

## PIAO 2024-2026 – SEZIONE RELATIVA ALLA PERFORMANCE

Premesso:

- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 11 in data 05.03.2010 si è provveduto alla costituzione del fondo salario accessorio per l'anno 2010, e successivamente è stata avviata e conclusa la contrattazione integrativa decentrata per l'esercizio 2010;
- che nel contempo è stato definito anche il reinquadramento dei dipendenti già Federambiente, nel contratto EE.LL.;
- che – inoltre – il Consiglio di Amministrazione è stato rinnovato, a seguito Assemblea del 25 maggio 2010, e con deliberazione del Consiglio n. 37/2010 si è provveduto a ridefinire il piano degli obiettivi di mandato;
- che a seguito Assemblea del 16.06.2011, con verbale n. 11, è stato nuovamente rinnovato il Consiglio di Amministrazione che, con deliberazione n. 4 del 27 gennaio 2012, ha stabilito gli obiettivi di gestione relativi all'esercizio 2012, sulla base anche dell'aggiornamento degli obiettivi strategici per il triennio 2012-2014, disposto con deliberazione Assembleare;
- che con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 07.02.2014, è stato aggiornato il piano degli obiettivi di gestione relativi all'anno 2014, nonché l'aggiornamento degli obiettivi gestionali per il dipendente titolare di posizione organizzativa, relativi all'esercizio 2014, sotto riserva di attuazione tenuto conto del disposto della nuova legge regionale in materia di riordino della gestione dei rifiuti;
- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2 in data 30 gennaio 2015, è stato aggiornato il piano degli obiettivi operativi relativi all'anno 2015;
- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 1/2016 sono stati aggiornati gli obiettivi operativi, per l'anno 2016;
- che analogamente è avvenuto per l'esercizio 2017 e poi per l'anno 2018;
- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 36/2018 è stato adottato il Documento Generale di Programmazione Economica Pluriennale contenente le linee strategiche e operative per la programmazione economica e gestionale e lo schema di bilancio di previsione 2019/2021;
- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3/2019 sono stati affidati obiettivi provvisori, relativamente all'esercizio 2019; per talune tipologie (in particolare ambito tecnico), si sono confermati sostanzialmente gli obiettivi/progetti resi per esercizio precedente, attesa la loro particolare valenza alla luce anche delle criticità dell'appalto di igiene urbana, delle difficoltà operative in corso, dello start up del nuovo appalto di igiene urbana in pieno svolgimento;
- che con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 14/2019 si è provveduto ad aggiornare gli obiettivi, a seguito della sessione assembleare;
- Per l'anno 2020, gli obiettivi ovvero progetti finalizzati sono stati approvati in via provvisoria dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 2/2020; integrati con quanto previsto nella deliberazione assembleare n. 4/2020; integrati con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 17/2020;

- Per l'anno 2021, gli obiettivi sono stati adottati in via provvisoria con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3/2021, e poi aggiornati con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 15/2021, a seguito deliberazione di Assemblea n. 5 in data 25.05.2021;
- per l'anno 2022, con delibera n. 13/2022 sono stati adottati gli obiettivi in via provvisoria, aggiornati, a seguito dell'approvazione del bilancio preventivo da parte dell'Assemblea dei Sindaci con deliberazione n. 9/2022;
- per l'anno 2023, con la deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 12/2024, si è provveduto all'approvazione del PIAO – piano integrato attività e organizzazione, comprensiva del piano performance;
- le modifiche intervenute alla legge regionale n. 1/2018, hanno mutato il quadro ordinamentale e operativo della gestione dei rifiuti, disponendo l'attribuzione della competenza per quanto riguarda il conferimento in impianti, ad un unico soggetto regionale (costituito dai rappresentanti territoriali dei Consorzi e di altri enti), mantenendo la possibilità dei c.d. sub ambiti, coincidenti con il territorio dei precedenti Consorzi (ora denominati enti d'area vasta) anziché obbligare alla fusione su ambito provinciale dei consorzi stessi;
- nel contempo, è entrato in vigore ormai a regime il sistema Arera di determinazione delle tariffe e dei piani finanziari, incrementando le competenze del Consorzio, che ora deve occuparsi della elaborazione dei piani finanziari per i Comuni stessi, interfacciandosi oltre che con tutti i Comuni, anche con gli appaltatori e con la stessa Arera;
- come già evidenziato in precedenti incontri del Consiglio di Amministrazione, l'accrescimento delle competenze e delle attività consortili non risulta assolutamente più fronteggiabile con il personale a disposizione, la cui dotazione è assolutamente minimale (cinque dipendenti di ruolo, personale apicale per qualche ora alla settimana, due rapporti per qualche ora alla settimana con personale rispettivamente tecnico e contabile amministrativo di comuni), e che vede la disponibilità soltanto di due tecnici di ruolo per tutta l'attività di gestione, programmazione e verifica dei servizi sul territorio (che peraltro si estende anche a progetti con finanziamenti europei), e di un tecnico contabile amministrativo che sovrintenda tutta l'attività di elaborazione piani finanziari, elaborazione bilanci e consuntivi, rendicontazione progetti europei, fatturazioni agli enti, residuando la disponibilità di un amministrativo di ruolo e di un dipendente in lavoro flessibile per l'attività di supporto ai due ambiti, tecnico e amministrativo contabile, nelle materie predette, oltre che per l'attività inerente il funzionamento dell'ente (segreteria, personale, ecc.); in tale contesto, nell'ambito della deliberazione n. 16 del 15.11.2022 dell'Assemblea consortile, si è provveduto all'aggiornamento della dotazione di personale, in fase di attuazione;
- che indirizzi più precisi circa valorizzazione economica e gestione del fondo salario accessorio del personale non dirigente verranno disposti più avanti;

