



EU-LIFE + Environment Policy and Governance LIFE/11/ENV/000277

Pilot project for scale re-use starting from bulky waste stream - PRISCA

Progetto pilota di riutilizzo su scala a partire dal flusso dei rifiuti solidi urbani - PRISCA



D B.3.9 Economic sustainability report of Prisca Model

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| Deliverable number | D B.3.9 |
| Workpackage | B |
| Task | B.3 |
| Revision | |
| Due date 31/05/2015 | Submission date 30/06/2015 |
| Distribution | Deliverable type |
| Authors | Pietro Luppi, Maya Battisti |
| Partners | Occhio del Riciclone (ODR) |
| Verification | |
| Approval (coord.) | |





Acronimi

ODR – Occhio del Riciclone ONLUS

INSIEME – Cooperativa Insieme, Vicenza

SBT – Comune di San Benedetto del Tronto

SSSUP – Scuola Superiore di Studi Universitari Sant'Anna





Revisioni

| Reasons for change | Issue | Revision | Date |
|--------------------|-------|----------|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |





Indice

| | |
|---|--|
| Acronimi | 2 |
| Revisioni | 3 |
| Indice..... | 4 |
| Lista delle Tabelle..... | 5 |
| Lista delle Figure | Errore. Il segnalibro non è definito. |
| Executive Summary | 5 |
| Introduzione | 6 |
| 1. LA VALUTAZIONE DELL'APPLICAZIONE DEL MODELLO | 7 |
| 2. COSTI E RICAVI..... | 9 |
| 3. CONCLUSIONI..... | 11 |





Lista delle Tabelle

| | |
|---|----|
| Tabella 1 Saldo Commerciale siti dimostrazione PRISCA | 9 |
| Tabella 2 Incidenza Manodopera sui costi complessivi..... | 10 |

Executive Summary

This deliverable comments on the economic sustainability of the Model PRISCA considering the two demonstrations made in Vicenza and San Benedetto del Tronto.

Nel presente deliverable si commenta la sostenibilità economica del Modello PRISCA alla luce delle due dimostrazioni realizzate su Vicenza e San Benedetto.





Introduzione

La valutazione di sostenibilità del modello si fonda sulle dimostrazioni realizzate a Vicenza e San Benedetto del Tronto, a partire da contesti specifici e condizioni organizzative profondamente differenti.

Nel caso vicentino, l'applicazione del modello si è innestata nell'attività della Cooperativa Sociale Insieme, da 30 anni radicata nel territorio con attività di riutilizzo e che impiega circa 100 persone tra soci lavoratori e inserimenti lavorativi; Insieme gestisce servizi di raccolta rifiuti (in particolare raccolte domiciliari di rifiuti ingombranti e gestione di Centri di Raccolta Comunali) che, al momento di applicare il modello, mostravano già un importante grado di integrazione con l'attività di riutilizzo; in termini di mercato, Insieme gestiva già un grande e consolidato negozio di vendita al dettaglio.

Nel caso di San Benedetto del Tronto, invece, la dimostrazione è stata applicata dalla Cooperativa Hobbit (circa 20 impiegati), che non aveva svolto precedentemente attività di riuso, e il Centro di Riuso è stato impostato come servizio parallelo e non integrato alla gestione dei rifiuti, limitando la sinergia con l'azienda di igiene urbana alla concessione di uno spazio adiacente al Centro di Raccolta Comunale e al ridirezionamento alla cooperativa delle chiamate di centralino per la raccolta dei rifiuti ingombranti afferenti a conferimenti di merci riusabili.

Per quanto riguarda i contesti specifici, le differenze afferiscono alle modalità di governance della gestione dei rifiuti, ai risultati di raccolta differenziata e alle proporzionali performance di intercettazione dei Centri di Raccolta, e alla diversa qualità e comportamento dei beni e rifiuti riutilizzabili (correlati a indici di consumo e stagionalità).

