



SCAPIGLIATO
la fabbrica del futuro

SEI ANNI DI LAVORO PER TRASFORMARE
LA VECCHIA DISCARICA NELLA NUOVA
“FABBRICA DEL FUTURO”.
CE L’ABBIAMO FATTA?
E PIÙ CHE ALTRO: CE LA FAREMO?

SCAPIGLIATO:

DA DISCARICA A “FABBRICA DEL FUTURO”

Cronistoria, digressioni e suggerimenti

LA PARTENZA

Quando, oltre sei anni fa, iniziammo questo percorso, qualcuno ci guardò sgranando gli occhi. Incredulità? Meraviglia? Entusiasmo? Forse un po' di tutti questi elementi. L'obiettivo era davvero ambizioso. Trasformare la vecchia discarica, con i suoi pregi e i suoi difetti, ma certamente ormai datata e destinata ad un progressivo superamento come sistema di chiusura del ciclo dei rifiuti, urbani e speciali, in un nuovo, innovativo, futuribile Polo impiantistico all'avanguardia. Un centro industriale, una vera e propria fabbrica in grado di invertire la logica dello smaltimento sotto terra di materiali scartati e diventati rifiuti, ma ancora in grado di divenire, invece, nuova materia e nuovi prodotti o energia rinnovabile.

La "Fabbrica del futuro". Abbiamo dato questo nome, bello e impegnativo allo stesso tempo, al nostro progetto di sviluppo industriale. Un progetto che fissava orizzonti nuovi, nuove ambizioni, programmi inediti per la realtà di Rea Impianti. L'ambizione di lasciare al futuro contenuti nuovi, positivi, sostenibili. Una dimensione stimolante, sfidante, ma insieme anche davvero poco compatibile con una Società pubblica pensata, costruita e certamente anche condizionata sia dalla sua genesi storica (braccio operativo del Comune di Rosignano per gestire la discarica), che dal suo assetto organizzativo, frutto di una cultura verticistica che non era in grado di libere e guidare le risorse interne verso un orizzonte di gestione moderna, innovativa, partecipata, ma anche e soprattutto industriale.

Un sistema un po' bloccato, a compartimenti stagni, che non permetteva volutamente che la conoscenza e le informazioni delle prospettive e delle dinamiche Aziendali attraversassero le responsabilità delle strutture gestionali e gli operatori, e si trasformassero in consapevolezza e partecipazione. Una Società disorganizzata rispetto ai più elementari canoni industriali. Mancanza di programmazione e pianificazione, budget costruito all'interno di una stanza. Sistema delle forniture basato sulle dinamiche dell'emergenza (ti serve qualcosa? Vai al negozio e lo prendi). Investimenti sostanzialmente inesistenti. Parco mezzi inadeguato.

Insomma, la quasi totalità delle attività si reggeva sulla tolleranza resa possibile dalla dotazione economico-finanziaria e dai margini ingenti e facili da raggiungere. E in quel momento c'era da avviare un percorso nel quale la convivenza con il vecchio era sempre più difficile. Per fattori funzionali e per fattori culturali.

Da lì siamo partiti. Rimboccandoci le maniche, con la consapevolezza di non rappresentare e di non disporre di elementi professionalmente adeguati, ma convinti che quella visione, quell'orizzonte che avevamo indicato e rappresentato fosse raggiungibile, con le nostre forze e con quelle che avremo messo insieme per strada.

IL PIANO

Le linee su cui si è sviluppato il lavoro sono state sostanzialmente cinque: 1) Far sì che l'Azienda acquisisse la consapevolezza della ineluttabilità del nuovo percorso; 2) Correggere immediatamente gli elementi che si erano configurati, ad una prima lettura, come inidonei a garantire la continuità e lo sviluppo del processo di crescita e il cambiamento (localizzazione del nuovo lotto di discarica, creazione delle condizioni al contorno che potevano determinare il più basso livello possibile di "dissenso"); 3) Programmare e pianificare l'insieme degli investimenti strutturali, dei tempi di realizzazione necessari per la concretizzazione della Fabbrica del futuro; 4) Iniziare a pianificare il cambiamento della struttura e della dinamica organizzativa della Società; 5) Gestire il nuovo piano industriale vero (non il PEF della concessione, che non era il piano industriale vero).

Non ve lo racconto in dettaglio questo percorso. È stato duro. Molto duro. Ed oggi è ovviamente ancora non completato. Ma passi avanti nella direzione della concretizzazione di quei cinque obiettivi fondamentali, ne abbiamo fatti tanti ed importanti.

Uno "zig zag" continuo, tra muri di gomma iniziali anche nelle strutture, contraddizioni oggettive, carenza di dotazioni professionali necessarie.

E poi... E poi c'è tutta la "patologia" del mondo dei rifiuti e delle discariche. Una patologia che non esclude nessuno. Né strutture come queste, pubbliche, divenute progressivamente sempre più trasparenti e cristalline fino a diventare, e potersi rappresentare al Mondo, come presidi di legalità (tanto da mettere cartelloni in strada che ne fissassero i principi), né ovviamente strutture a gestione privatistica, meno trasparenti e cristalline, le cui patologie spesso ricadono sul "sistema" complessivo. Rifiuti, soldi e illegalità.

LEGALITÀ E FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA

Allora consentitemi una digressione. Quando mi ero insediato come Amministratore Unico alla fine del 2015, chiesi al Sindaco che mi aveva nominato: "Oh! Ma è tutto a posto? Problemi?". "No", mi rispose. "Ad oggi tutto tranquillo, nessun problema". Da lì mi è venuto il dubbio che un po' di sfortuna me la sono portata dietro, perché una settimana dopo, alle 6.30 di mattina suona il telefono: "Giari? Buongiorno, mi scusi. Ma deve venire a Scapigliato". E io: "Che c'è?". "Ci sono dodici agenti di polizia giudiziaria".

È cominciata così. La presunta illegittimità del pulper di cartiera, le presunte centinaia di migliaia di tonnellate di rifiuti illegittimi di Lonzi, il presunto liquame sversato in discarica (che peraltro non era che il nostro percolato ricircolato), la frana colposa (che non è mai franata) e le decine e decine di contenziosi, Arpat, le diffide degli uffici regionali, ecc..

Tanti indagati, alcuni rinviati a giudizio, ma certamente tutti fortemente stressati da oltre 60 interventi di ispezione, sequestro, sopralluogo, verifica da parte delle autorità Arpat, Regione, Procura della Repubblica, ecc.. Una "pressione" che credo abbia pochi precedenti. Peraltro essendo certi di aver permanentemente operato garantendo correttezza, trasparenza, rispetto formale e sostanziale della legalità e perseguendo sempre obiettivi di interesse generale. E ad oggi nessuno ha mai potuto dimostrare il contrario.

Ma questo mondo qua funziona così. Almeno io ho imparato questo. Non foss'altro parlando con vecchi Amministratori e Manager del settore pubblico. "Te quanti processi?". "Io 17", "Io 13". "E condanne, scusate?". "Nessuna". Ah, ma forse, allora, c'è qualcosa che non gira bene nel sistema.

Bisognerà capirlo, perché così è un problema serio. La dinamica del "facciamo di ogni erba un fascio" e non essere in grado di distinguere bene la patologia vera dalla capziosità delle interpretazioni normative e/o dalla banalità delle classificazioni dei codici, può arrecare un danno enorme ad un sistema pubblico che basa la sua attività e la sua gestione sui principi di correttezza e legalità, e lo spinge invece verso un baratro dove non si distingue più l'attività mafiosa e criminale dall'interpretazione di un Codice giusto o sbagliato di classificazione di un rifiuto.

Un danno per gli occhi dei cittadini. Un danno per la necessaria credibilità della Magistratura inquirente. Un danno perché a governare queste strutture rischiano di rimanere solo persone che, comunque, devono avere un tasso di "sopportazione" e tranquillità interiore fuori dal comune. Processi che durano anni e anni, ma che il danno lo producono non alla fine, ma al momento dell'avvio delle inchieste.

