



Tel. 0184/51 711, Fax 0184/517 138 - Via Armea 96 18038 Sanremo (IM)  
segreteria@amaie-energia.it - www.amaie-energia.it - indirizzo PEC: amaieenergia@pec.it



# **PIANO STRATEGICO/INDUSTRIALE**

## **2021 – 2030**

### **Azioni del triennio luglio 2020 – giugno 2023**

## SOMMARIO

AMAIE ENERGIA e SERVIZI (AES).....	3
ANALISI STRATEGICA.....	4
OBIETTIVI GENERALI .....	5
AZIONI.....	7
ASSETTO SOCIETARIO .....	7
RUOLO DEI SOGGETTI ISTITUZIONALI.....	7
PREVISIONI DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO .....	10
PREVISIONI DI FATTURATO .....	14
PREVISIONE DATI ECONOMICI.....	17
ANALISI CONTEGGI ECONOMICI PARCO COSTIERO.....	20
CONCLUSIONI .....	23

## AMAIE ENERGIA E SERVIZI (AES)

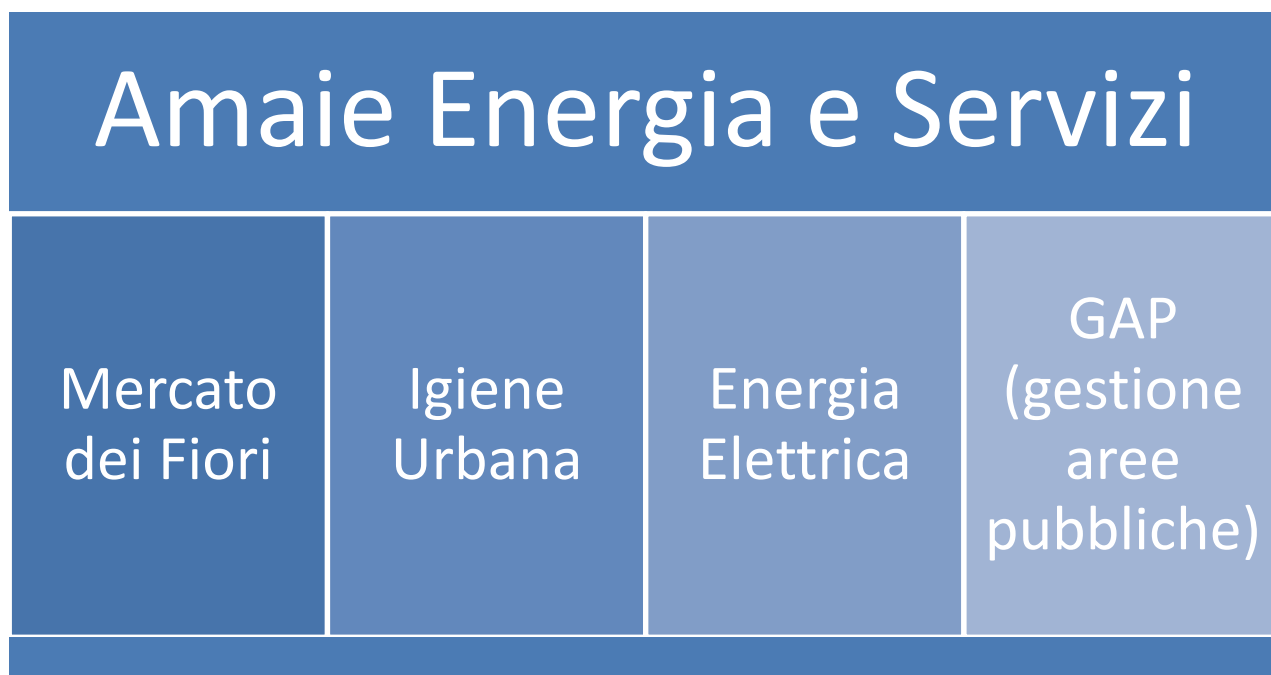
La società nel corso degli anni ha accumulato competenze e capacità in forma episodica a seguito di esigenze della P.A. verificatesi di volta in volta, soprattutto in occasione della palesata incapacità del “mercato” a dare risposte efficienti ed economiche ad alcuni servizi pubblici essenziali.

In questa ottica la società ha dapprima assunto la competenza di gestire la centraline idroelettrica di Vignai nel 2005/2006, a fronte del divieto imposto dall'ordinamento alla controllante Amaie S.p.A. di procedervi direttamente per la sua natura di distributore di energia elettrica nel comune di Sanremo.

La liquidazione coatta amministrativa di UCFlor s.c.a.r.l. ha poi portato, nel 2013, all'assunzione da parte della società della gestione del Mercato dei Fiori.

Le difficoltà connesse alla crisi del gestore privato e la necessità di perseguire un processo di razionalizzazione della filiera ed il raggiungimento della percentuale del 65% di raccolta differenziata hanno determinato, infine, l'assunzione nel 2016 del servizio di igiene urbana del sub-ambito sanremese, accompagnato poi - nell'ambito di un processo volto al perseguimento di economie di scala - dall'assunzione del servizio nel sub-ambito delle valli San Lorenzo – Prino, non facente parte dell'ambito definitivo sanremese che decorrerà dal 1° gennaio 2021, mentre non si è ancora concretizzata la gestione del sub-ambito taggese, che ne è invece parte integrante.

Attualmente AES opera in 4 Business:



## ANALISI STRATEGICA

Il Piano Strategico/Industriale rappresenta un modello di comunicazione degli obiettivi a lungo termine dell'azienda.

Elaborare un Piano Strategico significa delineare uno scenario futuro nel quale l'impresa si troverà ad operare e, all'interno dello stesso, definire il proprio posizionamento in termini di offerta competitiva e scelte organizzative.

Le scelte relative alle combinazioni mercato / prodotto / tecnologia di AES non possono prescindere dalla sua natura di azienda pubblica con particolare riguardo al territorio in cui opera e, quindi, le linee operative che verranno illustrate hanno quale comune presupposto il mantenimento e/o la scelta da parte delle P.A. interessate del modello "in house", mantenimento/scelta rispetto al/alla quale il presente studio intende porsi quale utile elemento di valutazione.

In ottica di lungo periodo, AES si pone l'obiettivo di diventare punto di riferimento per la gestione del bene pubblico sotto il profilo del miglioramento della qualità della vita in chiave di sostenibilità ecologica e resilienza, in ambito territoriale omogeneo e predeterminato nella provincia di Imperia.

Ciò significa operare affinché le risorse pubbliche siano utilizzate nel modo più efficace ed efficiente possibile valorizzando il territorio in termini di pubblici servizi gestiti con approccio industriale, approccio da intendersi nel senso che lo scopo di "lucro" è, principalmente, costituito dalla maggiore efficienza dei servizi resi.

Di seguito si declina tale obiettivo formulando un'ipotesi operativa non solo per ciascuno dei settori in cui AES opera attualmente ma anche per quelli che si è in procinto di (o si intende in futuro) intraprendere.

# Amaie Energia e Servizi

Mercato dei  
Fiori

Igiene Urbana

Energie  
Rinnovabili

GAP (gestione  
servizi in aree  
pubbliche)

Azioni di  
Valorizzazione  
del Territorio

## OBIETTIVI GENERALI

Si rende quindi necessario, oggi, mettere a sistema tutte le competenze via via accumulate dalla società nel settore dell'ambiente essendosi create le condizioni per rendere la società "leader" in campo regionale nel settore Energy & Utility .

