

## RELAZIONE REPORT PERFORMANCE – ANNO 2012

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 5/2009 è stato adottato il regolamento relativo ai controlli interni. Già in sede di consuntivo 2008, stante anche la prescrizione normativa in materia, sono stati già evidenziati alcuni indici, ritenuti significativi a descrivere l'attività del Consorzio stesso (Ente locale, consorzio di funzioni ex L.R. 24/02).

In base all'at. 16 del regolamento adottato con deliberazione del C.d.A. n. 5/09, il servizio di controllo di gestione fa capo al servizio finanziario in collaborazione con il Revisore dei Conti, e si occupa delle seguenti attività, in regime di contabilità economica:

- analisi della struttura di bilancio;
- organizzazione e identificazione dei fattori produttivi da monitorare;
- impostazione, gestione e supporto agli altri settori nella definizione degli obiettivi di mantenimento, sviluppo e miglioramento;
- impostazione degli indicatori da utilizzare per il monitoraggio e il controllo;
- aggiornamento dei dati ;
- elaborazione reportistica da sottoporre al Presidente.

Anche per gli anni 2009, 2010, 2011, 2012, si è ritenuto opportuno confermare il monitoraggio dei fattori già considerati, integrati con altri fattori tecnici di supporto (es.: **spese telefoniche, energia elettrica, ecc.**), in quanto ritenibili particolarmente aderenti alla *mission* dell'Ente, e ai suoi compiti istituzionali.

Con deliberazione del C.d.A. n. 52 in data 20.12.2010, con riferimento all'attuazione del d. lgs. n. 150/2009, si fornivano indirizzi operativi in merito, provvedendo inoltre ad una ricognizione dell'assetto organizzativo in essere.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 25/2011 si adottava il regolamento per la gestione del ciclo performance, disponendo inoltre ricognizione del piano obiettivi; si riporta quanto ivi contenuto:

*“In considerazione dell'adozione del bilancio 2011, si è provveduto, con deliberazione Assembleare, a disporre per:*

- **OBIETTIVI STRATEGICI 2011**
- **INDICATORI DI PERFORMANCE**

*Si richiamano gli obiettivi di mandato, di seguito riportati:*

### **“OBIETTIVI GENERALI PER IL MANDATO 2010-2015**

*All'inizio del nuovo mandato il Consiglio di Amministrazione ritiene importante fissare degli obiettivi programmatici che si intendono realizzare per consentire al Consorzio di rispondere in modo compiuto alle funzioni assegnate dallo Statuto.*

#### • Rapporti con i Comuni

*Per realizzare in modo efficiente il ruolo di governo del settore è indispensabile che la collaborazione con i Comuni sia impostata sulla base del reciproco rispetto dei ruoli e delle funzioni. Pertanto si ritiene necessario fare in modo che la catena dei rapporti, a partire dalle comunicazioni formali, alle fatturazioni, alle richieste di collaborazione e/o contributi venga gestita in modo corretto, trasparente e documentalmente ineccepibile. Si richiede pertanto alla struttura consortile di dotarsi dei mezzi tecnici e delle procedure necessarie per realizzare gli obiettivi indicati facendo in modo che il CdA possa, in caso di necessità, effettuare i riscontri necessari per risolvere eventuali contrasti sorti con le Amministrazioni locali.*

#### • Controlli sui servizi

Si tratta del ruolo chiave affidato al Consorzio e che deve essere svolto in modo corretto utilizzando in modo sinergico la collaborazione con i servizi tecnici e/o di polizia urbana delle amministrazioni comunali. Si tratta quindi, considerate le limitate risorse dell'organico consortile, di interpretare il ruolo ispettivo in modo mirato per evidenziare eventuali disservizi o non conformità rispetto alle schede approvate. Con particolare riferimento ai piccoli comuni rurali e di montagna che non dispongono di risorse proprie da dedicare al settore, il Consorzio deve svolgere il ruolo di guida proponendo modifiche e miglioramenti della scheda di servizio anche in corso d'opera qualora le prestazioni sul territorio non corrispondano alle aspettative delle comunità o non raggiungano gli obiettivi di legge per quanto attiene alla raccolta differenziata. In tutti i casi si chiede al servizio tecnico consortile di predisporre una adeguata procedura documentale che consenta di evidenziare in modo formale le attività svolte in ordine al controllo sui servizi.

