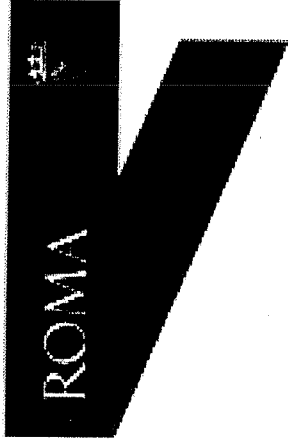


atac



Piano Industriale 2011-2015 di ATAC

Executive Summary

Roma, Luglio 2011

Nota Bene per il C.D.A.

Si riportano di seguito i temi del documento di Piano che sono stati oggetto di variazione rispetto alla versione distribuita in data 23 giugno 2011:

- A parità di importo complessivo dei ricavi previsti dalle dismissioni immobiliari, su dati forniti da Atac Patrimonio è stata rivista la distribuzione temporale nel periodo 2012 – 2015 delle varie operazioni di valorizzazione, tenuto anche conto dei procedimenti richiesti dalla sopraggiunta deliberazione A.C. 39/2011. Ciò ha determinato sul piano finanziario una rimodulazione del fabbisogno/disponibilità di cassa e, sul C.E. 2012 – 2015, dei proventi straordinari.
- Rispetto al valore indicato precedentemente come fabbisogno minimo di nuovi investimenti (569 milioni di euro distribuiti nel periodo 2011 -2015), è stato ridotto l'importo previsto destinato ad investimenti in autofinanziamento. Tale riduzione si è resa opportuna allo scopo di mitigare i rischi derivanti dai tempi di effettiva "entrata " dei flussi di cassa originati dal piano di dismissioni previsto.
- Si è infine tenuto conto dell'esigenza di prospettare una prima riarticolazione dell'indebitamento finanziario verso Banche, ipotizzando il ricorso ad un mutuo decennale fino all'importo di 180 milioni di euro, e contestuale riduzione della dinamica dell'indebitamento a breve termine.

Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario

Premessa

Sintesi della situazione di partenza

- **Governance frammentata e confusa**
 - ripartizione ruoli gestore/Agenzia su pianificazione, comunicazione e infrastrutture
 - proprietà di veicoli, immobili e infrastrutture frazionata tra i diversi attori del sistema (ATAC, ATAC Patrimonio, Comune di Roma, Regione Lazio)
 - cinque Contratti di Servizio, con regole di remunerazione dei servizi non ottimali
- **Oltre 1.000 persone impiegate nelle aree di staff e corporate**, con surplus del 25-30% rispetto ai parametri di mercato
- **Produttività del personale viaggiante inferiore del 20-25% alle best practice di mercato**, a fronte di rilevanti volumi di attività esternalizzate
- **Gestione degli asset e ciclo delle manutenzioni costosi e inefficaci**
 - carenza nello stato delle infrastrutture e nel decoro dei veicoli, anche a causa della vetustà del parco
 - oltre 185 milioni di Euro di costi complessivi
 - oltre 1.700 operai, con produttività inferiore del 15-20% rispetto al mercato e significativo ricorso a fornitori esterni
- **Elevato potenziale inespresso nei ricavi da mercato**
 - domanda di trasporto pubblico locale e livelli tariffari significativamente inferiori alle altre realtà italiane ed europee
 - elevata incidenza dei fenomeni dell'evasione e dell'elusione
- **Difficoltà di incasso dagli enti locali**, con conseguente esigenza di abbattere il monte crediti in ragione dell'inesigibilità di una parte dello stock pregresso

**Perdita d'esercizio
"gestionale" 2010 di circa 96
milioni di Euro**

**Pesante situazione debitoria:
350 milioni di Euro di debiti a
breve nei confronti del
sistema bancario, 300 nei
confronti dei fornitori**

Premessa

Le discontinuità 2011

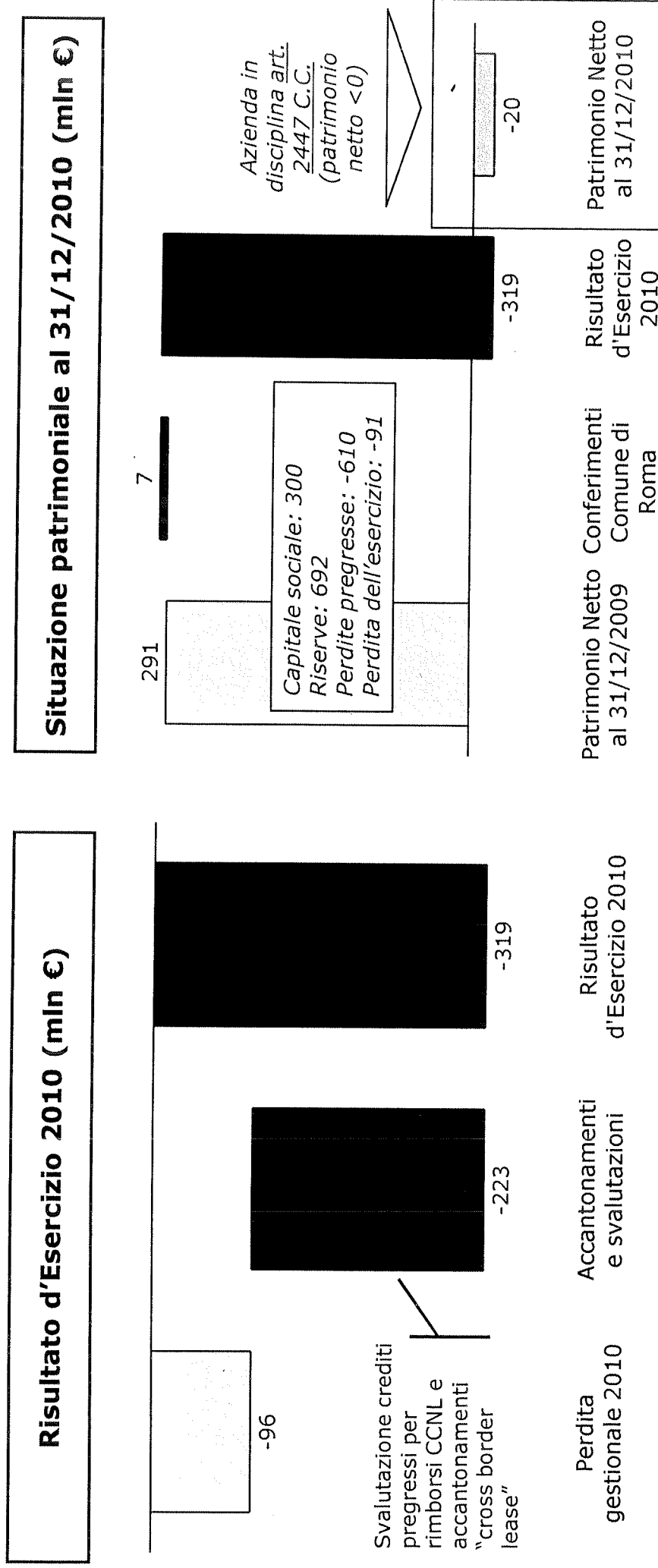
- **Inesigibilità dei crediti per i rimborsi CCNL pregressi**, con conseguente necessità di procedere alla svalutazione dei crediti attualmente iscritti nel bilancio di ATAC (tranne per la quota a carico del Comune relativa al rinnovo CCNL biennio 2008-2009, ai sensi del Contratto di Servizio vigente)
- **Mancato rimborso da parte della Regione Lazio – dal 2011. in avanti – degli oneri per i rinnovi CCNL**, in essere e futuri (per complessivi 500 milioni di Euro nel quinquennio)
- Esigenza di procedere ad un accantonamento nella misura di 27 milioni di Euro, legato ai **rischi potenziali dell'operazione di "cross border lease" effettuata nel 2003**, allo scopo di procedere alla chiusura volontaria anticipata della stessa



I primi mesi del 2011 sono stati caratterizzati da pesanti discontinuità "esogene", con impatti significativi sulla situazione economica e finanziaria dell'azienda

Premessa

La chiusura del bilancio 2010 (1)



La chiusura del bilancio 2010 riflette le criticità intervenute (e non prevedibili), rendendo necessaria l'attivazione di un piano di risanamento economico-finanziario ed industriale in grado di assicurare la continuità aziendale

Premessa

La chiusura del bilancio 2010 (2)

Nello specifico, il bilancio 2010 registra una perdita complessiva di 319 milioni di Euro, a fronte di un risultato "gestionale" negativo per 96 milioni



ATAC CONTO ECONOMICO	Bilancio 2010 Riclassificato Gestionalmente	CCNL	Fondo altri rischi CBL	Bilancio 2010 Riclassificato Gestionalmente
Ricavi da mercato (Titoli + Sanzioni)	224.948			224.948
Copertura costi sociali	26.744			26.744
Ricavi da Mobilità privata	30.165			30.165
Ricavi da servizi riservati e speciali	22.111			22.111
Altri ricavi	46.617			46.617
Contratti di servizio Mobilità privata	17.290			17.290
Contratto di servizio TPL	415.100			415.100
Contratto di servizio Regione Lazio	91.879			91.879
Rimborsi CCNL ed ERG	86.005			86.005
Contributi C/Impianti (quota annua) e C/esercizio	24.589			24.589
Capitalizzazioni (on fin PMB e materiali e personale)	16.344			16.344
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.001.793			1.001.793
Costi per acquisto materiali	99.317			99.317
Costi per servizi	262.460			262.460
Costi per godimento beni di terzi	16.121			16.121
Costi di personale	570.392			570.392
Altri costi	5.669			5.669
COSTI DELLA PRODUZIONE	953.959			953.959
MARGINE OPERATIVO LORDO	47.834			47.834
Ammortamenti e svalutazioni	122.603			122.603
Acc. fi rischi e oneri e svalut. Crediti	18.369	(195.676)	(27.370)	241.416
RISULTATO OPERATIVO	(93.138)	195.676	27.370	(316.185)
Proventi finanziari (Oneri finanziari)	6.405 (14.863)			6.405 (14.863)
Proventi gestione straordinaria (Oneri gestione straordinaria)	27.188 (6.182)			27.188 (6.182)
RISULTATO ANTE IMPOSTE	(80.590)	195.676	27.370	(303.636)
Fiscalità	15.473			15.473
RISULTATO D'ESERCIZIO	(96.063)	195.676	27.370	(319.110)

Premessa

Elementi salienti del Piano Industriale

ELEMENTI DI
DISCONTINUITA'
INTERVENUTI (CCNL)