Le condizioni nelle quali opera la società, in una prospettiva triennale, sono :

- la sua operatività in settori ad alta vocazione "ecologica", quali la gestione del ciclo integrato dei rifiuti in chiave di recupero, la gestione di aree ad alta vocazione turistica e per il tempo libero, la possibilità, tramite il Mercato dei Fiori ed una presenza capillare nell'entroterra nel settore del recupero/smaltimento rifiuti, di intrattenere rapporti con una grande parte delle aziende agricole del comprensorio e la produzione di energia da fonti rinnovabili;
- l'omogeneità dell'ambito territoriale della comunità cui rivolge i propri servizi, ovvero il comprensorio corrispondente alla parte centrale della Provincia di Imperia (la Riviera dei Fiori da Sanremo a San Lorenzo al Mare ed il suo l'entroterra sino ai confini con il Piemonte).

Quindi AES può implementare l'erogazione dei servizi pubblici locali (servizi di interesse generale SIG sia di interesse economico SIEG che NON di interesse economico SINEG) necessari a migliorare la qualità della vita dei residenti e turisti nel territorio mediante processi che garantiscano il rispetto dell'ambiente e la formazione permanente degli utenti sui temi ecologici e sulle risorse culturali, storiche e naturalistiche del territorio.

Si ipotizza il **raggiungimento, entro la fine del primo semestre 2023**, di una massa critica di servizi pubblici locali erogati nel **Comprensorio in 8 differenti settori di intervento**:

1. **l'implementazione della gestione del ciclo integrato dei rifiuti in tutti i 21 comuni** compresi nella zona sanremese, da intendersi ampliata all'attuale sub-ambito Valli San Lorenzo e Prino (già oggi servito in house da AES), con raggiungimento della percentuale del 70% di raccolta differenziata di rifiuti di buona qualità (oggi 11 comuni e 65 % di raccolta differenziata raggiunta) ed il passaggio al sistema di pagamento a tariffazione puntuale a decorrere dal 2024;
2. l'assunzione, in concomitanza con la redazione del presente documento, della **gestione del Parco Costiero della Riviera Ligure**, comprendente la pista ciclopedonale da Sanremo a San Lorenzo al Mare (la formalizzazione mediante rogito notarile della cui acquisizione è prevista entro il 5 agosto 2020) e del sistema, contiguo alla pista, costituito da parcheggi, parchi e giardini pubblici, cimiteri monumentali, spiagge libere attrezzate, attracchi di natanti minori e dall'offerta di beni culturali connessi;
3. l'implementazione della **gestione del Mercato dei Fiori**, completamente **ristrutturato**, mediante vendita, attraverso sistemi trasparenti quali asta e deposito con margine di ricavo predefinito a favore del Gestore, di merci acquisite nella forma del contratto estimatorio, anche con processi informatici innovativi, finalizzati al miglioramento delle condizioni di vita e delle potenzialità produttive dei floricoltori;

4. l'attivazione di **processi di formazione di utenti ed imprese volti alla promozione di buone pratiche ambientali**, quali la gestione dei rifiuti e la conduzione dei giardini, anche quelli direttamente gestiti dalla società, e dei fondi agricoli (uso responsabile degli anticrittogamici, loro smaltimento, ecc...) nonché nella diffusione dei mezzi di trasporto compatibili con l'ambiente (auto e bici elettriche) in linea con l'attuale tendenza determinata dall'emergenza epidemiologica COVID;
5. l'implementazione della **produzione di energia da fonti rinnovabili**, aggiungendo alle 2 centrali idroelettriche già in esercizio, la produzione sino ad un massimo di 2 mgwh di energia da fotovoltaico (sufficiente a coprire le necessità energetiche di 800 famiglie cioè di un comune di circa 2.000 abitanti) mediante l'installazione di pannelli sui tetti dei magazzini e del silos del Mercato dei Fiori, da concordare con il Comune di Sanremo; in tal modo si dovrebbe garantire, quantomeno utilizzando una porzione dei tetti, l'autosufficienza energetica della società relativamente alla gestione del Mercato, della Pista Ciclabile, dei Centri Operativi e degli automezzi IU riconvertiti all'elettrico, nonché realizzazione di un Centro di produzione pellet con i residui provenienti da pulizia dei boschi, potature arboree, ecc..., nonché sfruttamento di ulteriori cumuli di potenza dal sistema idropotabile;
6. l'assunzione di una **funzione di supporto nella tutela del territorio dell'entroterra**, principalmente del **patrimonio boschivo e di quello viabilistico minore**, mediante interventi di mitigazione dei rischi idrogeologici, di implementazione di produzione di energie rinnovabili e di supporto alla dotazione di sistemi di trasmissione dati, valendosi in particolare della propria capillare organizzazione sul territorio legata all'erogazione del servizio di igiene urbana, purché gli Enti Locali e l'Ente Regione intendano valersi della società mediante rapporto di strumentalità e, quindi, in autoproduzione di servizi;
7. **l'eventuale assunzione dell'illuminazione pubblica** con la formula dell'appalto di servizi "in house" quantomeno da parte dei Comuni soci che si affacciano sulla Pista Ciclabile, destinandovi l'eventuale surplus di produzione di energia elettricità da fotovoltaico rispetto alle necessità base della società e quindi riducendone drasticamente i costi;
8. la **valorizzazione** verso funzioni economiche di "pregio" di **strutture immobiliari** significative; ad esempio per attività turistico-ricettiva (si ipotizza l'acquisizione di n. 2 pertinenze della pista ciclopedonale, ex stazioni S. Stefano al Mare e S. Lorenzo al Mare, da ristrutturare e, successivamente, decidere se mettere a reddito o cedere previo vincolo edilizio-urbanistico), nonché destinando a "contenitori" di imprese ad alto valore aggiunto in ambito tecnologico immobili in corso di acquisizione nell'ambito dell'aumento di capitale in corso.

## AZIONI

### ASSETTO SOCIETARIO

Si ipotizza l'entrata nella compagine sociale di ulteriori 13 Comuni (Taggia, Baiardo, Ceriana, Triora, Molini di Triora, Montalto/Carpasio, Badalucco, Castellaro, Pompeiana, Terzorio, Civezza, Pietrabruna e Vasia) a completamento di quelli facenti parte della zona ottimale per l'esercizio delle funzioni in materia di igiene urbana, che si prevede ampliata al sub-ambito San Lorenzo – Prino, nonché della Regione Liguria, per il tramite di Filse S.p.A., e dello stesso comune di Sanremo in forma diretta, non più solo attraverso la partecipazione indiretta tramite Amaie S.p.A., mediante sottoscrizione di due distinti aumenti di capitale sociale dedicati; a seguito di tali sottoscrizioni, come deliberato nell'assemblea straordinaria del 10 giugno 2020, il capitale sociale passerà da 2,090 mln a 11,600 mln, mediante apporto di beni in natura dal Comune di Sanremo ed Amaie S.p.A. di immobili per un valore di 7 milioni di euro e di capitali per 2,591 milioni di euro, da aggiungersi ai 2,009 milioni già versati.

### RUOLO DEI SOGGETTI ISTITUZIONALI

#### REGIONE LIGURIA

Pressoché tutti i settori di intervento in cui si articolerà il Piano rientrano nella competenza regionale: ciclo dei rifiuti, piste ciclo-pedonali come da protocollo per la realizzazione e gestione della ciclovia Tirrenica, agricoltura, tutela dell'ambiente e del territorio, tutela dei beni storico-culturali, energia da fonti rinnovabili.

