

PIANO INDUSTRIALE- STRATEGICO 2016-2018

INDIRIZZI DI GESTIONE 2017

PIANO DEGLI INTERVENTI 2017

PIANO BUDGETARIO 2017

1 Sommario

2	PREMESSA	3
3	ANALISI MERCATO COMPETITIVO	4
	STATO NORMATIVO – LE REGOLE DEL GIOCO	4
4	ANALISI CONDIZIONI SOCIETARIE	9
	PARTECIPAZIONI	10
5	SVILUPPO OPERATIVO ED ASSETS NECESSARI	11
	PROGRAMMA TRIENNALE	12
	SCOPO DEGLI ASSETS	12
	SVILUPPO IMPIANTISTICO SUL TERRITORIO PROVINCIALE	13
	L'AMPLIAMENTO DELLA COMPAGINE SOCIALE E IL REPERIMENTO DELLE RISORSE	14
6	PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO	15
7	APPENDICE 1 - PIANO DEGLI INTERVENTI 2017	19
	IMPOSTAZIONE ACQUISTO NUOVA SEDE E PIANIFICAZIONE SPOSTAMENTO STRUTTURA	20
8	APPENDICE 2- PIANO BUDGETARIO 2017	21
9	APPENDICE 3 - PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE – GESTIONE AZIENDALE	22

2 PREMESSA

Il **piano industriale**, o **business plan**, vuole essere nel caso della SAT SPA, un documento che propone in termini principalmente qualitativi le intenzioni del management 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 all'impresa, 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 al management di definire in che modo l'azienda intende accrescere e consolidare il **valore sociale, territoriale, finanziario creato per gli azionisti**.

Per questo si analizzerà e proporrà:

- La focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di medio-lungo periodo;
- 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 presentano quali appendici:

- PIANO DEGLI INTERVENTI 2017
- PIANO BUDGETARIO 2017

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

Si ritiene inoltre indispensabile specificare che l'attuale documento è l'aggiornamento del piano triennale presentato nel 2016, ma che ancora potrà trovare nuove forme e revisioni, a seguito del confronto con i soci ed in virtù delle condizioni al contorno tipicamente fluide del settore e del momento storico di appartenenza.

3 ANALISI MERCATO COMPETITIVO

Stato normativo – le regole del gioco

Lo scenario normativo soprattutto a scala regionale è rimasto immutato.

Si pone in evidenza l'intervento normativo di regolamentazione delle società a partecipazione pubblica, il c.d. "decreto Madia" sulle partecipate.

Di seguito per semplicità si riportano le considerazioni effettuate nella prima stesura del piano industriale.

Il servizio di raccolta rifiuti fa parte del ciclo integrato dei rifiuti, rientrando quindi nella disciplina all'uopo dettata dal D.Lgs. n. 152/2006 e s.m. ed i, da raffrontare con l'art. 34 del D.L. n. 179/2012 (dove si prevede, al comma 23, che *"Le funzioni di organizzazione dei servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica, compresi quelli appartenenti al settore dei rifiuti urbani, di scelta della forma di gestione, di determinazione delle tariffe all'utenza per quanto di competenza, di affidamento della gestione e relativo controllo sono esercitate unicamente dagli enti di governo degli ambiti o bacini territoriali ottimali e omogenei istituiti o designati"*.), nei quali si postula la gestione e l'affidamento del servizio per ambiti ottimali e da parte di un Autorità d'ambito (v. artt. 200 e 202 D.Lgs. n. 152/2006 e s.m. ed i.), secondo quanto stabilito dalle Regioni, sentiti le Province ed i Comuni interessati.

In Liguria, la materia è stata disciplinata, declinando i principi di cui al citato D.Lgs. n. 152 del 2006 e s.m. ed i., dalla legge regionale n. 1 del 24 febbraio 2014 (*"NORME IN MATERIA DI INDIVIDUAZIONE DEGLI AMBITI OTTIMALI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI RELATIVE AL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO E ALLA GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI"*), poi ampiamente modificata ed integrata dalla recente legge regionale n. 12 del 2015 (v. in particolare artt. 19 e 45);

La citata legge regionale n. 1 del 2014 e s.m. ed i. , in estrema sintesi, prevede (artt. 14 e 15):

ai fini dell'organizzazione dei servizi di gestione integrata dei rifiuti urbani ed in attuazione delle disposizioni nazionali vigenti in materia, la presenza di un ambito unico regionale, corrispondente all'intero territorio ligure articolato in quattro aree, coincidenti con il territorio della Città metropolitana e delle tre Province liguri;

che in detto ambito la Regione assuma il ruolo di Autorità d'ambito per il governo del ciclo dei rifiuti ed operi attraverso un Comitato d'ambito costituito dal Presidente della Giunta regionale o suo delegato, dagli Assessori regionali competenti, dal Sindaco della Città metropolitana o suo delegato e dai Presidenti delle Province o loro delegati. Il Comitato d'ambito provvede, tra l'altro, ad approvare il Piano d'ambito regionale, entro sei mesi dalla approvazione del Piano metropolitano e dei Piani d'area provinciali di cui *infra*, recependo e coordinando questi ultimi, i quali - in attuazione della pianificazione regionale di cui all'articolo 199 del D.Lgs. 152/2006 e successive modificazioni e integrazioni - rappresentano gli strumenti per il governo delle attività connesse allo svolgimento del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani

che la Città metropolitana e le Province organizzino i servizi relativi alla raccolta ed al trasporto dei rifiuti, alla raccolta differenziata e all'utilizzo delle infrastrutture al servizio della raccolta differenziata, definendo singoli bacini di affidamento, appunto sulla base di specifici Piani d'area.