Che fare? Ecco questo è il punto. Semplificare normativamente. Eliminare il rischio (che è una certezza) della discrezionalità delle interpretazioni normative e tecniche. Modificare lo status di un organismo come Arpat che progressivamente più che un'agenzia regionale che supporta le politiche e le azioni di tutela ambientale, è diventato un concentrato di agenti di polizia giudiziaria che non possono suggerire, collaborare, proporre correzioni e miglioramenti ai processi produttivi, come sarebbe auspicabile e necessario, in particolar modo nei confronti di strutture pubbliche, ma solo avviare procedimenti e avvisi di garanzia, perché vincolati dall'obbligo di denuncia nel momento in cui si ravvisi l'ipotesi di reato.

E poiché nel settore dei rifiuti, qualsiasi "scostamento" dalla corretta interpretazione della norma si palesa sostanzialmente come reato, la vita è dura. Per tutti. E quando c'è odore di penale scattano obiettivamente tutti i meccanismi di autotutela. Il penale è personale, e nessuno vuol rischiare che la tolleranza, l'interpretazione ragionevole della norma o del regolamento, possano essere interpretate come acquiescenza, o meglio, come collusione con il presunto reato. Buonanotte...! È chiaro cosa accade in questi casi. La dimensione più flessibile è pari a quella di un palo di ferro da cinque centimetri di diametro.

Lo slalom è proprio questo: fare il proprio lavoro, occuparsi dell'Azienda, perseguire risultati, mantenere la visione dell'orizzonte, cercando ogni giorno di prendere meno "randellate" possibili in testa. È più il tempo che ho passato a parlare con gli avvocati in questi anni, di quello occupato per l'analisi di bilancio e le prospettive di investimento. Il problema non è personale, è di sistema. E allora, forse, la politica, il Governo, il legislatore avrebbero un po' di lavoro da fare se capissero bene di quale problema si tratta. Digressione necessaria.



L'ORGANIZZAZIONE E LE PROSPETTIVE STRATEGICHE

Ma torniamo a noi. Un'Azienda con grandi idee, grandi ambizioni e strumenti non adeguati per realizzarli. Da qui siamo partiti. Bell'impegno eh?

Prima di tutto erano necessari la compartecipazione ed un modello di organizzazione Aziendale che garantisse la condivisione delle scelte. C.S.A., ossia Comitato strategico Aziendale (dai titoloni sono sempre stato un po' attratto). Più banalmente, un tavolo intorno al quale, constatata la improduttività dello schema di management piramidale adottato fino ad allora, si trovavano Amministratore Unico, Direttore generale e Responsabili delle aree, coadiuvati dal Responsabile dello staff, dell'Amministratore e della segreteria, per iniziare a condividere e pianificare.

Obiettivi, risorse, tempi, responsabilità. Un anno e mezzo di buchi nell'acqua. Ogni riunione era destinata a discutere il perché non si era pianificato, realizzato quello che avevamo deciso nella riunione precedente.

Poi, alla fine del 2017: vicenda Lonzi. Provvedimenti restrittivi per il vertice gestionale dell'Azienda e necessità di immediata riorganizzazione. Adozione del modello 231. Nomina dell'ODV e riorganizzazione Aziendale. Nuovo assetto di tipo orizzontale. Procuratori tutti i Responsabili di area.

Il Direttore generale come soggetto di coordinamento e supervisione su tutta la struttura e collaborazione allo sviluppo strategico dell'Azienda. Comincia una fase nuova. Ma non va. La direzione Aziendale non accetta, in sostanza, il nuovo assetto.

Nel frattempo si palesano elementi di responsabilità nella pesantissima situazione creditoria per la vicenda Lonzi. Oltre 12,5 milioni di credito, che saranno accantonati in tre anni su fondo rischi e, purtroppo, persi con il fallimento (senza, tuttavia, produrre sui bilanci un euro di perdita per la Società). Ad ottobre 2018 esce il Direttore generale.

Nel frattempo, iniziato nel 2016, si è sviluppato tutto il percorso per l'ottenimento della nuova autorizzazione per la continuità Aziendale. Una nuova area, una nuova AIA per circa 4 milioni di tonnellate di rifiuti da smaltire. Il vecchio lotto era esaurito. Due anni e mezzo di tensioni, lentezze formali, approfondimenti, petizioni popolari con raccolta di quasi 6.000 firme contro la discarica. Prescrizioni. Controdeduzioni. Una fase durissima, ma l'Azienda ha tenuto molto bene e ha mantenuto la barra dritta, continuando a spiegare e progettare la logica del superamento della discarica per costruire la Fabbrica del futuro.

Molti hanno capito, creduto, apprezzato, sostenuto il progetto, altri no. Orciano, per esempio, ha continuato a fare la sua battaglia contro. Un po' di ragione veramente ce l'ha. 40 anni di disagi, senza mai neppure un piccolo ristoro. Saremmo stati arrabbiati tutti. Ma c'è sempre tempo per correggere.

Nei primi mesi del 2019 finalmente arriva l'autorizzazione, con un bel ritardo che ci costringe a chiudere parzialmente il conferimento agli speciali. Correzione di tariffe, soluzioni commerciali e finanziarie innovative per recuperare risorse ecc.. Ma poi si riparte. Con una prospettiva nuova e con dieci anni di lavoro e di risorse da investire nella Fabbrica del futuro.

Ma bisognava organizzarci. E allora si è avviato un lavoro sulle risorse umane e sulla struttura organizzativa che nei primi mesi del 2020 ha portato l'Azienda a disporre di un dirigente di Alia, che nel frattempo si iniziava a delineare come partner industriale, ma di questo parleremo dopo, come Direttore operativo, e ad avere un nuovo ingegnere responsabile degli impianti. E poi, in particolare, un manager di grandissima esperienza e professionalità nel mondo delle costruzioni per tutte le attività degli investimenti industriali.

Parte la revisione del progetto del biodigestore anaerobico (l'opera da 44 milioni di euro), per portarlo in appalto. Parte la progettazione del nuovo TMB (3,7 milioni di euro). Parte, soprattutto, il lavoro della costruzione del nuovo lotto di discarica (11 milioni di euro), a cui si aggiungeranno la realizzazione dei silos per il percolato, il nuovo impianto interno per il suo trattamento e depurazione e la struttura per confinare i rifiuti che devono essere controllati in ingresso. Un piano di investimenti da oltre 80 milioni di euro da realizzare in quattro o cinque anni.



MODELLI ORGANIZZATIVI, L'AZIENDA NELL'AZIENDA E LA CULTURA INDUSTRIALE

Ma l'idea di costruire in forma diretta, con forze interne, il lotto di discarica, che nasce dal bisogno di tempi celeri e di controllo del processo, è per Scapigliato, insieme, idea formidabile idea e devastante. La Società non è né attrezzata, né abituata, né allenata a dinamiche di quel tipo. La Direzione Sviluppo Investimenti ha svolto un'opera incredibile, costruendo un'Azienda nell'Azienda, seppur con 1.000 vincoli e le difficoltà dell'assetto "in house" (codice degli appalti e vincoli pubblicitari di ogni tipo).

I lavori vengono programmati, partono, si sviluppano. Trenta nuove persone a contratto interinale con altrettanti mezzi d'opera a nolo. Un lavoro immane di formazione del personale, programmazione, gestione di un cantiere che ha il compito di garantire i tempi dei conferimenti e di rendere possibile il raggiungimento dei budget definiti dall'Azienda.

E' ovvio che questo elemento impatta subito e fortemente su tutta la struttura Aziendale. Impatta sul livello di autorevolezza e stabilità del management, sulle funzioni trasversali dell'Azienda, dall'Ufficio contratti e forniture, che si trova nella necessità di fare un lavoro straordinario mai esistito, impatta sugli elementi di pianificazione finanziaria, non ancora adeguati secondo i principi del controllo di gestione, sulle dinamiche dell'assunzione e gestione del personale. E poi impatta sul lavoro, per così dire, ordinario della discarica: intrecci, interferenze su tutti gli aspetti della tutela della sicurezza dell'Azienda e del cantiere, e così via.