Con la propria legge n. 19 del 05/08/2019, che prevede la partecipazione di FILSE in una società locale vocata alla gestione della Pista Ciclabile, ruolo attribuito alla nostra società dalla Convenzione ex art. 15 T.U.EE.LL. in corso di sottoscrizione e presupposto della partecipazione regionale, la Regione Liguria ha già ampiamente dimostrato di voler dare fiducia al territorio ed alla sua articolazione a carattere "industriale" pubblico.

Il Piano non può che limitarsi auspicare, in assenza di specifici indirizzi regionali, la massima sinergia con la Regione Liguria sui temi di competenza di quest'ultima, che potrà declinarsi tanto attraverso la sua eventuale partecipazione al sistema di controllo analogo congiunto, per il tramite di patti parasociali già previsti dalla recente revisione della Convenzione (già esistente) ex art. 30 T.U.EE.LL. appunto per l'esercizio di tale controllo, che nel recupero di finanziamento sia pubblici, principalmente attraverso il sistema dei Bandi Regionali, che privati quali, in particolare, fondi etici che svolgano attività a favore della Pubblica Amministrazione e delle sue articolazioni imprenditoriali ecc...

### PROVINCIA DI IMPERIA

Si rende indispensabile la collaborazione della Provincia di Imperia nell'eventuale processo di ampliamento dell'attuale ambito definitivo Sanremese per la gestione dei rifiuti da 13 a 21 comuni, mediante la sua fusione con l'attuale sub-ambito delle valli del San Lorenzo e del Prino; tale processo di ampliamento è coerente con l'altra azione di acquisizione della gestione della pista ciclo-pedonale, che attraversa i comuni di Cipressa, Costarainera e San Lorenzo al Mare, facenti parte di tale sub-ambito.

### COMUNE DI SANREMO

Il Piano, nelle sue varie articolazioni, presuppone l'adesione e l'azione agli obiettivi in esso contenuti del comune di Sanremo, nostro socio principale indiretto che recentemente ha già deciso di assumere una partecipazione "diretta", sotto molteplici aspetti.

Tale Comune, che ha recentemente svolto una funzione essenziale nel porre le premesse per l'acquisizione della Pista Ciclabile da parte della nostra società, ha competenza in materia di:

- definizione del perimetro definitivo dell'ambito per la gestione dei rifiuti nella sua veste di comune capofila, prima della fine del 2020, termine indilazionabile in assenza di proroghe regionali, con la Provincia e con gli altri Comuni della zona così come definita; redazione della Convenzione ex art. 30 del TU Enti locali per la conduzione dell'ambito stesso e successiva effettuazione della scelta della forma di gestione, se in appalto a terzi privati od "in house"; redazione del progetto di gestione comprensoriale del servizio e sottoscrizione degli eventuali contratti di servizio, a seguito della scelta "in house";
- nella sua veste di principale fruitore del servizio di igiene urbana, passaggio al sistema di tariffazione puntuale come già preannunciato nel corso di molteplici incontri e già fatto oggetto di studi da parte sua sistema cui AES si rende sin d'ora disponibile; il Comune ha peraltro già preannunciato la propria intenzione di implementare il sistema dei controlli nonché la revisione del servizio;
- definizione con la società, ed i contatti a riguardo sono molto avanzati, delle due fondamentali concessioni di gestione del tratto di pista ciclabile di sua proprietà oggi condotto da Area 24 nonché di servizi aggiuntivi per l'ottimizzazione dei costi gestionali della stessa e del Mercato dei Fiori, per la quale si ipotizza un periodo di durata trentennale per consentire interventi manutentivi sugli immobili di importo stimato intorno ai 10 milioni di euro, oltreché interventi sul fotovoltaico, da definire nei prossimi mesi quantomeno sul fabbricato magazzini, che potenzialmente potrebbero determinare investimenti superiori a 3 milioni di euro; a tal fine, è indispensabile venga definita tra le Parti la potenza dell'impianto fotovoltaico da installare sul Mercato dei Fiori, a seconda se essa sia destinata o meno ad alimentare l'illuminazione pubblica cittadina;
- acquisizione delle aree di proprietà pubblica su cui sorge il Mercato dei Fiori, in ragione di una spesa di 2 milioni di euro già impegnati e suo accatastamento, presupposto indispensabile per l'acquisizione di agevolazioni in materia di fotovoltaico;
- perseguimento della proposta progettuale della nostra società di modifica della viabilità attorno al Mercato dei Fiori, già concordata assieme al Comune stesso con la società Autofiori, di modifica



della rotonda dell'Aurelia bis in Valle Armea che si innesta su via Frantoi Canai, consentendo il doppio senso di marcia di quest'ultima, con destinazione Mercato dei Fiori e sgravo di via Armea dal traffico pesante;

- valutazione dell'affidamento alla nostra società di ulteriori servizi che garantiscano al Comune il perseguimento di gestioni economiche, efficienti ed efficaci, che incidentalmente consentirebbero anche il miglioramento delle performance complessive della società, mediante l'aumento della massa critica di servizi svolti, come da noi più volte auspicato, attraverso la compressione dei costi generali rispetto ai singoli servizi realizzata mediante la loro ripartizione su più ambiti di intervento.

#### **ALTRI COMUNI**

Si impone il rafforzamento del rapporto, peraltro già esistente, con i Comuni attualmente serviti dalla nostra società, che ringraziamo per la fiducia sino ad oggi dimostrataci, ed un'importante collaborazione con i Comuni della zona che ancora non hanno aderito alla società. Senza nulla togliere alle altre realtà, tutte importanti, sono i corso importanti colloqui con il comune di Taggia, il Comune più popoloso tra quelli che ancora potrebbero aderire alla Società, per individuare un pacchetto di servizi, oltre a quello dei rifiuti, nell'ambito del piano organizzativo ed economico-finanziario della Pista Ciclabile che ne garantiscano la maggiore efficienza complessiva.

## PREVISIONI DI INVESTIMENTO E FINANZIAMENTO

Al fine di realizzare gli obiettivi esposti ai punti precedenti, si stimano i seguenti **investimenti** da sostenere nel triennio del Piano Strategico.

**Mercato dei Fiori:** investimento per ristrutturazione Mercato come da Progetto € 9,9 mln + 1,0 mln per sistemazione uffici = **investimento complessivo € 10,9 mln** (si rimanda espressamente al punto già indicato a pag. 10).

**Igiene Urbana:** investimento in automezzi per € 5,0 mln. ed in Centri di Raccolta e cantieri per € 1,0 in attrezzature e per € 2,0 mln. in ristrutturazioni ed acquisti immobili = **investimento complessivo € 8,0 mln** secondo la seguente ipotesi organizzativa.

Come sopra evidenziato il contesto nel quale si svolgerà il servizio di Igiene Urbana dell'Ambito sanremese (se allargato o no, se con affidamento "in house" o meno) non è stato ancora deciso.

Ovviamente AES propone nel presente Piano Strategico/Industriale una serie di azioni e di investimenti nella BU Igiene Urbana che saranno realizzati solamente nel caso di affidamento "in house" alla stessa AES da parte della futura Convenzione/Consorzio.

Esplicitata questa doverosa e fondamentale premessa, di seguito si chiariscono gli ambiti di investimento del servizio Igiene Urbana proposti.

La gestione del Servizio di Raccolta Rifiuti relativo al sub-ambito Sanremese, se integrato con il comprensorio del San Lorenzo, prevederà come principali centri di partenza dei mezzi e del personale l'attuale sede di Sanremo, ubicata in Valle Armea, la nuova sede di Terzorio, della cui disponibilità si sta da tempo trattando con quel Comune, che ne è proprietario, e la futura sede di Taggia.