che i Piani d'area vengano approvati, in conformità alla pianificazione di settore comunitaria, nazionale e regionale, entro dodici mesi dalla approvazione del Piano regionale di gestione dei rifiuti (approvato il 25 marzo 2015);

che, ai fini degli affidamenti dei servizi di gestione, la Città metropolitana e le Province possano individuare al loro interno zone omogenee ai sensi dell'articolo 1, commi 11 e 57, della l. 56/2014 e successive modificazioni e integrazioni, designando un Comune capofila.

che nell'attuazione della legge siano 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 e, inoltre, che siano salvaguardate le scelte di gestione omogenea fra più Comuni già operative, anche riguardanti singole fasi del ciclo gestionale;

che, quanto al regime transitorio, lo stesso è attualmente reperibile nell'art. 24 della citata legge regionale n. 12 del 2015, secondo il quale *"Nelle more della approvazione del Piano metropolitano e dei piani d'area di cui all'articolo 16 della l.r. 1/2014 e del Piano d'ambito di cui all'articolo 15 della l.r. 1/2014 come modificata dall'articolo 19 della presente legge, al fine di non ritardare la realizzazione di impianti essenziali per evitare l'insorgere di emergenze nella gestione dei servizi o di rilievi per il mancato rispetto della normativa europea:*

a) la Città metropolitana e le province provvedono ad assicurare la continuità della gestione della fornitura dei servizi in essere, tramite:

- subentro nei rapporti contrattuali stipulati dai comuni;

- nuovi affidamenti, nel rispetto della vigente normativa comunitaria e statale, comunque finalizzati a raggiungere l'obiettivo dell'unicità della gestione in ciascuna area;

- mantenimento, in capo ai comuni, dei contratti relativi a gestioni in house esistenti, fino alla scadenza degli stessi;

- le procedure connesse alla realizzazione di interventi per la gestione dei rifiuti urbani vengono portate a conclusione dagli enti che le hanno avviate.;

che, secondo il medesimo art. 24, *"In ogni caso i nuovi affidamenti devono prevedere idonee clausole per la successiva transizione ad una gestione unitaria per l'area di appartenenza."*

L'assemblea dei Sindaci della Provincia di Savona ha adottato la deliberazione n. 3 del 24 giugno 2015 in merito agli indirizzi provinciali vincolanti per la gestione dei rifiuti nelle more dell'approvazione del piano d'area e del piano d'ambito di cui alla l.r. n. 1 del 2014, come modificata dalla l.r. n. 12 del 2015, in coerenza con il piano regionale per la gestione dei rifiuti approvato con delibera del Consiglio regionale n. 14 del 25 marzo 2015;

Ultimo disposto intervenuto, la LEGGE REGIONALE 1 DICEMBRE 2015 N. 20 Misure per lo sviluppo della raccolta differenziata e del riciclaggio.

Per semplicità si riportano alcune parti principali.

"Articolo 1 (Programmi comunali per lo sviluppo della raccolta differenziata e del riciclaggio)

1. Tutti i comuni predispongono e presentano, entro la data del 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.

2. I programmi di cui al comma 1 devono indicare: a) azioni per introdurre sistemi di raccolta differenziata delle frazioni riciclabili che consentano di raggiungere risultati di riciclaggio, rispetto al rifiuto prodotto delle medesime frazioni, almeno del 45 per cento al 2016 e del 65 per cento al 2020 in termini di peso; b) azioni finalizzate

all'introduzione di sistemi di tariffazione puntuale a fronte del servizio di gestione dei rifiuti urbani, parametrati sulle quantità di rifiuto indifferenziato prodotto.

Articolo 2 (Certificazione dei risultati di riciclaggio conseguiti)

5. Nell'ambito dei programmi organizzativi di cui all'articolo 1 deve, in ogni caso, essere assicurata la compatibilità con gli indirizzi definiti da Città metropolitana e province, qualora approvati, in merito alla transizione fra servizio organizzato su base comunale e servizio organizzato su base d'area, in conformità all'articolo 24 della legge regionale 7 aprile 2015, n. 12 (Disposizioni di adeguamento della normativa regionale).

6. Qualora la Città metropolitana o le province abbiano individuato, al proprio interno, ai sensi dell'articolo 14, commi 2 e 3, della legge regionale 24 febbraio 2014, n. 1 (Norme in materia di individuazione degli ambiti ottimali per l'esercizio delle funzioni relative al servizio idrico integrato e alla gestione integrata dei rifiuti) e successive modificazioni e integrazioni, dei bacini di affidamento per l'organizzazione dei servizi di gestione rifiuti costituiti da più comuni, ovvero qualora i comuni abbiano già approvato forme di associazione per l'esercizio della funzione o del servizio, compatibili con gli indirizzi definiti da Città metropolitana e province, il programma di cui all'articolo 1 è presentato da parte del Comune designato quale capofila del bacino di affidamento, tenendo conto delle caratteristiche dei singoli comuni facenti parte dello stesso ai fini degli interventi ed azioni da attuare.

Articolo 3 (Effetti della mancata predisposizione o attuazione dei programmi)

3. In caso di mancata presentazione dei programmi di cui all'articolo 1 da parte dei comuni nei termini indicati, la Città metropolitana o la Provincia, previa diffida, esercitano il potere sostitutivo nei confronti dei comuni nominando un Commissario ad acta al fine dello svolgimento delle funzioni che non siano state adempiute.