Dato atto che per quanto riguarda la posizione organizzativa tecnica, in conformità a quanto previsto dal contratto funzioni locali del 21.5.2018, il relativo ammontare è stato stralciato dal fondo salario accessorio, e si provvede alla nuova disciplina della posizione

organizzativa come previsto dal contratto stesso, e che si è da ultimo provveduto con deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 22 in data 08.04.2022;

Richiamata ogni altra considerazione contenuta nella deliberazione di Consiglio di Amministrazione n. 5/2018, in merito ad altre voci di salario accessorio;

Dato atto in particolare, anche a fine ricognitivo, stante il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, di quanto segue:

Dato atto che per tutte le posizioni può evidenziarsi come l'incremento delle prestazioni in corso non è solo quantitativo ma anche e soprattutto qualitativo, poiché:

- il nuovo appalto di igiene urbana ha costretto tutto lo staff a ripensare le relazioni con i Comuni consorziati, con i cittadini, nonché l'organizzazione interna, dovendo avere a che fare non più con una sola impresa appaltatrice, ma con un raggruppamento d'impresе costituito da tre soggetti; inoltre, con il nuovo appalto sono passati o passeranno al "porta a porta" numerosi altri Comuni, con quanto ne consegue in termini di organizzazione preventiva, serate; nella fase di start up, è stato necessario gestire una enorme mole di front office telefonico con l'utenza e di direttive operative nei confronti degli appaltatori; la contabilizzazione del nuovo appalto è estremamente difficoltosa sia in ambito tecnico sia contabile proprio anche per la presenza di un raggruppamento d'impresе; anche la gestione amministrativa è particolarmente disagiata per la presenza di tre soggetti, si pensi agli aspetti assicurativi e procedurali in genere); al momento risulta solo parzialmente sostituita, una posizione lavorativa cessata nel 2019), con conseguente aggravio per gli uffici;

Evidenziato che l'ARAN evidenzia come gli obiettivi di performance organizzativa, individuati per giustificare l'incremento, possono essere anche "obiettivi di mantenimento" di risultati positivi già conseguiti l'anno precedente, fermo restando, in ogni caso, il rispetto di precise condizioni evidenziate, con particolare riferimento alla necessità che, anche per il perseguimento dell'obiettivo di mantenimento, continui ad essere richiesto un maggiore, prevalente e concreto impegno del personale dell'ente;

Ritenuto di confermare gli obiettivi adottati in via provvisoria per l'esercizio 2024, integrati con quanto previsto negli atti di approvazione del bilancio preventivo di cui a deliberazione adottata dall'Assemblea per il triennio 2024-2026, e con quanto più sopra specificato, nonché con le rimodulazioni funzionali al buon esito;

Dato atto che si terrà inoltre conto delle considerazioni e disposizioni concordate nell'ambito dell'accordo decentrato, e che la diversa valorizzazione per i vari operatori terrà conto:

- della particolare intensità di lavoro della figura svolgente attività di supporto sia all'ambito tecnico sia all'ambito amministrativo, attività caratterizzata dal nuovo appalto di igiene urbana, e dalle correlate criticità organizzative come già dettagliate in atti;

- della circostanza per cui alcuni operatori sono beneficiari di particolare incentivazione nell'ambito delle risorse "funzioni tecniche" previste dal D.lgs. n. 50/2016 e d. lgs. N. 36/2023;

Dato atto, in ordine alle innovazioni del D.lgs. n. 74/2017, che:

- una delle modifiche del D.lgs. 74 è l'aver prescritto che, nel definire gli obiettivi, occorre tener conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente; e questo sottolinea la necessità di inquadrare la performance in un ciclo periodico;
- altra importante modifica, è l'aver previsto due nuove tipologie di obiettivi, quelli generali e quelli specifici di ogni amministrazione;
- gli obiettivi generali devono individuare le priorità strategiche, sulla base di priorità politiche del programma di governo; la norma prevede che, con linee guida triennali approvate con D.P.C.M., si coordini la programmazione dei diversi enti ed amministrazioni locali;
- gli obiettivi specifici costituiscono i tipici obiettivi, da individuarsi in coerenza agli obiettivi generali ed ai programmi delle singole amministrazioni;
- nel caso di mancata individuazione degli obiettivi generali, rimangono gli obiettivi specifici delle amministrazioni, salvo successivo adeguamento;
- si ribadisce il concetto chiave: senza conseguimento degli obiettivi specifici programmati, non è possibile erogare gli incentivi economici;
- altra modifica rilevante, è costituita dal fatto che il monitoraggio della performance ora andrà svolto dall'OIV (o nucleo di valutazione) e non più dagli organi di indirizzo; si tratta di norma non di diretta applicazione per gli enti locali, in quanto non richiamata all'articolo 16 del D.lgs. 150 come modificato, che enuncia i soli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 ai fini dell'immediato obbligo di adeguamento (ai *principi* contenuti in detti articoli);
- con la riforma, è l'OIV (o nucleo di valutazione) a dover inoltre dare un parere vincolante per l'adozione e l'aggiornamento del sistema, con evidente incremento dei suoi poteri e della sua autonomia; è necessario, inoltre, disporre di procedure di conciliazione a garanzia dei valutati;
- viene confermato il fatto che sono gli OIV (o nuclei di valutazione) a disporre la misurazione e valutazione della performance annuale dell'amministrazione nel suo complesso, con la relazione sulla performance, oltre che valutare i dirigenti di vertice; anche i dirigenti debbono manifestare le loro funzioni nella valutazione della performance organizzativa; infine, anche i cittadini od utenti finali dei servizi, debbono partecipare alla valutazione della performance organizzativa (novità del decreto n. 74);
- la performance organizzativa non viene definita: la norma si limita ad individuare i diversi ambiti rispetto ai quali può essere misurata e valutata, e precisamente:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- l'articolo 8 del decreto 150 come modificato, che disciplina gli ambiti suddetti, non è tra quelli di diretta applicazione per gli enti locali, ma ciò significa solamente che in tale ambito gli enti locali hanno piena discrezionalità decisionale, non che questo livello di performance non sia da adottare;
  - per quanto riguarda la performance individuale, non si registrano innovazioni di particolare rilievo;
  - non rilevanti neppure le modifiche sul piano performance: non si registrano modifiche anche in ordine all'individuazione del piano della performance: l'articolo 10 non è tra le norme per le quali sia previsto l'adeguamento degli ordinamenti, e gli enti spesso hanno proceduto a semplificazioni, quali sovrapporre Peg e piano, facendo sì che il primo fungesse anche da piano; tale iniziativa, nata come prassi in seguito ad un accordo tra ANCI e CIVIT, è poi divenuta norma, con il D.lgs. n. 118/2011, come modificato dal D.lgs. n. 126/2014, che all'art. 169 del TUEL, comma 3-bis, ha previsto come il piano dettagliato degli obiettivi e il piano della performance sono unificati organicamente con il PEG; si richiamano le considerazioni più volte effettuate in merito all'applicabilità presso enti locali e a come declinato presso questo ente; anche recentemente, autorevole dottrina, ha commentato recenti esternazioni di giurisprudenza contabile consultiva <sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> <https://www.gianlucabertagna.it/2022/05/29/le-assunzioni-e-il-piano-della-performance/>