Sono stati due anni difficilissimi, nei quali, con l'avanzare del lavoro, dell'impegno, ma anche dei risultati, sono cresciuti anche gli elementi di stress e si sono palesati ancora di più i limiti di un'Azienda in fase di trasformazione non ancora adeguata, sia sotto il profilo funzionale che culturale, a sopportare e sorreggere con solidità il peso dell'assetto nuovo che, appunto, è quello di un'Azienda industriale che fa investimenti e realizza opere importanti, per la propria dimensione e per organizzazione, e non è più una Società di servizio che smaltisce i rifiuti come per tanti anni si è caratterizzata.

Molte contraddizioni che fino al 2019 erano presenti, ma che erano "ammortizzate" dalla sostanziale facilità del raggiungimento di adeguati equilibri "economico-finanziari", sono emerse in modo virulento.

Abitudini consolidate nell'organizzazione del lavoro sono diventate vincoli e orpelli. Il non sufficiente rigore della sistematizzazione e controllo dei processi produttivi sono divenuti oggetto di tensioni e disfunzioni. Programmazione, pianificazione, definizione delle responsabilità operative, quindi, quotidiane, sono divenuti temi ancor più pesanti per tutte le aree e molti di questi elementi hanno assunto, per aspetti soggettivi, ma anche per l'oggettività di quella condizione, che si riverberava sulla struttura, dimensioni di relazioni interpersonali problematiche e a volte critiche, tra competenze, ruoli, responsabilità che hanno reso ancor più problematica e sotto stress la situazione.

Due anni di difficoltà ma anche di crescita. Di realizzazioni e di ritardi, molti dei quali determinati da fattori esterni e una full immersion permanente in quello zig zag di cui parlavamo prima, tra diffide regionali, procedimenti giudiziari, interventi di Arpat e così via.

E poi ci sono state le emergenze vere, non quelle dei contenziosi formali e dei procedimenti. Ma fenomeni fisici che hanno impegnato la Società in programmi straordinari ed eccezionali, come il movimento del fronte est della discarica, che dal 2020 in poi ha comportato interventi eccezionali di studio, di approfondimento e conseguenti interventi urgenti e contingenti per la stabilizzazione.

Oltre 5 milioni di investimenti per opere di contenimento, palancole, tiranti, controlli accurati con strumenti di precisione e, poi, l'ultimo enorme lavoro di palificazione con migliaia di tonnellate di ferro e cemento a costruire una vera e propria "parete" profondissima, per garantire sicurezza e so-

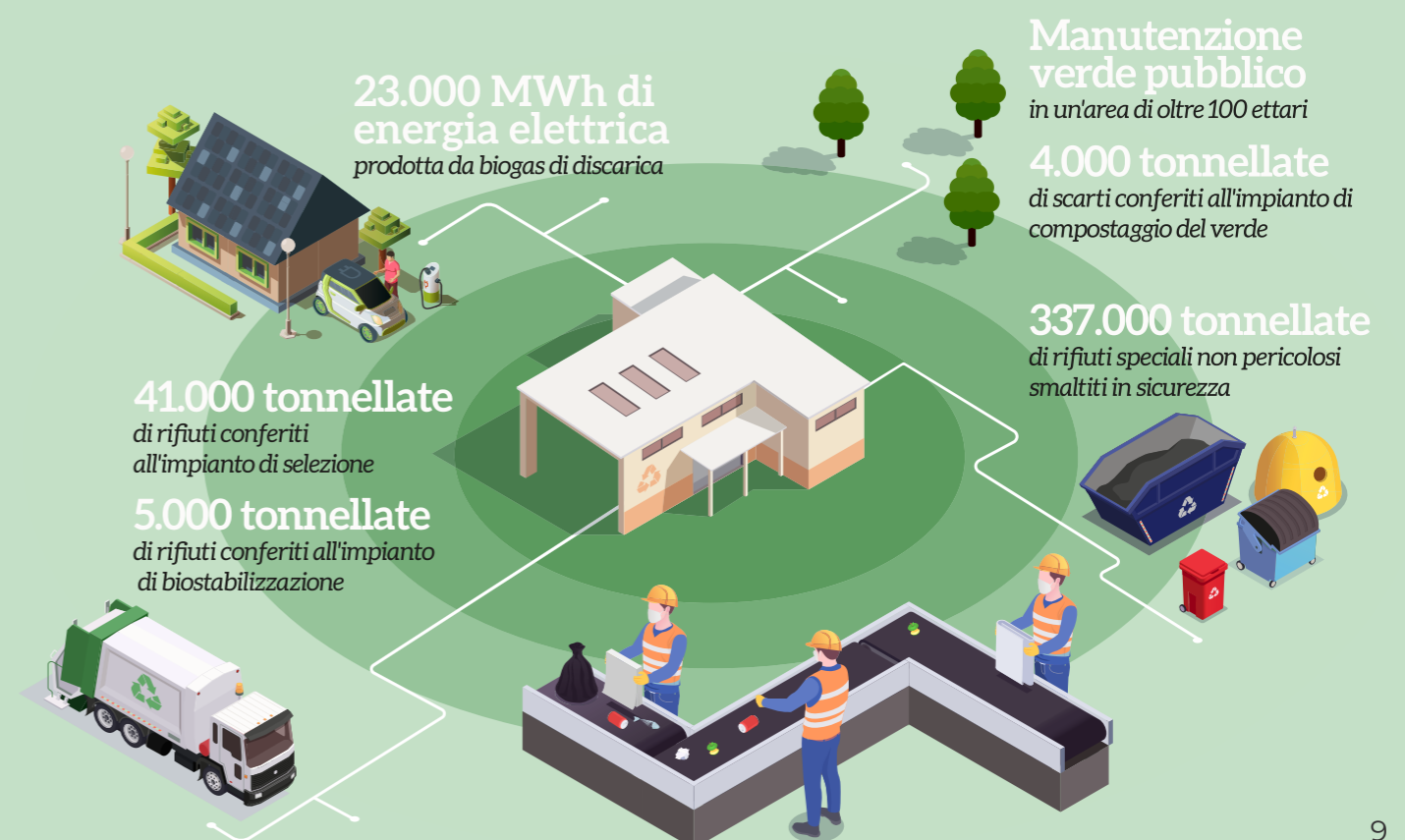
lidità futura e definitiva a tutto il lotto di discarica. Insieme a questi, interventi straordinari sui pozzi del percolato, i nuovi pozzi, la telematizzazione, la copertura impermeabile di tutta la superficie della discarica in poche settimane ed altro ancora.

Operazioni gestite con celerità, con competenza, elevatissima professionalità ed efficienza straordinaria degli operatori. Non c'è niente di scontato e di automatico nelle cose fatte, nelle opere concluse, in quelle avviate, in quelle progettate. C'è il lavoro, la professionalità, la dedizione delle persone che ne sono state responsabili e che le hanno eseguite e che, credo, vadano riconosciute ed apprezzate.

Poi, in verità, in tutta questa vicenda, c'è anche il ruolo della Governance, caratterizzata in particolare dalla mia funzione che palesa oggettivamente luci ed ombre, ma di questo non credo sia mio compito parlare, se non per una sola considerazione, e cioè per il fatto che nel corso del tempo mi sono dovuto "caricare" di ruoli e funzioni che non erano programmati, e forse anche impropri rispetto al mio profilo, come una parte delle funzioni di "gestione operativa".

Non tanto nelle attività di dettaglio, che con l'assetto di riorganizzazione orizzontale, con la presenza di quattro Procuratori, stavano in capo a loro, ma per la funzione di permanente presidio del "Comitato di Direzione", che è stato costituito dopo il sostanziale insuccesso dell'esperienza del "Comitato di Coordinamento Aziendale", che avrebbe dovuto rappresentare il braccio di sintesi operativa del lavoro della Società.