INTERVENTI
"STRAORDINARI" PER
IL RIEQUILIBRIO
FINANZIARIO E
PATRIMONIALE

- Aumento dotazione di capitale
- Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale
- Rientro delle posizioni creditorie pregresse verso il Comune di Roma
- Rimodulazione degli investimenti, in coerenza con i vincoli finanziari esistenti

CONFERMA LINEE DI
RISANAMENTO
INDUSTRIALE DEL
PIANO APPROVATO DAL
CDA (febbraio 2011)

- Ottimizzazione dell'offerta di servizio
- Sviluppo dei ricavi
- Miglioramento dell'efficienza e della produttività della gestione



In questo contesto, si è reso necessario il supporto dell'azionista Comune di Roma, finalizzato ad assicurare la sostenibilità finanziaria e patrimoniale dell'azienda, mentre rimangono confermate le linee di intervento del Piano Industriale approvato dal CdA lo scorso mese di febbraio

Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario

Benchmark e modello di riferimento

RATP Parigi: risultati



	RATP (Parigi)	ATAC (Roma)	
EBITDA Margin	20,8%	6,5%	Elevati livelli di redditività (4 volte quelli di ATAC)
Ricavo chilometrico "da mercato"* (€/vetture-km)	4,3	2,0	Ricavi da mercato pari a 2 volte quelli di ATAC
Prezzo del biglietto singolo (€)	1,7	1,0	Tariffe cittadine di trasporto più elevate del 70%
Contributi pubblici (€/vetture-km)	3,5	4,1	Bassa dipendenza dalla contribuzione pubblica
Contributi pubblici/ Valore della Produzione (%)	45,1%	67,1%	
Costo chilometrico del servizio** (€/vetture-km)	4,8	6,1	Efficienza lato costi superiore del 20% rispetto a Roma

* ricavi diversi dalla contribuzione pubblica

** costi operativi a parità di velocità commerciale e costo della vita



RATP/Parigi è stato individuato come benchmark di riferimento per ATAC, in considerazione della comparabilità del modello di TPL

Benchmark e modello di riferimento

RATP Parigi: quadro infrastrutturale



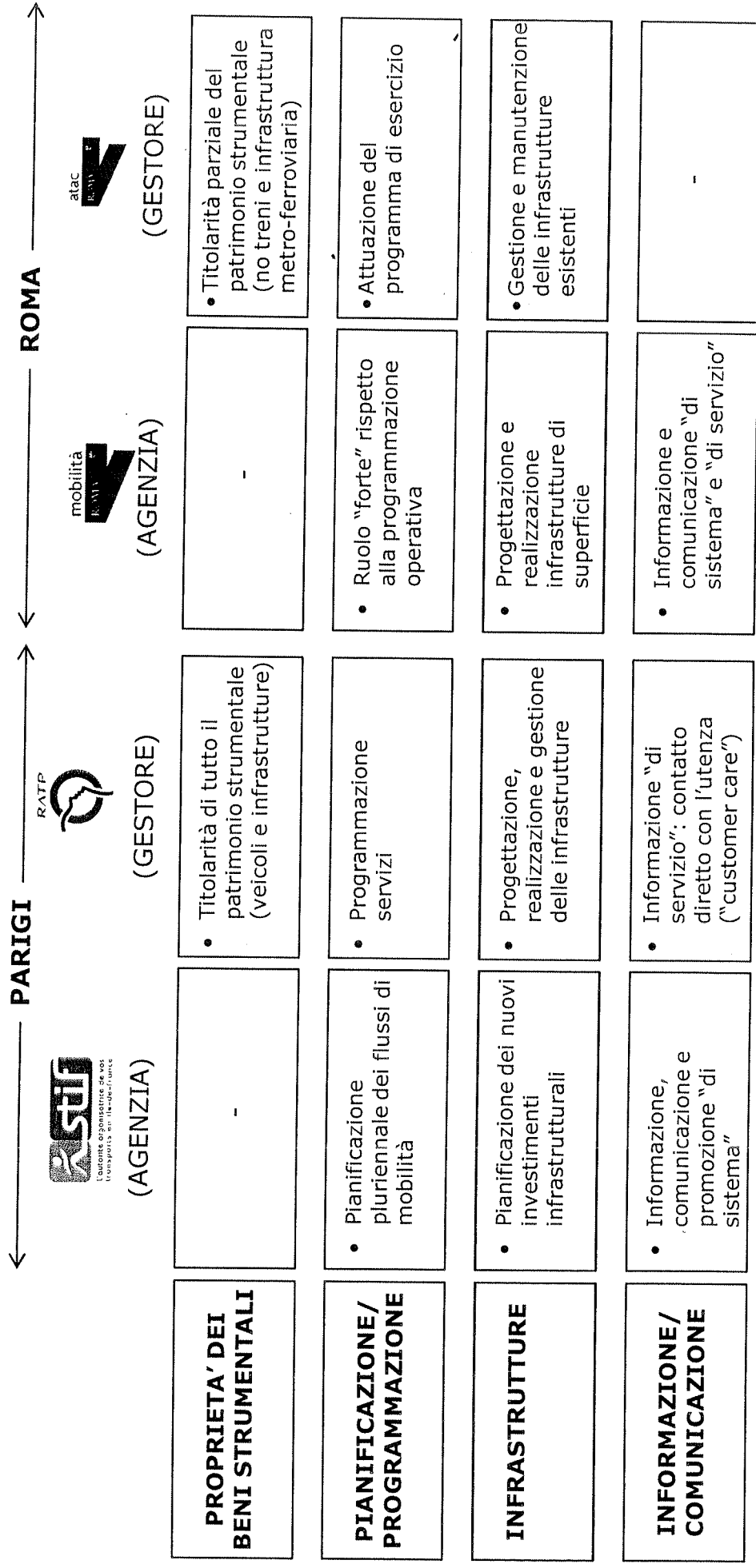
	RATP (Parigi)	ATAC (Roma)
Quota del ferro* sul totale dell'offerta di servizio (%)	67,9%	28,3%
Lunghezza corsie riservate (mt/1.000 abitanti)	152	108
Lunghezza rete metropolitana (km)	200	37
Incidenza % trasporto pubblico locale su spostamenti motorizzati	64%	28%

* tram, metro, ferrovie locali



Gli elevati livelli di competitività di RATP poggiano anche su un quadro infrastrutturale molto più "evoluto" rispetto alla situazione di Roma (che complessivamente determina una maggiore penetrazione della domanda di trasporto pubblico locale)

Benchmark e modello di riferimento RATP Parigi: focus sugli aspetti di governance



Modello parigino caratterizzato dalla patrimonializzazione del gestore e dalla presenza di un'agenzia "leggera" con focalizzazione regionale (Ile-de-France)

Benchmark e modello di riferimento RATP Parigi: focus sugli assetti contrattuali



NUMERO CONTRATTI DI SERVIZIO	1 contratto di servizio con STIF (authority)	4 contratti di servizio con il Comune di Roma*, 1 con la Regione Lazio
COPERTURA DEI COSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Costi operativi • Ammortamenti • Remunerazione del capitale 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi operativi
INDICIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguamento dell'intero corrispettivo all'inflazione "di settore" 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicizzazione all'inflazione programmata dei soli costi diversi dal personale • Rimborso degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali (CCNL) fuori dal Contratto di Servizio (Regione)
MECCANISMO DI INCENTIVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Significativa componente di incentivazione rispetto ai ricavi da traffico ed alla qualità del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • Componente "bonus malus" sulla qualità del servizio minimale rispetto al corrispettivo (ca. 3%)



Il modello di remunerazione dei servizi di RATP presenta numerosi elementi distintivi rispetto a quello di ATAC

* superficie, metro, servizi ex-ATAC, mobilità privata

Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario

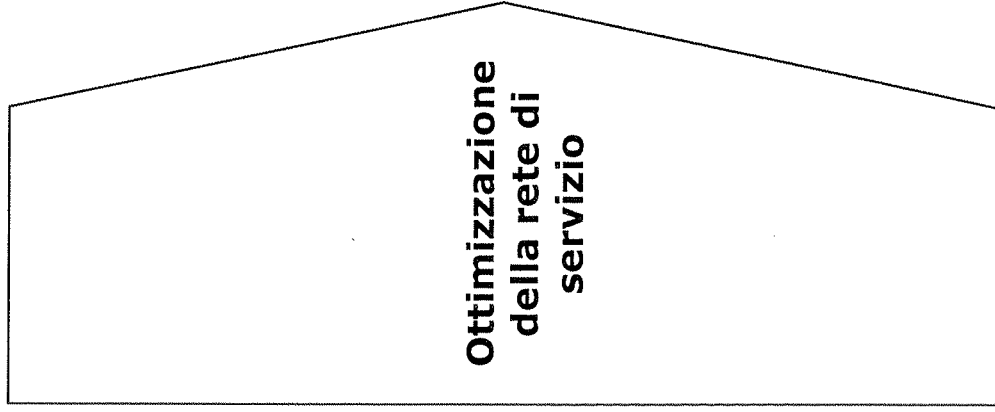
Elementi qualificanti del Piano Industriale di ATAC (1/5)

Razionalizzazione assetti di governance

- Consolidamento leve gestionali in capo al gestore:
"riperimetrazione" dei ruoli tra Roma Servizi per la Mobilità ed ATAC
 - ✓ pianificazione dei fabbisogni di mobilità (Agenzia) e predisposizione/gestione del programma di esercizio (ATAC)
 - ✓ pianificazione delle nuove infrastrutture (Agenzia) e gestione/manutenzione delle infrastrutture esistenti (ATAC)
- Patrimonializzazione del gestore: incremento della dotazione di capitale, per assicurare la continuità aziendale ed a sostegno del piano di sviluppo
- Semplificazione degli assetti contrattuali (unico contratto con il Comune di Roma in luogo dei quattro attualmente in vigore*)
- Valorizzazione e rilancio "mirato" delle società controllate (Tramibus Open, BravoBus, OGR), in coerenza con gli indirizzi del Comune in tema di razionalizzazione delle partecipate di secondo livello (DGC 36/2009)

* compatibilmente con le scelte del Comune di Roma in tema di affidamento dei servizi

Elementi qualificanti del Piano Industriale di ATAC (2/5)



- Integrazione modale: riassetto complessivo dell'offerta (gomma/ferro), con gestione diretta da parte di ATAC delle nuove linee metropolitane (oltre 20 milioni di chilometri annui aggiuntivi a regime)
- Migliore focalizzazione dell'offerta di servizio
 - ✓ individuazione delle aree "deboli" dell'attuale rete di servizio (linee e fasce orarie)
 - ✓ rimodulazione dell'offerta coerente con le caratteristiche della domanda (potenziamento fasce critiche, sviluppo soluzioni di servizio per una migliore copertura dei fabbisogni)
- Incremento della "produttività" della rete
 - ✓ riduzione del fenomeno delle "corse perse"
 - ✓ minimizzazione della produzione chilometrica non utile per la collettività (c.d. "fuori servizio")

