



Servizi Ambientali Territoriali S.p.A. _____

PIANO INDUSTRIALE- STRATEGICO 2021

INDIRIZZI DI GESTIONE 2021

PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO 2021

REVISIONE 3

Approvato CDG 27/11/2020

Sommario

1	PREMESSA	3
	PRESENTAZIONE di SAT.....	3
	Il piano industriale ed i suoi scopi.....	3
	Le attività di SAT	4
	Obiettivo del raggiungimento di una percentuale di raccolta di comprensorio del 65% e del miglioramento della qualità delle raccolte	5
2	ANALISI MERCATO COMPETITIVO	8
	INQUADRAMENTO NORMATIVO	8
	<i>Normativa comunitaria</i>	8
	<i>Normativa nazionale</i>	8
	<i>Normativa regionale</i>	9
	Prospettive di definizione dei bacini di raccolta	11
3	ANALISI CONDIZIONI SOCIETARIE	13
	Assetto societario SAT SpA al 30 novembre 2020.....	13
	I nuovi Comuni soci entranti.....	13
	Partecipazioni in altre società: ECOLOGIC(A) SpA in liquidazione.....	14
	Aumento del capitale sociale: ECOSAVONA – procedura di acquisizione delle azioni in corso.....	15
4	SVILUPPO OPERATIVO ED ASSETS NECESSARI (Tecnologie, dotazioni organiche e parco mezzi)	17
	Sviluppo operativo e assets necessari.....	17
	Programma annuale	18
	Personale dipendente.....	18
	Realizzazione e messa in esercizio di nuove strutture operative e centri di raccolta.....	19
	Tecnologie: geo-localizzazione, gestione delle distribuzioni/anagrafiche/dotazioni e della gestione mezzi	20
	Adeguamento alle esigenze normative: ARERA e Separazione Contabile.....	21
	Mezzi: acquisto e noleggio nuovi mezzi.....	22
	Sviluppo impiantistico territoriale e realizzazione nuova sede	22
5	PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO	24

1 PREMESSA

PRESENTAZIONE di SAT

S.A.T. Servizi Ambientali Territoriali S.p.A. nasce nel 1992 per la gestione di servizi pubblici locali, prima in Liguria e fra le primissime in Italia. Concorrono alla formazione della Società i Comuni di Vado Ligure, di Quiliano e il partner privato Ecofar S.r.l.

SAT subentra inizialmente alla gestione in economia del servizio di spazzamento, raccolta e trasporto dei rifiuti solidi urbani del Comune di Vado Ligure e Quiliano. Con l'andar del tempo acquisisce in concessione altri servizi, come la gestione del calore negli stabili di proprietà comunale (servizio attualmente non più in essere), la pulizia degli immobili (ugualmente attualmente non più in essere), la pulizia dei fiumi e delle spiagge, la raccolta differenziata dei rifiuti urbani, il lavaggio e la disinfezione di strade, piazze e arredi urbani, la realizzazione e gestione dell'isola ecologica di Spotorno, la gestione dell'area sosta camper di Vado Ligure, la gestione dei parcheggi pubblici nei comuni di Bergeggi e Vado Ligure.

Nel 2006 SAT, a completamento del proprio percorso evolutivo e a seguito dell'introduzione di nuove normative in materia di igiene ambientale e di appalti dei servizi pubblici locali e affidamenti "in house", ha provveduto a modificare la propria compagine societaria, trasformandosi da società per azioni a capitale misto maggioritario pubblico, in **società per azioni con partecipazione totalitaria di capitale pubblico**. Questo processo si è reso necessario per potere continuare ad ottenere gli affidamenti "in house" dei servizi dai comuni soci.

A partire dal 2012 la società "Servizi Tecnologici SpA" (ST) operante per la stessa tipologia di servizi nei comuni di Celle Ligure e Albissola Marina e già partecipata di SAT, è stata incorporata per fusione nella stessa SAT.

Il piano industriale ed i suoi scopi

Il **piano industriale** vuole essere nel caso di SAT SPA, un documento che propone, in termini principalmente qualitativi, le intenzioni degli organi direttivi relative alle **strategie competitive dell'azienda**, illustrando le azioni che si ritengono necessarie per il raggiungimento degli **obiettivi strategici**.

Il piano è redatto inquadrando l'azienda all'interno del suo settore di appartenenza e dell'ambiente competitivo, con l'intenzione di analizzare lo scenario di partenza attuale, presentare le possibili linee di sviluppo e di consolidamento, attraverso alcuni scenari perseguibili e possibili.

Il business plan odierno, ha quindi un ruolo vitale nell'ambito delle scelte strategiche da condividere ed approvare da parte dell'assemblea dei soci, risultando fondamentale ai componenti del Consiglio di gestione per svolgere appieno il ruolo di indirizzo e controllo della società.

Il piano industriale più generale deve consentire alla società, anche la necessaria **visibilità e chiarezza di intenti**, indispensabili alla realizzazione delle azioni pianificate, quindi alla condivisione di un modello di sviluppo della gestione integrata dei rifiuti che possa trovare condivisione più ampia. Il principale obiettivo, in sostanza, è di consentire agli organi dirigenti della Società di definire in che modo l'azienda intende accrescere e consolidare il **valore sociale, territoriale, finanziario creato per i soci**.

Per questo si analizzerà e proporrà:

- La focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione strategica adattata al contesto storico – normativo determinatosi nel corso dell'ultimo anno;
- L'utilizzo di questa visione come guida per la gestione dell'attività aziendale;
- L'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente

In sub ordine al piano industriale generale, che persegue anche un carattere divulgativo, si presenta brevemente il PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO 2021.

Tale documentazione ottempera alle necessità di pianificazione, condivisione ed approvazione dettata dal controllo analogo effettuato dai comuni soci sulla società.

Le attività di SAT

SAT ha come attività principale la raccolta differenziata, il trasporto e il conferimento dei rifiuti solidi urbani e assimilati in discariche e impianti di recupero o smaltimento autorizzati.

La suddetta attività è svolta come pubblico servizio locale ai sensi art. 4 del D.lgs n°175/2016 (e smi) e del Testo Unico degli Enti Locali (D.lgs n°267/2000 e smi).

La "raccolta dei rifiuti" per definizione (D.Lgs. 152/06) è la fase che comprende sia lo svuotamento dei contenitori e il successivo trasporto e conferimento in discarica, impianto di recupero/smaltimento o Centro di raccolta.

SAT dispone di mezzi di trasporto ed operativi di proprietà. I mezzi di trasporto sono autorizzati, registrati ed idonei alle attività per cui sono preposti.

A tal scopo SAT è iscritta all'Albo Nazionale Gestori Ambientali - Sezione Regionale della Liguria (inizio attività di raccolta e gestione del servizio di smaltimento dei rifiuti solidi urbani 01/01/1993), con il numero GE00401, per le seguenti attività:

- Raccolta e trasporto rifiuti solidi urbani e spazzamento meccanizzato: cat.1 e classe C (popolazione complessivamente servita inferiore ai 100.000 abitanti e superiore o uguale a 50.000 abitanti) anche relativamente a Spazzamento meccanizzato e a Centri di raccolta;
- Raccolta e trasporto rifiuti speciali non pericolosi: cat. 4 e classe D (quantità annua complessivamente trattata superiore o uguale alle 6000 t e inferiore alle 15000 t);
- Raccolta e trasporto rifiuti pericolosi: cat. 5 e classe F (quantità annua complessivamente trattata inferiore a 3000 t).

Nel momento in cui SAT dovesse superare la soglia dei 100.000 abitanti provvederà a iscriversi in classe B.

La raccolta differenziata è svolta essenzialmente con le seguenti modalità:

- Raccolta porta a porta (PAP) - prevede il periodico ritiro presso il domicilio dell'utenza del rifiuto urbano prodotto dalla stessa. Le diverse tipologie di rifiuto vengono ritirate in giorni e contenitori diversi.
- Raccolta di prossimità - Sistema intermedio tra l'uso dei cassonetti stradali e la raccolta porta a porta. Consiste nell'utilizzo di cassonetti collocati in luoghi pubblici o di pertinenza condominiale, ma apribili solo con l'uso di una chiave o di una tessera magnetica che viene rilasciata a un numero ristretto di residenti (ad esempio i residenti di un complesso condominiale o di una via).

SAT gestisce Centri di Raccolta autorizzati ai sensi del DM 08/04/2008 (ossia aree delimitate, presidiate ed allestite finalizzate alle attività di raccolta rifiuti urbani in frazioni separate al servizio di utenze domestiche e non domestiche) di Spotorno (a servizio dei Comuni di Spotorno, Noli e Vezzi Portio), di Celle Ligure, di Varazze, Albenga, Alassio e Ceriale.

Fanno parte dell'attività principale di SAT anche la pulizia e lo spazzamento delle strade nei Comuni di Vado Ligure, Quiliano, Bergeggi, Spotorno, Noli, Albissola Mare, Celle Ligure, Varazze, Albenga e Alassio.

Infine, attività marginali di SAT, rispetto a quelle sopra elencate, sono la gestione dell'area camper di Vado Ligure e le gestioni dei parcheggi in alcune zone dei comuni di Vado Ligure e Bergeggi.

Obiettivo del raggiungimento di una percentuale di raccolta di comprensorio del 65% e del miglioramento della qualità delle raccolte

I rifiuti urbani e assimilati sono definiti dall'art. 184 del D.lgs. 152/06 e dai Regolamenti Comunali.

Ai sensi del D.Lgs. n.152/06 s'intende per raccolta differenziata (RD), "la raccolta in cui un flusso di rifiuti è tenuto separato in base al tipo ed alla natura dei rifiuti al fine di facilitarne il trattamento specifico".