Queste differenze hanno determinato percorsi di implementazione e risultati distinti, offrendo una base di osservazione estremamente utile ai fini della riproduzione del modello. Mentre il comportamento di Insieme ha dato modo di testare l'applicazione del modello a una scala di funzionamento avanzata, quello della cooperativa Hobbit ha consentito di osservare i passi di uno start up che parte da zero.





1. LA VALUTAZIONE DELL'APPLICAZIONE DEL MODELLO

Il modello PRISCA è stato elaborato con il fine di raggiungere importanti obiettivi quantitativi di riutilizzo in un quadro di sostenibilità economica, in base a procedimenti ordinati ed efficaci sistemi di tracciabilità dei rifiuti e dei beni. Per sostenere questa impostazione qualitativa è importante che il modello funzioni a una certa scala, mettendo in equilibrio i flussi raccolti e gestiti con proporzionali performance di vendita.

In entrambi i contesti di applicazione del modello, sono emersi limiti e priorità per il superamento delle perdite, profondamente legati alla necessità di aumentare la scala di funzionamento delle operazioni.

- Nel caso di **Vicenza**, la forza operativa e il grado di integrazione con la raccolta rifiuti hanno permesso di raggiungere un'importante scala di intercettazione, trattamento e stoccaggio di beni e rifiuti riutilizzabili (in base a schemi dove raccolta e intercettazione sono pagati direttamente o indirettamente dai conferitori¹), trovando però difficoltà nella loro reimmissione in circolazione a causa di una crescita commerciale caratterizzata da ritmo inferiore rispetto alla riorganizzazione gestionale (processo che ha implicato una difficile e laboriosa reingegneria di processo, caratterizzata per una complessa riarticolazione delle numerose aree operative e per un lungo sforzo di negoziazione compiuto nell'intento di proteggere la modalità decisionale orizzontale che fa parte della storia e identità della cooperativa Insieme); la minore crescita del commerciale rispetto agli altri segmenti di processo è attribuibile a diversi fattori, tra i quali sicuramente:
 - a) la difficoltà nell'individuare formule commerciali e offerte di valore per nuovi canali commerciali; i nuovi canali sono in potenziale conflitto con l'interesse delle preesistenti aree operative della vendita al dettaglio, soprattutto per quanto riguarda la destinazione dei beni più pregiati;
 - b) il grande sforzo di ristrutturazione gestionale, che ha assorbito la maggior parte del tempo delle figure più qualificate della cooperativa: le stesse figure che oggi, grazie al consolidamento delle procedure, potranno più efficacemente dedicarsi allo sviluppo commerciale;
 - c) la difficoltà nel creare gli assortimenti più adeguati per i nuovi canali commerciali, operazione che richiede competenze significative e innovative difficili da trasmettere a

¹ Nel caso dei Centri di Raccolta e delle Raccolte domiciliari di rifiuti ingombranti, le operazioni di raccolta e intercettazione sono retribuite dall'azienda di igiene urbana VAM grazie alla tariffa pagata dai cittadini (la gestione dei Centri di Raccolta è retribuita con un contributo fisso e un contributo variabile che arriva a 65 € per ogni tonnellata recuperata, e proporzionalmente al volume totale di recupero; gli utenti non sostengono costi sociali aggiuntivi per la frazione riutilizzabile perché hanno la possibilità di consegnare tutti i loro rifiuti nell'ambito di un'unica operazione di conferimento).

Nel caso degli sgomberi civili e industriali, la cooperativa Insieme applica i prezzi di mercato di questo tipo di servizio. Nel caso delle donazioni, sono i conferitori a trasportare i beni direttamente nella sede operativa di Insieme.





inserimenti lavorativi con rotazione rapida e che pertanto richiedono l'allocazione di figure qualificate e con minore rotazione, che sono più costose e più scarse.

Il sottodimensionamento della performance commerciale rispetto a quella di raccolta e trattamento ha creato ingenti giacenze nell'impianto di preparazione per il riutilizzo e un ritardo nel recupero dei costi sostenuti. A Maggio 2015, per far fronte alla maggiore disponibilità di merce, Insieme ha inaugurato un nuovo punto vendita; inoltre, sono in fase di definizione accordi commerciali con grossisti esteri per frazioni non idonee a un posizionamento sul mercato italiano.