Elementi qualificanti del Piano Industriale di ATAC (3/5)

**Qualità,
efficienza e
produttività del
core business**

- Focalizzazione sulle attività "core" ed efficientamento processi di staff
 - ✓ riduzione del personale dirigente del 30%
 - ✓ razionalizzazione dei processi di corporate
- Aumento di produttività di autisti (10%), macchinisti (20%) e operai (12-16%), a fronte di un "gap" del 20-25% rispetto alle best practice, attraverso:
 - ✓ internalizzazione della produzione chilometrica subaffidata (4 milioni di chilometri/anno di servizi notturni)
 - ✓ internalizzazione delle attività di supporto all'esercizio (manovra interna ed esterna dei mezzi e pronto intervento)
 - ✓ copertura solo parziale del turnover (utilizzo risorse interne per sostenere la crescita della produzione chilometrica su ferro)
 - ✓ riorganizzazione dei processi interni e riqualificazione del personale
- Efficientamento della gestione dei magazzini e razionalizzazione dei processi di acquisto, con particolare riferimento ai grandi contratti di approvvigionamento (assicurazioni, energia elettrica e gas, vigilanza e portierato, pulizie)

Elementi qualificanti del Piano Industriale di ATAC (4/5)

Nuovo modello di gestione delle flotte

- Ammodernamento della flotta veicoli compatibile con i vincoli finanziari esistenti
- Superamento della frammentazione organizzativa, attraverso l'introduzione di contratti di servizio interni tra l'area della manutenzione e le linee di business (esercizio), per l'individuazione univoca delle responsabilità e una maggiore certezza sui livelli prestazionali e visibilità sui costi
- Internalizzazione selettiva attività manutenzione ordinaria e straordinaria dei mezzi di superficie (pneumatici, cambi e trasmissioni) e manutenzione ordinaria del materiale rotabile (es. treni CAF); ricorso al mercato per revisioni generali e revamping del materiale rotabile, competenze tipiche dei costruttori e non dei gestori

Elementi qualificanti del Piano Industriale di ATAC (5/5)

**Sviluppo ricavi
da mercato e
risanamento del
deficit di cassa**

- Incremento delle tariffe di servizio (ferme dal 2003)
- Aumento del numero di passeggeri paganti
 - ✓ potenziamento delle attività di controllo
 - ✓ incremento efficienza e capillarità della rete distributiva
 - ✓ sviluppo/potenziamento dei diversi canali commerciali
- Certeza sulle modalità di copertura degli oneri legati al rinnovo dei contratti nazionali di lavoro (indicizzazione automatica all'interno del nuovo Contratto di Servizio con il Comune di Roma, per assicurare anche la copertura degli oneri associati ai futuri rinnovi contrattuali)
- Sviluppo dei ricavi collaterali al trasporto pubblico locale: sosta tariffata, vendita spazi pubblicitari, valorizzazione stazioni

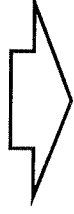
"Mission" e "vision" strategica della nuova ATAC

"Visione"

"Diventare un'azienda leader per risultati nel panorama italiano ed europeo, con un assetto di governance razionale, un modello tariffario, di remunerazione dei servizi e di finanziamento degli investimenti in linea con le best practice, operante in un contesto infrastrutturale moderno e competitivo e all'interno di una strategia integrata della mobilità"

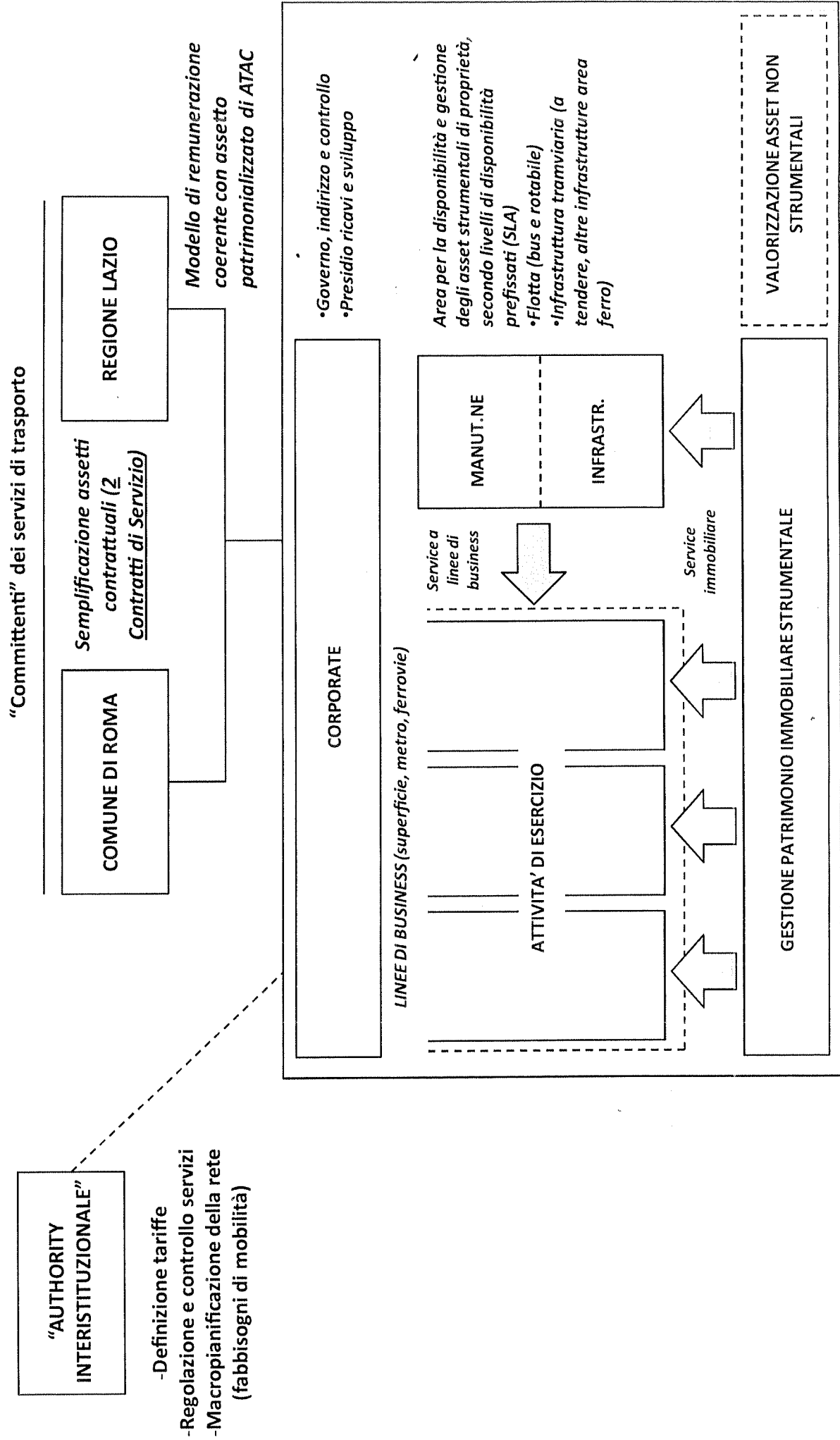
"Missione"

"Erogare i servizi di mobilità nel territorio del Comune di Roma in una logica di crescente ecocompatibilità, in condizioni di economicità, redditività e gestione efficace ed efficiente delle risorse e degli asset, garantendo alla cittadinanza un livello di servizio di qualità"



La priorità strategica di ATAC è quella di diventare una realtà efficace ed efficiente, a partire dal superamento delle situazioni di "anomalia" che caratterizzano l'assetto romano dei servizi di mobilità

Il modello di riferimento a tendere



Gli obiettivi del Piano Industriale di ATAC

atac

ROMA

RIEQUILIBRIO FINANZIARIO E PATRIMONIALE

- Incremento della dotazione patrimoniale dell'azienda, come condizione per la continuità aziendale (azienda in fattispecie art. 2447 C.C.) e per sostenere il percorso di risanamento
- Generazione di liquidità, finalizzata a:
 - sostenere gli investimenti minimi necessari
 - stabilizzare l'indebitamento verso il sistema bancario a valori sostenibili

RISANAMENTO INDUSTRIALE ED ECONOMICO

- Miglioramento dell'efficienza e della produttività della gestione
- Sviluppo dei ricavi diversi dalla contribuzione pubblica
- Perseguimento dell'equilibrio economico della gestione: conseguimento di un Margine Operativo Lordo apprezzabile, pareggio di bilancio su un orizzonte quinquennale
- Sviluppo investimenti



Il Piano Industriale di ATAC è finalizzato a garantire il risanamento dell'azienda sotto tutti i profili rilevanti

Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
 - *Riequilibrio finanziario e patrimoniale*
 - *Risanamento industriale ed economico*
- Piano economico-finanziario

Assi strategici e ambiti di intervento: riequilibrio finanziario e patrimoniale

AUMENTO DELLA DOTAZIONE DI CAPITALE

- Conferimento ad ATAC della partecipazione in ATAC Patrimonio (454 milioni di Euro), al netto dell'indebitamento verso Cassa Depositi e Prestiti (pari a 160 milioni di Euro) ai sensi della Del. AC n. 38/2011

- Conferimento dei treni CAF, per un valore preliminarmente stimabile in 160 milioni di Euro ai sensi della Del. AC n. 38/2011
- Conferimento a capitale di 38 milioni di Euro per investimenti 2011-2013 (già deliberati)

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE NON STRUMENTALE

- Cessione a valori di mercato di asset immobiliari per complessivi 250 milioni di Euro circa (immobili principali: depositi di San Paolo e Vittoria, aree Ostiense-Garbatella e Centro Carni) in base alle stime effettuate da ATAC Patrimonio ai sensi della Del. AC n. 39/2011

RIENTRO POSIZIONI CREDITORIE COMUNE DI ROMA

- Obiettivo di azzeramento al 2015 dell'esposizione creditoria "netta" verso il Comune di Roma (stock creditorio pregresso, al netto delle anticipazioni riconosciute)

RIMODULAZIONE INVESTIMENTI

- Ammodernamento flotta e infrastrutture nella misura di quanto compatibile con i vincoli finanziari esistenti (investimenti per 461 milioni di Euro nel periodo in luogo dei circa 840 complessivamente necessari)