L'art. 205 del D.Lgs. 152/06 "Misure per incrementare la raccolta differenziata" stabilisce che in ogni Comune deve essere assicurata una raccolta differenziata dei rifiuti urbani pari 65% di rifiuti prodotti. La Legge Regionale n. 23/07 prevede che ai Comuni che non abbiano raggiunto gli obiettivi minimi di raccolta differenziata, venga applicata l'addizionale del 20%. I comuni che, risultino avere superato nell'anno le percentuali obiettivo di raccolta differenziata fissate dalla normativa nazionale, usufruiscono di una riduzione degli importi del tributo.

Si riporta di seguito la tabella riepilogativa dei dati della Raccolta Differenziata dei Comuni soci SAT negli anni 2017- 2019. I dati relativi alla raccolta 2020 nel momento in cui si scrive, sono ancora parziali e poco rappresentativi. Non appena completi saranno resi disponibili ai comuni soci per la successiva certificazione da parte di Regione Liguria.

COMUNE	2017	2018	2019	Note	Sistema di Raccolta
Alassio	-	45	45	Gestione SAT dal 01/11/2019 – Nuovo sistema previsto anno 2021	Stradale + limitato Porta a Porta
Albenga	51	53	60	Gestione SAT da aprile 2018 - Nuovo Sistema previsto da fine 2020	Stradale + limitato Porta a Porta
Albissola Marina	71	70	70		Porta a Porta
Bergeggi	40	76	76	Nuovo sistema attivo da gennaio 2018	Porta a Porta
Celle Ligure	72	72	73		Porta a Porta
Cengio	79	75	72		Prossimità ad accesso controllato
Ceriale	-	66	69	Gestione SAT dal 01/04/2020	Stradale + limitato Porta a Porta
Millesimo	82	76	73		Prossimità ad accesso controllato
Noli	62	73	75	Nuovo sistema attivo da luglio 2018	Prossimità ad accesso controllato
Plodio	67	66	64	Gestione SAT da agosto 2018	Stradale
Quiliano	82	81	80		Prossimità ad accesso controllato e PaP Secco Residuo
Rocavignale	69	73	65		Stradale
Spotorno	40	60	71	Nuovo sistema attivo da maggio 2018	Prossimità ad accesso controllato e PaP Secco Residuo
Vado Ligure	72	70	66		Porta a Porta
Varazze	61	64	65		Prossimità ad accesso controllato
Vezi Portio	38	37	37	Nuovo Sistema previsto dal 2021	Stradale

I dati riportati in tabella evidenziano un incremento della percentuale (%) di raccolta differenziata generale (in media dal 66,03 al 66,30) ed in particolare nei comuni in cui è stato attivato un sistema di raccolta che preveda il porta a porta o il sistema di prossimità ad accesso controllato. I dati riportati in tabella però riportano anche un generale lieve decremento della percentuale (%) di raccolta differenziata in alcuni Comuni. Questo può essere messo in relazione con una stagione turistica 2019 positiva per i comuni costieri (maggior presenza di turismo stanziale e di vacanzieri del week end), con una campagna di comunicazione nazionale per la riduzione dei rifiuti in plastica (che paradossalmente va a beneficiare l'ambiente ma riduce la quantità di materiale che si mette a base di calcolo per la RD incidendo su un indice di qualità ambientale) e, in generale, con l'incremento della popolazione anziana e un conseguente rinnovato bisogno di dover tornare a fare comunicazione nei confronti degli adulti rispetto al focus degli ultimi anni maggiormente puntato sulle scuole ed i più giovani.

La stessa tendenza al peggioramento delle performances si trova maggiormente accentuata nei Comuni che ancora adottano un sistema a cassonetto stradale di stampo classico, Comuni che, anche se effettuano formalmente raccolta differenziata e possono avere casualmente qualche annualità positiva per quanto riguarda le percentuali di differenziata, anche considerato il limitato quantitativo di rifiuti prodotti e di utenti interessati, sono soggetti a brusche perdite di performance a causa di comportamenti individuali non corretti, migrazione del rifiuto da altri comuni limitrofi o semplici motivazioni relative a contingenze stagionali

Questi risultati spingono la nostra Società ad impegnarsi maggiormente nella ricerca di un nuovo equilibrio tra tutti i suoi Comuni, seppur tenendo conto dei differenti approcci e correttivi deliberati dalle amministrazioni, perseguendo politiche di crescita, di integrazione e di sviluppo, anche impiantistico, al fine di essere in grado autonomamente di integrare ed impegnare le risorse necessarie a mettere in grado ogni suo socio di perseguire gli obiettivi di legge e offrire il miglior servizio possibile a cittadini che non possono non diventare più consapevoli e più coinvolti. Per fare ciò SAT si ripropone di aumentare i propri sforzi di Comunicazione, andando anche oltre agli obblighi già previsti in seno al mercato di regolazione (Delibera ARERA 444/2019/R/rif), potenziando i suoi strumenti di comunicazione e le sue attività di educazione non solo nelle scuole ma anche rivolte a tutta la cittadinanza, anche quella più difficile da raggiungere,

Un altro obiettivo è quello di migliorare la qualità del materiale avviato a riciclo e recupero. Un buon indicatore può considerarsi il TRIR. La Legge regionale 20/15 "Misure per lo sviluppo della raccolta differenziata e del riciclaggio" chiede di raggiungere risultati di riciclaggio, rispetto al rifiuto prodotto delle medesime frazioni, almeno del 45% al 2016 e del 65% al 2020 in termini di peso.

Per determinare il tasso percentuale di rifiuti inviati a effettivo riciclaggio e recupero, per ciascuna frazione, deve essere calcolato il rapporto tra la quantità inviata a riciclaggio e recupero e il quantitativo totale prodotto. Le tabelle seguenti mostrano il tasso in fase di rilevazione nel corso del censimento rifiuti nel 2019. Si può notare, anche in questo caso, una correlazione tra l'introduzione dei nuovi sistemi ed il netto miglioramento dei valori. Questo indice viene calcolato da ARPAL su dati ricavati direttamente in discarica sulle analisi dei cariche di rifiuti CER 20.03.01 appurando la presenza di frazioni differenziabili in tali cariche e mettendole in relazione con le quantità di rifiuto delle stesse frazioni avviate a recupero dai Comuni. Tali risultati – che restituiscono un tasso, appunto – sono pubblicati nella medesima Deliberazione di Giunta Regionale che certifica le percentuali di RD. Essendo calcolato su dati non a disposizione di SAT è di difficile stima. Conseguentemente il dato 2019 non è ancora disponibile nel momento in cui si scrive.

Comuni SAT 2019	Valore obiettivo per ciascuna frazione (%)	Carta (%)	Frazione Organica (%)	Legno (%)	Metalli (%)	Plastica (%)	Vetro (%)
Alassio	45	65,5	51,39	87,87	57,66	37,37	88,32
Albenga	45	76,34	77,97	85,04	71,78	57,62	93,04
Albissola Marina	45	82,8	87,34	93,6	77,66	52,61	95,78
Bergeggi	45	83,32	91,06	90,01	83,01	71,39	97,93

Celle Ligure	45	82,19	89,56	96,02	87,74	56,28	96,47
Cengio	45	84,42	86,61	86,06	78,9	70,77	96,32
Ceriale	45	78,82	86,7	93,62	82,64	69,72	95,62
Millesimo	45	84,77	77,02	89,63	77,59	74,97	93,63
Noli	45	82,06	84,27	92,57	77,94	70,1	95,92
Plodio	45	68,84	80,9	82,68	41,6	56,99	91,21
Quiliano	45	89,16	91,37	96,88	89,16	75,56	97,52
Roccapignale	45	73,83	68,03	85,21	70,27	70,36	95,08
Spotorno	45	84,19	88,73	89,78	74,8	65,11	96,19
Vado Ligure	45	82,32	86,2	92,31	72,79	56,68	94,19
Varazze	45	81,15	85,27	89,09	68,87	55,85	95,24
Vezi Portio	45	62,83	28,85	71,97	55,28	43,39	86,89

La tabella riporta i risultati di riciclaggio e recupero delle 6 frazioni previste dalla D.G.R. 176/2017 e ss. mm. ed ii. (carta e cartone, legno, metallo, frazione organica, plastica, e vetro)

Si sottolinea come i risultati di riciclaggio e recupero per le frazioni "Legno" e "Metallo" comprendano i quantitativi di frazioni legnose e metalliche comunque avviate a riciclaggio e recupero comprese nel quantitativo totale di rifiuto ingombrante classificato con codice CER 200307 riciclato o recuperato.

Una problematica che è bene qui evidenziare è che per l'anno 2020 dovrà essere raggiunto, per evitare sanzioni, il TRIR del 65% invece di quello oggi richiesto del 45%: soprattutto per quel che riguarda il tasso di riciclaggio e recupero degli imballaggi in plastica, questo obiettivo potrebbe essere di difficile raggiungimento nel breve periodo. Proprio per questo l'azione educativa nei confronti della corretta separazione dei materiali da parte dei cittadini e delle attività commerciali (che molto contribuiscono al conferimento nel secco residuo di materiale altrimenti differenziabile) deve porsi come priorità nell'azioni di SAT sui territori dei Comuni soci.

2 ANALISI MERCATO COMPETITIVO

INQUADRAMENTO NORMATIVO

Normativa comunitaria

La Direttiva quadro sui rifiuti 2008/98/CE del 19/11/2008 stabilisce il quadro normativo per il trattamento dei rifiuti in ambito comunitario, definendo alcuni concetti basilari e stabilendo gli obblighi e i principi essenziali per la gestione dei rifiuti, tra cui l'obbligo, per gli Stati membri di elaborare piani per la gestione dei rifiuti (integrati da programmi di prevenzione dei rifiuti).