- di rilievo il rafforzamento dell'OIV: la riforma prevede che esso abbia poteri di accesso a tutti gli atti e documenti, sistemi informativi, luoghi;
- per quanto riguarda l'opzione nucleo valutazione/OIV, per gli enti locali che hanno optato per il nucleo, si continuano ad applicare i rispettivi ordinamenti. L'art. 16 del D.lgs. n. 74 non introduce alcuna innovazione rispetto a tale assetto, non richiamando tra le disposizioni di diretta applicazione per gli enti locali gli articoli 14 e 14-bis; nel caso invece l'enti opti per l'OIV, dovrà applicare direttamente l'articolo 14 del D.lgs. n. 150/2009;
- per quanto concerne la partecipazione dei cittadini, o di altri utenti finali, al processo di misurazione della performance organizzativa, il concetto chiave dovrebbe essere questo: la valutazione della performance organizzativa dovrebbe essere effettuata tenendo fortemente conto, e in modo strutturato, del giudizio dei cittadini, piuttosto che dell'autovalutazione delle amministrazioni, anche se coadiuvate da soggetti terzi; e questo per evitare forme di autoreferenzialità che spesso vengono in luce;
- l'articolo 19 bis prevede che i cittadini singoli o in forma associata possano interloquire direttamente con l'OIV; le amministrazioni debbono adottare sistemi di soddisfazione degli utenti esterni, ma anche di quelli *interni*; i risultati delle misurazioni vanno pubblicati; il tutto con gradualità, considerati anche i costi, tecnici soprattutto, di tale processo partecipativo;
- anche tali norme sulla partecipazione dei cittadini (artt. 8, 14, 19 bis) non sono di diretta applicazione per gli enti locali; ogni ente locale può dunque decidere liberamente come procedere per fare partecipare i cittadini nel processo valutativo, ma sarebbe non rispettoso dei principi di legge non farlo;
- presso questo ente, quanto sopra è già pienamente attuato e lo era anche prima del D.lgs. n. 74/2017: infatti, non solo era operante carta dei servizi da parte dell'appaltatore, pubblicata dall'ente, ma l'ente, attraverso i frequenti contatti con la propria utenza "diretta" (Sindaci e uffici dei Comuni consorziati) costantemente attua questa particolare forma di rapporto sinergico con gli utilizzatori dei servizi; il contatto con i cittadini – trattandosi di ente di secondo livello – è normalmente mediato dai Comuni ovvero dall'appaltatore ma, come sopra evidenziato, per ogni necessità il Consorzio è a disposizione anche direttamente nei confronti dei cittadini, come testimoniano i mesi di avvio del servizio e l'opera costante di assistenza prestata dagli uffici per la soluzione delle criticità o dei problemi che quotidianamente vengono loro sottoposti;
- come documentato in atti, il raggruppamento d'impresе svolgente l'attività del nuovo appalto di igiene urbana, ha proposto attività di reportistica e valutazione dei servizi da parte dell'utenza; tali attività al momento non risultano essere ancora state attivate poiché con priorità inferiore rispetto ad attività ad alto impatto economico, a cui l'Ente ha dato precedenza di attuazione;