- Nel caso di **San Benedetto del Tronto**, un forte limite è invece già emerso nella capacità di approvvigionamento (vedere D.B.3.6); a differenza della cooperativa Insieme, infatti, la cooperativa Hobbit non conta sulla possibilità di intercettare rifiuti riutilizzabili presso Centri di Raccolta e Raccolte domiciliari di rifiuti ingombranti, non ha un'attività consolidata di sgombero locali e non è punto di riferimento storico per le donazioni dei cittadini. Nella fase di start up e messa regime, la cooperativa si è dovuta approvvigionare :

- a) intercettando i beni che gli utenti del Centro di Raccolta comunale decidono di portare all'adiacente Centro di Riuso;
- b) accogliendo gratuitamente le richieste di sgombero locali redirezionate dal centralino della raccolta rifiuti ingombranti di Picenambiente e che, in base a giudizio congiunto degli utenti e degli operatori della cooperativa, si caratterizzano per una sufficiente presenza di beni riutilizzabili e reimmettibili in circolazione.

In termini di mercato, la cooperativa ha iniziato la sua attività vendendo i beni presso il Centro di Riuso stesso : un canale commerciale che si è rivelato ben presto inadeguato a causa di :

- a) flusso di clienti strutturalmente limitato (il flusso dei clienti essenzialmente coincide con il flusso di utenti conferitori del Centro di Raccolta; il Centro di Riuso è molto distante dalle strade e dai quartieri con maggiore affluenza di persone e vitalità commerciale ; il Centro di Riuso non può avere i normali orari di apertura di un negozio dell'usato perchè condizionato dagli orari di apertura del Centro di Raccolta, che dal lunedì al sabato chiude alle 12 e la domenica è chiuso) ;
- b) scarsa percezione, da parte dei clienti, del valore aggiunto aggregato a beni che sono percepiti come « rifiuti » perchè intercettati in adiacenza a un centro di raccolta ; questa scarsa percezione si traduce nella resistenza a pagare, per i beni offerti, il prezzo di mercato della seconda mano.

Nonostante le difficoltà di approvvigionamento, la cooperativa sta gradualmente accumulando una giacenza di magazzino che potrà essere utilizzata per rivolgersi con





determinazione a differenti canali di mercato (vedere D.B.3.7), aumentando di conseguenza il volume di vendita e rendendo più sostenibili i costi gestionali fissi.

2. COSTI E RICAVI

Assumendo come periodo di osservazione l'anno di esercizio 2014 per l'applicazione del modello a Vicenza e il primo semestre del 2015 per l'applicazione a SBT (ossia gli ultimi registri a disposizione per ciascuno dei due contesti nell'ambito della dimostrazione PRISCA), è stato possibile elaborare la sintesi presentata nella tabella 1 :

Tabella 1 Saldo Commerciale siti dimostrazione PRISCA

| | Vicenza (Anno 2014) | San Benedetto del Tronto (I sem 2015) |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| Costi sostenuti da vendite | 584.270 € | 20.364 € |
| Ricavi da vendite | 526.773 € | 3.886 € |
| Saldo commerciale | - 57.497 € | - 16.478 € |

Nel caso di SBT, si considerano come costi sostenuti dalle vendite la totalità dei costi sostenuti (in realtà, la cooperativa ha potuto finanziare l'avvio del modello grazie a un fondo start up ; ma, ai fini della valutazione di sostenibilità, si è scelto di assumere solo il saldo commerciale).

Nel caso vicentino, invece, non sono stati considerati come costi sostenuti dalle vendite quelli legati alle operazioni di intercettazione, dato che sono coperti direttamente o indirettamente dai conferitori (vedere nota a piè di pagina 1); per il 2014 i costi di intercettazione eliminati dal calcolo del saldo commerciale equivalgono a 54.500 €.