La Direttiva quadro propone l'introduzione della raccolta differenziata, stabilendo i seguenti obiettivi da raggiungere:

- a) *entro il 2020, la preparazione per il riutilizzo e il riciclaggio di rifiuti quali, come minimo, carta, metalli, plastica e vetro provenienti dai nuclei domestici, e possibilmente di altra origine nella misura in cui tali flussi di rifiuti sono simili a quelli domestici, sarà aumentata complessivamente almeno al 50% in termini di peso;*
- b) *entro il 2020, la preparazione per il riutilizzo, il riciclaggio e altri tipi di recupero di materiale, incluse operazioni di colmatazione che utilizzino rifiuti in sostituzione di altri materiali, di rifiuti da costruzione e demolizione non pericolosi, escluso il materiale allo stato naturale definito alla voce 17 05 04 dell'elenco dei rifiuti, sarà aumentata almeno al 70% in termini di peso."*

La Commissione europea ha inoltre emanato una Decisione (2011/753/EU), che stabilisce in quale modo devono essere calcolati tali obiettivi di recupero e riciclaggio dei rifiuti, definendo quattro diversi metodi per il calcolo delle percentuali di riciclaggio dei rifiuti urbani e due diversi metodi per la rendicontazione delle percentuali di riciclaggio e recupero dei rifiuti di costruzione e demolizione, lasciando ai singoli Stati Membri la scelta del metodo da adottare.

Il Ministero dell'Ambiente italiano, con Comunicato del 10 gennaio 2014, ha reso noto di aver scelto e indicato alla Commissione UE il metodo numero 2, il quale prevede che il tasso di Riciclaggio dei rifiuti domestici e rifiuti simili, espresso in percentuale, sia dato dal rapporto tra la quantità riciclata e la quantità totale prodotta di rifiuti urbani, e che le frazioni merceologiche da conteggiare siano:

- carta e cartone;
- plastica;
- metalli;
- vetro;
- legno;
- frazione organica.

Il calcolo del tasso di riciclaggio prevede la stima della somma delle quote al netto degli scarti delle frazioni scelte sul totale delle quote di queste frazioni, ossia compresi gli scarti e compresa la quota delle stesse non intercettata dalle raccolte differenziate e quindi presente nel rifiuto secco residuo.

Normativa nazionale

La principale fonte normativa nazionale in materia di gestione dei rifiuti è costituita dal D.Lgs. n. 152/2006 (cd. "Testo Unico Ambientale"): tale decreto prevede una gestione obbligatoriamente d'ambito sovracomunale e prescrive una gestione integrata, ossia comprensiva di tutti i vari servizi legati all'intero ciclo di vita del rifiuto (dalla sua produzione, con la raccolta, alla sua cessazione con gli impianti di recupero e smaltimento). In pratica, le nuove autorità di governo del servizio rifiuti sono chiamate ad organizzarlo, regolarlo e affidarlo in modo unitario e completo all'interno del territorio di rispettiva competenza

La Direttiva quadro sui rifiuti 2008/98/CE è stata recepita dall'Italia con il D.Lgs. n. 205/2010, che ha modificato e integrato il D.Lgs. n. 152/2006.

Il succitato D.Lgs. 205/2010 ha modificato anche la definizione di "raccolta differenziata", quale "raccolta

in cui un flusso di rifiuti è tenuto separato in base al tipo ed alla natura dei rifiuti al fine di facilitarne il trattamento specifico”.

Il D.Lgs. n. 152/2006, all’art. 200, prevede che *“la gestione dei rifiuti urbani è organizzata sulla base di ambiti territoriali ottimali”*, ribadendo tale concetto anche in riferimento all’organizzazione dello *“svolgimento dei servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica definendo il perimetro degli ambiti o bacini territoriali ottimali e omogenei”*, includendo in tale fattispecie anche il *“settore dei rifiuti urbani”* (art. 3-bis, comma 1-bis, del D.L. 138/2011 - *Ambiti territoriali e criteri di organizzazione dello svolgimento dei servizi pubblici locali*).

Ricalcando un principio già espresso dal Testo Unico degli Enti Locali (D.Lgs. 267/2000), la disciplina trasversale in materia di servizi pubblici locali attribuisce a Regioni e Province autonome il compito di delimitazione degli ambiti territoriali ottimali (art. 196, comma 1, lett g), D.Lgs. 152/2006 e art. 3-bis D.L. 138/2011).

Normativa regionale

L.R. n. 1/2014

Dopo le modifiche del quadro normativo nazionale che hanno previsto una profonda modifica delle Province (sia nelle funzioni sia nell’assetto istituzionale), delle Città metropolitane nonché delle norme per l’affidamento dei servizi pubblici locali a rilevanza economica, l’art. 5 **della L.R. n. 1/2014** (come modificata dalla L.R. n. 12/2015), ha definito che:

- il territorio regionale rappresenta un **Ambito regionale unico** territoriale ai fini della gestione dei rifiuti urbani, articolato in **quattro aree territoriali omogenee** coincidenti con il territorio della Città metropolitana e delle tre Province liguri;
- la Città Metropolitana e le Province organizzano i servizi di gestione integrata dei rifiuti urbani, sulla base, rispettivamente, di uno specifico “Piano metropolitano” e di uno specifico **“Piano d’area”**, anche individuando bacini di affidamento comprendenti unioni di Comuni situate in una diversa Provincia;
- il Piano d’ambito è approvato entro sei mesi dalla approvazione del Piano metropolitano e dei Piani d’area;
- sono salvaguardate le scelte di gestione integrata del ciclo dei rifiuti, anche riguardanti più aree contigue, effettuate ai sensi della previgente normativa e rispondenti a criteri fissati dall’Autorità d’ambito, nonché le scelte di gestione omogenea fra più comuni già operative, anche riguardanti singole fasi del ciclo gestionale. La norma infatti prevede di valorizzare le esperienze organizzative che hanno fornito risultati positivi attraverso gestioni virtuose che hanno consentito il raggiungimento dei risultati di raccolta differenziata previsti dalla normativa nazionale o i risultati superiori rispetto a media delle percentuali dei comuni facenti parte dell’area provinciale.

D.G.R. 21/11/2014, n. 1457

Metodo per il calcolo della percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti urbani e modalità operative per l’accertamento dei risultati di raccolta differenziata raggiunti nei Comuni liguri.

Il D.G.R. 1457/2014 adotta il metodo unitario di calcolo delle percentuali di raccolta differenziata con la finalità di introdurre un riferimento oggettivo ed omogeneo per la determinazione dei risultati conseguiti da ciascun Comune e una procedura per la gestione dei flussi di dati relativi al censimento dei rifiuti urbani.

La D.G.R. stabilisce che - nel caso in cui a livello di ambito ottimale non siano conseguiti gli obiettivi minimi previsti - è applicata un’addizionale del 20% al tributo di conferimento dei rifiuti in discarica a carico dell’Autorità d’ambito, che ne ripartisce l’onere tra quei Comuni che non abbiano raggiunto le percentuali previste sulla base delle quote di RD raggiunte nei singoli Comuni.

L.R. 01/12/2015, n. 20

Misure per lo sviluppo della raccolta differenziata e del riciclaggio.

Prevede che tutti i Comuni presentino, entro il 31 marzo 2016, alla Regione e alla Provincia o Città metropolitana competente per territorio, programmi organizzativi per l’incremento della raccolta differenziata e del riciclaggio che devono contenere azioni per introdurre sistemi di raccolta differenziata delle frazioni riciclabili che consentano di raggiungere risultati di riciclaggio, rispetto al rifiuto prodotto dalle medesime frazioni, almeno del **45% al 2016 e del 65% al 2020 in termini di peso**. I Comuni che non

li raggiungeranno concorreranno al sistema d'ambito versando 25 Euro per tonnellata di indifferenziato, a concorrenza del quantitativo mancante rispetto ai citati obiettivi di riciclaggio.

A seguito dell'approvazione del Piano d'Ambito in data 06 agosto 2018 la Città Metropolitana e le Province hanno assicurato la continuità della gestione della fornitura dei servizi in essere (tramite subentro nei rapporti contrattuali stipulati dai Comuni, nuovi affidamenti finalizzati a raggiungere l'obiettivo dell'unicità della gestione in ciascuna area, oppure con mantenimento, in capo ai Comuni, dei contratti relativi a gestioni in house esistenti fino alla scadenza degli stessi). Dove la Provincia o la Città metropolitana abbiano definito, con proprio provvedimento anche a titolo di stralcio del Piano d'area o Piano metropolitano, il disegno complessivo della ripartizione territoriale dei servizi di gestione rifiuti da perseguire all'interno del territorio, con l'individuazione dei bacini di affidamento, i Comuni possono provvedere, in conformità agli indirizzi definiti da Provincia o Città Metropolitana, a un affidamento del servizio di gestione integrata rifiuti per un periodo non esteso oltre il **31 dicembre 2020**.

DGR 22/04/2016, n. 359

Con DGR n. 359/2016 la Regione Liguria ha approvato la metodica di calcolo del tasso di riciclaggio e recupero dei rifiuti urbani e assimilati.

Il valore di ciascuna frazione risulta conforme se il Tasso di riciclo e recupero è superiore al 45% (40% per il Comune di Genova) al 2016 e al 65% (per tutti) al 2020.

ORDINANZA DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE n°81/2020 del 25/11/2020

“Proroga periodo transitorio per affidamento servizio di gestione integrata rifiuti per aree omogenee definite dalla pianificazione metropolitana e provinciale Art. 24 bis c. 2 bis L.r. 12/2015”

Con l'ordinanza vengono prorogati i termini del periodo transitorio, fissati inizialmente al 31/12/2020.