Insomma, è stato un periodo particolare quest'ultimo, ricco di "esperienze" e "sperimentazioni", di modelli e sistemi organizzativi, non tutti positivi, anzi, in prevalenza senza successo, ma comunque tutti costantemente improntati ad una condizione: favorire ciò che in Azienda mai era stato fatto e, cioè, "garantire" una modalità permanente di condivisione delle scelte, pianificazione e programmazione comune delle attività, verifica congiunta dei risultati. E questa condizione è stata testardamente e pervicacemente portata avanti...



Qualcuno pensa che sia stato tempo perso. Io non lo credo. Io credo che un'Azienda come Scapigliato (non più Rea Impianti dal cui nome e sostanza ci siamo voluti affrancare) debba trovare la sua strada di crescita e maturazione verso una completa dimensione industriale, solo attraverso la condivisione, la collegialità e la collaborazione della sua struttura responsabile. Io non credo (ma a volte purtroppo sono contraddetto dalla realtà) all'Azienda con un uomo solo al comando.

Voglio continuare ad essere un po' visionario e pensare che, oggi, vi sia solo un percorso per progredire verso un modo di fare impresa e costruire l'Azienda e, in particolare, Azienda pubblica, che è quello della conoscenza diffusa e della compartecipazione nelle scelte. Un'Azienda dove tutti rendano conto della propria responsabilità, ne discutano, si confrontino e collaborino. L'intersettorialità è la parte preminente delle attività che vengono svolte ed è quindi questa, a mio avviso, la strada maestra.

La domanda è: "Ma ci siamo riusciti?". La risposta è: "No". Ci abbiamo provato e riprovato, ma il meccanismo non ha girato come sarebbe stato opportuno. Ma sarebbe un clamoroso errore pensare che questa esperienza non abbia lasciato il segno in ognuno di noi.

Il bisogno, e insieme la necessità di questo "metodo", è a mio giudizio entrato in profondo nel modo di pensare e di sentire della struttura di vertice della Società. E allora credo che sia il caso di continuare a coltivarlo, con quella tecnica e capacità manageriale che probabilmente non siamo riusciti a rendere compiutamente efficace in questa fase e che mi auguro si possa sviluppare nel futuro.

Non sono digressioni concettuali astratte quelle che sto facendo, almeno credo, ma invece lo sforzo di raccontare a chi verrà, e ricordare a chi era qui, cosa è accaduto in questi anni nel profondo delle "dinamiche Aziendali", perché gli strumenti, gli indirizzi e gli obiettivi che saranno definiti nel futuro possano tener conto da dove siamo partiti, quali elementi positivi e negativi hanno caratterizzato la strada, per orientare meglio cosa c'è da fare e come farlo.

Perché comunque questa strada, questa esperienza di oltre 6 anni, di risultati ne ha portati a casa, e tanti ed importanti.

Ed è una strada che ha portato Scapigliato in un percorso dal quale, volenti o nolenti, non si può più tornare indietro, pena che salti davvero il "banco". La Fabbrica del futuro è, quindi, un obiettivo in parte realizzato, in buona parte da realizzare, ma in ogni caso è l'obiettivo del quale l'Azienda non può più fare a meno.



INVESTIMENTI. A CHE PUNTO SIAMO?

A che punto siamo? Beh, un bel po' avanti.

Questi gli interventi strutturali previsti dall'AIA:

1

IL BIODIGESTORE è stato appaltato, il finanziamento di quasi 40 milioni di euro da parte delle banche è in fase di istruttoria conclusiva. L'impegno indicato da parte loro è l'assunzione della delibera dei comitati di crediti intorno a metà giugno e il closing entro la fine di luglio. È stata presentata, da questo punto di vista, anche la domanda di finanziamento sul PNRR. Un'opera caratterizzata da un lavoro di inserimento ambientale e architettonico di un architetto come Mario Cucinella;

2

IL TMB è completato e perfettamente funzionante;

3

L'IMPIANTE DI DEPURAZIONE DEL PERCOLATO E DEI SILOS è appaltato ed in fase di completamento;

4

NUOVO LOTTO DELLA DISCARICA. Le opere realizzate in economia sono in fase di esecuzione;

5

L'EDIFICIO DELLA QUARANTENA per il confinamento dei rifiuti in ingresso in discarica e soggetti a controllo è quasi al termine della progettazione esecutiva.

Nel complesso, quindi, siamo nel pieno della realizzazione degli elementi strutturali che caratterizzano il progetto. E gran parte del lavoro istruttorio è stato fatto.

Basti pensare che abbiamo lavorato con le banche anche per perfezionare il finanziamento del Piano (di dimensione straordinaria per noi), da oltre un anno e mezzo con investimenti ingenti e risorse, advisor e risorse interne; ora è il momento di "tirare i pesci in barca" e, francamente, mi dispiace un po' di non essere lì ad apprezzare il risultato del pescato.



Rimangono, però, alcuni aspetti fondamentali di carattere strategico da perfezionare sia in termini progettuali che operativi. Vediamoli:

1

NUOVO IMPIANTO WASTE TO CHEMICAL, ipotesi presentata da Alia nel programma delle opere per il nuovo piano regionale dei rifiuti che, qualora fosse realizzato a Scapigliato, costituirebbe un elemento formidabile per la chiusura del ciclo, con carattere davvero alternativo allo smaltimento in discarica per una buona parte dei rifiuti in ingresso. E la discarica, in particolar modo la vecchia, costituirebbe un possibile enorme contenitore di materia da utilizzare negli anni futuri all'interno dell'Impianto;

2

LA FABBRICA DEI MATERIALI per la selezione delle plastiche, che possono essere intercettate dal flusso di rifiuti speciali, che costituisce un altro tassello del nuovo sistema. Un progetto che necessita, comunque, di un cofinanziamento molto consistente (almeno 12 milioni di euro), che dovrebbe essere garantito dall'aumento di capitale che, informalmente, abbiamo ipotizzato possa essere sostenuto con l'apporto dei partner, e che dovrà essere uno degli impegni del prossimo futuro. Abbiamo presentato il progetto di fattibilità tecnico-economica per il finanziamento sui programmi PNRR.



3

LA MADONNINA, OVVVERO LA REALIZZAZIONE DEL CENTRO PER LO SVILUPPO DELL'ECONOMIA CIRCOLARE, che rappresenta il cuore dell'idea di innovazione strategica del Polo di Scapigliato. Ricerca applicata e innovazione per far sì che la materia recuperata dagli impianti di selezione e trattamento divenga davvero base per la realizzazione di nuovi prodotti, in modo da chiudere concretamente e definitivamente il cerchio e poter parlare in modo esaustivo di economia circolare. Uno snodo tra domanda e offerta di innovazione e soluzioni tecnologiche in questo contesto, con gli importanti progetti che abbiamo avviato (quasi 3 milioni di euro di investimenti in innovazione finanziati da Mise e Regione Toscana) ed in fase di attuazione. Ma soprattutto caratterizzata dall'impegno dei centri di competenza coinvolti e dalla disponibilità di uno scienziato come il Prof. Paolo Dario, che ha accolto il nostro invito a divenire il coordinatore e il promotore dello sviluppo del Centro. L'obiettivo è trasformare la Madonnina in uno dei nodi di Artes 4.0 e farla divenire il centro attivo nell'intreccio tra competenze scientifiche e tecnologiche e imprese, per il mondo della trasformazione dei rifiuti in risorsa. Insieme al Professore, che vogliamo ringraziare molto calorosamente (essendo anche passato con noi dalla linea di fuoco delle contestazioni di principio contro la discarica, e che ci dà fiducia e garanzia per il certo sviluppo del nostro progetto), vi saranno anche il Dipartimento di Management della Scuola Superiore Sant'Anna, le Università pisane e fiorentine, CISPEL, Anci, Polo della Magona, ecc., nonché gli altri che incontrerete nel percorso. Si tratta del progetto più innovativo e visionario che abbiamo nella nostra regione sul fronte degli operatori nel mondo dei rifiuti. Non lo sottovalutiamo, perché questo è il futuro del territorio e del comparto produttivo;