Nella nuova sede di Terzorio, oltre ai nuovi spogliatoi del personale ed al parcheggio dei mezzi, potrà essere realizzato anche un centro di conferimento e di trasferta per alcune tipologie di rifiuti differenziati (essenzialmente plastica, carta, ingombranti, legno, metalli, ecc.) mentre per quanto attiene Sanremo il nuovo centro della trasferta delle matrici organico e vetro dovrà essere realizzato in un nuovo impianto in località San Pietro, sempre in Valle Armea.

Quest'ultimo impianto, che sostituirà quello oggi inutilizzato e destinato a diventare di proprietà della società al termine dell'aumento di capitale sociale, dovrà essere dotato di tutti i sistemi per la prevenzione di immissione odorigene e di rumore, e - a seguito dell'attivazione del nuovo impianto unico di Colli -, potrà essere riconvertito quale trasferta di una delle matrici allocate a Terzorio.

Oltre a tali sedi saranno realizzate strutture per le attività di spazzamento, diversamente dislocate sul territorio, ed essenzialmente: Via S. Francesco e la sede di Valle Armea per quanto attiene i servizi di Sanremo; presso il centro di raccolta di Via Pietrabruna in San Lorenzo al Mare per l'omonima vallata; presso il nuovo centro di Taggia per tale Comune e la Valle Argentina; presso il centro di Terzorio per i restanti Comuni.

Tale attività di razionalizzazione avrà lo scopo di garantire ulteriormente la sicurezza di cittadini e maestranze ed il contenimento dei costi di esercizio, mediante la divisione tra attività di cantiere e centri di raccolta aperti ai cittadini.

Sulla base di queste ipotesi di intervento realizzativo di nuove sedi aziendali od ampliamenti/adeguamenti delle esistenti, si possono ipotizzare interventi per:

- Investimenti sulle attività immobiliari per circa € 2 milioni, comprensivi essenzialmente delle nuove strutture da realizzarsi a Terzorio, in località San Pietro a Sanremo e presso il comune di Molini di Triora, oltre agli interventi di sistemazione presso le altre strutture già esistenti;

Investimenti mobiliari per circa € 1 milione, relativi all'acquisto di nuove attrezzature costituite principalmente da presse, pese e contenitori per il conferimento del rifiuto stesso (elettrocompattatori, ecc.).

**Parco Urbano:** investimento di € 3,5 mln per acquisto (1,6 mln per pista ciclabile + 1,9 mln beni immobili turistici); € 3,0 mln per manutenzioni straordinarie pista ciclabile; € 1,5 mln manutenzioni immobili Stazioni = **investimento complessivo € 8,0 mln** (si rimanda all'ipotesi organizzativa di cui infra).

**Altri investimenti minori = € 1,1 mln.** Tale cifra si riferisce, genericamente, a tutte le attività cosiddette minori della gestioni dei servizi collaterali al Parco Costiero (parcheggi, gestione del verde, gestione spiagge libere attrezzate, ecc....) e agli investimenti di struttura uffici e personale.

**Previsione totale di Investimento: € 28 milioni**, a cui occorrono sommare ulteriori **€ 2 milioni di capitale circolante** a regime, per un **INVESTIMENTO TOTALE di € 30 milioni**.



## AMAIE ENERGIA E SERVIZI S.r.l.

Tel. 0184/51 711, Fax 0184/517 138 - Via Armea 96 18038 Sanremo (IM)  
segreteria@amaie-energia.it - www.amaie-energia.it - indirizzo PEC: amaieenergia@pec.it

<b>TIMING PIANO INVESTIMENTI</b>					
<b>Anno</b>	<b>Igiene Urbana</b>	<b>MKT Fiori</b>	<b>GAP</b>	<b>Altri</b>	<b>Totale</b>
2020		3.130.000	3.500.000		6.630.000
2021	8.000.000	4.000.000	1.650.000	3.100.000	16.750.000
2022		2.060.000	1.650.000		3.710.000
2023		890.000	150.000		1.040.000
2024			150.000		150.000
<b>Totale</b>	<b>8.000.000</b>	<b>10.080.000</b>	<b>7.100.000</b>	<b>3.100.000</b>	<b>28.280.000</b>
<b>Altri</b>		<b>800.000</b>	<b>900.000</b>		<b>1.700.000</b>
<b>Totale a quadratura</b>	<b>8.000.000</b>	<b>10.880.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>3.100.000</b>	<b>29.980.000</b>

A fronte degli investimenti sintetizzati a pag. 12 per € 30,0 mln, i **finanziamenti** individuati sono i seguenti.

N°	Tipologia finanziamento previsto	Dettaglio finanziamento	Importo €/mln
1	Aumento capitale sociale	Comune di Sanremo (numerario)	1,5
2	Aumento capitale sociale	Filse (numerario)	1,0
3	Aumento capitale sociale	Comune di Sanremo (immobili valorizzabili 50%)	2,5
	<b>Da aumento capitale sociale in corso</b>		<b>5,0</b>
<b>4</b>	<b>Contributi pubblici</b>	<b>Enti vari</b>	<b>1,5</b>
5	Finanziamento	SACE 6 anni (Carige)	7,0
6	Finanziamento	MCC 6 anni (BNL)	5,5
7	Finanziamento	Tramite Comune Sanremo (20 anni)	10,0
8	Finanziamenti	N° 2 mutui per liquidità (0,5 mln ciascuno)	1,0
	<b>Totale Finanziamenti</b>		<b>23,5</b>
	<b>Totale entrate</b>		<b>30,0</b>

I finanziamenti riportati nella tabella di cui sopra sosterebbero il totale degli investimenti proposti nel presente Piano Strategico Industriale.

Chiaramente la sottoscrizione e fruizione di tali entrate è subordinata all'approvazione e al verificarsi delle condizioni sottostanti agli investimenti proposti.

In particolare ci si riferisce ai mutui che AES sta attivando nelle forme di finanziamento agevolate previste dal cosiddetto Decreto "Liquidità" conseguente all'emergenza COVID-19 (finanziamenti indicati con i nn. 5 e 6); peraltro mentre il finanziamento indicato al n. 5 destinato ad investimento "mobiliari" principalmente nell'ambito dell'Igiene Urbana è coerente con i processi di ammortamento dei beni da acquistare, e pertanto non è stato previsto nessun periodo di pre-ammortamento, per quanto riguarda il finanziamento al n. 6 che potrà essere utilizzato per acquisti di carattere immobiliare, ne è previsto un periodo di congruo pre-ammortamento (due anni) nel corso del quale lo stesso potrà/dovrà essere rinegoziato per allinearne temporalmente alla tipologia degli investimenti effettuati.

Peraltro, ovviamente, nella denegata ipotesi in cui non si verificasse il pieno dispiegarsi degli obiettivi/azioni strategiche contenute nel presente documento, AES non usufruirà di tutte le possibili linee di credito o, comunque, l'accensione di quella attivabile tramite il Comune di Sanremo (identificata con la linea di finanziamento n° 7, linea di lungo periodo auspicabilmente almeno ventennale in quanto destinata a coprire gli investimenti immobiliari nel Mercato dei Fiori) andrebbe a consentire l'estinzione, integrale o parziale, delle linee di credito 5 o 6.

## PREVISIONI DI FATTURATO

Nella sua possibile quantificazione si ipotizza l'assunzione nel periodo 2020/2023 della gestione definitiva "in house":

- del Ciclo Integrato dei Rifiuti dell'ambito/zona sanremese allargato/a;
- del Mercato dei Fiori e realizzazione nel periodo degli interventi di ristrutturazione dell'edificio e di spostamento di Asta e Deposito;
- dei servizi connessi al Parco Costiero di cui alla fase definitiva dell'accordo ex art. 15 T.U.EE.LL. per la gestione della pista ciclabile recentemente adottato.