- la performance organizzativa va correlata a: miglioramento di indici della qualità dei servizi prestati e della soddisfazione degli utenti interni o esterni; miglioramento degli indici di produzione e produttività riferiti ad output o prestazioni che assumono particolare valore per la collettività e per l'utenza; miglioramento di indicatori che esprimono il contributo dell'organizzazione al conseguimento di più elevati livelli di efficacia delle politiche pubbliche; miglioramento di indicatori di costo, di produttività del lavoro, di economicità della gestione, di efficacia ed efficienza dei processi interni di supporto. I miglioramenti degli indicatori vanno accertati sulla base di standard derivanti da serie storiche o dal confronto tra risultati di unità produttive con caratteristiche simili; gli standard devono tenere conto delle risorse effettivamente rese disponibili;
- il CCNL 16.11.2022 e precedenti contengono tutta una serie di possibili erogazioni del fondo delle risorse decentrate. Tra queste spiccano al primo posto la performance organizzativa e la performance individuale. Come per tutte le voci della norma non si tratta di un obbligo (tranne quello di definire almeno il 30% delle risorse variabili a quella individuale), ma di definire in contrattazione integrativa quali si intendono riconoscere al personale dipendente. Anche in passato la produttività era divisa in "individuale" o "collettiva", ma le novità del D.lgs. 150/2009 hanno imposto ai contratti nazionali una revisione delle indennità;
- dato atto che la **performance individuale** deve avere a oggetto il raggiungimento di obiettivi attribuiti ai dipendenti, che siano essi di gruppo o individuali, nonché quelli che genericamente vengono descritti come "comportamenti", ovvero la qualità della prestazione, le competenze professionali possedute e le modalità di esecuzione dei compiti assegnati. I criteri di erogazione della performance individuale si basano, quindi, quasi sempre su alcuni parametri quali ad esempio: il punteggio della scheda di valutazione, la categoria, la durata del rapporto di lavoro, il contributo prestato in termini di tempo;
- dato atto che la performance organizzativa fa riferimento a:
  - a) grado di attuazione della strategia;
  - b) portafoglio dei servizi;
  - c) stato di salute dell'amministrazione;
  - d) confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*).
- dato atto che qualche anno fa, per quanto concerne i c.d. "progetti", l'Aran - nell'Orientamento applicativo n. RAL 1831 spiegando l'evoluzione dell'articolo 15 comma 5 del CCNL 1/4/1999 nella vigenza del D.lgs. 150/2009 - aveva così affermato: «le risorse possono essere rese disponibili (...) in funzione del grado di effettivo conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa ai quali l'incremento è stato correlato, come risultante dalla relazione sulla performance o da altro analogo strumento di rendicontazione adottato dall'ente; pur non esistendo più l'articolo 15

comma 5 (essendo stato sostituito dall'articolo 67, comma 3, lettera i, che prevede specifici obiettivi da inserire nel piano della performance) l'analogia è comunque notevole;

- dato atto che l'ente dispone appena di una posizione dirigenziale (tecnica) in comando a tempo parziale da altro ente locale, del segretario, e di quattro dipendenti di ruolo, due tecnici e due contabili/amministrativi o amministrativi;
- evidenziato che in tale contesto di estrema esiguità del personale, e stante la costituzione del fondo di parte variabile esclusivamente con economie da parte stabile ovvero risorse eterofinanziate, si è puntato negli anni in modo determinante sulla incentivazione sostanzialmente di specifici "obiettivi a progetto" od obiettivi di gruppo di lavoro, con differenziazioni economiche anche rilevanti, tenenti conto all'origine del contributo teorico esigibile ai singoli lavoratori al raggiungimento del risultato;
- si intende proseguire in tale assetto, applicando un meccanismo che determini la quota o le quote di incentivo per ciascun dipendente, secondo i contributi esigibili da ciascuno, tenuto conto della natura, grado obiettivi, ecc., da determinarsi in esito alla contrattazione decentrata;

Ritenuto di emanare indirizzi, ai fini della contrattazione integrativa, in merito alla contrattazione integrativa e destinazione somme per performance organizzativa e individuale, come segue:

- obiettivi di performance organizzativa, descritti in allegato, riferiti all'intera struttura; per il dirigente e per il segretario, è essenziale e prevalente il concorso individuale al raggiungimento di tali obiettivi; per i non dirigenti, sarà valutato l'apporto comunque in evidenza;
- performance individuale legata al raggiungimento di obiettivi (a loro volta finalizzati agli obiettivi della struttura);
- per ciascun dipendente non dirigente e non posizione organizzativa, sulla base delle risorse disponibili in decentrato, sarà stabilita una quota di incentivazione che tiene conto – in linea teorica – del contributo esigibile, per il complesso degli obiettivi, dal dipendente, nonché della incentivazione già ad altro titolo attribuita, in ottica di equilibrio di incentivazione e coinvolgimento di tutto il personale, e con differenziazione atta al rispetto delle previsioni contrattuali;

Inoltre si dispone:

- di confermare gli obiettivi di cui alla deliberazione obiettivi provvisori n. 3/2024, intendendoli integrati con quanto approvato dall'Assemblea consortile, nella deliberazione relativa al bilancio preventivo 2024-2026 adottata nella seduta del 28 febbraio 2024;
- di integrare gli obiettivi in questione, dando atto che in allegato è riportato il testo completo;



- di dare atto che gli obiettivi sono da intendersi riferiti a tutti i servizi e uffici del Consorzio, considerato che ciascun servizio e ufficio interviene nel processo realizzativo a vario titolo, tecnico, contabile, amministrativo, ecc., e salvo l'apporto specifico per talune figure professionali, es. per progetto fondi europei, e con affidamento anche al dirigente e al segretario per quanto di rispettiva competenza;
- di richiamare, inoltre, gli indicatori di controllo di gestione oggetto di report periodico, richiamati nel documento programmatico di bilancio - triennio 2023-2024;
- di richiamare integralmente il contenuto della deliberazione di Consiglio di Amministrazione n. 48/2018 in ordine agli obiettivi per quanto qui non modificato e compatibile;
- di dare atto che per quanto riguarda le posizioni del dirigente e del segretario, si fa riferimento - in aggiunta agli obiettivi allegati, anche a quanto contenuto nelle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione di aggiornamento obiettivi operativi, a quella del Consiglio di Amministrazione n. 24/2017 per quanto compatibili, e a quella assembleare di adozione obiettivi strategici, nonché ulteriori atti attuativi, dando atto che per i medesimi operano gli obiettivi sopra richiamati - concorso agli obiettivi strategici di struttura - per quanto attiene alla macro attuazione;
- di approvare anche quanto contenuto in premessa come indirizzi per la contrattazione decentrata, compresi elementi integrativi;
- di dare atto che la valorizzazione economica degli obiettivi deriverà da separati provvedimenti, subordinatamente alla contrattazione decentrata;
- di richiamare per ogni altro aspetto quanto indicato in premessa, disponendo:
  - o da parte dei servizi tecnici, monitoraggio nei confronti dell'appaltatore dei servizi di igiene urbana, ai fini dell'attuazione della carta dei servizi, per attivare poi così le iniziative di concorso dell'utenza nel processo valutativo, come del resto indicato in offerta, e conformemente alla normativa vigente sul processo valutativo (d. lgs. N. 74/2017), il tutto coordinato con le disposizioni Arera in merito ai servizi da erogarsi all'utenza e ai rapporti con la stessa;
- di dare atto che il nucleo di valutazione, presente presso l'ente, e costituito dal segretario, è a disposizione dell'utenza sia diretta (Comuni) sia indiretta (cittadini) per reclami, osservazioni e rilievi, previa disamina di primo livello da parte dei servizi tecnici preposti ovvero dei Comuni per quanto di competenza.