I numeri chiave del riequilibrio finanziario e patrimoniale

<i>valori in mln €</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Patrimonio netto	405	313	270	258	281
Posizione finanziaria netta	512	564	505	493	445
Indice di patrimonializzazione*	44%	36%	35%	34%	39%
Flussi finanziari gestione corrente	(86)	(35)	40	54	78



Mantenimento del patrimonio netto su valori "bancabili"

Tendenziale riduzione dell'indebitamento finanziario nel periodo

Mantenimento dell'indice di patrimonializzazione su valori sostenibili

Perseguimento dell'equilibrio finanziario della gestione corrente, per il sostenimento dei necessari investimenti

Priorità del risanamento finanziario 2011-2015 su sostenibilità patrimoniale, stabilizzazione del debito verso il sistema bancario ed equilibrio della gestione corrente

* Patrimonio Netto/(Patrimonio Netto + Posizione Finanziaria Netta)

Riequilibrio finanziario e patrimoniale: piano delle dismissioni immobiliari

Valori di vendita previsti valori in euro correnti		2011	2012	2013	2014	2015	Totale
1	San Paolo (Deposito)			23.500.000			23.500.000
2	Vittoria (Rimessa)			47.500.000			47.500.000
3	San Giovanni (S.S.E.)					5.300.000	5.300.000
4	Cardinal de Luca (Risorgimento; Area)		6.500.000				6.500.000
5	Piramide (via cave ardeatine - Acea; Area)		3.800.000		8.000.000		8.000.000
6	Etiopia (Ex S.S.E.)		3.000.000				3.800.000
7	Lucio Sestio (Ex S.S.E.)		20.537.493				3.000.000
8	Ufficio Via Tuscolana n. 171/173 (Uffici Roma Metropolitane)		189.630				20.537.493
9	Ufficio Via Tuscolana n. 178 (Ufficio)						189.630
10	Piazza Ragusa (Rimessa)					31.500.000	31.500.000
11	Area Ostiense-Garbatella		33.500.000				33.500.000
12	Area di via Severini (Centro Carni)				43.500.000		43.500.000
13	San Paolo (S.S.E.) (*)					3.200.000	3.200.000
14	Area Acilia					13.800.000	13.800.000
15	Nomentana (S.S.E.)					5.400.000	5.400.000
	Totale		67.527.122	71.000.000	51.500.000	59.200.000	249.227.123



**Prevista la
valorizzazione nel
periodo 2012-
2015 di asset
immobiliari per un
valore
complessivo di
circa 250 milioni
di Euro**

di cui Plusvalenze previste vs Valori Netti Contabili (VNC) al 31/12/2010

valori in euro correnti		2012		2013		2014		2015		Totale	
1	San Paolo (Deposito)			13.889.300							13.889.300
2	Vittoria (Rimessa)			32.741.899							32.741.899
3	San Giovanni (S.S.E.)							3.291.243			3.291.243
4	Cardinal de Luca (Risorgimento; Area)		5.005.944								5.005.944
5	Piramide (via cave ardeatine - Acea; Area)		3.028.730			7.082.217					7.082.217
6	Etiopia (Ex S.S.E.)		1.714.365								3.028.730
7	Lucio Sestio (Ex S.S.E.)		6.465.317								1.714.365
8	Ufficio Via Tuscolana n. 171/173 (Uffici Roma Metropolitane)		29.272								6.465.317
9	Ufficio Via Tuscolana n. 178 (Ufficio)										29.272
10	Piazza Ragusa (Rimessa)							9.321.263			9.321.263
11	Area Ostiense-Garbatella		31.560.000								31.560.000
12	Area di via Severini (Centro Carni)				36.000.000						36.000.000
13	San Paolo (S.S.E.) (*)							1.685.593			1.685.593
14	Area Acilia							12.240.000			12.240.000
15	Nomentana (S.S.E.)							3.406.638			3.406.638
	Totale		47.803.628	46.631.199	43.082.217	29.944.737	29.944.737	167.461.781			167.461.781

Valori di vendita e relative plusvalenze, ipotesi di distribuzione temporale (soggette a revisione) fornite da Atac Patrimonio Srl

Riequilibrio finanziario e patrimoniale: investimenti*

Impieghi per investimenti (al netto d'Iva)
valori in migl. di euro

	2011	2012	2013	2014	2015	Tot.
Autobus	2.540	33.020	15.240	0	0	50.800**
Treni	0	0	0	55.276	55.276	110.553**
Fabbricati	40.000	40.000	0	0	0	80.000
Adeguamenti diffusi su impianti/depositi e manutenzione mezzi	26.837	26.837	26.837	26.837	26.837	134.186
Potenziamento linea ferroviaria e tranviaria	0	0	0	34.376	34.376	68.751
Impianti sosta, sist. tecnologici, infrastr. informatiche/AVM	8.855	8.367	0	0	0	17.222
Totale (netto trasf. in natura)	78.232	108.224	42.077	116.489	116.489	461.512

trasferim. beni in natura

materiale rotabile

160.000	0	0	0	0	0	160.000
---------	---	---	---	---	---	---------

Fonti (contributi pubblici Iva compresa)

Comunali (conferimenti Capitale Sociale)	25.000	9.500	3.000	0	0	37.500
Regionali (contrib. in c/impianti)	56.930	57.560	24.062	56.300	61.649	256.500
Totale	81.930	67.060	27.062	56.300	61.649	294.000



Ammodernamento e rinnovo della flotta e investimenti sull'infrastruttura nella misura di quanto compatibile con le esigenze di risanamento finanziario dell'azienda

E' imprescindibile che il Bilancio del Comune di Roma dei prossimi anni preveda ulteriori risorse dedicate alle esigenze improrogabili del sistema TPL romano per la realizzazione di investimenti direttamente a carico del Comune (da regolare nell'ambito del futuro Contratto di Servizio pluriennale)

* al netto di quelli effettuati direttamente dal Comune di Roma (es. 1.5 treni linea B)

** investimenti improrogabili minimi, da integrare con una rimodulazione delle risorse regionali disponibili

Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
 - *Riequilibrio finanziario e patrimoniale*
 - *Risanamento industriale ed economico*
- Piano economico-finanziario

Assi strategici e ambiti di intervento: risanamento industriale ed economico

MIGLIORAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZIO

- Incremento della produzione chilometrica complessiva del 10% tra il 2011 e il 2015
- Maggiore "competitività" dell'offerta: potenziamento significativo dei servizi su metropolitana (+70%), ottimizzazione dei servizi di superficie

SVILUPPO DEI RICAVI

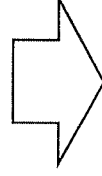
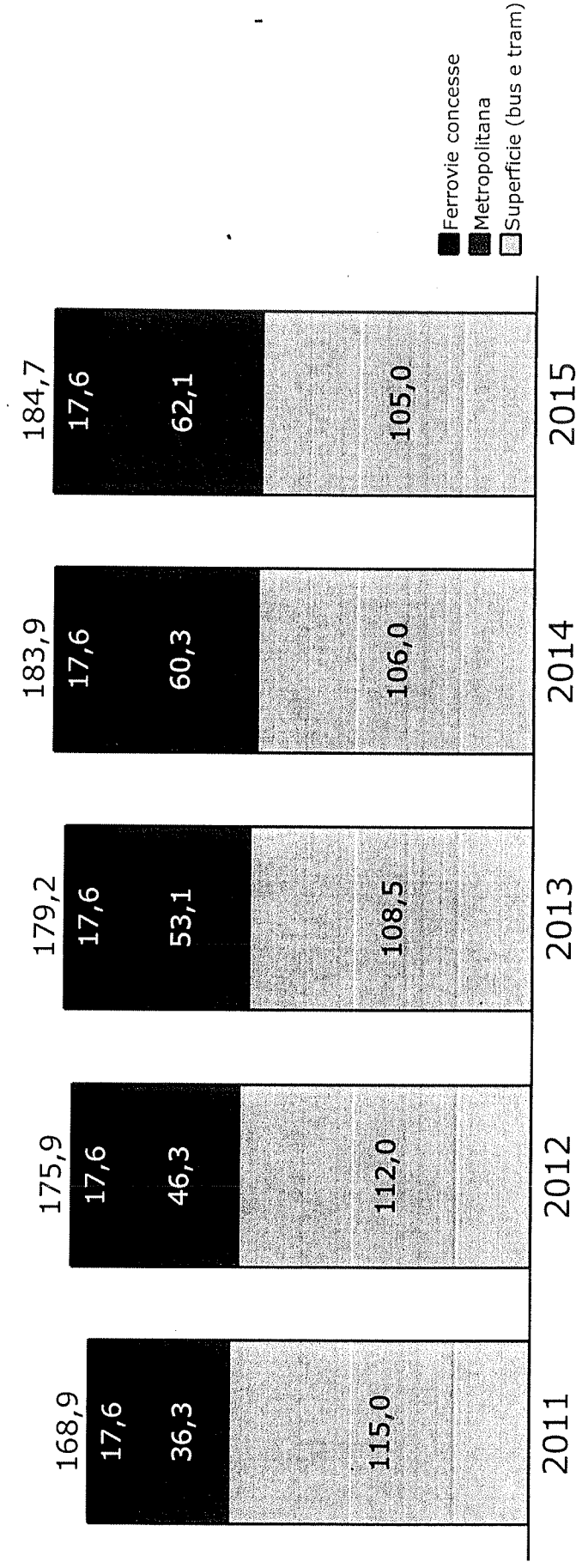
- Manovra tariffaria, per il riallineamento dei prezzi di biglietti e abbonamenti (fermi dal 2003) a valori di mercato
- Revisione meccanismi di indicizzazione del contratto di servizio, per l'assorbimento delle dinamiche esogene di incremento dei costi (inflazione e rinnovi CCNL)
- Sviluppo iniziative commerciali per recuperare l'evasione, aumentare la domanda di servizi di TPL e valorizzare le fonti "collaterali" di ricavo

MIGLIORAMENTO EFFICIENZA E PRODUTTIVITA' DI GESTIONE

- Incremento della produttività del personale operativo (autisti, macchinisti, operai)
- Eliminazione di ridondanze nelle funzioni di supporto
- Efficientamento della spesa per beni e servizi
- Miglioramento redditività di esercizio per effetto del nuovo mix di produzione (ferro/gomma)

Risanamento industriale ed economico: offerta di servizio

Evoluzione della produzione 2011-2015 (mln km)



Incremento netto della produzione chilometrica di circa il 10% tra il 2011 e il 2015, per effetto dei maggiori servizi su metropolitana (+70%, per effetto dell'entrata in esercizio delle linee B1 e C)