Il fatturato consolidato atteso al termine di tale triennio, luglio 2020/giugno 2023 riportato su base annua 2023, se tutti gli obiettivi di acquisizione di servizi si concretizzassero, e comunque fatta eccezione per quelli caratterizzati da un eccessivo margine di incertezza, è di **€ 34,1 milioni circa** così ripartiti:

- **Mercato dei Fiori: € 10,5 mln circa (a regime dal 2028 il fatturato sarà € 12,3 mln);** si richiama integralmente il contenuto del programma di gestione del Mercato dei Fiori già depositato presso il Comune di Sanremo in data 27/01/2020, la Giunta Comunale ha preso atto con deliberazione n° 27 del 18/02/2020;
- **Gestione Rifiuti: € 20,5 mln circa (oltre al fatturato da organico dei Comuni ancora da acquisire). A regime dal 2024 il fatturato presunto sarà di € 22,4 mln circa** in quanto maggiorato del costo del passaggio da TARI a Tariffa che viene definito nel 10%, di cui, 4,3% per costi di accertamento e riscossione e 5,7% per la gestione degli insoluti. Si ritiene che l'impatto da TARI a tariffa determini per gli utenti una situazione di maggior vantaggio in considerazione della riduzione dei costi amministrativi oggi imputati a TARI e all'imponibilità della tariffa che consentirà il recupero dell'IVA da imprese e professioni, ed al miglioramento dell'efficienza dei servizi erogati anche grazie alle economie di scala che potranno perseguirsi. A tale riguardo si ritiene che si renderà necessario un graduale affidamento dei servizi di accertamento e riscossione del regime di prelievo scelto dalle varie Amministrazioni Comunali al fine di consentire un'adeguata e corretta valutazione degli aspetti economico/finanziari garantendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati.  
Gli Enti soci potranno, altresì, valutare l'introduzione di agevolazioni legati ai parametri reddituali/patrimoniali degli utenti, anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali, oltre evidentemente agli aspetti sociali.

Si riportano le seguenti tabelle esplicative:

COMUNI	Popolazione residente (da ISTAT)	CANONE TOTALE	Canone per abitante (€/abitante)	produzione pro capite rifiuti (da REGIONE)-Kg	costo unitario per kg. Rifiuto prodotto nel Comune	Valore medio del costo unitario
SANREMO	54.550	11.984.352 €	219,69 €	572	0,38 €	<b>0,36 €</b>
RIVA LIGURE	2.826	541.042 €	191,45 €	532	0,36 €	
SANTO STEFANO	2.100	503.884 €	239,94 €	662	0,36 €	
CIPRESSA	1.239	199.370 €	160,91 €	567	0,28 €	
SAN LORENZO	1.273	428.626 €	336,71 €	874	0,39 €	
COSTARAINERA	782	134.385 €	171,85 €	530	0,32 €	
DOLCEDO	1.338	245.600 €	183,56 €	506	0,36 €	
PRELA'	481	97.169 €	202,01 €	324	0,62 €	
CIVEZZA	596	72.200 €	121,14 €	433	0,28 €	
PIETRABRUNA	448	73.200 €	163,39 €	395	0,41 €	
VASIA	396	42.800 €	108,08 €	572	0,19 €	

**Tabella A:** riporta il conteggio sulla base del bilancio 2019 del costo medio/abitante dei servizi resi dalla Società nel settore Igiene Urbane (corretti i dati di Dolcedo, Civezza, Pietrabruna e Vasia, rispettivamente di €/000 140, 20, 30 e 11 perché i relativi contratti di servizio non sono ancora in vigore o definiti) parametrato a kg. di rifiuto prodotto

Nella seguente **Tabella B** si riporta il Canone Stimato per tutti i Comuni ( per quelli non attualmente serviti da AES è utilizzato l'indicatore sintetico di cui alla tabella A ) :

N.	COMUNI	CANONE	AUMENTI in PREVISIONE per MODIFICA SERVIZIO	CANONE TOTALE	ALTRI AFFIDAMENTI	RECUPERO ORGANICO	COMPLESSIVO TOTALE	CANONE STIMATO	CANONE STIMATO DA TARI A TARIFFA ****
1	SANREMO	12.085.000 €		12.085.000 €	220.000 €	670.000 €	12.975.000 €	12.975.000 €	14.272.500 €
2	RIVA LIGURE	541.042 €		541.042 €	55.000 €	55.000 €	651.042 €	652.000 €	717.200 €
3	SANTO STEFANO	503.884 €		503.884 €	28.500 €	47.100 €	579.484 €	580.000 €	638.000 €
4	CIPRESSA	245.472 €		245.472 €	10.000 €	12.000 €	267.472 €	268.000 €	294.800 €
5	SAN LORENZO	475.920 €		475.920 €	12.000 €	32.000 €	519.920 €	520.000 €	572.000 €
6	COSTARAINERA	159.780 €		159.780 €	6.000 €	9.000 €	174.780 €	175.000 €	192.500 €
7	DOLCEDO	105.000 €	140.000 €	245.000 €	4.800 €	0 €	249.800 €	250.000 €	275.000 €
8	PRELA'	97.164 €		97.164 €	3.500 €	3.400 €	104.064 €	105.000 €	115.500 €
9	CIVEZZA	52.200 €	20.000 €	72.200 €	3.000 €	500 €	75.700 €	76.000 €	83.600 €
10	PIETRABRUNA	43.200 €	30.000 €	73.200 €	1.500 €	500 €	75.200 €	76.000 €	83.600 €
11	VASIA	32.000 €	11.000 €	43.000 €	1.200 €	500 €	44.700 €	45.000 €	49.500 €
12	POMPEIANA	0 €		0 €	0 €		131.978 €	132.000 €	145.200 €
13	TAGGIA (da Piano Tari)	2.500.000 €		2.500.000 €			2.500.000 €	2.500.000 €	2.750.000 €
14	TERZORIO	0 €		0 €			37.627 €	38.000 €	41.800 €
15	CASTELLARO	0 €		0 €			131.546 €	132.000 €	145.200 €
16	CERIANA	0 €		0 €			189.557 €	190.000 €	209.000 €
17	BAIARDO	0 €		0 €			52.258 €	53.000 €	58.300 €
18	MOLINI DI TRIORA	0 €		0 €			91.870 €	92.000 €	101.200 €
19	TRIORA	0 €		0 €			75.113 €	76.000 €	83.600 €
20	MONTALTO/CARPASIO	0 €		0 €			71.604 €	72.000 €	79.200 €
21	BADALUCCO	0 €		0 €			231.115 €	232.000 €	255.200 €
							<b>TOTALE</b>	<b>19.239.000 €</b>	<b>21.162.900 €</b>
								<b>RICAVI DA CESSIONE DIFFERENZIATA AL LORDO COSTI TRATTAMENTO</b>	<b>926.118 €</b>
								<b>ALTRI RICAVI DA PRIVATI</b>	<b>300.000 €</b>
								<b>PROVENTI TOTALI</b>	<b>20.465.118 €</b>
									<b>22.389.018 €</b>

**Tabella B:** canone stimato al prevedibile andamento dei servizi attualmente resi nonché ad una proiezione dei Comuni non ancora serviti tenuto conto del costo medio unitario (tabella A) applicato agli abitanti residenti

I proventi di cui sopra sono indicativi e verranno revisionati in occasione della predisposizione dei PEF dei contratti di servizio definitivi a cui si aggiunge una possibile revisione complessiva dei contratti a seguito del passaggio al metodo tariffario normalizzato ARERA.