## **AGGIORNAMENTO OBIETTIVI AFFIDATI – ESERCIZIO 2024 E ULTRATTIVITA 2024-2026 SALVO VARIAZIONI**

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 e trasparente, in modo che il CdA possa, in caso di necessità, effettuare i riscontri necessari per risolvere eventuali criticità.

- **Controlli sui servizi e sul patrimonio**

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, ma senza esclusione per gli altri, 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.

Il Consorzio non è stato dotato di personale di vigilanza. Come già evidenziato con note agli atti ai Comuni e agli organi di vigilanza operanti su territori del Consorzio, è pertanto onere dei Comuni e degli altri organi di vigilanza provvedere alle relative incombenze. Ciò sia nell'ambito della tutela del patrimonio del Consorzio (materiali isole ecologiche, cassonetti, ecc.), sia nell'ambito della corretta gestione da parte dell'utente (modalità di conferimento dei rifiuti, sanzioni, ecc.), sia nell'ambito del corretto svolgimento dei servizi da parte degli appaltatori. Le incombenze svolte dai Comuni e dagli altri organi di vigilanza possono comprendere tutte le azioni indispensabili o utili a tal fine (vigilanza con pattuglie, video sorveglianza, verifiche in loco dei servizi svolti dalle ditte, ecc.). Le attività di controllo svolte direttamente da C.S.E.A. sono limitate alle verifiche di secondo livello sulla qualità dei servizi degli appaltatori, su segnalazione dei Comuni, per quanto compatibile con la struttura consortile, ovvero ad autonome iniziative di tal genere, per quanto possibile. Va infatti dato atto che nonostante il conferimento al Consorzio da parte di Comuni di rilevante dimensione dei servizi in gestione, avvenuta negli ultimi anni, non si è provveduto da parte degli stessi alla messa a disposizione del relativo personale, che è rimasto in forza presso i medesimi Comuni.

- **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).

- **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. Le iniziative vanno strettamente legate alla realtà locali in modo da coinvolgere direttamente le comunità dei residenti (maggior 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.), campagne di sensibilizzazione ed educazione, ecc.

Peraltro, i recenti provvedimenti Arera in merito ad aspetti qualitativi del servizio, unitamente alle nuove modalità di strutturazione delle tariffe, stanno determinando e determineranno ulteriormente, criticità sia ai comuni, sia nell'ambito degli uffici consortili, richiedendo prestazioni e servizi di particolare complessità e non alla portata della nostra struttura. In tale contesto si conferma la necessità del potenziamento

dell'affidamento di servizi all'esterno, tenuto conto della specificità e complessità della materia che presuppone l'intervento di personale specializzato che abbia contezza diretta delle varie fasi redazionali e di elaborazione dei dati necessari secondo i criteri previsti dalle norme emanate dall'Autorità. Si richiede anche particolare collaborazione da parte degli uffici dei Comuni, che, per parte loro, devono assicurare la fornitura dei dati di competenza e controllare la congruità delle risultanze elaborate comunque allineate ai limiti redazionali che la normativa prescrive..

Con il 2023 si è conclusa altresì la revisione dell'assetto dei Consorzi a livello regionale, quali sub area vasta per l'ambito territoriale di riferimento, ai seguito delle modifiche da ultimo apportate con legge regionale n. 25/2021. Diverse criticità si profilano all'orizzonte, quali gli ulteriori e notevoli maggiori costi correlati all'attivazione e funzionamento dell'Ato regionale, unitamente a un riparto di competenze sulle attività di raccolta differenziata e sull'impiantistica tra Conferenza regionale e consorzi sub area vasta che potrebbe avere problemi di funzionalità.

Va inoltre tenuto conto che obiettivo essenziale risulta, altresì, il mantenimento dei servizi in ordinaria amministrazione; questo è il periodo di piena operatività del nuovo appalto di igiene urbana, che però deve far fronte a una ripresa dell'incremento dell'inflazione, considerato l'immediato impatto sul servizio dell'accrescersi dei costi per carburanti ed energia.

Sotto il profilo degli investimenti, il Consorzio ha avuto l'approvazione in Assemblea consortile, il 3 febbraio 2022, degli interventi da presentare sulla misura M2C.1.1 I 1.1 del PNRR in materia di economia circolare, attualmente all'esame dei soggetti nazionali preposti.

In considerazione delle particolarità criticità normative, nonché dell'esiguità della struttura consortile, si è provveduto ad aderire alla centrale di committenza esistente (Cuc presso Unione montana Valli del Monviso), limitatamente alla gestione di questi interventi.