4. In caso di valutazione negativa circa i contenuti dei programmi di cui all'articolo 1 da parte del Comitato d'ambito, gli stessi devono essere adeguati entro i termini e secondo le modalità definite dal Comitato stesso.

6. Al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi di raccolta differenziata di cui all'articolo 205 del d.lgs.152/2006 e successive modificazioni e integrazioni, i comuni che, sulla base dell'accertamento da parte dell'Osservatorio regionale sui rifiuti, abbiano conseguito percentuali di riciclaggio inferiori a quelle di cui all'articolo 1, commi 2 e 3, concorrono al sistema gestionale di ambito, attraverso il versamento di euro 25 per ogni tonnellata di rifiuto raccolta in modo indifferenziato, a concorrenza del quantitativo mancante rispetto ai citati obiettivi di riciclaggio.

Articolo 4 (Disposizioni inerenti i rapporti contrattuali con il gestore del servizio)

1. I comuni, singoli o riuniti in bacini di affidamento individuati dalla Provincia o Città metropolitana, hanno l'obbligo di inserire nei capitolati per l'affidamento del servizio di gestione rifiuti i risultati di riciclaggio conformi agli obiettivi indicati all'articolo 1, nonché le informazioni relative alla filiera dei rifiuti di cui all'articolo 2, comma 2.

2. Per gli affidamenti in corso i comuni provvedono a rinegoziare con i gestori del servizio, nei limiti delle disponibilità di bilancio, una strutturazione del servizio di raccolta differenziata in grado di raggiungere gli obiettivi di riciclaggio indicati all'articolo 1, nonché ad inserire l'obbligo contrattuale di fornire le informazioni relative alla filiera dei rifiuti di cui all'articolo 2, comma 2.

Articolo 6 (Modifica all'articolo 24 della l.r. 12/2015)

1. Dopo il comma 2 dell'articolo 24 della l.r. 12/2015, è inserito il seguente : "2 bis. Ove 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, ad un affidamento del servizio di gestione integrata rifiuti per un periodo non esteso oltre il 31 dicembre 2020."

Articolo 9 (Norma transitoria)

1. *Relativamente all'anno 2016 i risultati di riciclaggio di cui all'articolo 1 sono valutati con riferimento esclusivamente all'ultimo quadrimestre."*

Pertanto riassumendo gli indirizzi vincolanti prevedono:

una durata massima del periodo transitorio per la (e fino alla) messa a regime del nuovo sistema di regolazione del settore, come configurato dalla vigente normativa nazionale e regionale, al 31 dicembre 2020 solo se validato da Provincia con il riconoscimento di un bacino di affidamento, la l.r 20/2015 aggiunge questo paletto anche se non risulta particolarmente chiara l'interazione tra affidamenti del servizio all'interno di un costituendo bacino di affidamento;

la definizione del territorio dell'intera Provincia di Savona quale Area omogenea, conformemente alla previsione di legge, e della Provincia quale Ente di governo della stessa;

l'individuazione al suo interno di Bacini di affidamento ex art. 14 L.R. 1/2014 come modificata dalla legge n. 12/2015, caratterizzati da un numero di abitanti non inferiore a 30.000 e da omogeneità territoriale;

l'adozione, alla scadenza dei contratti di gestione dei servizi, di atti di affidamento da parte dei Comuni *"obbligatoriamente aggregati in bacini di affidamento secondo le modalità e le forme associative previste dalla normativa regionale e/o nazionale ... ovvero individuando un comune capofila"* coerenti con la normativa comunitaria e nazionale, con scadenza non oltre il 31.12.2020 e nel rispetto della normativa comunitaria, nazionale e regionale in materia di raccolta differenziata, definendo un cronoprogramma delle azioni da intraprendere per attivare entro il 2015 quanto previsto dal Piano Regionale per la Gestione dei Rifiuti approvato con D.C.R. n. 14 del 25 marzo 2015;

la possibilità per i Comuni i quali, alla scadenza dei propri contratti di gestione del servizio, si trovino nelle condizioni giuridiche di poter procedere alla proroga dei contratti in essere, di darvi corso;

al punto 5 della deliberazione n. 3 del 24 giugno 2015 Provincia di Savona, la possibilità per i Comuni che, con contratto in scadenza o scaduto, dimostrino di non poter procedere ad aggregazione, di procedere in autonomia ad un nuovo affidamento di durata non superiore al 31 dicembre 2020, in conformità ai modelli di scelta dell'affidatario consentiti dalla disciplina comunitaria e nazionale a tutela delle concorrenza secondo le indicazioni di cui sopra e nel rispetto dei correlati obiettivi di recupero e di raccolta differenziata di cui al precedente punto 3, lett. b), della medesima deliberazione;

l'obbligo comunque di accompagnare i nuovi affidamenti, anteriori all'attuazione del nuovo modello normativamente sancito, da adeguata condizione risolutiva, riferita all'ipotesi in cui il gestore unico del servizio integrato di gestione dei rifiuti, individuato ai sensi della normativa nel tempo vigente, dia inizio alla propria attività secondo i tempi stabiliti dai provvedimenti di aggiudicazione;

I Comuni soci di S.A.T. S.p.A., hanno a suo tempo inoltrato, in data 30 maggio 2012, corretta proposta motivata alla Regione Liguria, ex art 3 bis del d.l. 138 /2011 convertito nella legge n. 148/2011 e s.m. e i., volta alla

determinazione di un bacino territoriale ottimale per la gestione del servizio di raccolta e trasporto dei rifiuti di estensione diversa da quella provinciale;