- **Parco Costiero: stimati € 2,4 mln circa**, di cui € 0,35 mln per proventi da immobili compresi nel compendio immobiliare pista ciclopedonale e relativi servizi, € 1,61 mln da parcheggi interconnessi con la pista, € 0,36 da spiagge libere attrezzate, € 0,10 contributi altri Enti Locali. I relativi introiti saranno costituiti da :
  - tariffe pagate dall'utenza;
  - proventi da gestioni immobiliari;
  - contribuzione degli Enti esponenziali delle collettività locali e degli stakeholders che fruiscono positivamente dell'esistenza del Parco Costiero e Pista Ciclabile.
  
- **Produzione energia idroelettrica:** sia consolidata che in procinto di progettazione su impianti minori **€ 0,7 mln circa**.
  
- **Produzione energia da tetto fotovoltaico mercato:** non prevista nel periodo analizzato. Ipotizzabile un fatturato futuro da € 0,5 a 2,2 mln, a seconda di scelta limitata all'autoconsumo attuale più Parco Costiero oppure allargata all'illuminazione pubblica.
  
- **Produzione bio-energia:** non prevista nel periodo analizzato. Ipotizzabile un fatturato futuro di € 0,2 mln.
  
- Non definiti nemmeno i proventi derivanti dallo svolgimento delle attività degli obiettivi generali di cui ai punti 4), 6), 7) ed 8) perché al momento caratterizzati da eccessiva incertezza. Il punto 8) in relazione alla scelta se mantenere o meno l'investimento nel medio periodo.



## PREVISIONE DATI ECONOMICI

A conclusione del presente lavoro, si riporta una stima dei dati economici previsionali per il periodo del Piano Strategico.

Si vuole ricordare che si tratta di un'analisi dedotta da considerazioni ed ipotesi ancora a carattere previsionale.

Molti aspetti sono ancora da approfondire, per quanto riguarda le BU Igiene Urbana (nuovi Comuni potenzialmente entranti) e soprattutto per il Parco Costiero, soggetto a diverse fondamentali attività ancora da definire; si rimanda in merito alle tabelle delle pagg. 20 e 21.

AES procederà, essendo tenuta per legge, all'elaborazione di dettagliati Piani Economico Finanziari (PEF) che verranno sottoposti ai Soci controllanti e affidanti i servizi in occasione degli affidamenti degli stessi rispetto ai quali l'approvazione del presente Piano si pone quale presupposto di carattere generale.

In ogni caso, a titolo di riferimento, si riporta una sintesi degli ipotizzati risultati per ciascuna BU per i tre anni del presente Piano Strategico.

La sintesi del presente Piano 2021 / 2022 / 2023 è esposta nelle tre tabelle seguenti.

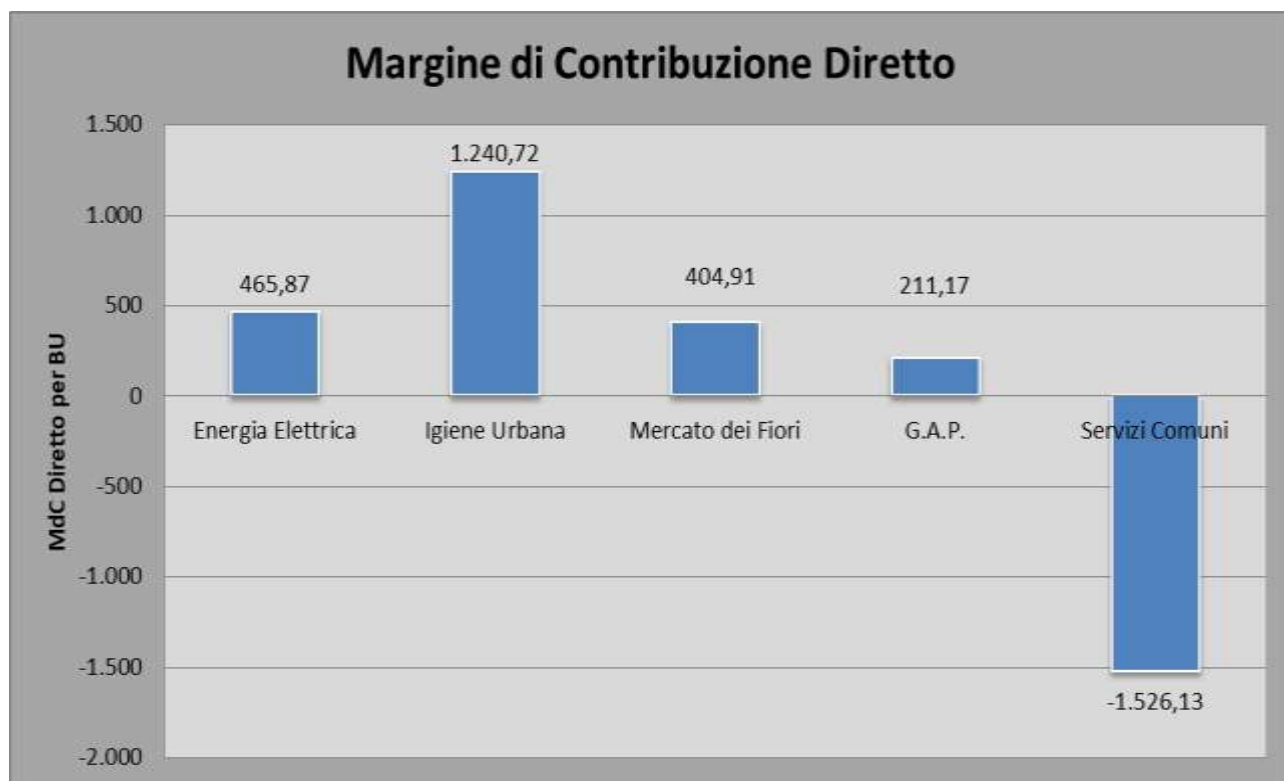
Anno 2021	BU	EE	IU	MF	GAP	Servizi Comuni	Totale AES
Ricavi		600.000	20.465.360	8.509.558	1.155.257	1.534.298	32.264.473
Costi		-371.457	-20.376.135	-8.508.609	-1.125.238	-1.534.298	-31.915.737
<b>Totale AES</b>		<b>228.543</b>	<b>89.225</b>	<b>949</b>	<b>30.019</b>	<b>0</b>	<b>348.736</b>