• Tutela delle dotazioni e del patrimonio consortile

Le modifiche introdotte nei servizi, con particolare riferimento ai sistemi di raccolta, comportano variazioni significative alle dotazioni strumentali messe a disposizione dei comuni e delle strutture di servizio (es. isole ecologiche). Ciò rende necessario la realizzazione di una struttura consortile dove potere immagazzinare e custodire i materiali che vengono ritirati da un comune e successivamente messi a disposizione di altri e così via. Inoltre, disponendo di locali idonei per l'immagazzinamento sicuro, il Consorzio potrà realizzare economie di scala predisponendo approvvigionamenti adeguati di materiali di consumo (sacchetti per l'organico, cestelli, depliant istituzionali ecc.). Si chiede quindi alla struttura tecnica di portare a termine nel più breve tempo possibile il magazzino deposito previsto presso la piattaforma di Revello.

• Educazione e sensibilizzazione delle comunità ai problemi ambientali

Il CdA ritiene, anche tenuto conto di quanto previsto dallo statuto, che si tratti dell'attività chiave da cui far partire una nuova cultura in tema di contenimento della produzione di rifiuti e della loro valorizzazione finale. Si tratta quindi di proseguire ed incrementare l'attività già svolta con gli incontri con le comunità locali e con le istituzioni scolastiche. In ordine ai temi da proporre, tenuto conto di quanto già trattato in questi anni in tema di rifiuti, si chiede alla struttura consortile di elaborare delle proposte che siano strettamente legate alla realtà locali in modo da coinvolgere direttamente le comunità dei residenti (maggiore spazio ai punti critici della filiera così come si evidenziano sul territorio, accompagnamento alla introduzione di nuovi servizi ecc.). Sotto il profilo strumentale si tratta di mettere a disposizione strumenti ed opportunità che consentano di valorizzare la comunicazione e renderla incisiva (mezzi audiovisivi moderni, organizzazione di visite a centri di selezione e trattamento, sopralluoghi in località dove si effettuano servizi nuovi non ancora proposti nel nostro bacino ecc.).”

Una ricognizione in merito è d'obbligo, anche alla luce delle proposte o disegni di legge regionali in merito alla soppressione dei Consorzi, per i quali si può ragionevolmente ipotizzare (in considerazione di quanto finora comunicato o comunque reso noto dalla Regione stessa) una rapida approvazione.

Al riguardo l'Assemblea, in considerazione della natura dei macro obiettivi sopra indicati, ha ritenuto che gli stessi fossero da confermarsi anche per il corrente esercizio, in quanto si tratta di linee guida attuabili, ovviamente pro quota, anche nel breve periodo.

Con il presente atto, si provvede a dettagliare gli obiettivi strategici, ulteriormente:

**OBIETTIVI STRATEGICI - Ambito tecnico:**

- **implementazione e ottimizzazione procedure di feed back relativamente a:**
  - **variazioni di servizio**
  - **segnalazioni di disservizi da parte dei Comuni**
  - **verifica efficienza isole ecologiche**
  - **statistiche raccolta differenziata e quantitativi rifiuti con pubblicazione ai Comuni**

**Indicatori:**

- tempo medio riscontro ai Comuni
- numero visite presso isole ecologiche
- tempestività pubblicazione dati

## **OBIETTIVI STRATEGICI - Ambito amministrativo e contabile:**

- **monitoraggio e risoluzione problematiche di pagamento da parte dei Comuni al fine di evitare esposizione di cassa da parte del Consorzio e pagamento di interessi di mora ai fornitori;**
- **monitoraggio attività di sensibilizzazione alla popolazione sui temi ambientali**
- **monitoraggio spese energia elettrica, telefoniche**

### *Indicatori:*

- *raffronto spese energia, telefoniche rispetto ad esercizi precedenti*
- *numero Comuni morosi su base mensile*
- *entità interessi passivi da corrispondere*

### *Obiettivi di dettaglio:*

- *referimento a schede adottate con deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 5 in data 24 gennaio 2011, che qui si confermano, salvo modifiche/aggiornamenti in corso d'esercizio, intendendo i relativi obiettivi affidati al Segretario consortile e al Dirigente di area tecnica, per gli ambiti di competenza, da svolgersi mediante le prestazioni del personale ad essi assegnato;*
- *referimento a scheda contenuta nel provvedimento di nomina del Dirigente e nella determinazione n. 44 del 28.3.2011*
- *referimento a ulteriori integrazioni e modifiche che dovessero essere attuati dai dipendenti d'intesa con il Dirigente/Segretario, purchè di dettaglio rispetto agli obiettivi generali e strategici.*