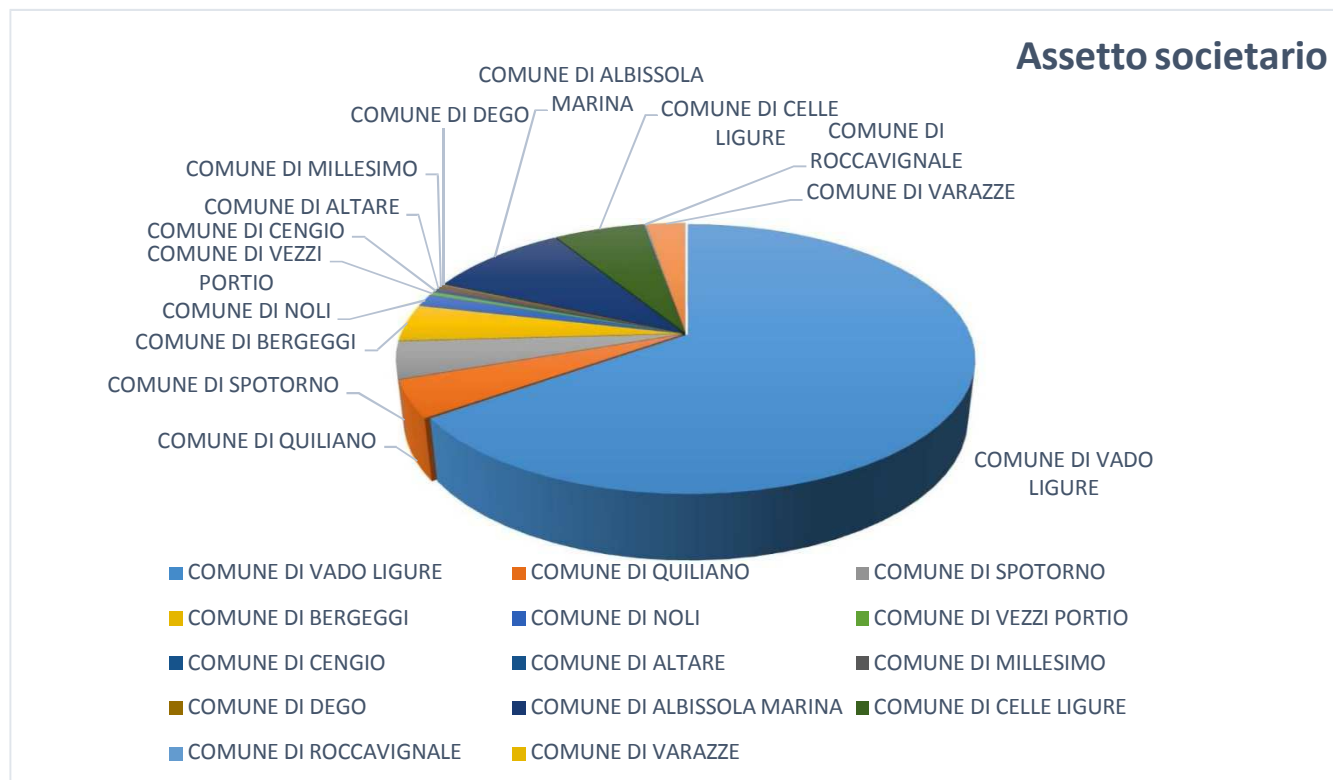
Tale richiesta è rimasta nel frattempo inevasa, portando recentemente a reiterare una coerente e motivata istanza alla Provincia di Savona per l'individuazione di un bacino di affidamento infraprovinciale ex art. 14, c. 3 e 5, l.r. n. 1/2014 e s.m. ed i., per poter poi procedere alla costituzione di un nuovo rapporto con un gestore unico. Il tutto in perfetta rispondenza alle condizioni all'uopo prescritte dai punti 2) e 3) della delibera provinciale citata e della nuova legge regionale appena intervenuta;

I Comuni soci S.A.T hanno già precedentemente espresso intenzione di individuare e perseguire la più opportuna forma associativa, tra quelle previste dalla normativa nazionale e regionale per procedere ad un affidamento in forma congiunta – aggregata in un bacino di affidamento – dei servizi di gestione dei rifiuti;

4 ANALISI CONDIZIONI SOCIETARIE

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

SOCIO	AZIONI DETENUTE	CAPITALE SOCIALE	%
COMUNE DI VADO LIGURE	1.737.727	399.677,21	65,24
COMUNE DI QUILIANO	118.319	27.213,37	4,44
COMUNE DI SPOTORNO	118.318	27.213,14	4,44
COMUNE DI BERGEGGI	118.318	27.213,14	4,44
COMUNE DI NOLI	39.439	9.070,97	1,48
COMUNE DI VEZZI PORTIO	11.240	2.585,20	0,42
COMUNE DI CENGIO	10.341	2.378,43	0,39
COMUNE DI ALTARE	6.070	1.396,10	0,23
COMUNE DI MILLESIMO	9.217	2.119,91	0,35
COMUNE DI DEGO	5.395	1.240,85	0,20
COMUNE DI ALBISSOLA MARINA	252.562	58.089,26	9,48
COMUNE DI CELLE LIGURE	162.938	37.475,74	6,12
COMUNE DI ROCCAVIGNALE	2.664	612,72	0,10
COMUNE DI VARAZZE	71.000	16.330,00	2,67
TOTALE	2.663.548	612.616,04	100,00



Partecipazioni

quota pari al 31 per cento del capitale sociale della società Mediat srl, con sede in Vado Ligure Via Sardegna 2 (cap.soc. 51.000 euro i.v.); in liquidazione ;

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 i.v.), tale partecipazione è in corso di ridefinizione, in quanto la società non risulta avere dipendenti, pertanto il comune di vado ligure ha formalmente espresso la necessità di dismettere tale partecipazione.

quota pari al 12,51 per cento del capitale sociale di Star srl con sede in Spotorno, Via Aurelia 60 (cap. soc. euro 25.748,19); la predetta società è stata posta in liquidazione a far data dal 02/01/2012; considerato che dal 2012 la S.T.A.R. S.r.l. in liquidazione ha cessato ogni attività mantenendo peraltro rilevanti posizioni debitorie, si ritiene necessario svalutare integralmente la partecipazione detenuta da S.A.T. S.p.A.