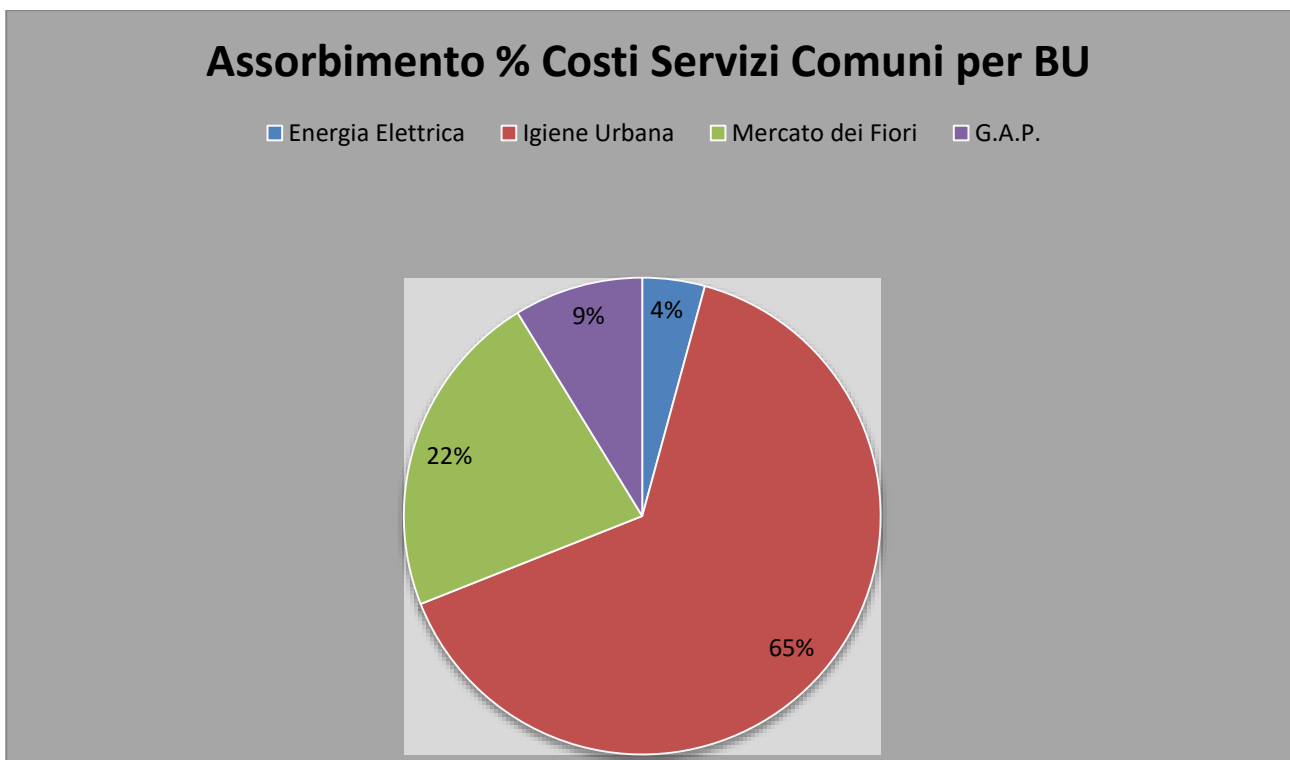
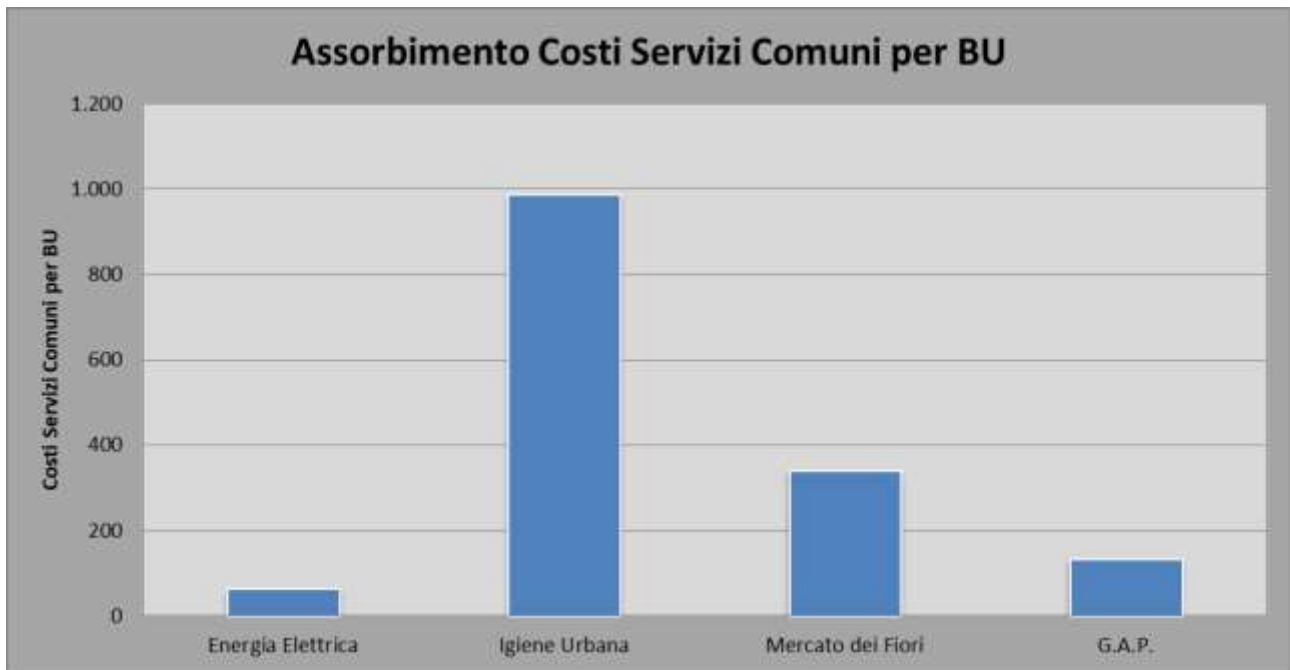
Anno 2022	BU	EE	IU	MF	GAP	Servizi Comuni	Totale AES
Ricavi		650.000	20.465.360	8.683.558	1.155.257	1.530.473	32.484.648
Costi		-393.240	-20.358.788	-8.679.393	-1.130.388	-1.530.473	-32.092.281
<b>Totale AES</b>		<b>256.760</b>	<b>106.572</b>	<b>4.166</b>	<b>24.869</b>	<b>0</b>	<b>392.367</b>

Anno 2023	BU	EE	IU	MF	GAP	Servizi Comuni	Totale AES
Ricavi		700.000	20.465.360	10.530.870	2.420.257	1.526.129	35.642.616
Costi		-414.500	-20.333.388	-10.520.335	-2.373.622	-1.526.129	-35.167.975
<b>Totale AES</b>		<b>285.500</b>	<b>131.972</b>	<b>10.534</b>	<b>46.635</b>	<b>0</b>	<b>474.641</b>

Di seguito si riporta, a titolo indicativo, un dettaglio dell'analisi per l'anno **2023 del presente Piano**.

	<b>Energia Elettrica</b>	<b>Igiene Urbana</b>	<b>Mercato dei Fiori</b>	<b>G.A.P.</b>	<b>Servizi Comuni</b>	<b>Totale AES</b>
<b>Ricavi</b>	<b>700.000</b>	<b>20.465.360</b>	<b>10.530.870</b>	<b>2.420.257</b>	<b>0</b>	<b>34.116.487</b>
Costi diretti	-234.135	-19.224.636	-10.125.957	-2.209.087	-1.526.129	-33.319.943
<b>Margine di contribuzione diretto</b>	<b>465.865</b>	<b>1.240.724</b>	<b>404.913</b>	<b>211.170</b>	<b>-1.526.129</b>	<b>796.543</b>
Allocazione Costi Servizi Comuni	-64.726	-988.105	-339.668	-133.631	1.526.129	0
Imposte d'esercizio	-115.640	-120.647	-54.711	-30.904		-321.902
<b>Risultato netto</b>	<b>285.500</b>	<b>131.972</b>	<b>10.534</b>	<b>46.635</b>	<b>0</b>	<b>474.641</b>





## ANALISI CONTEGGI ECONOMICI PARCO COSTIERO

Il Parco Costiero rappresenta una BU completamente nuova per AES e la determinazione dei relativi costi e ricavi risulta necessariamente correlata a quanto deciso dagli Enti il cui territorio è inciso dalla pista ciclopedonale, secondo quanto previsto dalla convenzione ex art.15 L.241/90 recentemente sottoscritta.