*Si tratta di attività che, una volta avviate, costituiscono non solo obiettivi strategici, ma veri e propri interventi sulla "qualità" del servizio fornito, qualificandosi quali "standard" gestionali cui fare riferimento per l'attività e l'organizzazione futura.*

*Gli obiettivi vengono riferiti al solo esercizio 2011, in considerazione del disegno di legge regionale relativo alla soppressione dei Consorzi."*

Il regolamento per la gestione della performance prevedeva quanto segue:

### "Art. 17 - Strumenti del sistema integrato di pianificazione, programmazione e controllo

Il complesso di interventi che compone il sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione, monitoraggio e consuntivazione:

- Le linee programmatiche approvate dall'organo di indirizzo politico amministrativo, con un orizzonte temporale almeno triennale, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- Gli Obiettivi; essi individuano:
  - a) risultati attesi particolarmente qualificanti, sfidanti e significativi, specificamente orientati alla generazione di valore per l'utenza esterna o interna ovvero per la comunità locale nel suo complesso;

b) misure di risultato o altre tecniche di valutazione utilizzate per la verifica finale dei risultati effettivi e per l'analisi degli scostamenti.

- Il Report di monitoraggio della performance attraverso cui si riscontra, nel corso dell'esercizio, l'evoluzione della performance organizzativa e lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai Responsabili, unitamente all'impiego delle risorse ed agli equilibri finanziari ed economico patrimoniali complessivi dell'ente
- La Relazione sulla performance che evidenzia i risultati conseguiti a livello di performance organizzativa ed individuale."

Per l'esercizio 2012, gli obiettivi strategici venivano delineati con l'approvazione del bilancio; successivamente, venivano approvati dall'organo esecutivo con deliberazione C.d.A. n. 4/2012.

Con riferimento a tali obiettivi strategici, vengono allegati al presente documento le relazioni dei singoli uffici e servizi, dai quali può rilevarsi l'adempimento a quanto prefissato.

Dai report numerici, poi, è possibile evidenziare positivi risultati di performance generale per l'ente.

Altre notazioni possono essere così sintetizzate:

Ricorrendo sempre più alle convenzioni Consip, è stato possibile raggiungere significativi risultati in termini di risparmio, efficienza, economicità. Ciò è avvenuto per l'acquisto di autovetture, per la fornitura di energia elettrica, dei buoni pasto; il riferimento a Consip è inoltre stato utilizzato per forniture con altri soggetti per i buoni carburante o la carta in risme.

In particolare, il macrodato relativo alla raccolta differenziata, deve essere adeguatamente analizzato. Esso è infatti la risultante di dati parziali, riferiti ai singoli Comuni. Tali dati non sono affatto omogenei, e ciò dipende da numerosi fattori:

- la diversa generi della raccolta dei rifiuti, nei vari Comuni (alcuni Comuni gestivano, praticamente da sempre, in totale autonomia il servizio; altri già da diversi anni erano compresi in forme di gestione aggregata, ad esempio a livello di Comunità montana);
- l'ubicazione geografica, che in alcuni casi è determinante nel produrre determinati risultati (es.: zone montane a prevalente vocazione turistica, con produzione abnorme stagionale di rifiuti rispetto alla popolazione residente);
- il diverso approccio delle Amministrazioni comunali, negli anni, alle tematiche di igiene e tutela ambientale: accanto a Comuni che da anni perseguono in modo operativo maggiore sensibilizzazione e azione in campo ambientale, ve ne sono altri che si sono limitati ad una gestione degli aspetti esclusivamente di base della raccolta.

Questo ha fatto sì che il macrodato in questione fosse caratterizzato ancora da particolare rigidità (neppure due punti percentuali in più dal 2006 al 2008), nei primi anni; dal 2009 al 2010, e poi al 2011, invece, è avvenuto un significativo balzo in avanti, con una percentuale notevole. Le attività di sensibilizzazione sono state molteplici, in ogni Comune interessato dai nuovi servizi, e con interventi molto capillari.

Altro elemento da considerare è la presenza della contabilità di tipo economico che, a differenza di quella finanziaria, conduce ad una maggiore operatività di realizzazione degli obiettivi di spesa e di entrata.

Si dà atto che viene periodicamente monitorato, su base mensile, l'andamento dei pagamenti a C.S.E.A. da parte dei Comuni consorziati dei canoni afferenti i servizi svolti, allo scopo di evitare o minimalizzare le anticipazioni di cassa.