Nell'anno 2017 l'assetto societario risulta immutato. Lo stato delle partecipazioni esterne risulta immutato, come indicativamente risulta immutato lo stato patrimoniale come desumibile dall'ultima nota integrativa predisposta in relazione al bilancio d'esercizio 2015.

5 SVILUPPO OPERATIVO ED ASSETS NECESSARI

L'organizzazione dei progetti ha reso necessario dividere ed accorpate i cantieri in settori specifici, in cui viene perseguito un programma condiviso, in una logica piramidale in cui le prime aggregazioni tenderanno a confluire in un progetto comune di più larga scala.

Settore di Levante:

- comune di Varazze
- comune di Celle Ligure
- comune di Albissola Marina

Settore di Ponente

Ponente uno:

- comune di Quiliano
- comune di Vado ligure
- comune di Bergeggi paese

Ponente due:

- comune di Bergeggi Aurelia/ mare
- comune di Spotorno
- comune di Vezzi Portio
- comune di Noli

Settore entroterra

- comune di Millesimo
- comune di Cengio
- comune di Roccavignale

In allegato nota riguardante l'andamento operativo dell'anno 2016.



In tale nota viene riportata la descrizione dell'implementazione dei nuovi servizi per una parte dei comuni serviti e portata a compimento nell'anno 2016, ad esclusione dei comuni di Spotorno, Bergeggi ed in parte del Comune di Noli, quindi del settore di Ponente 2, in cui verranno definitivamente sviluppati ed iniziati i nuovi servizi nell'anno 2017.

Programma triennale

In particolare il programma operativo triennale riguarda:

1	Avvio di tutti i progetti di nuovo servizio per i comuni serviti
2	presentazione progetto tecnico amministrativo e perseguimento dell'obiettivo di riconoscimento o ricomprensione in un ambito ottimale di affidamento della struttura di SAT
3	implementazione servizi gestione parcheggi per i comuni soci
4	ristrutturazione aziendale, efficientamento struttura ed organizzazione del lavoro
5	Acquisto nuova sede e spostamento struttura
6	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
7	L'istituzione di gare pubbliche o acquisizioni o partnership pubbliche, private per la creazione degli assets previsti nel piano industriale
8	La quantificazione di un sistema di raccolta e spazzamento, base, che porti ad una distribuzione dei costi per abitante servito

Scopo degli assets

-  Lo sviluppo impiantistico sul territorio provinciale per la gestione della raccolta differenziata
-  l'ampliamento della compagine sociale e il reperimento di tutte le risorse - finanziarie, umane, organizzative e tecnologiche - necessarie all'implementazione degli obiettivi strategici.

Sviluppo impiantistico sul territorio provinciale

Come già programmato, resta necessario perseguire un'evoluzione societaria atta all'acquisizione e o sviluppo di un impiantistica adatta alla lavorazione della raccolta differenziata.

Con l'attuale sviluppo strategico che prevede l'aggregazione con la società Finale Ambiente spa e la volontà di integrare altri comuni nel percorso di aggregazione e di implementazione dei servizi, si è avviato uno studio con l'ausilio di una società di progettazione esperta del settore atto a:

“redazione di uno studio tecnico /economico per la razionalizzazione della gestione logistica dei trasporti rifiuti, della creazione di una rete di centri di raccolta e gestione con deposito delle micro/midi raccolte comunali, individuazione del miglior utilizzo delle aree disponibili nei comuni serviti per la creazione di uno o più impianti di trattamento e gestione delle raccolte differenziate sull'impronta di un impianto tipo CC corepla. Saranno altresì proposte delle dinamiche di razionalizzazione ed efficienza legate all'incorporazione dei territori di Finale Ligure ed Albenga alle attuali zone servite in relazione all'ampliamento dei quantitativi di rifiuti gestibili e delle economie di scala perseguibili, sempre riferite alla nuova rete di servizio in fase di studio.”

Questo studio, oltre a garantire un immediato percorso di razionalizzazione logistica, porterà al risultato di ottenere valutazioni tecniche sulla possibilità di investire per la costruzione e gestione di un impianto sul modello definito CC di Corepla, o sull'inopportunità di tale scelta. Tale sito dovrà garantire la gestione almeno delle frazioni degli imballaggi in carta, plastica metalli ed alluminio, vetro , legno e verde, garantendo il massimo della valorizzazione di mercato o i minori costi possibili, traguardando una completa flessibilità alla gestione di tutte le frazioni oggetto di raccolta differenziata.