Si riporta di seguito il dettaglio dei conteggi dell'analisi economica del Parco Costiero 2021/2023 ; a regime, il medesimo è prudenzialmente riferito all'anno 2023 ( nella pag. seguente i dettagli delle voci di entrata relative ) ritenendolo il primo anno significativo, a seguito del necessario assestamento tecnico-amministrativo, mentre gli anni 2021 e 2022 sono stati valutati secondo ipotesi cautelative anche se, ovviamente, alcune delle attività previste a regime nel 2023 potranno essere (e presumibilmente lo saranno) anticipate negli anni precedenti, ma non è dato definirle ancora con precisione giacché si tratta di decisioni da riferire alle Amministrazioni Comunali interessate.

<b>CONTO ECONOMICO</b>			
	<b>Anno 2021</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2023</b>
<b>RICAVI E PROVENTI</b>			
Parcheggi *	226.823	232.224	1.613.425
Gestione spiagge	360.000	360.000	360.000
Contributi Altri Enti Locali (compresa la gestione dei servizi da parte dei Comuni sottoscrittori della convenzione art. 15), Altri Enti, Gestione tassa soggiorno	260.000	240.000	100.000
Altri ricavi **	308.434	323.034	346.832
<b>Totale Ricavi e Proventi</b>	<b>1.155.257</b>	<b>1.155.257</b>	<b>2.420.258</b>
<b>COSTI</b>			
Accantonamento spese manutenzione straordinaria e sostituzione impianti	0	0	38.000
Salari addetti gestione parcheggi e spiagge	250.000	250.000	643.000
Manutenzioni correnti	13.000	13.000	13.000
Oneri locativi (parcheggio darsena)	6.105	6.105	6.105
Utenze	9.000	9.000	9.000
Altri costi diretti	60.500	60.500	160.500
Spese assicurative	28.000	28.000	28.000
Ammortamenti	41.500	41.500	41.500
Imposte (IMU - IRAP - TARI)	24.900	24.900	24.900
<b>Costi produzione reddito</b>	<b>433.005</b>	<b>433.005</b>	<b>964.005</b>
Illuminazione pista ciclabile	140.000	140.000	140.000
Pulizia pista ciclabile	100.000	100.000	100.000
Manutenzione pista ciclabile	110.000	110.000	110.000
Gestione verde	100.000	100.000	468.000
Canoni da corrispondere ai Comuni concedenti			307.500
Oneri gestione Museo del Mare	35.000	35.000	35.000
Spese promozionali			25.000
<b>Costi di diretta conduzione Parco Costiero</b>	<b>485.000</b>	<b>485.000</b>	<b>1.185.500</b>
<b>Totale costi diretti (al netto costi generali)</b>	<b>918.005</b>	<b>918.005</b>	<b>2.149.505</b>
<b>Risultato operativo diretto (al netto costi generali)</b>	<b>237.252</b>	<b>237.252</b>	<b>270.753</b>

\* da schema ricavi allegato alla delibera C.C. Sanremo n° 66/2019, aumentati del 5% nel 2021, del 7,5% nel 2022 e del 15% nel 2023

\*\* da schema ricavi allegato alla delibera C.C. Sanremo n° 66/2019, aumentati del 15% nel 2021, del 20% nel 2022 e del 30% nel 2023

L'acquisto della Pista Ciclabile è considerato come Terreno e, pertanto, non ammortizzabile.

Si ipotizza l'assunzione di n° 2 dipendenti dal Comune di Sanremo dai settori parcheggi e/o verde pubblico.

Di seguito si riportano i dettagli delle seguenti voci di entrata previste per l'anno 2023.

<b>Parcheggi</b>	
Area 24	248.425 *
Sanremo	650.000
San Lorenzo	70.000
Santo Stefano	135.000
Riva Ligure	90.000
Taggia	420.000
<b>Totale</b>	<b>1.613.425</b>

<b>Gestione spiagge</b>	
San Lorenzo	130.000
Santo Stefano	130.000
Taggia	100.000
<b>Totale</b>	<b>360.000</b>

<b>Altri ricavi (Area 24)</b>	
Altri ricavi	8.736 **
Canoni per attraversamento	27.392 **
Canoni di locazioni attivi	123.522 **
Ricavi per accessi pedonali	23.465 **
Ricavi punti ristoro	134.216 **
Locazione terreni	28.253 **
Locazione fabbricati	1.248 **
<b>Totale</b>	<b>346.832</b>

\* da schema ricavi allegato alla delibera C.C. n° 66 del 05/09/2019, aumentati del 15%

\*\* da schema ricavi allegato alla delibera C.C. n° 66 del 05/09/2019, aumentati del 30%



Tel. 0184/51 711, Fax 0184/517 138 - Via Armea 96 18038 Sanremo (IM)  
segreteria@amaie-energia.it - www.amaie-energia.it - indirizzo PEC: amaieenergia@pec.it

I conteggi di cui sopra comprendono alcuni servizi unilateralmente scelti dalla nostra Società senza che il relativo affidamento sia stato ancora valutato dai singoli Comuni e la cui individuazione, pertanto, non ha alcuna efficacia vincolante nei confronti di questi ultimi.

La presente proposta non comprende invece la quantificazione dei servizi culturali, informativi e simili (fatta eccezione per la conduzione del Museo del Mare per il quale sussiste uno specifico obbligo di apertura connesso ai finanziamenti ricevuti per la sua realizzazione), la cui erogazione è condizionata all'eventuale ottenimento di adeguata ulteriore contribuzione da parte degli Enti Locali (Comuni e Provincia) e della Regione nonché agli stakeholders interessati alla promozione turistica del territorio.

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro si poneva l'obiettivo di fornire un quadro complessivo delle possibili linee di sviluppo di AES nella sua qualità di società multi-service.

Il principio da cui ci si è mossi è costituito dall'inevitabile omogeneità sia del territorio nel quale la Società si propone di operare che dei singoli settori di intervento i quali potranno agevolmente interconnettersi tra di loro dando luogo a sinergie virtuose ed a consistenti economie di scala.

Si ritiene di aver dimostrato come il pieno dispiegarsi delle prospettive proposte consentirà di pervenire a gestioni di servizi pubblici efficienti, economici ed efficaci, che godranno rispettivamente l'un l'altro della compartecipazione al sostenimento dei costi generali di struttura; parimenti efficaci potranno essere i servizi resi in autoproduzioni (strumentali) agli Enti controllanti.

A quest'ultimo riguardo auspichiamo che la Società sia messa in condizione di operare, valendosi anche della contribuzione comunitaria, al fine di fornire un adeguato sostegno dell'infrastrutturazione e alla tutela del territorio dell'entroterra, attività che si ritiene strategica ai fini del necessario riequilibrio con la costa sia in termini di insediabilità stanziale sia in termini di offerta turistica; evidentemente tale attività dovrà trovare adeguato supporto nella contribuzione pubblica attesa l'impossibilità di fruire di un "mercato" di servizi pubblici locali idoneo a sostenere gli investimenti.

In sostanza si ritiene che l'attività lucrativa propria delle società, nel cui novero AES appartiene, potrà sostanziarsi non tanto nella realizzazione e distribuzione di utili ai Soci bensì nell'elaborazione ed esecuzione di una strategia ambientale finalizzata a garantire a residenti e turisti da un lato un servizio di pulizia ambientale eccellente e dall'altro ambienti gradevoli e fruibili che rappresentino un vantaggio competitivo da sfruttare nell'economia territoriale.

approvato dall'assemblea dei soci in data 28/07/2020

Il Presidente – Amministratore Delegato

Avv. Andrea Gorlero