Mentre a Vicenza la perdita ammonta a poco meno del 10% dei costi sostenuti, a SBT è stata registrata una perdita molto più severa ed equivalente all'82% dei costi sostenuti. Nel diverso grado di sostenibilità registrato influisce di certo il differente grado di avanzamento (SBT ha avviato le operazioni a Aprile 2014) ma sicuramente, in maggiore grado, i fattori valutati nel paragrafo anteriore.

Nell'interpretare le perdite di Vicenza, è utile annotare che :

a) nel 2014 la cooperativa Insieme ha speso 33.421,00 € di formazione e 14.500,00 € di consulenze tecniche e per la sicurezza per un totale di circa 48.000,00 € che, presumibilmente, non saranno in gran misura spesi nei seguenti esercizi perchè ampiamente riferiti ad azioni di consolidamento;





b) a differenza della cooperativa Hobbit di SBT (che è ospitata gratuitamente dall'azienda di igiene urbana Picenambiente), la cooperativa Insieme sostiene grazie alle vendite l'intero costo di affitto del Centro di Riuso, per un totale di 36.000 € l'anno ;

c) va inoltre tenuto conto che un segmento indefinito dei costi di intercettazione attualmente attribuiti alla copertura offerta dai contributi di VAM andrebbero in realtà attribuiti alla quota di costi sostenuti dalle vendite; di fatti, la cooperativa ha osservato che a parità di peso sono maggiori le ore uomo dedicate all'intercettazione del rifiuto riutilizzabile il quale, a differenza delle altre frazioni di rifiuto, non può essere depositato in massa nei cassoni scarrabili ma necessita di una particolare cura per evitare il deterioramento (i beni devono essere raccolti, movimentati e temporaneamente stoccati uno a uno);

d) il sottodimensionamento delle operazioni commerciali rispetto alla capacità di raccolta, trattamento e stoccaggio, ha generato nel magazzino di Insieme ingenti giacenze che, pur essendo state valutate a zero per formalità contabili, a fronte di una valutazione commerciale realizzata nel secondo semestre del 2014 mostravano un valore di almeno 193.000 € (a SBT la valutazione non è stata fatta, ma a fronte delle due tonnellate rimaste in giacenza al termine del periodo di osservazione, si reputa che il valore dello stock difficilmente superi i 3.000 €).

In entrambi i contesti di applicazione del modello, come evidenziato nella tabella 2, è da notare la forte incidenza della manodopera sui costi totali.

Tabella 2 Incidenza Manodopera sui costi complessivi

| | Vicenza (2014) | SBT (I sem 2015) |
|--|-----------------------|-------------------------|
| Incidenza costo del lavoro sul costo totale | 76% | 80% |

Il dato vicentino di incidenza del costo del lavoro (che in questo caso include i costi di intercettazione, non è troppo distante da quello di SBT ma risente della spesa di affitto del Centro di Riuso, delle spese di consolidamento (consulenze e formazione) e, in misura significativa, della maggiore produttività del lavoro (che è agganciata a spese vive di benzina e altri fattori produttivi legati ad approvvigionamento e trattamento); nel caso di SBT, invece, si reputa che la scarsa capacità di approvvigionamento un sovradimensionamento del personale impiegato rispetto alle sue potenzialità produttive e una riduzione proporzionale delle spese legate ai fattori produttivi di approvvigionamento e trattamento.





3. CONCLUSIONI

Le dimostrazioni realizzate a Vicenza e San Benedetto del Tronto permettono valutazioni e raccomandazioni di merito sui tre principali segmenti di processo previsti dal modello PRISCA: l'approvvigionamento, il trattamento e la distribuzione.

- Approvvigionamento

Questa fase di processo segna il confine tra valore negativo e valore positivo dei beni riutilizzabili; coprirli interamente a partire dalle entrate derivate dalla vendita dei beni stessi incrementa drasticamente il rischio di insostenibilità del modello.

D'altronde anche nel settore dell'usato tradizionale il costo di raccolta e intercettazione dei beni riutilizzabili « indifferenziati » è sostenuto dai conferitori (i rigattieri che si approvvigionano grazie allo sgombero locali si fanno pagare il servizio; nei negozi in conto terzi è il proprietario venditore a farsi carico del trasporto dei beni in input; solo nel caso del rovistaggio dei cassonetti gli operatori dell'usato si fanno interamente carico del costo di raccolta e intercettazione, ma si tratta di fenomeni informali caratterizzati da retribuzioni per ora di lavoro talmente basse da non poter essere in nessuna maniera trasposte a schemi di lavoro formalizzati²).