Nei prossimi mesi verranno messe in atto le migliori azioni che si renderanno necessarie per acquisire la completa proprietà della società ecologica srl in cui SAT detiene una partecipazione del 44% . Il socio di maggioranza ATA spa ha espresso la volontà di cedere le proprie quote. L'impianto di ecologica sito in via Caravaggio e gestito dalla società FG riciclaggi (terzo socio della società con partecipazione del 5%) è l'attuale destino per la maggior parte dei rifiuti del bacino SAT. Tale impianto nato per rappresentare un impianto pubblico di gestione della raccolta differenziata è stato poi affidato ad una gestione privata disperdendo tale filosofia e ponendo in una condizione di monopolio la gestione di tali rifiuti. La necessità di dismettere la società ecologica , oggi una scatola vuota, pone la possibilità di una acquisizione completa delle proprietà della società , cioè dell' impianto di trattamento e quindi la possibilità di diventarne titolari e gestori. Si ritiene tale azione di fondamentale strategia. I costi relativi all'acquisizione in virtù al patrimonio netto piuttosto basso della società risultano sicuramente perseguibili ed interessanti. Scopo dell'operazione è quindi di dismettere la società ecologica come da indirizzo del comune di vado ligure ed incorporarne le proprietà nella SAT.

Lo studio sopra menzionato stabilirà le necessità tecniche per permettere una corretta gestione di tale impianto, predisponendo un analisi degli scenari gestionali possibili e relativi piani economici finanziari, rendendo possibile decidere se autogestire tale impianto, se fare una gara a evidenza pubblica per sceglierne un gestore privato.

Tale asset e lo sviluppo delle aree di Quiliano che permetteranno la gestione logistica di alcuni flussi specifici porranno le condizioni per un corretto supporto alla raccolta differenziata e permetteranno la gestione di fasce qualitative delle varie frazioni di rifiuto, premiando i sistemi più evoluti e che garantiscono migliore qualità .

L'ampliamento della compagine sociale e il reperimento delle risorse

Il primo passo messo in atto nel 2016 e che potrà realizzarsi definitivamente nel 2017, con lo scopo di ampliare la compagine sociale e di reperire una serie di risorse, soprattutto umane, che permettano di colmare il gap di sotto strutturazione che ha contraddistinto Sat nell'attuale gestione, è stata la costruzione di un percorso di aggregazione con la società finale ambiente S.p.A.

A fine 2016 è stato dato mandato a professionista specializzato in merito alla presentazione di uno studio atto all'individuazione del più congruo percorso amministrativo per unificare in un'unica gestione il pacchetto igiene urbana gestito dalle due società. Parallelamente la società finale ambiente S.p.A. ha incaricato un suo professionista per svolgere in maniera coordinata con quello individuato da Sat tale percorso.

Ne è scaturito un parere in ordine a tale operazione di integrazione aziendale, condiviso dai due professionisti, che ha presentato una serie di possibili scenari amministrativi per il raggiungimento di tale obiettivo. Dopo attenta analisi è parso evidente sia al consiglio di amministrazione della Sat S.p.A. che al consiglio di amministrazione della finale ambiente S.p.A. che l'opzione di minor impatto amministrativo con i migliori tempi attuativi ed un corretto risultato operativo sia lo scenario che prevede il Conferimento da parte di Finale Ambiente Spa in SAT Spa del ramo di azienda "igiene urbana"; in tale scenario dovrà essere deliberato da parte di Sat Spa un aumento di capitale riservato a Finale Ambiente Spa, aumento la cui misura sarà per l'appunto legata alla valorizzazione del ramo d'azienda predetto comparata con quella di Sat spa; ciò in quanto la sottoscrizione da parte di Finale Ambiente Spa dell'aumento di capitale Sat avverrà proprio mediante conferimento del ramo di azienda "igiene urbana".

Le prime stime effettuate sul possibile concambio, basate sul modello di valorizzazione patrimoniale, individuano un assetto definitivo in cui il comune di Vado Ligure detiene più del 55% della SAT e la società Finale ambiente detiene meno del 10%.

Tale operazione straordinaria comporterà, mantenendo il completo assetto pubblico, il rafforzamento territoriale della società, il raggiungimento di una corretta strutturazione aziendale grazie all'implementazione delle risorse impiegatizie conferite dalla finale ambiente, la gestione della maggior parte della fascia costiera della Provincia di Savona e quindi la netta specializzazione aziendale in relazione alla gestione dell'igiene urbana dei comuni costieri ad alta connotazione turistica.

Tale operazione inoltre garantirà il raggiungimento di un organico impiegatizio idoneo alla gestione efficiente della società, problema assolutamente attuale, che senza tale soluzione risulta difficilmente risolvibile visti anche gli indirizzi di contenimento della spesa di personale (vedasi appendice 3).

6 PIANO ECONOMICO - FINANZIARIO

Come già premesso il presente documento vuole essere maggiormente qualitativo che quantitativo. Si riportano pertanto alcune stime utilizzate per la redazione del piano budgettario per il 2017, che possono essere utilizzate per il confronto e la proiezione degli indici economici. 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, superiore ai 3 mln di euro;
3. non si è svolta nessuna operazione che migliorasse la patrimonializzazione da beni immobili;
4. Le proiezioni al 2017 si mantengono positive;
5. Nel 2017 partiranno gli ultimi progetti di innovazione dei servizi realizzando un upgrade per tutti i comuni soci. I principi instaurati già nel 2016 per la valorizzazione dei nuovi servizi continuerà a permettere 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;

In particolare, per gli investimenti delle nuove attrezzature, visto l'attuale costo del denaro, si è acceso un finanziamento particolarmente interessante attraverso la Banca Popolare di Bra, in corso di erogazione che permette di preservare il cash flow iniziale. Tale finanziamento prevederà l'erogazione fino ad un massimo di 2 milioni di euro con un piano di restituzione quinquennale. Nell'acquisto di mezzi d'opera è stato utilizzato nel 2016 ed è previsto anche per il 2017 il modello dell'acquisto con leasing.