Risanamento industriale ed economico: sviluppo dei ricavi

- Incremento delle **tariffe** di biglietti e abbonamenti (ferme dal 2003), come peraltro già contemplato nell'allegato alla Deliberazione C.C. 186/2005 (il criterio di indicizzazione da applicare verrà concordato e reso coerente con le determinazioni che la Regione Lazio sta definendo):
 - biglietto ordinario da 1 a 1,5 €
 - abbonamenti ordinari: mensile da 30 a 35 €, annuale da 230 a 280 €
 - altri titoli: Incremento tariffa giornaliera da 4 a 6,5 €, settimanale da 16 a 21 €
- Il criterio di indicizzazione da applicare verrà concordato e reso coerente con le determinazioni che la Regione Lazio sta definendo
- Assorbimento nella formula di **indicizzazione del Contratto di Servizio** degli oneri associati ai futuri rinnovi contrattuali – in precedenza rimborsati extra-contratto con trasferimenti dedicati dalla Regione Lazio
- Attivazione di iniziative finalizzate all'**aumento dei titoli venduti**
 - intensificazione attività di recupero dell'evasione
 - incremento della capillarità della rete di vendita dei titoli di viaggio, anche attraverso la riqualificazione delle biglietterie ferroviarie e la sperimentazione di nuove forme distributive
 - rafforzamento del canale delle convenzioni con i grandi clienti
- Sviluppo focalizzato dei **ricavi "accessori" ai servizi di trasporto pubblico**: sosta tariffata, proventi da valorizzazione degli spazi pubblicitari



**Riduzione della dipendenza dell'azienda dei contributi pubblici:
indice di copertura dei costi* da 29% a 36% tra il 2011 e il 2015**

Risanamento industriale ed economico: efficienza e produttività della gestione

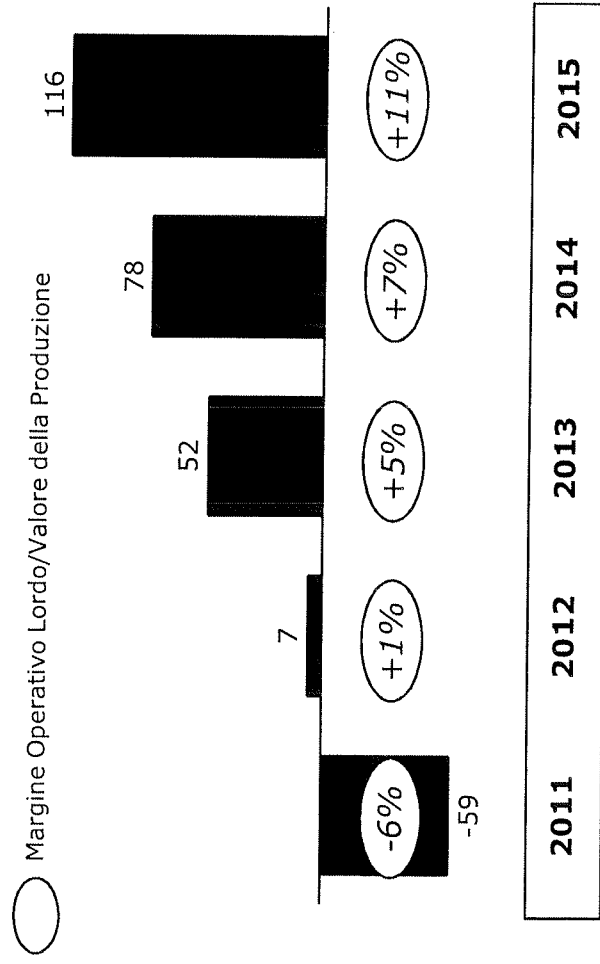
- Incremento della **produttività del personale viaggiante** (autisti e macchinisti)
 - revisione della turnistica finalizzata ad aumentare i tempi di guida
 - mancato rimpiazzo delle uscite naturali/campagne di esodo incentivato
 - interventi mirati per il contenimento delle assenze e la riduzione delle percorrenze a vuoto
- Riorganizzazione dei **processi di manutenzione** delle flotte, finalizzati ad un impiego più efficace ed efficiente del parco, al miglioramento della disponibilità dei veicoli, ad un aumento della produttività del personale interno ed alla riduzione dei costi esterni di manutenzione ,
- **Eliminazione di ridondanze sulle funzioni “di Corporate”** (mancato rimpiazzo delle uscite naturali/campagne di esodo incentivato)
- **Efficientamento dei costi esterni per beni e servizi**
 - contenimento dei consumi
 - miglioramento delle condizioni di approvvigionamento
 - riorganizzazione della rete logistica (depositi e officine)



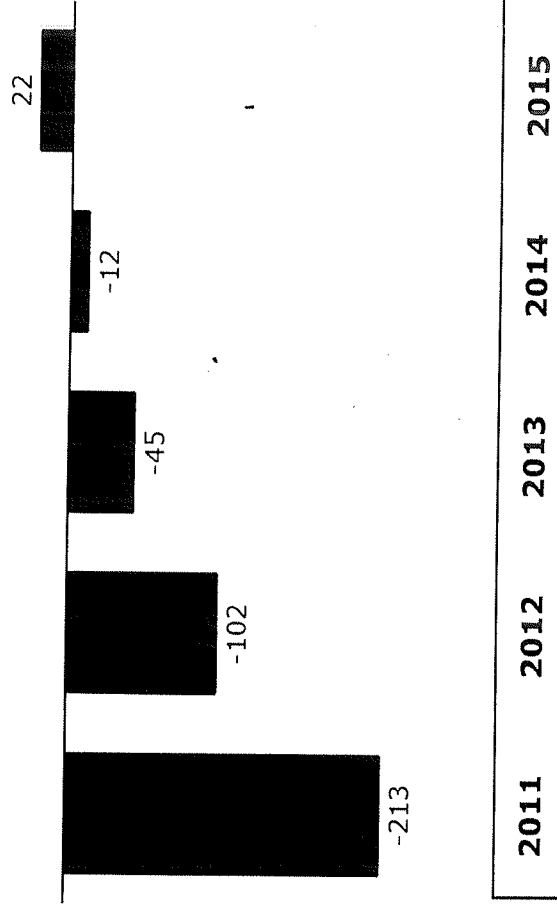
Obiettivo di riduzione dei costi operativi per km. prodotto da 6 € del 2011 a 5,2 € nel 2015 (-13%)

Risanamento industriale ed economico: i numeri chiave

Evoluzione del Margine Operativo Lordo (mln €)



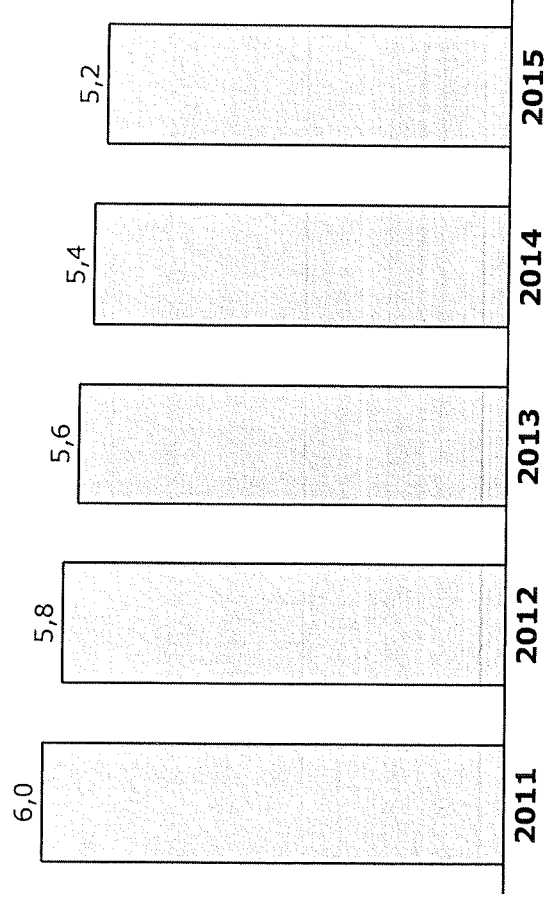
Evoluzione del risultato d'Esercizio (mln €)



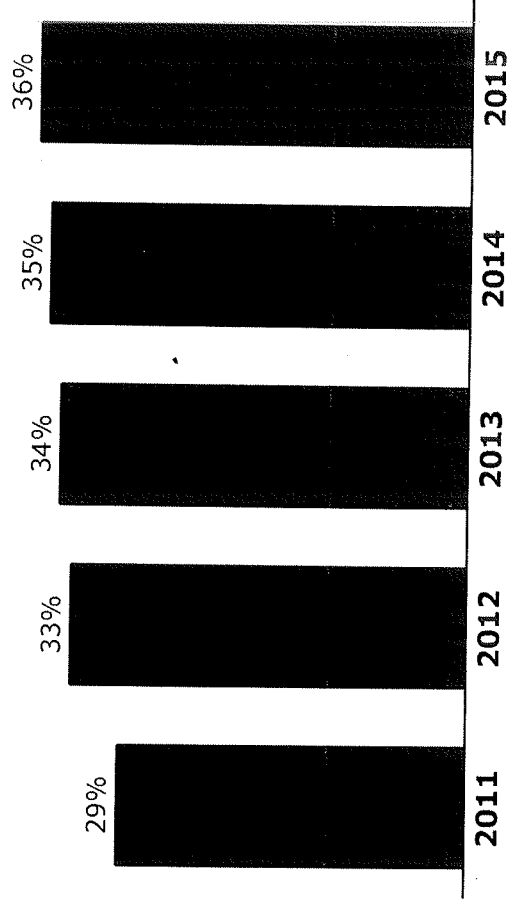
Obiettivo di perseguimento del pareggio di bilancio al 2015 e miglioramento della redditività industriale – fino al 11% dei ricavi a regime (in linea con i valori di ATM Milano)

Risanamento industriale ed economico: i numeri chiave

Evoluzione dei costi operativi/km (€)



Evoluzione dell'indice di copertura costi* (%)