Richiamata la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 48/2018, e in particolare i seguenti contenuti:

- nuove attività soprattutto legate all'appalto di igiene urbana (e all'attuazione della legge regionale n. 1/2018), unitamente alle innovazioni sempre complicate in materia di trasparenza, anticorruzione, e anche privacy, che comportano una seria difficoltà nell'aderire alle innovazioni e dare loro attuazione, se non l'impossibilità operativa, addirittura; si richiamano sul punto le note agli atti del dirigente di area tecnica prot. 2673 in data 08.10.2018 e del segretario prot. 2683 in data 08.10.2018, agli atti, delle quali si riporta il seguente contenuto integrato:
  - (tra virgolette le parti della nota del Dirigente, e di seguito per ogni parte le considerazioni relative del segretario): *“ricordo come al momento della nascita del Consorzio, i Sindaci ...”*: in una delibera del C.d.A. del 2010, la numero 18, ... si scriveva *che -la dotazione organica dell'Ente, adottata con deliberazione del C.d.A. n.13 in data 17 marzo 2008, si rivela ormai assolutamente sottodimensionata rispetto alle esigenze; l'erogazione dei servizi di igiene urbana anche ai Comuni di Fossano, Savigliano, Racconigi, Villafalletto, Brossasco, Sant'Albano Stura, Torre San Giorgio, attivata a partire dal 2008, ha evidenziato carichi di lavoro, esigenze organizzative e gestionali enormemente maggiori rispetto al passato; basti pensare che il fatturato mensile complessivo del Consorzio, fino al 2007 di euro 2.740.000 circa, è passato a fine 2008 ad euro 6.021.580 circa e la complessità organizzativa e gestionale è in costante aumento in quanto sempre più Comuni stanno passando dalla raccolta di tipo stradale a quella di tipo domiciliare; inoltre è in incremento l'attività di sensibilizzazione, l'attività di realizzazione*

*infrastrutturale; tutto ciò è ormai insostenibile con tre dipendenti amministrativi e due dipendenti tecnici di ruolo; il dirigente di area tecnica è in comando per alcune ore alla settimana, e le funzioni di segretario sono svolte per alcune ore settimanali da un segretario comunale; deriva l'assoluta necessità di rimodulare la consistenza organizzativa, fermo restando che ogni determinazione assunzionale sarà adottata soltanto nel rispetto dei vincoli normativi (attualmente impeditivi per assunzioni con concorso), sulla base degli indirizzi dei Comuni consorziati, individuando il sistema maggiormente idoneo (messa a disposizione di personale da parte dei Comuni, mobilità, comando, concorsi);*- Con la stessa delibera, si prevedeva l'aggiunta di altri tre tecnici: un istruttore direttivo categoria D, un istruttore categoria C, un altro istruttore o istruttore direttivo part time; Di questi tre tecnici, soltanto uno è stato (molto parzialmente) coperto in via provvisoria, con il tecnico a supporto; non vi è stata ... "messa a disposizione di personale da parte dei Comuni", né è stato possibile attuare autonomamente nuove assunzioni, perché dal 2010 i vincoli inderogabili di spesa l'hanno impedito (e stanno continuando ad impedirlo); tutto ciò nonostante negli anni successivi il Consiglio di Amministrazione abbia sempre confermato la necessità di incrementare la dotazione: da ultimo, con la delibera n. 34 del 2018; ... i Comuni ... non hanno mai emanato direttive per l'incremento del personale, confermando solo le procedure assuntive già in atto in allora di un funzionario tecnico e di un applicato amministrativo (prima non esistevano neppure tali figure); " *la situazione ora si presenta assai diversa ... spesso il Consorzio viene preso di mira ed additato come responsabile di disservizi per il mancato controllo ...*" "*non si è in grado di garantire lo svolgimento dei compiti assegnati e soprattutto di poter eseguire con la dovuta puntualità i diversi servizi nei vari comuni che hanno sempre più maggiori pretese e sempre meno forniscono supporto. ... urge un incremento del personale tecnico, senza il quale non si potrà che assistere ad un peggioramento della qualità resa e dei servizi espletati a favore dei Comuni*"; nella delibera n. 34 di fine settembre (2018), così come nei documenti approvati ... dall'Assemblea, è stato previsto *-l'utilizzo di personale per altre esigenze temporanee o eccezionali o per esigenze sostitutive, in particolare per supporto straordinario al personale per le ragioni già sopra evidenziate; si richiama integralmente al riguardo quanto previsto ed attuato dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 22/2018 (somministrazione di lavoro); **potranno essere attivate anche acquisizioni di servizi specialistici per attività di tipo particolare (es. supporto al direttore dell'esecuzione dei servizi, attività di verifiche sui servizi, ecc.)**; Tale previsione ha fatto seguito a discussioni, più volte avvenute, in Cda, nelle quali **si era previsto l'eventuale affidamento di servizi esterni per attività specialistica di supporto all'area tecnica, sulla base dei primi riscontri dopo la partenza del nuovo appalto**;...; Naturalmente è rimessa all'Amministrazione ogni altra valutazione, ad esempio la riduzione di altre voci di personale o compensi al personale – nei limiti di quanto consentito contrattualmente – o decisioni diverse su personale attualmente a supporto – che consentano di dirottare risorse di spesa di personale esclusivamente sull'area tecnica; si tratta comunque di risorse di limitata entità che a*

parere dello scrivente non risolverebbero strutturalmente le problematiche dell'area tecnica. Una valida alternativa sarebbe certamente la messa a disposizione da parte dei Comuni di proprio personale tecnico, naturalmente senza costi per il Consorzio, perché diversamente ciò costituirebbe di nuovo sfioramento alla spesa di personale stabilita dalla legge. E tra l'altro ciò sarebbe anche giusto con riferimento al fatto che a suo tempo vari Comuni hanno esternalizzato i servizi al Consorzio, ma non hanno trasferito il relativo personale. Per semplice memoria, ... anche che negli atti approvati dall'Assemblea (cioè dai Sindaci) ad inizio ... anno (2018) si dava atto di quanto segue: *-l'eccezionale carico di lavoro che è derivato dalla predisposizione del nuovo appalto di igiene urbana e quello che deriverà dalle fasi di post aggiudicazione e di start up che complessivamente impegnano la struttura C.S.E.A. in misura maggiore o comunque diversa (con la permanenza dei servizi degli ulteriori enti conferenti); si ricorda come l'ultimo appalto aveva un valore di circa 60 milioni di euro, quello nuovo di oltre 80 milioni di euro); la previsione della soppressione dei Consorzi ed istituzione di una nuova governance dei rifiuti a livello provinciale per i servizi e regionale per gli impianti (L.R. Piemonte n. 1/2018) con necessità di predisposizione di documentazione, ricognizione, ecc.;*