Entro la data del 30/06/2021 visto il report aggiornato circa la situazione degli affidamenti redatto dalla Provincia, verrà determinata la tempistica necessaria al raggiungimento dell'assetto a regime degli affidamenti secondo le previsioni dei Piani, con la predisposizione degli strumenti normativi necessari.

Prospettive di definizione dei bacini di raccolta

PIANO D'AREA OMOGENEA DELLA PROVINCIA DI SAVONA PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI URBANI

La Legge Regionale n. 1 del 24 febbraio 2014 all'art. 14, individua un **Ambito Regionale unico**, articolato in **quattro aree coincidenti con i territori della Città Metropolitana di Genova e delle Province di Imperia, Savona e La Spezia**

La L.R. n. 1/2014 richiama la facoltà di individuare in sede statutaria all'interno dei territori della Città Metropolitana e delle Province **zone omogenee**, designando un **Comune capofila**. Tale è stata la scelta della **Provincia di Savona** che - con *Deliberazione n. 2 del 21 gennaio 2016* del Consiglio - ha approvato gli indirizzi per la redazione del Piano d'Area Omogenea indicando i 3 "*Bacini di Affidamento*", così come definiti nella *Delibera dell'Assemblea dei Sindaci n. 3 del 24 giugno 2015* e del *Decreto del Presidente della Provincia n.101 del 21 luglio 2015* e modificati dalla *Delibera n. 85 del 15 dicembre 2017*.

Con Deliberazione n. 43 del 02/08/2018 è stato approvato il "PIANO D'AREA OMOGENEA DELLA PROVINCIA DI SAVONA PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI URBANI" predisposto dalla Società Contarina S.p.A., su incarico della Provincia di Savona in qualità di Ente di governo dell'Area Omogenea.

Il Piano d'Area individua i seguenti obiettivi:

- mirare a ridurre la produzione complessiva dei rifiuti e adottare azioni finalizzate al loro recupero e riutilizzo;
- essere improntato a condizioni di modularità e sicurezza, utilizzando le migliori tecnologie disponibili, con riguardo anche alla valutazione degli effetti ambientali, economici e occupazionali;
- adottare un sistema di "Gestione Integrata", finalizzato a perseguire gli obiettivi primari di aumentare la raccolta differenziata e il recupero di materia in termini quali-quantitativi (rispettando gli stringenti obblighi normativi), portare la fase dello smaltimento a elemento residuale e superando una politica ambientale di settore che risulta ancora largamente centrata sullo smaltimento in discarica;
- assicurare la presenza e la valorizzazione di strutture integrate con le realtà locali;
- garantire il raggiungimento di soglie dimensionali idonee ad ottimizzare i servizi sia sotto il profilo tecnico-economico sia ambientale;
- rafforzare l'indirizzo e il controllo pubblico sul ciclo dei rifiuti, rafforzando tale ruolo (ove possibile) anche nella gestione impiantistica;
- perseguire un'ottica di sviluppo sostenibile complessivo.

Tempistica di intervento e gestione del transitorio

Il termine ultimo per l'adeguamento al Piano era, come previsto dalla normativa, il 31 dicembre 2020. L'ultimo Comitato regionale d'Ambito (17/11/2020) ha dato indirizzo per la proroga di ulteriori mesi 6. Nella prima fase di avvio, con un obiettivo temporale biennale, vanno almeno realizzati:

- il rapido avvio della raccolta porta a porta nei Comuni montani e parte dei Comuni costieri;
- per tutti i Comuni, vanno attivate immediatamente tutte quelle raccolte domiciliari che prevedono percorsi diretti, presso particolari categorie di utenze:
 - raccolta porta a porta del rifiuto organico presso attività di ristorazione e altre grandi utenze;
 - raccolta porta a porta del cartone presso esercizi commerciali e grandi utenze;
 - raccolta porta a porta di plastica-lattine e vetro presso bar e ristorazione;
 - raccolta dedicata porta a porta per tutte le frazioni presso zone industriali ed artigianali, eliminando da subito i contenitori stradali almeno nelle zone omogenee di tipo produttivo ove vengono attivati i circuiti domiciliari.

Ove siano ancora presenti sistemi stradali, sarà necessario programmare il progressivo cambiamento, studiando il territorio e le tempistiche per la consegna dei contenitori domiciliari.

Entro tre mesi dalla data di approvazione del Piano, ogni singolo “Bacino di Affidamento” avrebbe dovuto ad indicare il proprio Comune Capofila e la modalità di affidamento del servizio nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale scegliendo tra:

- Gara d'appalto;
- Società mista con gara d'appalto per il socio privato;
- In house providing.

Questo era previsto per consentire alla Provincia di Savona di provvedere alla preparazione di quanto necessario per procedere all'affidamento del nuovo servizio previsto al 1° gennaio 2021.

Nel corso del 2020, malgrado i ritardi causati dall'emergenza epidemiologica tuttora in atto, il processo ha subito un'accelerazione (dopo qualche anno di relativa immobilità): con delibera del Consiglio Provinciale n.3 del 10.01.2020 La Provincia di Savona ha individuato un unico bacino di affidamento provinciale (oltre a quello di riferimento del Comune capoluogo) e, rispetto alla definizione dell'indirizzo provinciale sulle modalità di affidamento del servizio rifiuti e l'identificazione nella Provincia del soggetto affidante, è stato individuata la modalità di affidamento con l'istituto dell'in house providing con la Deliberazione del Consiglio Provinciale n. n. 17 del 12.06.2020;

I nuovi Bacini di affidamento della Provincia di Savona sono così definiti:

- **BACINO PROVINCIALE: circa 213.000 abitanti e 65 Comuni;**
- **BACINO CAPOLUOGO: circa 62.000 abitanti e 1 Comune**

SAT SpA ha tutte le caratteristiche, competenze e qualità necessarie, comprese quelle economiche, per la gestione territoriale dell'Area Omogenea della Provincia di Savona. Infatti SAT è già partecipata da 18 Comuni, tra cui i più popolosi della Provincia (ad esclusione del capoluogo).

Essendo S.A.T. la più significativa realtà societaria pubblica operante secondo il modello in house providing in ciascuno dei due bacini realisticamente si candida a divenire gestore del servizio sul territorio di tutta la Provincia di Savona, escluso il territorio del comune capoluogo.

Dalle ultime deliberazioni del Comitato regionale D'Ambito, su richiesta della Provincia di Savona, visto anche il protrarsi della situazione di emergenza sanitaria, si chiede che la scadenza precedentemente fissata del 31/12/2020 per l'affidamento dei bacini ai rispettivi gestori unici sia prorogata di 6 mesi.

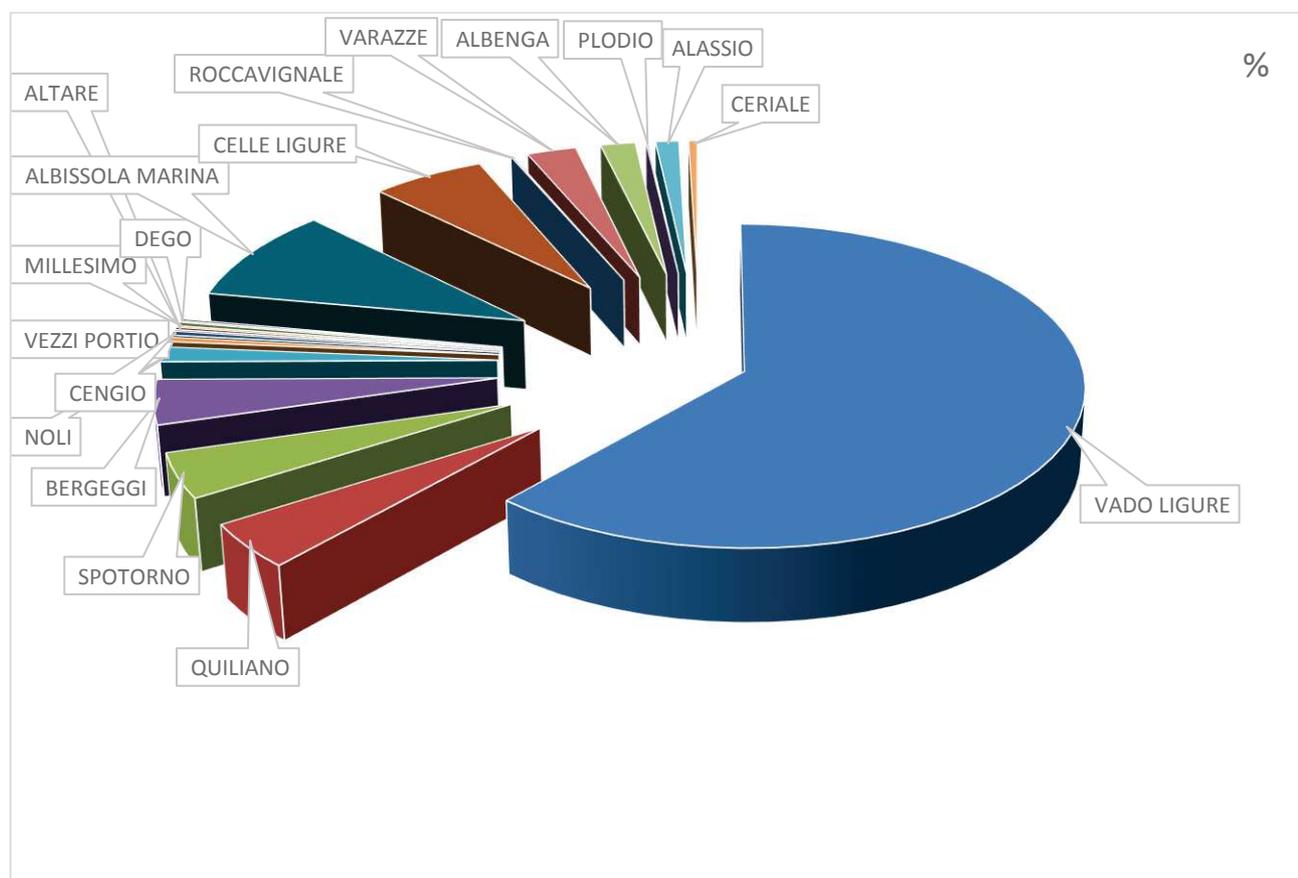
Con la citata ORDINANZA DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE n°81/2020 del 25/11/2020 vengono prorogati i termini del periodo transitorio e deciso che entro la data del 30/06/2021 visto il report aggiornato circa la situazione degli affidamenti redatto dalla Provincia, verrà determinata la tempistica necessaria al raggiungimento dell'assetto a regime degli affidamenti secondo le previsioni dei Piani, con la predisposizione degli strumenti normativi necessari.