Nel caso di SBT, si reputa che la sostenibilità del modello sia fortemente compromessa dall'istituzione di operazioni di approvvigionamento aggiuntive e non integrate alla raccolta dei rifiuti urbani, situazione che aumenta i costi operativi sostenuti dalle vendite dei beni (mentre con le altre frazioni di rifiuto recuperabili essi sono integrati e pertanto ridotti) e il costo sociale di chi conferisce (che, dovendo compiere due distinte operazioni di conferimento, una per il rifiuto e una per i beni riutilizzabili, è disincentivato a conferire in modo differenziato ciò che è riutilizzabile).

Nel caso di Vicenza, pur esistendo uno schema virtuoso che consente alla cooperativa Insieme di coprire i costi dell'approvvigionamento con entrate complementari alle vendite, va notato che nei Centri di Raccolta l'intercettazione del riutilizzabile è più accurata e pertanto più costosa : ciò rende opportuno un assestamento del calcolo dei corrispettivi garantiti dall'azienda di igiene urbana.

² La ricostruzione di modalità e costi di approvvigionamento degli operatori dell'usato è presentata negli studi di Occhio del Riciclone, e in particolare in "Impatti occupazionali di un riuso sistemico nella città di Roma", 2008.





- **Trattamento**

I procedimenti di trattamento e stoccaggio contemplati dal modello PRISCA consentono l'applicazione di sistemi di inventario e tracciabilità e risolvono il problema strutturale dell'accumulo dovuto a stagionalità ; sono però sostenibili solo in presenza di una scala di vendita perfettamente proporzionata ai volumi di approvvigionamento.

A differenza dei sistemi tradizionalmente disorganizzati del settore dell'usato, tali procedimenti incorporano significativi costi di selezione, classificazione, stoccaggio, oltre che di eventuale testing e ricondizionamento ; tali costi diventano insostenibili se non coperti in tempi congrui da entrate commerciali. L'esperienza vicentina mostra l'imperiosa necessità di applicare con rigore sistemi di ciclo di qualità e uso del manuale operativo, con il fine di innovare costantemente i procedimenti in funzione di maggiore efficacia, semplificazione ed efficienza.

- **Distribuzione**

L'esperienza di San Benedetto mostra chiaramente l'inefficacia della vendita al dettaglio presso un Centro di Raccolta Comunale (i motivi sono descritti nel paragrafo 1), e l'esperienza di entrambi i contesti segnala che la vendita al dettaglio non è in grado di assorbire l'intera offerta di merci riusabili generata da sistemi di approvvigionamento legati alla necessità dei cittadini di disfarsi di beni e rifiuti.

I soggetti gestori dei Centri di Riutilizzo devono pertanto dotarsi di sufficienti know how, dinamismo commerciale e capacità di esposizione al mercato. È imprescindibile uno sforzo adeguato e competente nelle operazioni commerciali, e la presenza di un flusso di informazione adeguato tra le aree operative che sono a contatto con il mercato e quelle dedicate ad approvvigionamento e trattamento ; più efficace sarà il flusso informativo, minori saranno i costi legati a inadeguatezza di intercettazione e classificazione (in termini di manodopera, trasporto e stoccaggio).

Flusso di informazione e adeguati livelli di know how acquisiscono importanza critica nella realizzazione degli assortimenti di merce destinati ai canali di vendita intermedi (ingrosso) e diretti (dettaglio); in entrambi i canali, è opportuno che gli assortimenti siano predisposti non da inserimenti lavorativi (caratterizzati da rapida rotazione e che sono più idonei per operazioni semplici) ma da operatori normodotati e con prospettiva di lavoro permanente, che abbiano la possibilità di maturare e applicare il know how necessario a produrre performance di eccellenza.