4

LE SERRE IDROPONICHE. Abbiamo lavorato un anno e mezzo senza successo, per trovare 15 ettari di terreno su cui favorire questo eccezionale investimento per l'agricoltura del futuro. Produrre pomodori e ortaggi vicino ai nostri impianti, senza terra, con acqua prevalentemente recuperata, secondo standard qualitativi eccezionali e con livelli di occupazione formidabili (si ipotizzavano circa 200 addetti). Sfera, a Gavorrano, ha fatto questa esperienza, e li avevamo convinti a fare un nuovo impianto da noi, qualora fosse stato possibile individuare i terreni e convenzionare l'uso di energia e/o calore che i nostri impianti avrebbero potuto fornire a condizioni favorevoli. Sfera, o altri operatori che avremo selezionato attraverso un procedimento di evidenza pubblica. Non abbiamo trovato i terreni. Il programma è interessantissimo e vale la pena insistere nella ricerca di soluzioni. Tuttavia, l'aggiornamento del programma ai fini di corrispondere alla prescrizione della Regione, è stato quello di prevedere comunque la nascita di start-up per la gestione di serre più tradizionali, che promuoveremo nel nostro "Podere Modello". Il "Podere Modello" sono 20 ettari di terreni coltivati e abitazioni e stalle per l'allevamento di bestiame adiacenti al nostro Impianto, che saranno disponibili dal 2023. Ero partito nel 2016, con l'idea di riuscire a produrre il famoso "pomodorino di Scapigliato". Tutti mi dicevano: "Pomodorino di Scapigliato?". "Food e discarica?". "Ma sei matto?". Un po' matto sono, perché se rimessi qui il pomodorino lo vorrei produrre davvero.

RESTITUZIONE AL TERRITORIO E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

Vi è, poi, il pacchetto di misure di valenza ambientale, ma insieme anche sociale e di restituzione attraverso azioni positive per il territorio.

“SCAPIGLIATO ALBERI”, con i suoi 240.000 olivi offerti gratuitamente ai territori delle Province di Livorno e Pisa per la mitigazione delle emissioni di CO2. Il più grande programma nazionale di mitigazione ambientale in corso. Un successo clamoroso. In un anno e mezzo oltre 25.000 piante consegnate, che si affiancano agli interventi di rinverdimento e forestazione del sito di Scapigliato e dei Comuni. Avrei voluto vedere oggi questa distesa di decine di migliaia di piante sulle colline attorno ai nostri impianti. Non ce l'ho fatta. Me lo dovete garantire voi questo piacere di vedere trasformato e abbellito il territorio.

IL COMPOST VERDE, con la realizzazione di decine di migliaia di sacchini che ogni anno vanno a ruba nel territorio, perché gratuiti, e perché si è sparsa la voce che con il “Terriccio buono di Scapigliato” la qualità e la dimensione dei pomodori raddoppia! In realtà non è così, ma è un prodotto buono davvero, e che per la prima volta ha dato ai cittadini la sensazione netta (seppur con poco valore) del ritorno al territorio e della funzione anche sociale di Scapigliato.

“SCAPIGLIATO ENERGIA”. Una bella e originale operazione che deve essere ancor più valorizzata e monitorata, ma il cui carattere è estremamente positivo. Garantire energia rinnovabile prodotta con il recupero dei cascami della discarica (biogas) al territorio a tariffe agevolate. Ben 1.800 famiglie hanno già contrattualizzato. Ora va evitato il rischio che i benefici prodotti dall'inizio siano riassorbiti dalla “pazzia” dell'evoluzione dei costi generali e del costo energia.



CENTRALINE AUTO ELETTRICHE. E accanto a questo c'è la partenza della collocazione delle dodici centraline di ricarica elettrica gratuita nel territorio, per chi ha il contratto Scapigliato Energia. Rosignano sarà uno dei Comuni maggiormente attrezzati per l'elettrico nei prossimi mesi.

DISTRIBUTORE DI BIOMETANO lungo la 206, a piè del nostro Impianto. Anche qui siamo di fronte a un piccolo, ma molto significativo, progetto, che si caratterizza per innovatività, circolarità e ritorno al territorio. Il metano dell'impianto di digestione anaerobica, oltre ad andare nelle tubazioni Snam a monte di Scapigliato, verrà convogliato verso il distributore a piè di Impianto. Biometano a costi contenuti per il territorio, distribuito ad autobus, camion... Noi realizzeremo, anzi, voi, spero, realizzerete l'area, l'urbanizzazione, per poi trovare il gestore convenzionato. E analogamente a quanto fatto con l'energia elettrica, mi auguro possiate fare per il biometano. Biometano a tariffe agevolate per il territorio attraverso Scapigliato Energia.

NUOVI UFFICI AZIENDALI. È sostanzialmente completata la progettazione dei nuovi uffici, da realizzare nell'area antistante all'attuale ingresso. Si tratta dell'adeguamento e della realizzazione degli spazi indispensabili alle esigenze funzionali dell'Azienda, che ha dovuto attualmente trovare una soluzione transitoria con gli uffici temporanei in box prefabbricati.



MENSA AZIENDALE Fra le altre cose avviate ma non progettate c'è, infine, la realizzazione della nuova mensa Aziendale all'"Ovo". L'idea ed il programma era quello di costruire una vera e propria mensa Aziendale (la maggior parte del personale oggi usufruisce del pasto in condizioni a dir poco precarie se non proibitive). Abbiamo acquistato, dopo lunga trattativa, la trattoria dell'Ovo, a poche centinaia di metri dagli uffici e dai luoghi di lavoro. Rimane da sviluppare il progetto abbozzato (ma per cui è necessario attribuire l'incarico), per realizzare il luogo dove il personale, in condizioni dignitose, passi un'ora di "stacco" dal lavoro e mangiando prodotti prevalentemente provenienti dalla nostra agricoltura.

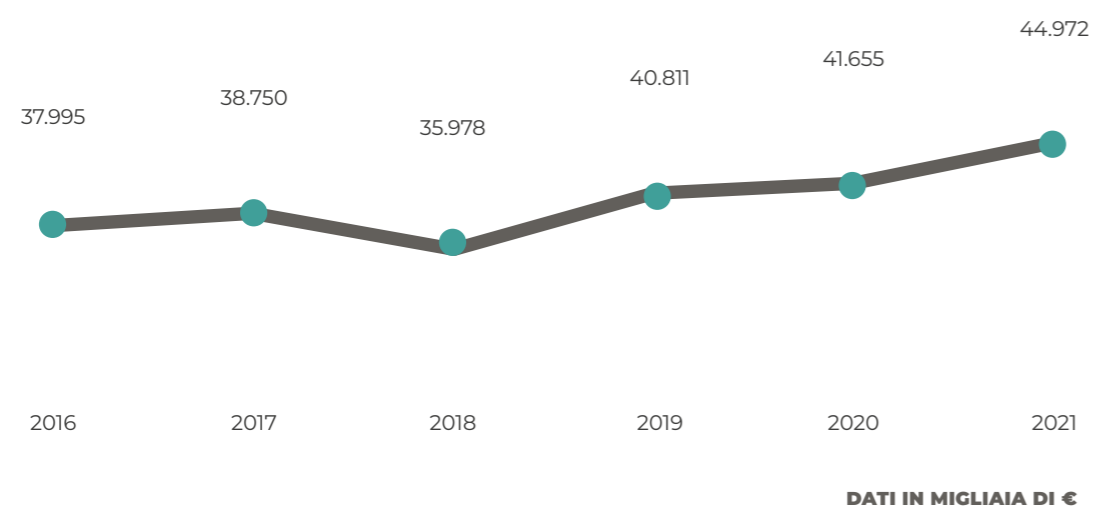
Ecco più o meno a che punto siamo con gli investimenti, le opere e i programmi, e credo che il quadro sia esauriente e che ci possa portare a dire che le fondamentali strutture portanti del progetto la Fabbrica del futuro sono in piedi. Ma perché le cose stiano in piedi e si sviluppino, ovviamente c'è bisogno di risorse, di stabilità, di robustezza.