Siccome l'altro gestore pubblico di una certa dimensione e rilevanza, ATA SpA ha come condizione dettata dal piano concordatario di rientro del debito di limitare la sua presenza al solo Comune di Savona dal 1 gennaio 2021 (come inizialmente previsto dal Piano provinciale dei Rifiuti), ben 17 Comuni per cui tale società svolgeva servizio, si trovano nella situazione di dover affidare a differente soggetto il servizio di raccolta e trasporto (e, in molti casi, spazzamento). La maggior parte di essi ha scelto di procedere ad affidare il servizio a Sat, identificato informalmente come il soggetto scelto come gestore unico. Per affidare fin da subito il servizio con l'istituto dell'*in house providing*, alcuni di questi Comuni (al momento in cui si scrive sono 11 oltre 2 che precedentemente avevano diverso gestore) hanno avviato la procedura per diventare soci entro il 31/12/2020.

3 ANALISI CONDIZIONI SOCIETARIE

Assetto societario SAT SpA al 30 novembre 2020

SOCIO	AZIONI DETENUTE	CAPITALE SOCIALE	%
VADO LIGURE	1.638.832	359.851,51	61,53
QUILIANO	118.319	27.213,37	4,44
SPOTORNO	118.318	27.213,14	4,44
BERGEGGI	118.318	27.213,14	4,44
NOLI	39.439	9.070,97	1,48
VEZZI PORTIO	11.240	2.585,20	0,42
CENGIO	10.341	2.378,43	0,39
ALTARE	6.070	1.396,10	0,23
MILLESIMO	9.217	2.119,91	0,35
DEGO	5.395	1.240,85	0,20
ALBISSOLA MARINA	252.562	58.089,26	9,48
CELLE LIGURE	162.938	37.475,74	6,12
ROCCAIGNALE	2.664	612,72	0,10
VARAZZE	71.000	16.330,00	2,67
ALBENGA	50.000	11.500,00	1,88
PLODIO	2.700	621,00	0,10
ALASSIO	33.500	7.705,00	1,26
CERIALE	12.695	19.999,70	0,47
TOTALE	2.663.548	612.616,04	100,00



I nuovi Comuni soci entranti

Come ampiamente discusso e motivato nelle sezioni precedenti la compagine sociale si sta via via ampliando: sono in fase di acquisizione delle quote sociali i Comuni di Stella, Murialdo, Boissano, Toirano, Cisano sul Neva, Nasino, Giustenice, Borgio Verezzi, Bardineto, Castelbianco e Mallare. Questi Comuni dovrebbero riuscire ad esperire le procedure statutarie e di legge, perfezionando l'acquisizione delle quote entro il 31/12/2020.

Previsione compagine sociale (sulla base delle richieste pervenute al 30/11/2020):

ASSETTO SOCIETARIO S.A.T. SERVIZI AMBIENTALI TERRITORIALI S.P.A.

dal 30/12/2020

SOCIO	AZIONI DETENUTE	CAPITALE SOCIALE	%
COMUNE DI VADO LIGURE	1.630.082	374.918,86	61,200
COMUNE DI QUILIANO	118.319	27.213,37	4,442
COMUNE DI SPOTORNO	118.318	27.213,14	4,442
COMUNE DI BERGEGGI	118.318	27.213,14	4,442
COMUNE DI NOLI	39.439	9.070,97	1,481
COMUNE DI VEZZI PORTIO	11.240	2.585,20	0,422
COMUNE DI CENGIO	10.341	2.378,43	0,388
COMUNE DI ALTARE	6.070	1.396,10	0,228
COMUNE DI MILLESIMO	9.217	2.119,91	0,346
COMUNE DI DEGO	5.395	1.240,85	0,203
COMUNE DI ALBISSOLA MARINA	252.562	58.089,26	9,482
COMUNE DI CELLE LIGURE	162.938	37.475,74	6,117
COMUNE DI ROCCA VIGNALE	2.664	612,72	0,100
COMUNE DI VARAZZE	71.000	16.330,00	2,666
COMUNE DI ALBENGA	50.000	11.500,00	1,877
COMUNE DI PLODIO	2.700	621,00	0,101
COMUNE DI ALASSIO	33.500	7.705,00	1,258
COMUNE DI CERIALE	12.695	2.919,85	0,477
COMUNE DI STELLA	1.000	230,00	0,038
COMUNE DI MURIALDO	500	115,00	0,019
COMUNE DI TOIRANO	500	115,00	0,019
COMUNE DI BOISSANO	1.000	230,00	0,038
COMUNE DI BORGIO VEREZZI	4.000	920,00	0,150
COMUNE DI BARDINETO	250	57,50	0,009
COMUNE DI CASTELBIANCO	125	28,75	0,005
COMUNE DI CISANO SUL NEVA	500	115,00	0,019
COMUNE DI NASINO	125	28,75	0,005
COMUNE DI GIUSTENICE	250	57,50	0,009
COMUNE DI MALLARE	500	115,00	0,019
TOTALE	2.663.548	612.616,04	100,00

E' probabile che tali Comuni riescano ad affidare in modalità di in house providing il servizio di raccolta rifiuti urbani e spazzamento stradale a SAT SpA dal 01 gennaio 2021 oppure (Toirano e Boissano) dal 01/02/2021.

Altri comuni, Borghetto S. S., Castelvecchio di Rocca Barbena, Ortovero, Calizzano etc. potrebbero richiedere l'acquisto di quote sociali (o affidare il servizio nelle more delle determinazioni della Provincia di Savona) nei primi mesi dell'anno. Alcuni potrebbero affidare direttamente a SAT, con proprio atto, nelle more del perfezionamento della procedura di acquisizione, a partire dal 01/01/2021.

Si precisa che l'aumento del capitale sociale, di cui più avanti, risulterà effettivo a partire dal gennaio 2021.

Partecipazioni in altre società: ECOLOGIC(A) SpA in liquidazione

SAT SpA detiene una quota pari al 44 per cento del capitale sociale della società Ecologic@ srl, con sede in Via Caravaggio 13 17100 Savona, (cap. soc. 300.000 euro). In data 17 dicembre 2019 l'assemblea dei soci presso il Notaio Firpo ha deliberato la messa in liquidazione della Società a far data dal 1 gennaio 2020.

Obiettivo della liquidazione è la risoluzione di tutti i contratti attivi e passivi in essere, la vendita e/o dismissione del patrimonio aziendale, l'incasso di tutti i crediti e il pagamento dei debiti.

Nel corso del 2020 la Società, posta in liquidazione, ha adottato il Piano di liquidazione delineando la situazione economico-patrimoniale della Società e le fasi della procedura di liquidazione. Il Piano è in fase di attuazione.

Aumento del capitale sociale: ECOSAVONA – procedura di acquisizione delle azioni in corso

Nel Piano Industriale 2020 è contenuta la previsione in ordine alla volontà di SAT SpA di sviluppare anche talune fasi del ciclo rifiuti successive a quella della raccolta ivi compresa quella del conferimento dei rifiuti urbani in discarica. Nel corso dell'anno si è lavorato a stretto contatto con il Comune di Vado Ligure a tradurre questo intendimento in un percorso concreto di crescita e sviluppo.

L'estensione della compagine societaria di S.A.T. dal 2015 (Varazze, Roccavignale) negli anni a seguire 2017 e 2018 (Albenga, Plodio) e fino al 2019 e 2020 (Alassio, Ceriale, Stella, Boissano, Toirano, Murialdo) ha evidenziato le capacità di sviluppo qualitativo e quantitativo della società rispetto agli obiettivi prefissati dai Comuni controllanti, quali ad esempio il conseguimento delle percentuali di raccolta differenziata previste dalle disposizioni normative vigenti tempo per tempo ed il mantenimento dei parametri economico – finanziari predefiniti in sede di controllo analogo termini di rapporto costi della produzione/ ricavi e spesa di personale/ ricavi.

