi, l'impegno è di assicurare alla Giunta:

A – entro 60 giorni dall'incarico – una relazione sullo stato dell'azienda

B – entro 120 giorni dall'incarico – una relazione sulle proposte strategiche che potranno essere adottate.

Entro sei mesi dalla partenza potremo fare un primo bilancio condiviso con l'Amministrazione comunale ma anche aperto e partecipato che permetta di condividere le maggiori criticità riscontrate e le principali proposte per il loro definitivo superamento consapevoli della necessità di contenere i costi, investire nei servizi e riorganizzare mezzi e personale. Non si potrà richiedere all'Amministrazione e alla cittadinanza uno sforzo

troppo oneroso per raccogliere le risorse che ad oggi sarebbero necessarie per gli investimenti così come non si potrà pensare di raggiungere l'eccellenza senza fare scelte coraggiose. Senza dubbio ci impegniamo a condividere passo dopo passo la scrittura condivisa e partecipata di una Messina più attenta all'ambiente, al decoro urbano, alla bellezza e alla sostenibilità, sociale, ambientale, economica.

### **3 L'intervento di Alessio Ciacci e del suo team.**

#### **3.1 Un team di professionisti.**

Nel corso del tempo, intervenendo in contesti diversi e differenzialmente complessi in tutta Italia, abbiamo avuto modo di incontrare professionisti e manager di grande competenza. Riteniamo fondamentale insieme all'accettazione dell'incarico di Liquidatore dell'azienda Messina Ambiente S.p.A. di presentare il team che andrà ad intervenire in azienda.

Per la riorganizzazione dell'azienda e del servizio, intendiamo coinvolgere professionisti che hanno operato e che operano con comprovate competenze riscontrabili dai *curricula* professionali in qualità di Responsabili di dipartimento/organizzazioni ad elevata complessità e/o in posizioni apicali e che possano risultare adeguate rispetto alle dimensioni dell'organizzazione della Messina Ambiente S.p.A. Laddove possibile tali competenze saranno reperite presso professionisti che abbiano già maturato capacità specifiche nella gestione del comparto dei servizi adeguate al contesto oggetto della presente analisi.

Per la funzione strategica di garantire la trasparenza e la assoluta legalità dei processi aziendali riteniamo sia necessario coinvolgere specialisti ad hoc che istituiscano gli strumenti opportuni e che poi sappiano comunicarli e trasmetterli ai cittadini, soprattutto per alcuni ambiti delicati di controllo sull'operato aziendale potrà essere preferibile coinvolgere soggetti provenienti da altri territori esterni dalla città di Messina.

Per ideare e sviluppare un piano di comunicazione del nuovo corso aziendale saranno coinvolti professionisti della comunicazione sociale in grado di costruire, oltre a strategie ordinarie per la diffusione della raccolta differenziata, iniziative simboliche e culturali di coinvolgimento della società civile e di costruzione di un'eredità sul territorio.

**Per le attività di seguito elencate in modo non esaustivo, il liquidatore, in piena autonomia, andrà scegliendo le migliori professionalità secondo le procedure di legge, reperendo le risorse all'interno dei consistenti risparmi che potranno essere raggiunti nella riorganizzazione della azienda.** Ovviamente in questa fase si identificano le funzioni necessarie e poi se vi fossero adeguate competenze interne all'azienda o alla amministrazione comunale potrebbe non essere necessario individuare professionalità esterne.

- A Istituzione di un sistema di **controllo di gestione**
- B Verifica e controllo **processi operativi** aziendali
- C Definizione di un **nuovo organigramma** delle attività aziendali
- D Definizione tra l'azienda e il Comune di un **contratto di servizio** delle attività e di un corrispettivo adeguato al livello di qualità.
- E Riorganizzazione **sistemi di raccolta** sulla città
- F Riorganizzazione sistemi e **procedure** aziendali (acquisti, personale )
- G Audit sicurezza sul lavoro - Verifica e istituzione **RSPP**
- H Analisi modelli e metodi di redazione del **bilancio** e della **contabilità** aziendale