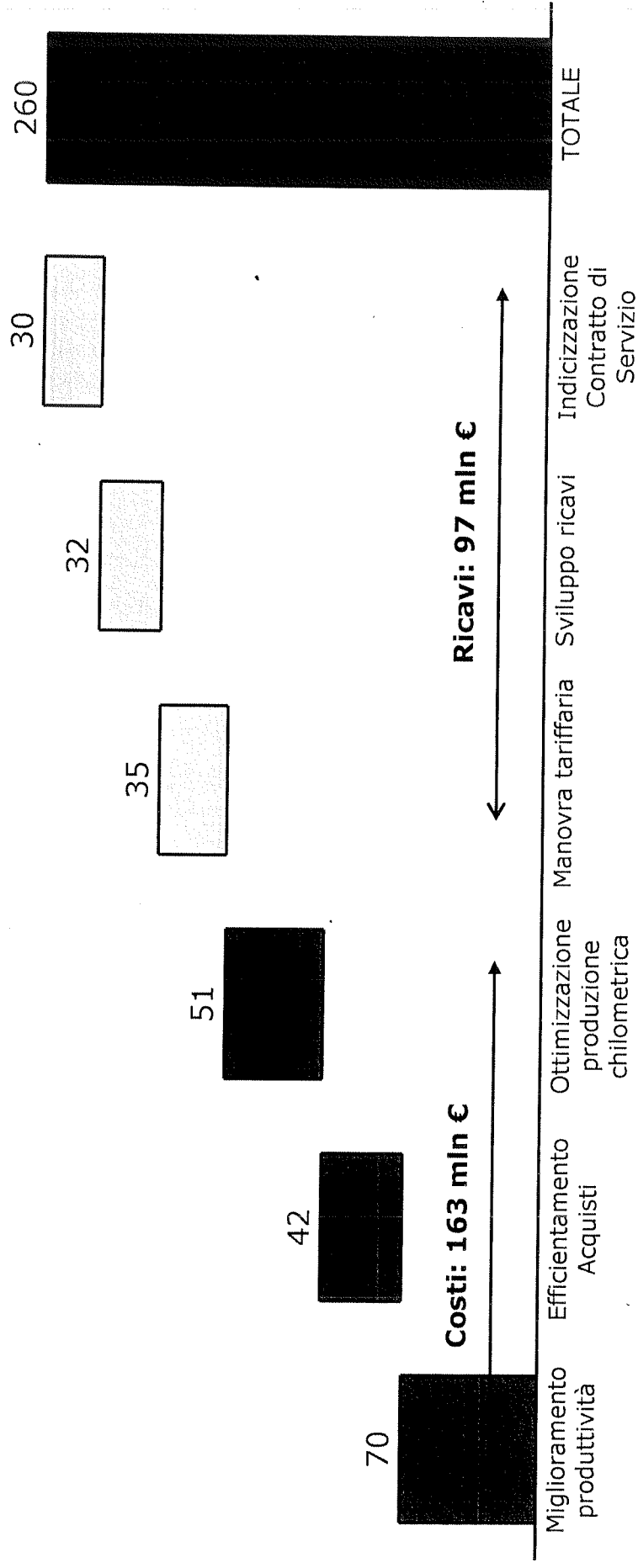


**Graduale miglioramento dell'efficienza di gestione nel periodo
(efficientamento dei costi chilometrici, riduzione della dipendenza
dalla contribuzione pubblica)**

* ricavi da traffico/costi operativi

Risanamento industriale ed economico: la manovra complessiva

Impatto economico a regime degli interventi di Piano Industriale (mln €)



Impatto economico potenziale degli interventi di risanamento industriale pari a 260 milioni di Euro complessivi

Risanamento industriale ed economico: la manovra complessiva (impatti a regime)

MIGLIORAMENTO PRODUTTIVITA'

- Incremento produttività del personale viaggiante di superficie del 10% nel periodo **(ca. 600 autisti, per un impatto su base annua di 27 milioni di Euro)**: revisione disciplina dei turni ("punte massime"/"punte minime") e regole di turnazione, interventi mirati per il contenimento delle assenze a limiti fisiologici e per la riduzione dei chilometri "non produttivi" (fuori servizio, corse perse)
- Incremento produttività del personale macchinista del 20% nel periodo **(ca. 45 macchinisti, per un impatto su base annua di ca. 2 milioni di Euro)**: revisione dei parametri sottostanti il sistema di turnazione (tempi macchina), revisione modalità di assegnazione dei turni non di guida ai macchinisti (c.d. turni "non girati")
- Incremento produttività degli operai del 12-15% **(ca. 140 addetti, per un impatto su base annua di ca. 6 milioni di Euro)**: riorganizzazione operativa processi di officina
- Eliminazione ridondanze sulle funzioni di corporate e sulle altre categorie (mancata riassunzione di **ca. 600 unità, con un impatto su base annua di ca. 25 milioni di Euro**)
- Efficientamento del 12% annuo a regime dei costi per servizi e materiali di manutenzione (riorganizzazione attività di officina, incremento dei livelli di disponibilità dei veicoli) – **beneficio atteso ca. 8 mln €**
- Efficientamento del 20% annuo a regime dei costi per assicurazioni e spese legali (revisione franchigie, eliminazione coperture non utili, internalizzazione attività di gestione sinistri) – **beneficio atteso ca. 6 mln €**
- Efficientamento del 20% annuo a regime dei costi per utenze e servizi di pulizia (rinegoziazione contratti, razionalizzazione rete logistica) – **beneficio atteso ca. 11 mln €**
- Efficientamento del 13% annuo a regime delle spese di vigilanza (riduzione quota di vigilanza armata, chiusura doppi accessi ai depositi, razionalizzazione rete logistica) – **beneficio atteso ca. 4 mln €**
- Efficientamento del 10% annuo a regime delle spese per altri beni e servizi (carburanti, canoni di locazione, costo rete commerciale, servizi informatici, noleggi, vestiario, formazione, altri costi) – **beneficio atteso ca. 10 mln €**
- Internalizzazione grandi contratti subaffidati (servizi notturni, manutenzione ordinaria, attività di supporto all'esercizio), con beneficio netto del 10% rispetto agli attuali costi esterni – **beneficio atteso ca. 5 mln €**

EFFICIENTAMENTO ACQUISTI

Risanamento industriale ed economico: la manovra complessiva (impatti a regime)

OTTIMIZZAZIONE PRODUZIONE CHILOMETRICA

- Razionalizzazione della rete, con eliminazione dei chilometri "non produttivi" e/o che presentano duplicazioni rispetto all'incremento atteso dei servizi metro-ferro
- Minor fabbisogno di autisti e riduzione dei costi vivi associati alle minori percorrenze (carburanti, spese di manutenzione, assicurazioni) per complessivi **3,5 €/km**

MANOVRA TARIFFARIA

- Incremento del BIT da 1 a 1,5 €
- Incremento tariffa giornaliera da 4 a 6,5 €
- Incremento tariffa settimanale da 16 a 21 €
- Incremento abbonamento mensile ordinario da 30 a 35 €
- Incremento abbonamento annuale ordinario da 230 a 280 €
- Soppressione del BTI (biglietto turistico integrato)
- Salvaguardia della tariffa sociale

SVILUPPO RICAVI

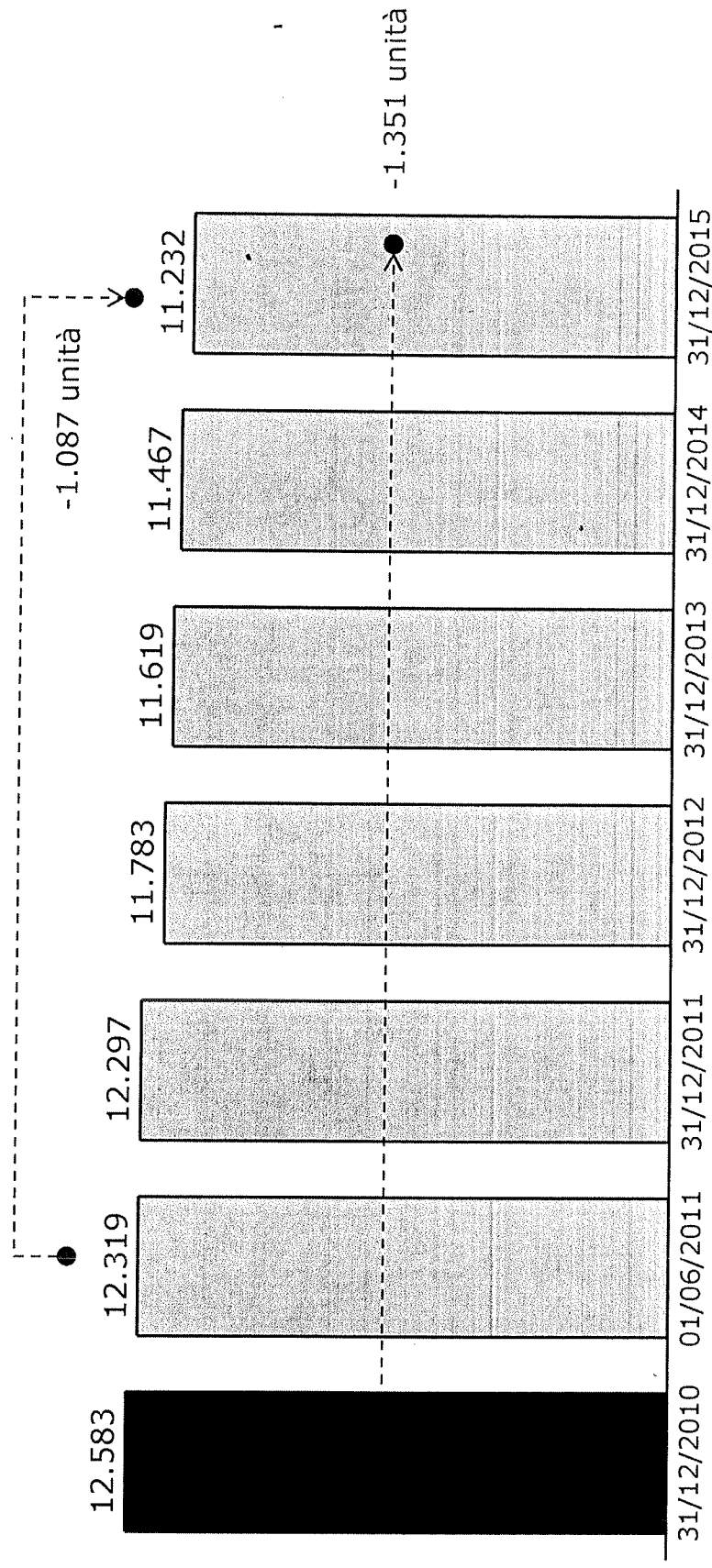
- Incremento ricavi da traffico (extra manovra-tariffaria) per complessivi **23 mln € annui a regime**: introduzione maggiorazione su vendita titoli a bordo tramite macchine emittitrici ed emissione biglietti ordinari urbani al di fuori del circuito Metrebus (10 mln €), rafforzamento del canale delle convenzioni con i grandi clienti e con gli operatori del circuito turistico, incremento capillarità della rete distributiva: revisione modello di business delle biglietterie ferroviarie, sperimentazione biglietterie mobili (13 mln €)
- Incremento ricavi da agevolazioni tariffarie per "over 70" nella misura di **6 milioni di Euro annui a partire dal 2011***
- Sviluppo ricavi pubblicitari per **1 milione di Euro annui a regime**
- Incremento ricavi da sosta tariffata per **2 milioni di Euro annui**, attraverso il rafforzamento delle attività di controllo e lotta all'evasione
- Riconoscimento degli oneri associati ai futuri rinnovi CCNL (7,5 mln € aggiuntivi/anno, per un totale di **30 milioni di Euro annui al 2015**)