Nel corso dell'assemblea del 28.05.2020 il Comune di Vado Ligure, socio di maggioranza assoluta della società, ha illustrato ai rappresentanti dei comuni soci l'iniziativa del mirante a conferire a titolo di aumento di capitale la quota di partecipazione attualmente da esso detenuta nella società Ecosavona s.r.l. che gestisce la discarica di rifiuti solidi urbani del Boscaccio in Vado Ligure. , pari al 25% del capitale sociale della società Ecosavona s.r.l. (il restante capitale sociale è detenuto : per il 70% da Green Luxco Capital S.A. e per il 5% dal Comune di Savona)

In seguito a detta iniziativa hanno avuto seguito con le seguenti deliberazioni degli organi societari:

- delibera del Consiglio di Gestione del 13 ottobre 2020 ad oggetto "Definizione della procedura per aumento di capitale sociale mediante conferimento delle quote di Ecosavona di proprietà del Comune di Vado Ligure – delibere conseguenti a seguito della trasmissione della nuova perizia aggiornata";
- delibera del Consiglio di Sorveglianza del 13 Ottobre 2020 ad oggetto "Espressione del parere in ordine all'aumento di capitale sociale riservato al Comune di vado Ligure a seguito della trasmissione della nuova perizia aggiornata"
- Assemblea dei Soci del 19/11/2020 in cui è stata illustrata nel dettaglio ai Comuni Soci la procedura e richiesta la necessaria deliberazione dei propri Consigli comunali per consentire l'aumento di capitale sociale.

L'integrazione che si realizza con il conferimento nel capitale sociale di S.A.T s.p.a. della quota di Ecosavona s.r.l. - trattandosi di due società che gestiscono entrambe porzioni significative di servizi relativi al ciclo integrato dei rifiuti nella Provincia di Savona- l'una svolgendo il servizio di raccolta e trasporto e di igiene urbana sul territorio dei Comuni soci, l'altra essendo concessionario della principale discarica di rifiuti solidi urbani operante su tutto il territorio provinciale – determina un'importante sinergia nell'ambito dell'intero ciclo gestito

Così ad oggi, S.A.T. si presenta – in termini di fatturato e comuni serviti – come la più significativa realtà societaria pubblica del settore rifiuti operante nella Provincia di Savona secondo il modello *in house providing* e potrà essere individuata quale gestore del servizio di raccolta, trasporto rifiuti

e igiene urbana nel bacino Provinciale al termine del periodo transitorio definito dalla legislazione regionale.

E' di fondamentale importanza per lo sviluppo societario di S.A.T. s.p.a. l'attuazione degli investimenti previsti dal Piano Industriale in relazione alle prospettive di crescita della società e di futuro incremento dei comuni serviti nel bacino di riferimento. Questo aumento di capitale fa sì che tali investimenti possano essere programmati e realizzati attraverso uno strumento di gestione straordinaria atto a individuare risorse per l'attivazione del percorso di crescita societaria: in relazione al trend storico di redditività di Ecosavona s.r.l., la titolarità della relativa quota di partecipazione garantisce il conseguimento di utili significativi e relativamente stabili nel tempo.

4 SVILUPPO OPERATIVO ED ASSETS NECESSARI

(Tecnologie, dotazioni organiche e parco mezzi)

Sviluppo operativo e assets necessari

Quanto evidenziato nel paragrafo 2 “Analisi mercato competitivo” palesa come la società operi in un contesto in costante evoluzione verso orizzonti che sempre più richiedono la capacità, in attuazione della pianificazione Regionale, di generare miglioramenti ambientali significativi ed economie di scala superando gestioni di stampo locale : gli attori pubblici (Regioni, Province, Comuni, società pubbliche) sono i protagonisti di un percorso che riguarda, per la Regione Liguria (l.r. 1/2014 e ss. Mm. li.) il 31.12.2020 con il passaggio dal periodo transitorio alle gestioni d’ambito ovvero, nel nostro caso, di bacino ottimale sub provinciale “a regime”.

L’ampliamento della compagine sociale di SAT dal 2015 (Varazze, Roccavignale) negli anni a seguire (Albenga, Plodio, Alassio, Ceriale) e fino ad oggi (acquisiranno quote prima del 31/12/2020 i Comuni di Stella, Murialdo, Boissano, Toirano, Cisano sul Neva, Nasino, Giustenice, Arnasco, Borgio Verezzi, Bardineto, Castelbianco e Mallare, ai quali potrebbero aggiungersi nei primi mesi del 2021 i Comuni di Calizzano, Castelvechio di Rocca Barbena, Ortovero e, in ipotesi, Loano) ha chiarito come la società sia capace di generare fiducia, vincendo le sfide cui è stata chiamata e raggiungendo gli obiettivi prefissati: raccolta differenziata, utili societari, parametri ricavi/ costi e ricavi/ costi del personale.

Grazie a tale evoluzione positiva (che ha il riscontro più significativo nella crescita dei ricavi del 65% in 3 anni) SAT si candida a diventare il gestore in house del servizio raccolta rifiuti e igiene urbana nei bacini di area omogenea del Savonese comprendenti la maggior parte dei territori dei comuni della Provincia di Savona ad esclusione del capoluogo.

Il passaggio, ad oggi prospettico, potrà comportare l’ulteriore implementazione della compagine societaria e l’acquisizione di nuove commesse: quindi nuovi investimenti in termini di attrezzature, mezzi e tecnologie nonché l’integrazione con altre realtà societarie pubbliche (di dimensioni più contenute) già presenti sul territorio della Provincia di Savona.

Detta prospettiva esige che SAT evolva e si rafforzi sul piano patrimoniale rendendosi capace degli investimenti che le occorreranno per raccogliere le sfide che questa crescita le richiederà e si prepari, nel contempo, a integrare la gestione del ciclo dei rifiuti in un’ottica più ampia e completa di quella fino ad oggi considerata che non sia cioè funzionalizzata esclusivamente al mero servizio di raccolta e trasporto ma che abbia riguardo della complessiva efficiente gestione del rifiuto, cioè dell’intero suo ciclo, con una particolare attenzione alla fase del recupero e dello smaltimento, alle loro condizioni, modalità e costi sull’intero territorio provinciale.

In questa direzione i punti di seguito indicati del piano, partendo dalla programmazione annuale dell’attività ordinaria e da una sintesi dei fabbisogni di manodopera, evidenziano le necessità di evoluzione operativa e di investimento in mezzi e software per prefigurare poi esigenze a sempre maggior valenza strategica : l’acquisto di una nuova sede e la realizzazione di un impianto di proprietà pubblica per il trattamento e la valorizzazione dei rifiuti da raccolta differenziata. In un quadro di investimenti, che prospettano un obiettivo pluriennale, riteniamo che proprio la capacità di dispiegare interventi significativi (e di avere impatti rilevanti) sul piano della fase terminale del ciclo dei rifiuti potrà dare a SAT un “vantaggio competitivo” determinante rispetto a tutte le altre realtà aziendali pubbliche (e private) presenti sul territorio e quindi in definitiva “fare la differenza” per diventare gestore d’ambito.

Programma annuale

Si presenta di seguito quanto si vuole perseguire nell'anno 2021. In particolare il programma operativo riguarda i seguenti obiettivi:

Incremento della raccolta differenziata attraverso il consolidamento del modello porta a porta, in coerenza con le specificità dei territori serviti e delle prescrizioni del Piano Provinciale;

Avvio di tutti i progetti di nuovo servizio per i Comuni serviti;

Completamento del nuovo servizio in Comune di Albenga e avvio del servizio in Comune di Alassio;

Progettazione del servizio per il bacino provinciale unico secondo le linee guida del Piano Provinciale

Adeguamento integrato tecnico, amministrativo ed informatico alle necessità determinate dalla contestuale entrata in vigore della Direttiva sulla separazione contabile e sulla metodologia per la redazione dei Piani finanziari nell'ambito della Regolazione delle tariffe rifiuti(ARERA);

Acquisto/affitto aree per nuova sede o edifici /locali esistenti e spostamento struttura o parte di essa;

Individuazione area per la creazione di un impianto destinato alla selezione e alla valorizzazione del materiale che punti a diventare il soggetto di riferimento per la provincia;

Acquisizione e messa in pristino Centri di Raccolta Borgio e Borghetto S:S (e in ipotesi Calizzano e Ortovero).

Sviluppo e sostenibilità economica delle azioni intraprese e degli obiettivi previsti;

Forte impulso al programma di semplificazione dei processi aziendali e sviluppo dei sistemi informativi per potenziare gli strumenti di monitoraggio e programmazione delle attività;

Implementazione controllo analitico dei costi (contabilità industriale), integrato con un sistema di gestione informatizzato per il controllo dei mezzi di raccolta e delle performance operative;

Ristrutturazione aziendale, efficientamento struttura ed organizzazione del lavoro;

Studio dei sistemi esistenti e progettazione di sistemi efficienti ed integrati di raccolta nei nuovi Comuni

Incremento della disponibilità dei mezzi tramite il rinnovo del parco mezzi in coerenza con le necessità dei nuovi modelli di servizi e migliore pianificazione ed organizzazione delle attività manutentive;

Rinnovo del parco mezzi ed attrezzature in coerenza con le necessità del nuovo modello di servizio e attivazione di un'attività sistematica di manutenzione;

Analisi stato attrezzature relativamente alla gestione dei parcheggi per i Comuni soci e considerazioni in merito ad un eventuale noleggio dei macchinari necessari.

Dalla lettura di questi obiettivi risulta chiaro come l'implementazione delle azioni necessarie per raggiungerli sia fortemente condizionata dalle prospettive che scaturiranno dalle decisioni prese a livello provinciale sul Piano d'Area e sulle modalità prescelte per l'affidamento del servizio ad uno o più Gestori d'Ambito.