Per i costi di investimento immobiliare piuttosto che costi di investimento relativi all'implementazione impiantistica si prevede di utilizzare 1 mln di euro per le acquisizioni di asset e/o immobili che permettano l'avviamento di progetti specifici. Tali operazioni sicuramente di ordine straordinario verranno comunque presentate preventivamente all'assemblea dei soci e all'approvazione del consiglio di sorveglianza.

Come già anticipato nella scorsa revisione del piano si proporranno con lo stesso principio sopra riportato, acquisti immobiliari in relazione a capannoni o terreni presso i cantieri attivi, in modo da capitalizzare gli attuali costi di affitto di alcune aree necessarie alle lavorazioni.

Tabella 1 - analisi dei ricavi

RICAVI	ANNO 2015	ANNO 2016¹	PREVISIONI 2017
Comune di Vado L.	€ 1.144.018,19	€ 1.268.018,19	€ 1.912.137,50
Comune di Bergeggi	€ 259.873,75	€ 259.873,75	€ 295.309,94
Comune di Quiliano	€ 383.449,93	€ 383.449,93	€ 841.646,13
Comune di Spotorno	€ 1.040.045,54	€ 1.040.045,54	€ 1.036.000,00
Comune di Vezzi Portio	€ 37.245,40	€ 37.245,40	€ 50.000,00
Comune di Noli	€ 632.960,43	€ 632.960,43	€ 951.619,77
Comune Millesimo	€ 227.210,45	€ 227.210,45	€ 203.777,64
Comune Cengio	€ 219.110,31	€ 219.110,31	€ 196.509,50
Comune Celle Ligure	€ 1.592.345,85	€ 1.731.627,81	€ 1.730.000,00
Comune di Albissola Marina	€ 857.697,03	€ 1.420.801,16	€ 1.350.000,00
Fatturato SV Port service	€ 13.395,25	€ 13.395,25	€ 13.266,22
Docks Market	€ 15.782,00	€ 15.782,00	€ 15.000,00
COMIECO	€ 67.259,72	€ 67.259,72	€ 70.000,00
Ricavi gestione parcheggi, aree camper	€ 387.964,30	€ 420.000,00	€ 300.000,00
Clienti diversi	€ 4.252,80	€ 4.252,80	€ 5.000,00
Comune di Varazze	€ 161.966,00	€ 2.500.000,00	€ 2.900.000,00
altri ricavi	€ 45.222,21	€ 30.000,00	€ 30.000,00
	€ 7.217.765,49	€ 10.398.999,07	€ 11.900.266,70

¹ Dato consuntivato a settembre 2015 + proiezione al 31/12/2016

Tabella 2 - analisi dei costi - proiezione e indici

COSTI	ANNO 2015	ANNO 2016²	PREVISIONALE ANNO 2017
B6 ACQUISTI	€ 472.880,47	€ 850.000,00	€ 850.000,00
B7 SERVIZI	€ 1.600.000,00	€ 2.100.000,00	€ 3.100.000,00
B8 GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 433.540,59	€ 1.300.000,00	€ 1.500.000,00
B9 PERSONALE	€ 3.600.000,00	€ 5.400.000,00	€ 5.400.000,00
B10 AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 270.337,24	€ 400.000,00	€ 600.000,00
B13 ALTRI ACCANTONAMENTI	€ 200.000,00		
B14 ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 146.585,18	€ 150.000,00	€ 200.000,00
C)PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-€ 2.000,00	€ 10.000,00	€ 60.000,00
<i>COSTI</i>	<i>€ 6.721.343,48</i>	<i>€ 10.210.000,00</i>	<i>€ 11.710.000,00</i>
<i>RICAVI</i>	<i>€ 7.217.765,49</i>	<i>€ 10.782.743,38</i>	<i>€ 11.900.266,70</i>
EBIT	€ 496.422,01	€ 572.743,38	€ 190.266,70
RISULTATO AL NETTO DELLE IMPOSTE	€ 340.545,50	€ 392.901,96	€ 130.522,96

² Dato consuntivato a settembre 2015 + proiezione al 31/12/2016

E' stato predisposto e presentato all'assemblea dei soci un contratto tipo con la volontà di omogenizzare tale ambito tra i comuni serviti. Nella formulazione delle offerte è stato mantenuto i principi approvati la precedente revisione del piano, cioè principi:

- della copertura dei costi di esercizio;
- la copertura dei costi generali riproporzionati in base al numero di abitanti e l'onerosità dell'appalto
- la copertura dei costi di investimento per l'acquisto di attrezzature specifiche per il proprio cantiere con un ammortamento di cinque o sette anni;
- la riproporzione dei costi di investimento di attrezzature specialistiche condivisa con altri cantieri in relazione alle ore di utilizzo;
- il conteggio dei costi relativi a uomini ed attrezzature eventualmente condivisi proporzionalmente all'impegno sul cantiere specifico.

In particolare è stato richiesto che venisse previsto contrattualmente e nei capitolati prestazionali, con apposite clausole, la garanzia in caso di imposizione di nuovo gestore o in caso per qualsiasi motivo di rescissione dei contratti, la copertura, da parte del Comune uscente dal servizio (o del nuovo gestore), dei costi di ammortamento e di investimento non ancora restituiti.