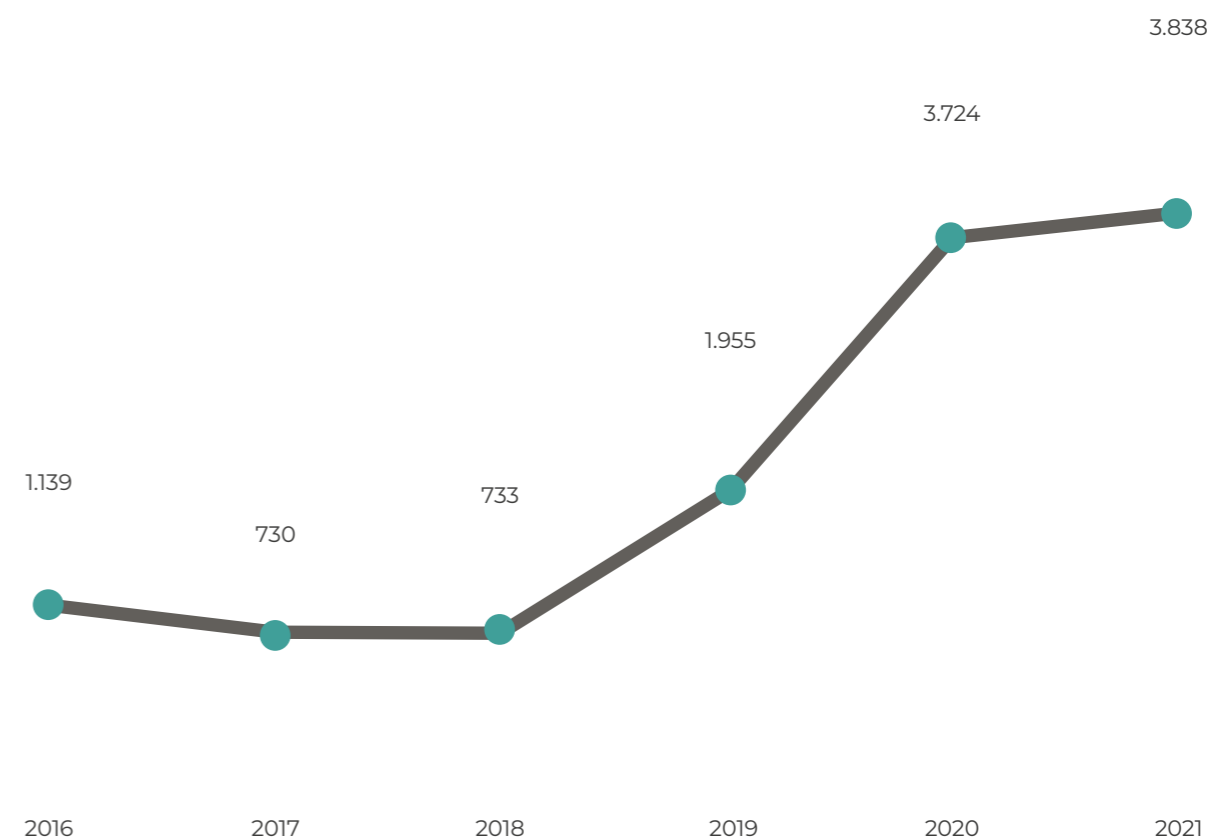
LA CRESCITA ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE

Allora vediamo come, in questi 6 anni, siamo riusciti a consolidare il quadro economico-finanziario e patrimoniale della Società, perché si renda possibile e credibile lo sviluppo della nuova fase.