Punto critico resta sempre la dipendenza in regime di esclusiva, imposta esclusivamente dalle circostanze di mercato, dal cementificio Buzzi per quanto riguarda l'utilizzo del Cdr prodotto nella piattaforma di Villafalletto, il cui mancato ritiro, anche solo per brevi periodi, determina immediatamente la necessità del conferimento in discarica, con incremento della relativa velocità di riempimento, e dunque innalzamento dei costi.

Altro elemento critico, anche se definirlo tale può apparire paradossale, è costituito dalla progressiva riduzione della produzione di rifiuti indifferenziati; infatti, richiedendo l'impianto di Villafalletto un quantitativo garantito di materiale, la progressiva riduzione impone il reperimento di rifiuto indifferenziato proveniente da fuori Consorzio. Per l'anno 2013 è stata sottoscritta convenzione con C.E.C., ma limitata in ordine ai quantitativi, pur avendo il Consorzio C.S.E.A., in ogni modo (incontri con C.E.C., approfondimento in assemblea, ordine del giorno inviato ai Comuni C.E.C., corrispondenza varia) sollecitato e attenzionato l'esigenza di disporre di quantitativi di rifiuti, attraverso l'ottimizzazione degli impianti in Provincia di Cuneo.

Altro punto assai critico, nell'ambito dei fattori produttivi, è quello relativo alla dotazione di personale, che è assai sottodimensionata rispetto a consorzi di pari dimensione; gli attuali vincoli di finanza pubblica non consentono però assunzioni a tempo indeterminato.

Va dato atto, altresì, della legge di soppressione dei Consorzi piemontesi, ad iniziativa della Giunta regionale, e in ottemperanza al riordino dell'organizzazione in materia disposta con legge nazionale, la cui fase di attuazione peraltro è ancora in corso.

Da evidenziare che le tariffe di smaltimento si sono stabilizzate su importi che risultano mediamente inferiori a quelle praticate negli altri consorzi; in esercizi precedenti la fissazione preventiva di tariffe più elevate aveva altresì dato luogo a successivi storni di fatture nei confronti dei Comuni. Tuttavia per l'esercizio 2013 è stato necessario prevedere tariffe più elevate, proprio in considerazione delle circostanze sopracitate in ordine alla riduzione del quantitativo di rifiuti.

Si rinvia per i report numerici e per gli aspetti di dettaglio, ai prospetti e relazioni allegati, ivi compreso, per quanto concerne il controllo strategico, al dettagliato report-relazione del Consiglio di Amministrazione.

In ordine alla performance individuale, quanto contenuto nelle schede di valutazione individuali evidenzia un apporto assai elevato e significativo da parte dei singoli lavoratori, quale contributo al raggiungimento di performance dell'Ente.

La presenza di un numero di dipendenti estremamente esiguo, non ha comunque ostacolato il raggiungimento degli obiettivi, grazie alla grande disponibilità dei lavoratori stessi, alla loro autonomia e flessibilità operativa, al "farsi carico" delle problematiche dell'ente senza soluzione di continuità.

Da evidenziare anche l'attività di controllo, di verifica, attuata sulla gestione dei servizi in generale, nonché nell'ambito delle isole ecologiche, al fine di prevenire disservizi, difformità, problematiche di ogni genere.

Le attività di verifica e controllo hanno comportato diverse segnalazioni formali (se necessario quantificabili in numero) rivolte alla ditta appaltatrice riguardante aspetti del servizio, in special modo criticità legate alla gestione delle isole ecologiche e ai servizi di spazzamento manuale: tutte le segnalazioni si sono sempre risolte in breve termine con la regolarizzazione delle anomalie riscontrate.

In talune occasioni si sono verificate situazioni di criticità, in relazione all'effettuazione o non effettuazione di servizi, peraltro sempre rientrate. Ove necessario, è stata disposta l'applicazione delle penali di contratto.

Allegati:

- indicatori gestionali con report aggiornati all'esercizio 2012;
- relazioni su progetti finalizzati – gestione, anno 2012, nonché obiettivi posizione organizzativa. Tali report rilevano anche ai fini obiettivi strategici;
- relazione del Consiglio di Amministrazione e relazione del Revisore dei Conti;



SEGRETARIO Paolo Flesia Caporgno – nucleo di valutazione



CAPIFABBRICANTE, IL DIRIGENTE DI AREA TECNICA



IL PRESIDENTE del C.d.A. Fulvio Rubiolo