7 APPENDICE 1 - PIANO DEGLI INTERVENTI 2017

Di seguito vengono indicate le azioni intraprese nel 2016 ed il relativo stato di attuazione; oltre i progetti conclusi nel 2017 continueranno le azioni inerenti i progetti ancora in corso:

1. Livello completamento	
2. pianificazione definitiva per l'avvio di tutti i progetti di nuovo servizio per i comuni serviti;	100%
3. presentazione progetto tecnico amministrativo per il riconoscimento o ricomprensione in un ambito ottimale di affidamento;	75%
4. pianificazione definitiva per l'istituzione di gare pubbliche o acquisizioni o partnership pubbliche per la creazione degli asset previsti nel piano industriale	33%
5. ristrutturazione aziendale, efficientamento attuale struttura ed organizzazione del lavoro;	50%
6. ristrutturazione sistema informatico;	75%
7. implementazione nuovi servizi parcheggio;	0%
8. impostazione acquisto nuova sede e pianificazione spostamento struttura;	33%
9. pianificazione per l'implementazione del controllo analitico dei costi (contabilità industriale) e interventi di sviluppo gestionale con software specialistici.	75%

Di seguito vengono indicate le azioni che saranno intraprese specificatamente nel 2017:

1. l'avvio di tutti i progetti di nuovo servizio per i comuni serviti, in particolare per i comuni del settore di ponente
2. programmazione ampliamento dei comuni serviti
3. Adozione definitiva del modello 231 di gestione aziendale, innovazione dei regolamenti interni di gestione e governance aziendale
4. Ulteriore implementazione del sistema gestionale ed eventualmente informatico per la gestione dei dati ambientali, della contabilità industriale e del controllo gestionale;
5. implementazione nuovi servizi parcheggio e controlli ambientali;
6. Espletamento procedura di evidenza pubblica per l'acquisto nuova sede e pianificazione spostamento struttura;

Impostazione acquisto nuova sede e pianificazione spostamento struttura

rispetto alla proposta di azione della precedente revisione lo stato di fatto è:

1. La valutazione definitiva sulle potenzialità delle aree site in Vado loc Navarre' è risultata negativa; i tempi di acquisizione delle aree , di progettazione, l'aleatorietà sul cambio di destinazione d'uso e i tempi di costruzione non garantiscono il risultato atteso.
2. La Creazione sul sito di Quiliano del centro di raccolta intercomunale è in fase esecutiva, è stato presentato progetto al comune di Quiliano per la creazione di tale centro, attualmente il sito utilizzato come deposito mezzi e come punto di intersezione delle micro raccolte svolta nei comuni di vado Quiliano;
3. sono in corso i conteggi e la reale fattibilità amministrativa relativamente alla realizzazione dell'intero progetto di nuova sede e ricovero mezzi e possibile impianto lavorazione rifiuti sulle aree di Quiliano.
4. Si ritiene preferibile affrontare in prima istanza investimenti relativi alla gestione impiantistica dei rifiuti e localizzare con maggiore criterio logistico la possibile futura sede

8 APPENDICE 2- PIANO BUDGETARIO 2017

Il piano budgetario è relativo alla situazione dei cantieri attivi e quindi prevedibili. Ulteriori investimenti si renderanno necessari per acquisti di attrezzature e mezzi specifici per i nuovi servizi in corso di pianificazione. Come specificato nel piano economico finanziario generale, tali investimenti saranno comunque coperti dai relativi nuovi corrispettivi dei servizi stessi.

<u>COSTI DI GESTIONE</u>	budget anno 2017
ACQUISTI	€ 850.000,00
SERVIZI	€ 3.100.000,00
GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 1.500.000,00
PERSONALE	€ 5.400.000,00
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 600.000,00
ALTRI ACCANTONAMENTI	
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 200.000,00
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	€ 60.000,00
	€ 11.710.000,00

Investimenti principali alla base degli incrementi degli ammortamenti e degli oneri finanziari :

1	Acquisizione o realizzazione impianti o progettazione relativa	1.000.000 €
2	Acquisto tecnologia di controllo e tracciabilità mezzi di raccolta	150.000 €
3	Rinnovo e implementazione mezzi per i cantieri ,per i nuovi servizi di raccolta o per lo spazzamento	3.700.000 €
4	Varie (Ammodernamento struttura gestionale, nuovi software, eventuale hardware, attrezzatura officina, interventi inerenti la Sicurezza degli impianti, interventi per aggiornamento cantieri alle normative ambientali, consulenze e servizi professionali per perseguimento piano industriale ecc)	500.000 €

9 APPENDICE 3 - PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE – GESTIONE AZIENDALE

La ristrutturazione aziendale è proceduta come previsto dalla precedente revisione del piano.

La creazione di uffici specifici:

- ufficio tecnico;
- ufficio amministrativo;
- ufficio segreteria e servizi generali.

Per il 2017 vista l'impossibilità di effettuare maggiori spese del personale per effetto delle linee di indirizzo del controllo analogo, risulta impossibile concludere il percorso di rinnovamento e di equilibrio strutturale. Tale passaggio potrà avvenire con l'implementazione della finale Ambiente spa, che porterà a completare quantomeno un quadro della struttura impiegatizia sufficiente alla gestione dell'ambito lavorativo sviluppato. La sottostrutturazione della SAT spa risulta quindi ancora evidente. Si continua a compensare minimamente con l'utilizzo di lavoro interinale e consulenze esterne per la parte impiegatizia e con l'utilizzo dei tempi determinati di cui alle graduatorie vigenti per la parte operativa.

Le limitazioni sulle spese del personale rendono necessaria una pianificazione dei servizi da esternalizzare che non si potranno garantire con le proprie maestranze.

Tale ambito verrà affrontato i prossimi mesi a seguito della pianificazione in corso di svolgimento.

Vado Ligure 14/02/2017

SAT SpA

Il presidente