INDICIZZAZIONE CONTRATTO DI SERVIZIO

* prudenzialmente non considerato l'effetto sui ricavi legato alle agevolazioni tariffarie ottenibili dalle compensazioni per gratuità enti

Risanamento industriale ed economico: focus sul personale (1)

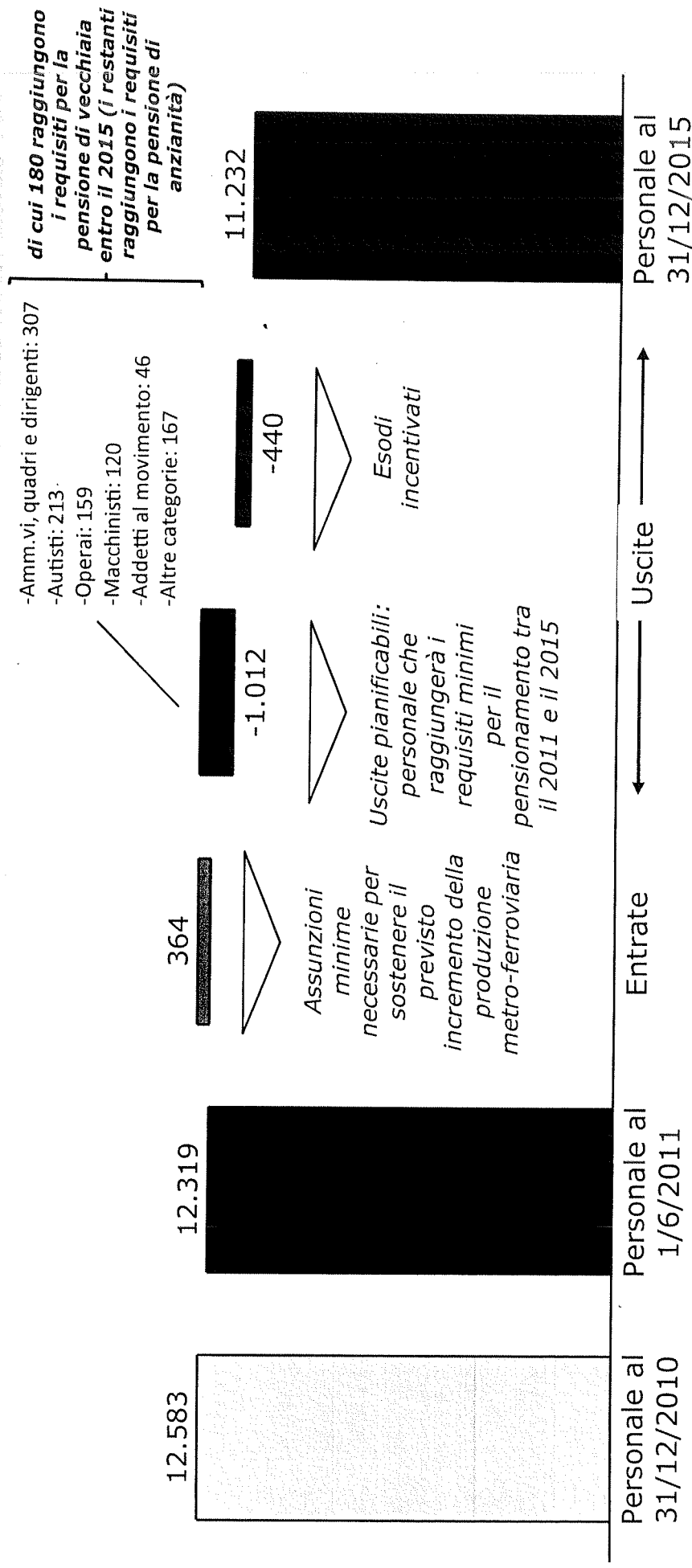
Evoluzione complessiva organico aziendale (n° dipendenti a fine anno)



Contrazione complessiva dell'organico di circa 1.100 unità tra il 1° giugno 2011 e la fine del 2015

Risanamento industriale ed economico: focus sul personale (2)

Evoluzione complessiva organico aziendale (n° dipendenti)



Nello specifico, è prevista l'uscita di 1.452 unità nel periodo, mentre i nuovi inserimenti saranno focalizzati sulle assunzioni minime necessarie per sostenere il previsto aumento della produzione

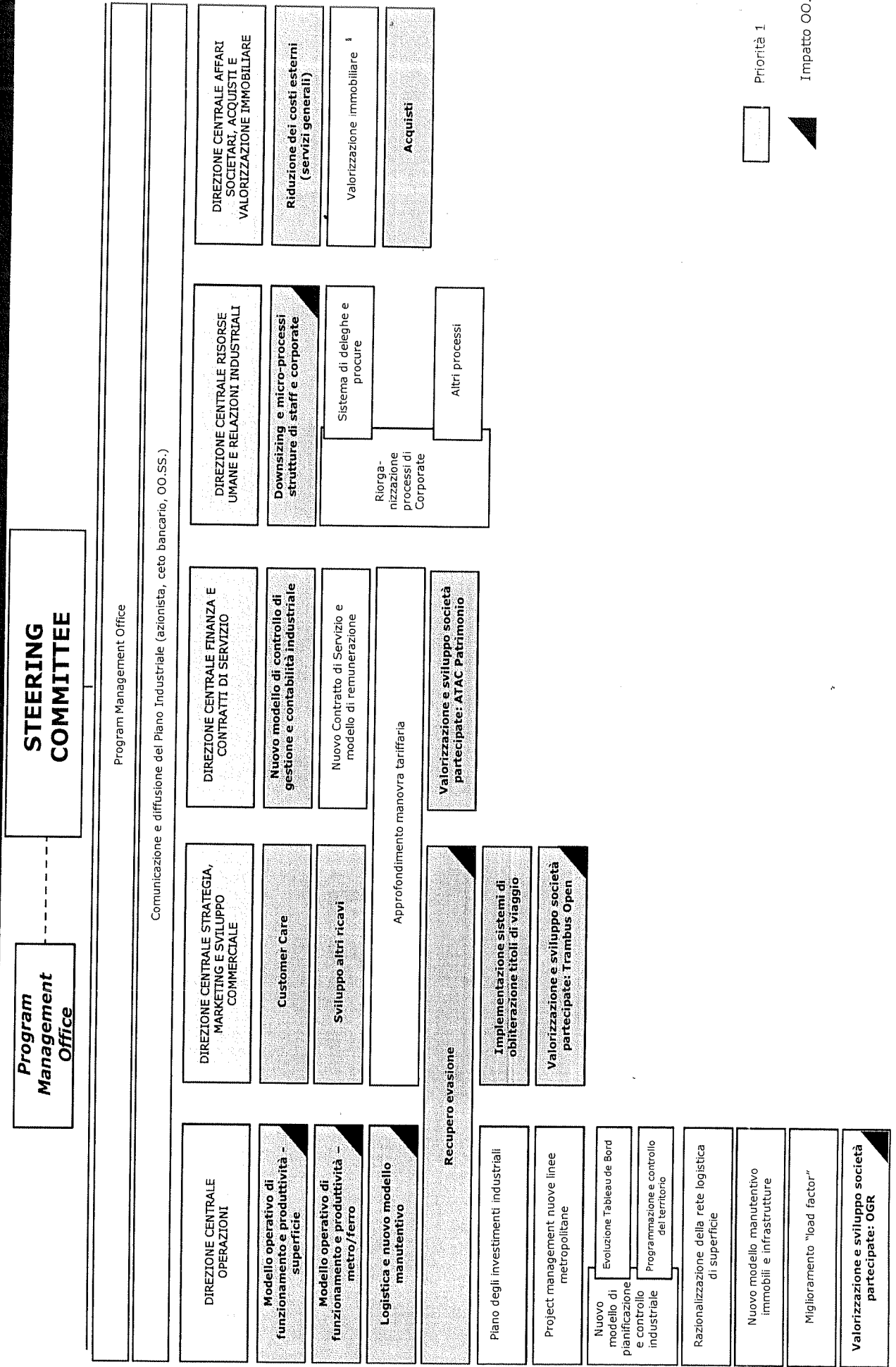
Implementazione del Piano Industriale di ATAC: prossimi passi

- Coinvolgimento delle strutture interne (deployment) sugli obiettivi del Piano Industriale
- Condivisioni con:
 - sistema bancario
 - Organizzazioni Sindacali
- Set-up e avvio dei gruppi di lavoro impegnati nella fase di implementazione dell'albero dei progetti
- Implementazione "quick wins" (interventi rapidi e con impatto sul 2011)



La fase di implementazione del Piano Industriale consta di una serie di attività fondamentali

Implementazione del Piano Industriale di ATAC: albero dei progetti



Agenda

- Premessa
- Benchmark e modello di riferimento
- Obiettivi ed elementi qualificanti del Piano Industriale
- Assi strategici e ambiti di intervento
- Piano economico-finanziario

Piano economico-finanziario: Conto Economico previsionale

CONTO ECONOMICO (basato su Bilancio OIC e criteri gestionali)
valori in migl. di euro correnti

RICAVI DA MERCATO TPL, di cui: Da traffico (comprende penalità) Copertura costi sociali (agevolaz. tariffarie) Altri ricavi (compresso sosta)				
Contr. di Serv. mobilità privata (sosta intersc. + sanzioni)				
Contratto di Servizio TPL (da Comune di Roma)				
Contr. di Servizio TPL (da Regione Lazio per Ferrov. Concesse)				
Rimborsi rinnovo CCNL				
Contributi in c/impianti (quota annua)				
VALORE DELLA PRODUZIONE				
Personale (compresso TFR nuova disciplina)				
Materie prime e di consumo (carburanti e materiali di ricambio)				
Servizi e manutenzioni				
Oneri diversi e godim. beni di terzi (compr. canone Atac Patrim.)				
COSTI DELLA PRODUZIONE				
MARGINE DELLA PRODUZIONE (M.O.L.)				
Ammortamenti				
Accantonamenti per rischi e oneri				
Accanton. e rivalutaz. TFR (vecchia disciplina)				
RISULTATO OPERATIVO				
PROVENTI / (ONERI) GESTIONE EXTRACARATTERISTICA				
Proventi / (oneri) gestione straordinaria				
Proventi finanziari (compresso rimborso mutuo ex Meiro) (Oneri finanziari)				
(oneri finanziari a breve)				
(oneri finanziari a m/l - mutui, obbligaz.)				
RISULTATO ANTE IMPOSTE				
IMPOSTE E TASSE (Ires + Irap)				
RISULTATO D'ESERCIZIO				