LA CRESCITA DEL FATTURATO



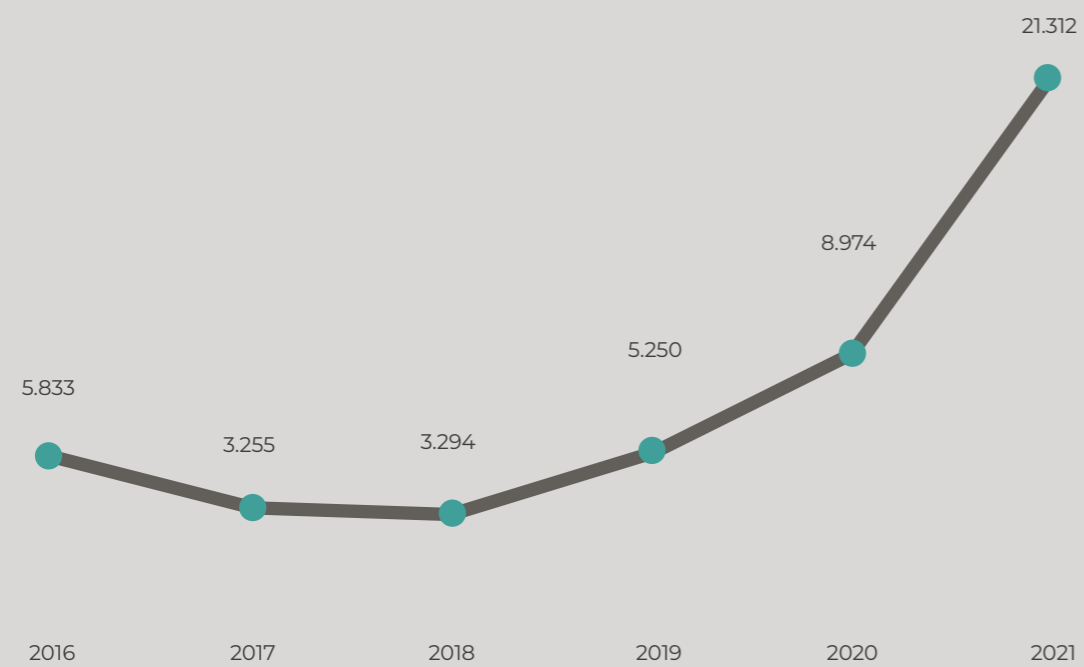
LA CRESCITA DEL RISULTATO NETTO



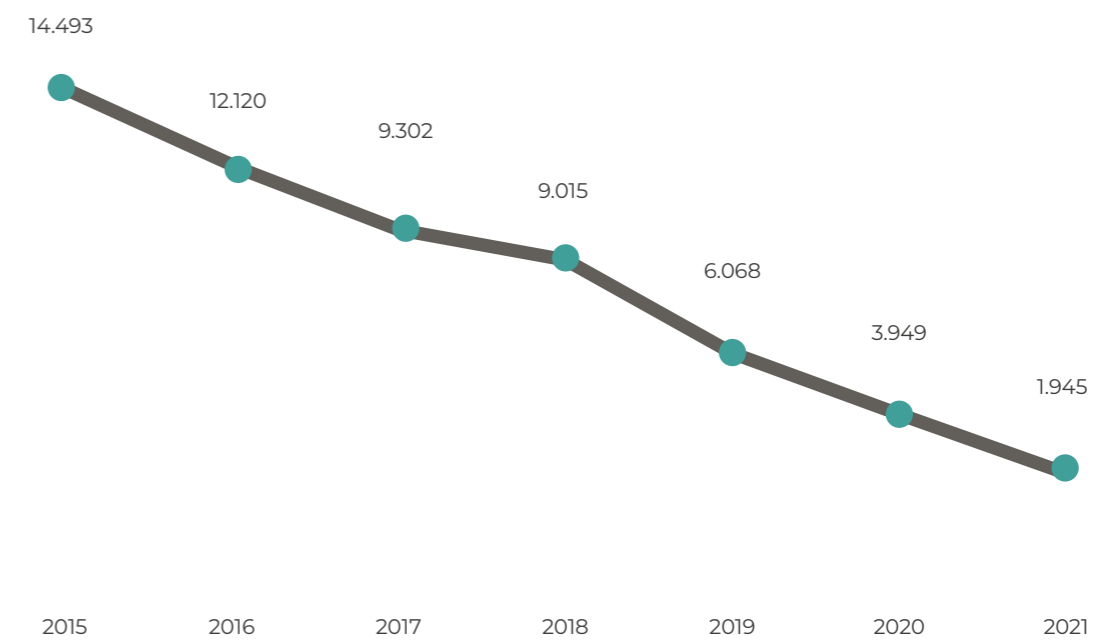
LA CRESCITA DELL'EBITDA



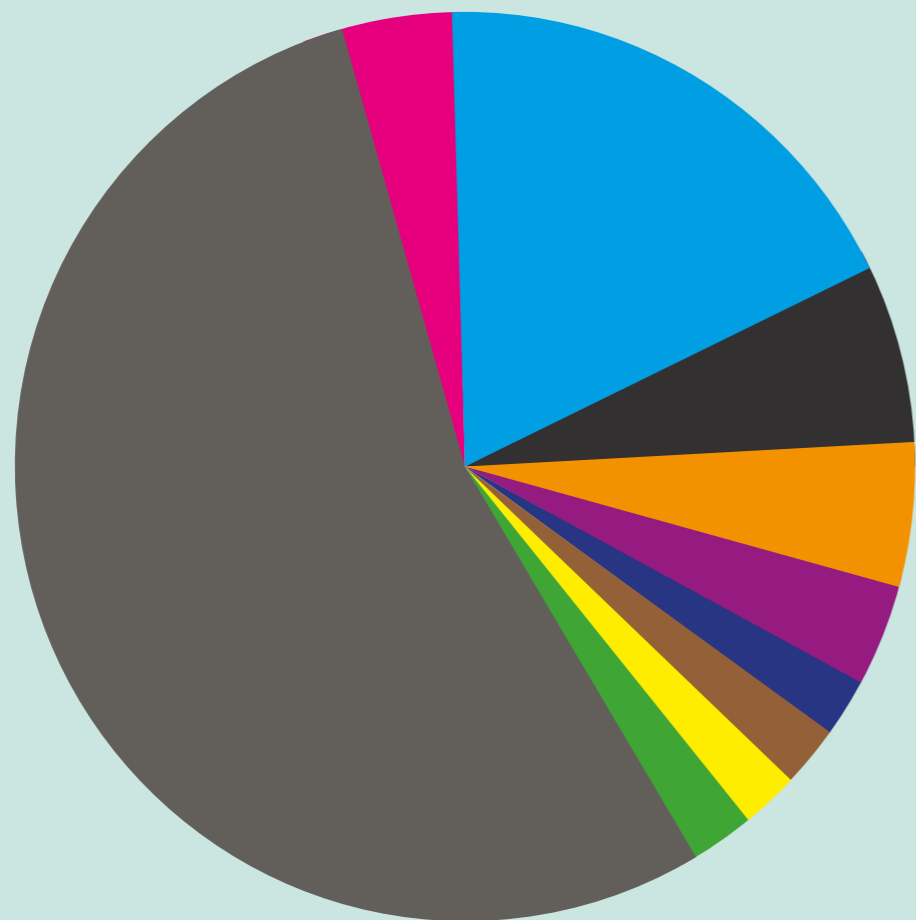
LA CRESCITA DEL PATRIMONIO NETTO



LA RIDUZIONE DEI DEBITI V/COMUNE



GLI INVESTIMENTI 2021-2025 (87 MILIONI)



- DISCARICA
- IMPIANTO DI PERCOLATO
- QUARANTENA
- ECONOMIA CIRCOLARE
- BIODIGESTORE
- OPERE DI CONSOLIDAMENTO
- RICONVERSIONE IMPIANTO PRODUZIONE ENERGIA ELETTRICA
- RESTITUZIONE AL TERRITORIO "SCAPIGLIATO ALBERI"
- LOGISTICA
- TMB

Siamo davvero soddisfatti di presentare un percorso di questa natura. Un notevole successo in termini di crescita e consolidamento, senza il quale sarebbe stato difficile, se non velleitario, pensare seriamente allo sviluppo e alla crescita programmata. E lo abbiamo fatto, nonostante tutto, nonostante due chiusure dell'impianto in questi ultimi 4 anni, 2018-2022, e per i tempi delle Autorizzazioni Regionali (sui quali non vogliamo introdurre note polemiche, ma credo che siano temi da tenere fortemente presenti).

Lo abbiamo fatto con due anni di pandemia, con i condizionamenti di procedimenti, degli interventi straordinari sul fronte arginale, lo abbiamo fatto nonostante la necessità di assorbire la perdita di quasi 13 milioni di euro ereditata dalla vicenda Lonzi. Completamente ammortizzata con gli accantonamenti che prudentemente abbiamo previsto, e lo abbiamo fatto anche in presenza di accantonamenti straordinari sul fondo post-mortem, che lo hanno visto passare da 4,5 milioni del 2015 agli attuali 31 milioni. Lo abbiamo fatto anche in presenza del procedimento di chiusura del contenzioso e della causa relativa alle maleodoranze, che ha visto in questi giorni la sottoscrizione dell'accordo e la conclusione di un contenzioso che durava da oltre 20 anni, ma con un costo assorbito dall'Azienda di oltre 3 milioni di euro.

Risultati ottimi, non scontati. Che dimostrano tuttavia che l'Azienda c'è, la professionalità, la competenza gestionale e la reattività e robustezza sono presenti. Non sono opinioni. Sono fatti, frutto di lavoro e di impegno, qui, sì davvero collettivo e partecipato, e certamente anche espressione di una professionalità presente.

Parlano chiaro i risultati netti degli ultimi due anni che consentono di incrementare con gli utili il patrimonio di oltre 7 milioni di euro. Solo quest'anno abbiamo avuto la chiusura in termini di utili netti pari a 3,8 milioni di euro. Insomma, permetteteci di essere soddisfatti per il lavoro che vi consegniamo.

Tanto riconoscimenti economici, in sostanza, non li avremo... Almeno la soddisfazione morale...

Ma, a parte le battute, veniamo ora agli ultimi 3 elementi della dinamica di Scapigliato.



I LAVORATORI, LE RELAZIONI ESTERNE E LA “SOCIETÀ REGIONALE”

1. Le relazioni con i Sindacati e i lavoratori;
2. Le relazioni con il territorio;
3. Le relazioni con il Sistema Toscano.

1

SINDACATO E LAVORATORI. Con i Sindacati in questi anni abbiamo sviluppato una serie di iniziative basate su un confronto costante, trasparente e molto franco, sia con la RSA che con le organizzazioni provinciali. Non sono mancati, da parte loro, elementi di giudizio critico, in particolare in certi momenti, ma nel complesso il lavoro fatto dall'area risorse umane, ha permesso di costruire e ricostruire un nuovo livello di relazioni molto evoluto, che ha portato alla fine di un percorso a sottoscrivere un accordo. “Patto per lo sviluppo, la conversione ecologica e l'economia circolare a Scapigliato”. Un accordo di rilevante importanza per la prospettiva del cambiamento di ruoli e mansioni e per la logica della conservazione dei posti di lavoro nell'orizzonte pluriennale. L'Accordo introduce, tra l'altro, alcuni benefici nei confronti dei lavoratori disponibili ad entrare nel processo formativo e di riqualificazione, ma pone agli stessi anche il “sacrificio” di mettere a disposizione del processo formativo proprio orario senza incidere sull'Azienda. Più in generale, anche il livello di informazione su tutte le dinamiche Aziendali, garantito dal sistema di comunicazione interno così come la maggiore partecipazione dei singoli lavoratori alle scelte, alla programmazione dell'attività Aziendale, ha indubbiamente fatto fare passi avanti rilevanti in termini di senso di appartenenza e condivisione;

2

RELAZIONI CON IL TERRITORIO. Dello stesso ordine ma con un carattere diverso, sono ad oggi le relazioni con i cittadini che vivono nei pressi dell'impianto. Anche in questo caso, l'Azienda ha ricercato e costruito nuovi rapporti e nuove relazioni. Si è costituito il “**COMITATO DEL CIRCONDARIO**”, con il quale sono stati sviluppati una serie di incontri informativi con cadenze temporalizzate e con soddisfazione, sulle esigenze di conoscere lo stato dell'arte, le prospettive Aziendali, i parametri e le risorse per garantire la salubrità e la sicurezza delle persone che risiedono vicino all'impianto e così via. Un'esperienza molto positiva, che ha fatto superare molte delle diffidenze, dei timori e dei pregiudizi, che per anni hanno caratterizzato il rapporto di questa componente sociale nei confronti di Scapigliato.