Personale dipendente

Nel 2019 SAT ha presentato al Comune capofila, Comune di Vado Ligure, il Piano delle Assunzioni 2019/2020. Il Piano è stato accettato e validato. Nel corso 2019 sono state conseguentemente indette 4 procedure concorsuali per la redazione di nuove graduatorie triennali per l'assunzione di operatori ecologici ed autisti, rispettivamente nelle zone savonesi di levante e di ponente. I concorsi sono stati svolti nel giugno 2019 e sono state adottate le nuove graduatorie cui attingere in caso di necessità, sia a tempo determinato che a

tempo indeterminato

Le assunzioni nel 2020 sono state effettuate tramite queste graduatorie triennali: sono stati assunti complessivamente a tempo indeterminato nr.3 dipendenti, a tempo determinato nr 30 dipendenti. In questo triennio sono state assunte inoltre nr. 5 persone usufruendo della Legge 68 di cui 4 in graduatoria e uno da convenzione con Centro per Impiego (2 stabilizzate a tempo indeterminato e 3 tutt'ora a tempo determinato).

La forza lavoro di SAT è aumentata di ulteriori unità con l'acquisizione del servizio di Ceriale per effetto della clausola sociale del contratto FISE Assoambiente. Questa inclusione non ha variato le necessità espresse nel Piano in quanto legate al funzionamento del nuovo cantiere.

L'attuale consistenza del personale - a novembre 2020 - è la seguente, divisa per cantiere:

Cantiere	N.
Impiegati	22
Personale di Supporto (meccanico – pulizia locali societari)	0
Vado Ligure	20
Bergeggi/Vezzi P.	3
Quiliano	4
Spotorno	14
Noli	6
Albissola Marina	12
Celle ligure	14
Varazze	32
Albenga	38
Alassio	49
Ceriale	16
Valbormida (Millesimo, Cengio, Plodio, Roccavignale)	4
TOTALE	234
Tempo indeterminato	220
Tempo determinato	14

Si prevede all'inizio del 2021 l'assunzione di personale proveniente da ATA SpA e da Ecoseib (attuale gestore di Toirano e Boissano) per effetto dell'acquisizione di diversi Comuni che oggi sono gestiti da tali Società. Si ipotizza inoltre, per fare fronte alle sopravvenute esigenze operative derivanti dall'aumento repentino del territorio servito di ricorrere inizialmente a forme di lavoro interinali nelle more dell'indizione di nuove procedure concorsuali per completare l'organico necessario.

Realizzazione e messa in esercizio di nuove strutture operative e centri di raccolta

Nuova sede di Albissola Marina

Il progetto rappresenta parte integrante dell'opera di sistemazione della viabilità "Galaie", a cura dall'Amministrazione Comunale di Albissola Marina. Tale sistemazione consiste nel rifacimento della strada che collega la zona mare alla nuova zona residenziale, nella realizzazione di una nuova area camper, di aree di sosta veicolare e, appunto, nello spostamento dell'area logistica SAT S.p.A.

La progettazione si è focalizza pertanto sulla necessità di spostamento dell'area logistica SAT S.p.A. all'interno del lotto dato in concessione dall'Amministrazione comunale e nello specifico tramite il riutilizzo della porzione di strada dismessa al traffico veicolare di via delle Industrie e parte del vecchio campo da baseball. I volumi edificati esistenti, adibiti ad uffici e spogliatoio sono stati rimossi dall'attuale posizione, sede della nuova viabilità e ricostruiti nell'area messa in concessione dal Comune alla Società, mantenendone nel complesso gli ingombri originari ma con un nuovo fabbricato ad uso spogliatoio e ufficio. Tale struttura si sviluppa su un'area di 150 mq ed è realizzata tramite il posizionamento e assemblaggio di volumi prefabbricati leggeri al fine di mantenerne i presupposti di struttura temporanea e facilmente rimovibile.

Le attività interne saranno localizzate su un unico piano garantendo la massima accessibilità e funzionalità

degli spazi, che congiuntamente a tutti gli accorgimenti progettuali previsti, ne permetterà il facile utilizzo anche a persone affette da disabilità.

La destinazione d'uso dell'attività non si configura come Centro di Raccolta, ma come sola base operativa relativa alla pulizia e lavaggio dei mezzi. Per tale ragione il piazzale di servizio è destinato unicamente al transito, alla manovra e alla sosta e pulizia di mezzi e autoveicoli pertinenti all'attività di SAT. Il rifacimento del manto superiore del piazzale è previsto in cemento pigmentato per la sosta e la manovra dei mezzi operativi. Tale piazzale conterrà anche una pesa per automezzi a raso e una piattaforma, sempre a raso-suolo per la manutenzione/lavaggio dei mezzi.

Al fine di mitigare l'impatto visivo dei mezzi operativi e del piccolo edificio a servizio in progetto, per fornire schermature visive, abbattimenti acustici e per la creazione naturale di ombreggiatura, è prevista la piantumazione di alberature a perimetro nelle zone di confine dell'area, in analogia al progetto stradale approvato dall'amministrazione comunale.

Il costo stimato dell'intervento, a totale carico di SAT SpA e realizzato con capitale proprio, si aggira intorno a € 320.000,00

Il nuovo cantiere si configura, anche per la sua posizione strategica, come un hub e centro organizzativo per i cantieri del levante montano Savonese,

Nuovi Centri di Raccolta

Con l'acquisizione del servizio in nuovi Comuni, è necessario che Sat predisponga ulteriori centri di raccolta comunali o intercomunali – si prevede l'acquisizione a inizio 2021 di tre strutture presenti a Borgio Verezzi, Borghetto S. Spirito e Calizzano, provvedendo, come di prassi, al rinnovamento del CdR con la messa in pristino dei piazzali e delle attrezzature ivi presenti. Si prospetta, inoltre, nel corso dell'anno 2021 la possibilità di acquisire, insieme al servizio, anche il Centro di Raccolta di Ortovero.

Tecnologie: geo-localizzazione, gestione delle distribuzioni/anagrafiche/dotazioni e della gestione mezzi

SAT SpA è fortemente orientata a contribuire allo sviluppo e a utilizzare le migliori tecnologie informatiche per la gestione di tutte le attività logistiche e di gestione dati. Tutto questo anche in vista di quanto previsto nel Piano d'Area Omogenea per quanto riguarda le future attività legate alle attività di gestione della tariffazione puntuale e della riscossione della TARI.

Un'altra sfida, al fine di portare miglior efficienza, efficacia e miglioramento della produttività, è quella di estendere a tutti i mezzi SAT SpA, le tecnologie di geolocalizzazione, già in fase di sperimentazione, e realizzare l'integrazione tra tali sistemi di navigazione/tracciamento GPS e la rilevazione automatica dei contenitori.

Tutte le nostre dotazioni infatti (contenitori, mastelli, sacchi con tag rfid etc) sono mappate dal punto di vista informatico e conseguentemente sono associate alle utenze e ai Comuni in cui sono utilizzati. L'integrazione di tutti di sistemi di tracciamento (mezzi e dotazioni) permette quindi la rilevazione automatica degli svuotamenti adattandosi a qualsiasi sistema di raccolta sia domiciliare con contenitori e sacchi sia con cassonetti e campane stradali.

Al contempo, nel corso del 2021, si vuole implementare l'utilizzo del software di gestione dei mezzi, acquistato nel 2020 (AVRIOS) migliorando in tal modo la pianificazione delle manutenzioni, dei rinnovi delle autorizzazioni e delle assicurazioni etc. e l'integrazione con le sovvenienti necessità di separazione contabile e registrazioni ARERA.

Per una corretta gestione complessiva e di controllo della filiera di processo dei servizi svolti, SAT utilizza software e applicativi altamente specializzati nella gestione dei servizi ambientali quali quelli forniti da ANTHEA e HORUS di Id&A.

SAT ha imparato a collaborare a stretto contatto con gli sviluppatori di questi programmi spingendo fattivamente sia per il miglioramento generale dei prodotti che ci vengono forniti, sia ad una loro attenta customizzazione e *fine tuning* rispetto alla nostra realtà lavorativa.

Non possiamo inoltre non citare i programmi applicativi utilizzati per la gestione amministrativa, contabile e di segreteria: l'utilizzo di strumentazione sempre più sofisticata, specializzata e adattabile ad una realtà in costante mutamento e crescita qual è SAT. Tali programmi consentono:

- la gestione di tutte le comunicazioni e il protocollo
- la gestione delle pratiche di gara
- la gestione della contabilità ordinaria e della contabilità industriale
- la gestione della fatturazione elettronica

Adeguamento alle esigenze normative: ARERA e Separazione Contabile

Nella seconda metà del 2019 sono state introdotte due importanti novità normative.

Da una parte è stato introdotto l'obbligo di adottare i bilanci tenendo conto della Separazione contabile così come previsto dall'art. 15 co. 2 del D.Lgs. 175/16 ed operativamente disciplinato dalla direttiva del MEF adottata con Determinazione in data 9 settembre 2019.

Parallelamente, con Deliberazione n. 443 del 31/10/19 dell'ARERA – l'Ente obbligatorio di Regolazione del Mercato elettrico, gas, acqua e rifiuti – sono stati indicati i criteri da seguire per la redazione e la validazione del Piano Finanziario del gestore del servizio integrato dei rifiuti.

Le due disposizioni devono essere lette ed attuate in maniera congiunta poiché, ovviamente, i dati relativi alla gestione, con particolare riferimento ai costi, devono essere raccolti, classificati e contabilizzati al fine di adempiere contemporaneamente alle due tipologie di prescrizioni sopra citate

Questo comporta l'impegno della società nel completare ed integrare velocemente il percorso avviato negli anni di una sistematizzazione delle registrazioni contabili al fine di produrre una contabilità industriale che sia non solo uno strumento di comunicazione contabile ma anche un valido strumento operativo per migliorare i risultati nel rispetto degli obiettivi previsionali.