Piano Industriale					
	2011	2012	2013	2014	2015
	261.710	299.000	311.000	313.000	316.000
	225.574	263.000	275.000	277.000	280.000
	36.137	36.000	36.000	36.000	36.000
	154.925	149.570	155.707	155.572	155.488
	13.234	8.700	8.700	8.700	8.700
	412.759	443.000	460.000	480.000	492.000
	89.515	94.000	94.000	94.000	94.000
	0	0	0	0	0
	23.380	23.757	18.513	17.653	18.914
	955.524	1.018.027	1.047.920	1.068.925	1.085.102
	570.507	567.506	564.469	562.473	547.581
	111.726	113.000	114.000	117.000	117.500
	300.246	300.000	285.000	279.000	272.000
	31.640	31.000	32.000	32.000	32.000
	1.014.119	1.011.506	995.469	990.473	969.081
	(58.594)	6.521	52.451	78.452	116.021
	115.469	110.883	98.208	87.843	77.469
	0	0	0	0	0
	4.486	4.494	4.531	4.527	4.419
	(178.550)	(108.856)	(50.288)	(13.918)	34.133
	(16.683)	27.618	28.547	26.717	14.704
	0	47.804	46.631	43.082	29.945
	2.883	2.766	2.643	2.513	2.378
	(19.566)	(22.951)	(20.726)	(18.878)	(17.619)
	(13.067)	(13.332)	(12.021)	(11.431)	(11.062)
	(6.499)	(9.619)	(8.705)	(7.447)	(6.557)
	(195.233)	(81.238)	(21.741)	12.800	48.837
	17.880	20.888	23.394	24.944	26.435
	(213.112)	(102.126)	(45.135)	(12.144)	22.402

**Perseguimento
del pareggio di
bilancio nel
2015**



Piano economico-finanziario: Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE (basato su Bilancio OIC e criteri gestionali)
(riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale)
valori in mil. di euro correnti

	Bilancio 2010
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO GESTIONALE	152.032
Crediti commerciali correnti per vendite da mercato	28.062
Crediti vs. Comune di Roma per Contr. di Serv.	0
Crediti pregressi vs. Comune gest. ordin. (post svalutazione CCNL)	444.011
Crediti pregressi vs. Comune gestione commissariale	250.290
Crediti pregressi vs. Reg. Lazio (post svalutazione CCNL)	202.790
Crediti vs. Regione Lazio per Contr. di Serv.	0
(Debiti commerciali correnti)	(302.689)
(Debiti pregressi vs. Comune di Roma)	(564.457)
Magazzino	70.834
Lavori in corso su ordinazione	23.191
ALTRE ATTIVITA' / (PASSIVITA') CORRENTI NETTE	(100.924)
Crediti / (Debiti) IVA	2.905
Altri crediti correnti (pregr. ad input; a calcolo su fonti pubbl. per inv.)	188.486
(Altri debiti correnti) (pregressi ad input)	(292.315)
TOTALE ATTIVITA' CORRENTI NETTE	51.108
TOTALE CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO	317.157
Immobilizz. materiali ed immateriali nette	685.887
Partecipazioni	4.049
Altre immobilizzazioni finanziarie nette	86.593
Crediti commerciali non correnti	28.412
Credito TFR nuova gestione presso Inps o F. di Pensione	0
(Debito vs Dip. TFR nuova gestione presso Inps o Fondi Pensione)	0
(Risconti passivi su contributi c/investimenti)	(161.908)
(Fondi rischi e oneri)	(149.547)
(Fondo T.F.R.)	(176.328)
TOTALE CAPITALE INVESTITO NETTO	368.265
MEZZI PROPRI (Patrimonio Netto)	(20.670)
Capitale sociale	300.518
Altre voci di patrimonio netto (riserve)	699.162
Utile / (perdite) pregresse riport. a nuovo	(701.240)
Utile / (perdita) dell'esercizio	(319.110)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA Negativa / (Positiva)	388.935
(Cassa e altre attività liquide) (solo per gli anni ad input)	(6.916)
Debiti / (Crediti) vs Banche e altri finanziatori a breve	351.816
Debiti / (Crediti) vs Banche e altri finanz. a medio/lungo	44.035
TOTALE COPERTURE	368.265

	Piano Industriale				
	2011	2012	2013	2014	2015
	149.812	165.261	169.572	156.338	160.932
	56.503	60.833	63.293	63.546	63.941
	57.173	60.865	63.170	65.882	67.510
	388.011	358.011	332.101	314.168	314.168
	250.290	250.290	250.290	250.290	250.290
	162.790	142.790	142.790	142.790	142.790
	12.140	12.748	12.748	12.748	12.748
	(306.563)	(249.643)	(224.088)	(222.255)	(219.583)
	(564.457)	(564.457)	(564.457)	(564.457)	(564.457)
	70.634	70.434	70.234	70.034	69.834
	23.291	23.391	23.491	23.591	23.691
	(94.243)	(93.420)	(111.873)	(104.225)	(106.002)
	10.162	10.025	(9.318)	(2.749)	(5.541)
	187.711	186.670	185.560	184.640	183.655
	(292.115)	(290.115)	(288.115)	(286.115)	(284.115)
	55.569	71.841	57.699	52.113	54.930
	861.322	804.834	717.307	699.054	670.317
	808.650	805.991	749.860	778.507	817.527
	458.049	438.325	413.956	405.538	376.283
	86.593	86.593	86.593	86.593	86.593
	28.412	28.412	28.412	28.412	28.412
	73.616	105.581	137.744	170.074	201.974
	(73.616)	(105.581)	(137.744)	(170.074)	(201.974)
	(195.458)	(229.261)	(234.809)	(273.456)	(316.191)
	(149.547)	(149.547)	(149.547)	(149.547)	(149.547)
	(175.377)	(175.679)	(177.158)	(176.993)	(172.761)
	916.890	876.675	775.007	751.167	725.247
	405.218	312.592	270.457	258.313	280.715
	300.518	300.518	300.518	300.518	300.518
	1.338.162	1.347.662	1.350.662	1.350.662	1.350.662
	(1.020.350)	(1.233.462)	(1.335.588)	(1.380.723)	(1.392.867)
	(213.112)	(102.126)	(45.135)	(12.144)	22.402
	511.673	564.084	504.550	492.854	444.532
	0	0	0	0	0
	401.308	367.086	325.781	333.071	304.524
	110.365	196.998	178.769	159.783	140.008
	916.890	876.675	775.007	751.167	725.247



- **Tendenziale riduzione dell'indebitamento finanziario nel periodo con copertura del fabbisogno per investimenti degli anni 2011 e 2012 mediante (in prima approssimazione) due mutui decennali al 4% fisso di 80 e 100 mln.**
- **Progressivo miglioramento delle condizioni di pagamento ai fornitori**

Piano economico-finanziario: Rendiconto finanziario

CASH-FLOW (basato su Bilancio OIC e criteri gestionali)
valori in mil. di euro correnti

Risultato operativo	
Imposte sul Risultato operativo	
Ammortamenti	
Variazione netta Fondi rischi e oneri	
Variazione netta Fondo T.F.R.	
FLUSSO ECONOMICO DELLA GESTIONE	
-/+ Variazione Attività correnti nette	
FLUSSO DI CASSA GESTIONALE	
Investimenti (da transf. beni in natura; escluso partecipaz.)	
Aumenti di altre riserve (da transf. natura e operaz. straordinarie)	
TRASFERIMENTI BENI IN NATURA	
Investimenti/Dimissioni, di cui:	
- ordinari (esclusi trasferim. beni in natura)	
- in economia (capitalizzazioni)	
- dimissioni	
- partecipazioni (distr. riserve da ATAC Patrimonio)	
- immobiliz. finanziarie	
- variazione netta risc. pass. (contrib. c/impianti)	
FLUSSO DI CASSA GEST. DOPO GLI INVESTIM.	
Proventi / (Oneri) gestione extracaratt. (straordinaria + finanz.)	
Crediti / (Debiti) non correnti (compreso TFR nuova gestione)	
Scudo Fiscale Oneri Finanz. / (imposte sui Prov. Finanz.)	
FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE / (FABBISOGNO)	
COPERTURE/ (DISPONIBILITA)	
Aumenti / (Diminuz) di Patrim. Netto (escl. transf. beni natura)	
FLUS. DISPONIB./ (FABBIS.) dopo variaz. Patrim. Netto	
Variazione cassa e altre attività liquide (solo per gli anni ad input)	
Fabbisogno / (Disponibilità) a breve	
Finanziamenti / (Rimborso finanziamenti) a medio/lungo	
COPERTURA FABBISOGNO / (UTILIZZO DISPONIBILITA)	

Piano Industriale				
2011	2012	2013	2014	2015
(178.550)	(108.856)	(50.288)	(13.918)	34.133
(17.880)	(20.888)	(23.394)	(24.944)	(26.435)
115.469	110.883	98.208	87.843	77.469
0	0	0	0	0
(951)	302	1.479	(165)	(4.232)
(81.911)	(18.559)	26.004	48.816	80.935
(4.461)	(16.272)	14.142	5.587	(2.817)
(86.372)	(34.831)	40.146	54.403	78.118
(160.000)	0	0	0	0
614.000	0	0	0	0
454.000	0	0	0	0
(498.682)	(54.698)	(12.160)	(69.424)	(44.500)
(78.232)	(108.224)	(42.077)	(116.489)	(116.489)
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
(454.000)	19.723	24.369	8.418	29.255
0	0	0	0	0
33.550	33.803	5.549	38.647	42.734
(131.055)	(89.529)	27.986	(15.021)	33.618
(16.683)	27.618	28.547	26.717	14.704
(0)	0	0	0	0
0	0	0	0	0
(147.738)	(61.911)	56.534	11.696	48.322

25.000	9.500	3.000	0	0
(122.738)	(52.411)	59.534	11.696	48.322
6.916	0	0	0	0
49.492	(34.222)	(41.305)	7.290	(28.547)
66.330	86.633	(18.229)	(18.986)	(19.775)
147.738	61.911	(56.534)	(11.696)	(48.322)

Obiettivo di flussi finanziari della gestione positivi a partire dal 2013