Anche la cosiddetta “**COMMISSIONE SCAPIGLIATO**”, ossia il tavolo che vede la presenza dei rappresentanti delle categorie datoriali, delle associazioni del mondo agricolo e dei Sindacati dei lavoratori, ha avuto un'analoga funzione e complessivamente ha accompagnato con partecipazione positiva lo sviluppo del progetto di Scapigliato;



3

RELAZIONI CON IL "SISTEMA" TOSCANO. Ultimo, ma non certo per rilevanza, è il **RAPPORTO DI SCAPIGLIATO CON LA DIMENSIONE REGIONALE.** Con le Istituzioni regionali, ma anche e soprattutto con il sistema economico e gestionale della filiera ambientale della nostra Regione. Nel 2016 la Società era priva di qualsivoglia dimensione di cooperazione e partenariato con altre realtà analoghe, o comunque operanti nel settore. Non aveva sistemi a rete, né collaborazioni strategiche. Una dimensione di sostanziale isolamento.

Il lavoro compiuto in questi anni ha permesso di recuperare tale condizione, promuovendo e sottoscrivendo accordi di rilevanza regionale come quello, tra tutti, con Regione Toscana, Alia Servizi Ambientali SpA e Peccioli, Belvedere (ma in pectore anche Retiambiente, ancorché il progetto per la sua realizzazione in quella fase fosse ancora incompleto), anticipando l'idea della cooperazione per la gestione congiunta delle filiere, in grado di consentire la programmazione coordinata dei flussi di rifiuti, pianificazione della realizzazione degli impianti, ed anche intrecci e partecipazioni societarie che portassero verso la logica di un gestore unico regionale.

L'accordo che in buona sostanza avevamo proposto e promosso, e che fu siglato nel 2018, anticipava le linee strategiche che hanno portato le istituzioni fiorentine ed Alia ad avviare il percorso per la formazione della cosiddetta multiutility regionale quasi due anni dopo. Questa "apertura" a questa visione ci ha portato, quindi, a definire le condizioni dell'ingresso nel capitale sociale di Scapigliato di Alia, che oggi è consolidato al 16,5% e che vede accordi commerciali e strategici, ed entro breve tempo pensiamo che si possa concretizzare anche l'ingresso di Retiambiente nel nostro capitale sociale.

È ovvio che si tratta di una dimensione nuova e importante, che per il carattere del processo industriale in itinere, e per relazioni di partenariato, non potrà che fare del Polo di Scapigliato uno dei nodi del sistema toscano dell'economia circolare.

In ogni caso, e permettetemi anche di introdurre questo tema, questo percorso di evoluzione sarà possibile, e comunque molto, molto più agevole, se le scelte strategiche per il futuro saranno in grado di affrancare Scapigliato dall'attuale dimensione di gestione pubblicitaria ed imperniarla invece sul terreno della dinamica gestionale industriale, come è necessario che sia per lo specifico lavoro che la Società svolge e andrà a svolgere domani come soggetto di questa natura.

Questo non vuol dire perdere minimamente il carattere "pubblico", che a mio avviso è una condizione virtuosa e di garanzia, ma solo una dimensione di carattere gestionale di natura pubblica, e ciò sarà possibile solo se Scapigliato "appartiene", nelle forme che saranno percorribili e congrue, ad un sistema che renda attuabile questa condizione.

Non credo sia utile e necessario che i grandi gruppi industriali pubblici (Hera, Acea, Iren, ecc.) continuino a "mangiare" a piccoli morsi il sistema delle aziende pubbliche e private toscane, senza che questo non faccia parte di un disegno strategico e di una politica industriale di servizi pubblici nella nostra Regione.



E ALLORA...?

Allora, siamo arrivati alla fine di questo piccolo pamphlet, che cerca, in modo discorsivo e fuori dagli schemi protocollari, di raccontare un po' la storia di questo periodo di vita di Scapigliato, fare qualche digressione di carattere più generale e, se possibile, suggerire alla nuova Governance qualche elemento che possa essere utile per portare avanti il lavoro, certamente migliorandolo e innovandolo ulteriormente rispetto a quello che abbiamo fatto noi.

Voglio dirvi, comunque, che sono davvero contento di aver fatto questa esperienza, di avere acquisito questo nuovo e importante bagaglio di conoscenze, di avere avuto modo di lavorare a fianco di tante persone che ho conosciuto, persone serie e competenti, con caratteristiche certo diverse ma che comunque rappresentano nel loro insieme una grande ricchezza e un potenziale per questa Azienda.

Sarei ipocrita, tuttavia, (e l'ipocrisia purtroppo è il morbo fortemente presente in questo mondo dei rifiuti, dal quale non vorrei essere contaminato), se non dicessi che c'è anche tantissima necessità di crescita e di miglioramento di competenze e di qualificazione professionale. Questa è davvero un'Azienda che può diventare un gioiello di efficacia, efficienza, funzionalità. E se lo diventerà dipenderà soltanto dalle persone che la governano, la gestiscono, che vi operano ogni giorno, nessuno escluso.

Spero, comunque, di aver dato un piccolo contributo per andare in questa direzione.

Intanto, abbiamo ricevuto, nel corso del 2021, un paio di bei riconoscimenti nazionali a favore dell'Azienda: il Premio Industria Felix, dove siamo tra le 20 migliori imprese italiane per performance gestionale, affidabilità finanziaria e sostenibilità del settore Partecipate a Maggioranza Pubblica, nonché il Premio Pimby Green, in cui risultiamo tra le migliori 11 imprese Italiane per la natura del progetto "Fabbrica del futuro". Ora vedete un po' voi se a questa nuova Scapigliato i riconoscimenti glieli farete meritare anche nel futuro.

Grazie a tutti. Proprio a tutti. Al Consiglio di Amministrazione che mi ha affiancato, al Comune e ai Sindaci di Rosignano che mi hanno dato fiducia, alle persone del mio staff che mi hanno sopportato e supportato, al nuovo socio Alia che è entrato da poco e a tutta la struttura direttiva e dirigenziale con cui abbiamo lavorato ogni giorno, al Presidente e al Collegio Sindacale che ci hanno affiancato ed accompagnato ed anche, in particolare, a tutti i lavoratori, tutti quelli che conosco e che ho conosciuto, e a quelli che ho solo visto, ma che sono tutti insieme il cuore dell'Azienda.

Poi, se non dimenticate di invitarmi, vengo anche alle inaugurazioni.



*A presto,
Alessandro Giari*

Vi lascio la foto per l'identificazione...





SCAPIGLIATO S.R.L.

Società soggetta a direzione
e coordinamento del
Comune di Rosignano Marittimo

SEDE LEGALE E UFFICI

Loc. Scapigliato
SR 206 km 16,5
57016 Rosignano Marittimo (LI)
+39 0586 744153 Centralino
www.scapigliato.it