In particolare, la Direttiva sulla separazione contabile impone di separare le attività svolte in relazione al fatto che esse siano "protette" ovvero in regime di mercato. Impone altresì di individuare servizi e funzioni cui attribuire i costi sostenuti, costi che, in relazione al Metodo tariffario impostato da Arera devono altresì essere opportunamente classificati in quanto avranno pesi diversi ai fini della determinazione della tariffa.

Peraltro, le disposizioni relative al Piano Finanziario del gestore comportano per SAT la redazione di 16 piani finanziari dettagliati, uno per Comune, da sottoporre agli Enti Territorialmente Competenti (indicati dall'ETC logicamente deputato, Provincia di Savona, come corrispondenti nelle more dell'affidamento del bacino dell'area omogenea, come coincidenti con i singoli Comuni), e conseguentemente ad ARERA stessa. Anche se la procedura presuppone una gestione degli Ambiti già strutturata, fatto che in Provincia di Savona è prematuro, SAT non può esimersi dalla sua applicazione ed anzi, vuole cogliere l'opportunità di strutturarsi per concepire in maniera integrata il risultato dell'applicazione dei due provvedimenti.

Non da ultimo, vale la pena ricordare che ARERA ha dettato anche criteri per la comunicazione degli standard qualitativi del servizio, che SAT, in occasione della revisione ormai prossima e pianificata della redazione della propria Carta dei Servizi, non mancherà di implementare.

A fronte delle nuove disposizioni, la società ha già attivato un gruppo di lavoro volto ad eseguire un primo livello di revisione delle procedure contabili, finalizzato a soddisfare le prescrizioni normative con effetto dal 1° gennaio 2020.

Il 2020 è stato caratterizzato dalla prima applicazione della redazione dei PEF rifiuti da inviare all'Ente Competente per territorio (ETC). Anche per colpa dell'emergenza sanitaria in atto e al cambio in corso del soggetto individuato come ETC (fino a febbraio la Provincia di Savona, da marzo in avanti ogni singolo Comune) ha determinato il lavoro di SAT non su un unico PEF, ma su 16 PEF con 16 differenti procedure di validazione (con criteri – legittimamente – differenti e differenti richieste di integrazioni), impegnando pesantemente il lavoro degli uffici amministrativi, già complesso in questo momento di cambiamento.

Per questo si è provveduto per il PEF 2021 all'affidamento di un incarico alla società Utiliteam per l'adeguato supporto.

Quanto prima, sarà attivato un più articolato percorso finalizzato ad una riorganizzazione delle procedure

interne, sia a livello di servizi e funzioni che di gestione informatica dell'intero processo; ciò sia in relazione al ciclo passivo (personale, approvvigionamenti, gestione parco mezzi, ricerca e sviluppo) sia anche in relazione alla gestione intelligente dei dati derivanti dalla raccolta differenziata.

Mezzi: acquisto e noleggio nuovi mezzi

Il rinnovamento del parco mezzi aziendale è uno dei punti forza della politica di SAT. Consente di avere a disposizione, infatti, sempre le migliori tecnologie presenti sul mercato e realizzare forti economie gestionali. Un parco veicolare adeguato, inoltre, permette a SAT di perseguire il rispetto dei criteri ambientali minimi imposti dalla normativa e la possibilità di offrire un servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani ai massimi livelli di efficienza.

Gli automezzi utilizzati per la raccolta e lo spazzamento sono di vario tipo e dimensioni, in base ai servizi da svolgere.

Considerate le caratteristiche del territorio dei Comuni serviti e l'avvio sempre più diffuso del sistema porta a porta, la logica adottata è quella del mezzo compatto che funge da "satellite" e che, una volta a pieno carico, svuota in mezzi di maggiori dimensioni che trasportano il rifiuto raccolto presso gli impianti di recupero o smaltimento.

L'acquisizione del servizio di Ceriale ha determinato nel 2020 la necessità di acquisto e/o noleggio di ulteriori mezzi e attrezzature – portando il nostro parco mezzi ad un totale di 265 mezzi (dato 31/10/2020). In sintesi:

TIPOLOGIA	n°
ape 50	17
Compattatori	25
Fiorino	2
Mezzo con gru	3
lavacassonetti	1
Mezzi con bivasca	4
lavastrade	4
Pianali per servizio ingombranti	6
laterali	3
lift	7
minicompattatori	101
pianali	15
scooter	1
spazzatrici	11
trattore	1
Mezzi con vaporella	2
Mezzi con vasca	5
Mezzi con vasca avb	49
autovetture	8
Totale complessivo	265

L'acquisizione di 15 nuovi Comuni stimata per l'inizio del 2021 porterà all'acquisto (ovvero all'utilizzo di forme di leasing e noleggio) di mezzi per espandere la flotta, realizzando al contempo migliori sinergie operative per produrre il miglior risultato di efficacia ed efficienza nei servizi di raccolta e trasporto rifiuti, nonché la maggiore penetrazione territoriale e resa dei servizi di spazzamento.

Sviluppo impiantistico territoriale e realizzazione nuova sede

SAT S.p.A. sta continuando a crescere: gli edifici e le aree che sta attualmente occupando in Comune di Vado non sono più sufficienti a supportare l'attività amministrativa, tecnica ed operativa della Società. Si avverte la necessità di ingrandire la sede o provvedere al suo spostamento in locali più idonei. Inoltre, in relazione al

crescere vertiginoso delle percentuali di raccolta differenziata e alla difficile situazione dell'impiantistica a livello provinciale e regionale, si sente sempre più impellentemente la necessità di realizzare un impianto proprio di selezione e di valorizzazione dei rifiuti urbani che, al contempo, abbia anche una valenza pubblica, risolvendo la cronica carenza strutturale ed infrastrutturale in materia di trattamento di rifiuti.

In un quadro generale di una gestione complessiva e prioritariamente centralizzata del Ciclo dei Rifiuti di tutti i flussi di raccolta nell'Area Omogenea della Provincia di Savona – come peraltro indicato dal Piano attualmente in vigore - SAT spa vuole progettare, finanziare, realizzare e gestire un impianto di proprietà pubblica per il trattamento e la valorizzazione dei rifiuti da raccolta differenziata. Un ambizioso progetto industriale che, oltre a costituire il primo impianto interamente pubblico in Liguria, integrerebbe "a monte", in modo ottimale e sotto un'unica regia, la gestione delle diverse tipologie di servizi di raccolta comunale, integrandosi con la gestione della rete di Centri di Raccolta ex DM 08 aprile 2008, Ecocentri fissi e mobili attraverso la logistica e relativi trasporti.

Questo progetto, inoltre, consentirebbe "a valle" dell'impianto di rilanciare a livello locale – in particolare nel Comune SAT che si offrisse di ospitarlo - la creazione di un importante indotto di nuove aziende e relativi possibili posti di lavoro per la lavorazione e/o trasformazione delle materie prime secondarie.

5 PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO

Si riportano alcune stime utilizzate per la redazione del piano budgettario per il 2020 che possono essere utilizzate per il confronto e la proiezione degli indici economici sul 2021. La chiave di lettura delle tabelle seguenti deve essere principalmente legata alle seguenti considerazioni:

1. L'indebitamento della società è rimasto particolarmente basso;
2. Il Patrimonio netto risultante dallo stato patrimoniale è indicativamente stabile e legato alla buona liquidità circolante relativa a depositi bancari
3. Non si è svolta nessuna operazione che variasse la patrimonializzazione da beni immobili;
4. Le proiezioni, aggiornate sui dati disponibili a fine 2020, si mantengono positive;
5. I nuovi servizi 2020 hanno fatto crescere tutte le poste di bilancio legate ai servizi stessi, ha permesso una variazione armonica di costi e ricavi, in virtù del principio di copertura dei costi anche di investimento da parte dei nuovi contratti con i comuni;
6. L'acquisizione del nuovo cantiere di Ceriale ha portato all'aumento dei costi del personale - a causa dell'assorbimento di una cinquantina di nuovi dipendenti - ma questo è stato ovviamente controbilanciato dall'aumento del fatturato dovuto alla remunerazione del nuovo servizio, non incidendo sul rapporto, ormai stabilizzato, tra ricavi e costi del personale
7. Nel corso del 2021 partiranno i nuovi progetti di innovazione dei servizi, (Alassio in particolare a partire da inizio anno), e si prevede l'ingresso di nuovi Comuni e l'affidamento di nuovi servizi

Tabella analisi dei costi e ricavi - proiezione e indici attuali contratti

COSTI DELLA PRODUZIONE (in €)		2018	2019	Budget 2020*
B6	Acquisti	1.181.644	1.247.998	1.500.000
B7	Servizi	3.939.137	4.617.940	5.500.000
B8	Godimento beni di terzi	1.604.182	1.599.288	1.900.000
B9	Personale	7.333.767	8.077.296	10.500.000
B10	Ammortamenti e svalutazioni	1.292.153	1.691.506	1.900.000
B11	Variazione delle rimanenze	-	-	-
B13	Altri accantonamenti	-	-	-
B14	Oneri diversi di gestione	304.244	372.168	110.000
C)	Proventi e oneri finanziari	43.915	40.989	30.000
D)	Rettifiche finanziarie	-	-	
	TOTALE COSTI	15.699.042	17.647.185	21.440.000
	RICAVI	16.855.799	19.004.222	22.800.000
	contributi in conto capitale		31.321	
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.156.757	1.357.037	1.360.000

*Proiezione al 31/12/2020 del Budget (BGT)

Per quanto riguarda la **Proiezione Forecast 2021**: nel momento in cui si sta chiudendo il presente Piano la situazione previsionale (forecast) rispetto al 2021 è soggetta a troppe variabili (numero effettivo di Comuni, date di avvio dei servizi e importi contrattuali in fase di definizione), per poter dare luogo a un dato veritiero e congruo.