- *la gestione a regime di numerosi adempimenti in materia di enti locali, prima dell'inquadramento giuridico non svolti o svolti parzialmente (statistiche, conto annuale, relazione sul personale, ecc. );*
- *l'ulteriore eccezionale carico di lavoro derivante dall'ammissione a finanziamento del Progetto In.Te.Se. finanziato dalla Unione europea;*
- *la certa paralisi dei servizi stante una consistenza di personale assai esigua (4 unità di personale a tempo indeterminato per ambito territoriale di 160.000 abitanti), molto sottodimensionata, anche con riferimento a enti similari vicini;*

In ultimo ricordo quanto scritto nella delibera del Cda n. 22/2018: "l'attività del C.S.E.A. è costituita da funzioni di pubblica utilità in ambito di raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti, funzioni di rilevanza costituzionale, e richiamato sul punto, Corte dei Conti Campania, fascicolo istruttorio n. 2012/03026: "... in conclusione si evince che le norme statali che fissano limiti alla spesa delle Regioni e degli Enti locali, pur se riconosciute nell'ambito dei principi fondamentali di contenimento della finanza pubblica, non possono comprimere i diritti infungibili e funzioni fondamentali)".

Quanto sopra, al fine di direttive del C.d.a. in merito all'attuazione di quanto previsto nella delibera C.d.a. n. 34 e nello strumento di programmazione approvato dall'Assemblea lo scorso 4 ottobre."

- presa d'atto delle note del Dirigente tecnico e del Segretario dell'ente, in ordine alle criticità circa l'attuazione degli obiettivi anche ordinari, in relazione alla carenza di personale dando atto che il Consiglio di Amministrazione monitorerà l'andamento e riferirà in Assemblea per le conseguenti determinazioni da parte dei Sindaci;
- incremento delle prestazioni in corso non solo quantitativo ma anche e soprattutto qualitativo, poiché:
  - il nuovo appalto di igiene urbana ha costretto tutto lo staff a ripensare le relazioni con i Comuni consorziati, con i cittadini, nonché l'organizzazione interna, dovendo avere a che fare non più con una sola impresa appaltatrice, ma con un raggruppamento d'impresе costituito da tre soggetti; inoltre, con il nuovo appalto sono passati o passeranno al "porta a porta" numerosi altri Comuni, con quanto ne consegue in termini di organizzazione preventiva, serate; criticità legate allo start up dei nuovi servizi non dipendenti dal Consorzio, con l'utenza che si è riversata telefonicamente in massa verso gli uffici consortili per richieste di informazioni, sollecitazioni, ecc.; contabilizzazione del nuovo appalto estremamente difficoltosa sia in ambito tecnico sia contabile proprio anche per la presenza di tre soggetti; che anche la gestione amministrativa è particolarmente

disagevole per la presenza di tre soggetti, si pensi agli aspetti assicurativi e procedurali in genere);

- il progetto In.Te.Se., con fondi europei, attuato in questi ultimi anni, ha costretto gli operatori interessati a svolgere attività aggiuntive, a ripensare l'organizzazione del proprio lavoro in funzione delle tempistiche del progetto, a trasferire anche all'estero, e qualitativamente è molto performante, perché comporta anche attività relazionali con gli altri partner progettuali pubblici e privati, sviluppando una capacità progettuale, d'inventiva e di problem solving in continuo confronto con operatori specializzati del settore e con gli omologhi stranieri;

Dato atto che con deliberazioni dell'Assemblea n. 16 del 15.11.2022, n. 5 del 9.3.2023, e con deliberazioni del Consiglio di Amministrazione n. 34/2022 e n. 12/2023 si è provveduto alla ricognizione e rimodulazione assetto giuridico, dotazionale e di spesa di personale, a seguito delle rilevanti modifiche introdotte normativamente e funzionalmente in capo ai Consorzi, come più ampiamente specificato più avanti;

Dato atto, in ordine alle innovazioni del d. lgs. N. 74/2017, che:

- Una delle modifiche del d. lgs. 74 è aver prescritto che nel definire gli obiettivi, occorre tener conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente; e questo sottolinea la necessità di inquadrare la performance in un ciclo periodico;
- Altra importante modifica, è aver previsto due nuove tipologie di obiettivi, quelli generali, e quelli specifici di ogni amministrazione;
- Gli obiettivi generali devono individuare le priorità strategiche, sulla base di priorità politiche del programma di governo; la norma prevede che con linee guida triennali approvate con d.P.C.M., si coordini la programmazione dei diversi enti ed amministrazioni locali;
- Gli obiettivi specifici costituiscono i tipici obiettivi, da individuarsi in coerenza agli obiettivi generali ed ai programmi delle singole amministrazioni;
- Nel caso di mancata individuazione degli obiettivi generali, rimangono gli obiettivi specifici delle amministrazioni, salvo successivo adeguamento;
- Si ribadisce il concetto chiave: senza conseguimento degli obiettivi specifici programmati, non è possibile erogare gli incentivi economici;
- Altra modifica rilevante, è costituita dal fatto che il monitoraggio della performance ora andrà svolto dall'OIV (o nucleo di valutazione) e non più dagli organi di indirizzo; si tratta di norma non di diretta applicazione per gli enti locali, in quanto non richiamata all'articolo 16 del d. lgs. 150 come modificato, che enuncia i soli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1 ai fini dell'immediato obbligo di adeguamento (ai *principi* contenuti in detti articoli);
- Con la riforma, è l'OIV (o nucleo di valutazione) a dover inoltre dare un parere vincolante per l'adozione e l'aggiornamento del sistema, con evidente incremento dei suoi poteri e della sua autonomia; è necessario, inoltre, disporre di procedure di conciliazione a garanzia dei valutati;
- Viene confermato il fatto che sono gli OIV (o nuclei di valutazione) a disporre la misurazione e valutazione della performance annuale dell'amministrazione nel suo complesso, con la relazione sulla performance, oltre che valutare i dirigenti di vertice; anche i dirigenti debbono manifestare le loro funzioni nella valutazione della performance organizzativa; infine, anche i cittadini od utenti finali dei servizi, debbono partecipare alla valutazione della performance organizzativa (novità del decreto n. 74);
- La performance organizzativa non viene definita: la norma si limita ad individuare i diversi ambiti rispetto ai quali può essere misurata e valutata, e precisamente:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
- L'articolo 8 del decreto 150 come modificato, che disciplina gli ambiti suddetti, non è tra quelli di diretta applicazione per gli enti locali, ma ciò significa solamente che in tale ambito gli enti locali hanno piena discrezionalità decisionale, non che questo livello di performance non sia da adottare;
  - Per quanto riguarda la performance individuale, non si registrano innovazioni di particolare rilievo;
  - Non rilevanti neppure le modifiche sul piano performance: la data del 31 gennaio non si può non considerare come una scadenza di tipo sollecitatorio, in quanto non vi sono sanzioni specifiche in relazione al suo mancato rispetto, per contro sono confermate le sanzioni in caso di totale mancata approvazione del piano della performance; non si registrano modifiche anche in ordine all'individuazione del piano della performance: l'articolo 10 non è tra le norme per le quali sia previsto l'adeguamento degli ordinamenti, e gli enti spesso hanno proceduto a semplificazioni, quali sovrapporre Peg e piano, facendo sì che il primo fungesse anche da piano; tale iniziativa, nata come prassi in seguito ad un accordo tra ANCI e CIVIT, è poi divenuta norma, con il d. lgs. N. 118/2011, come modificato dal d. lgs. N. 126/2014, che all'art. 169 del TUEL, comma 3-bis, ha previsto come il piano dettagliato degli obiettivi e il piano della performance sono unificati organicamente con il PEG; si richiamano le considerazioni più volte effettuate in merito all'applicabilità presso enti locali e a come declinato presso questo ente; successivamente, il contenuto del piano performance è stato trasfuso nel PIAO, per il quale si richiamano, per l'anno 2024, le indicazioni del Presidente Anac di cui a comunicato del 10 gennaio 2024;
  - Di rilievo il rafforzamento dell'OIV: la riforma prevede che esso abbia poteri di accesso a tutti gli atti e documenti, sistemi informativi, luoghi;
  - Per quanto riguarda l'opzione nucleo valutazione/OIV, per gli enti locali che hanno optato per il nucleo, si continuano ad applicare i rispettivi ordinamenti. L'art. 16 del d. lgs. N. 74 non introduce alcuna innovazione rispetto a tale assetto, non richiamando tra le disposizioni di diretta applicazione per gli enti locali gli articoli 14 e 14-bis; nel caso invece l'enti opti per l'OIV, dovrà applicare direttamente l'articolo 14 del d. lgs. N. 150/2009;
  - per quanto concerne la partecipazione dei cittadini, o di altri utenti finali, al processo di misurazione della performance organizzativa, il concetto chiave dovrebbe essere questo: la valutazione della performance organizzativa dovrebbe essere effettuata tenendo fortemente conto, e in modo strutturato, del giudizio dei cittadini, piuttosto che dell'autovalutazione delle amministrazioni, anche se

coadiuvate da soggetti terzi; e questo per evitare forme di autoreferenzialità che spesso vengono in luce;

- L'articolo 19 bis prevede che i cittadini singoli o in forma associata possano interloquire direttamente con l'OIV; le amministrazioni debbono adottare sistemi di soddisfazione degli utenti esterni, ma anche di quelli *interni*; i risultati delle misurazioni vanno pubblicati; il tutto con gradualità, considerati anche i costi, tecnici soprattutto, di tale processo partecipativo;
- Anche tali norme sulla partecipazione dei cittadini (artt. 8, 14, 19 bis) non sono di diretta applicazione per gli enti locali; ogni ente locale può dunque decidere liberamente come procedere per fare partecipare i cittadini nel processo valutativo, ma sarebbe non rispettoso dei principi di legge non farlo;
- Presso questo ente, quanto sopra è già pienamente attuato e lo era anche prima del d. lgs. N. 74/2017; infatti, non solo era operante carta dei servizi da parte dell'appaltatore, pubblicata dall'ente, ma l'ente, attraverso i frequenti contatti con la propria utenza "diretta" (Sindaci e uffici dei Comuni consorziati) costantemente attua questa particolare forma di rapporto sinergico con gli utilizzatori dei servizi; il contatto con i cittadini – trattandosi di ente di secondo livello – è normalmente mediato dai Comuni ovvero dall'appaltatore ma, come sopra evidenziato, per ogni necessità il Consorzio è a disposizione anche direttamente nei confronti dei cittadini, come testimoniano i recenti mesi di avvio del servizio;
- Saranno ora da attuarsi le determinazioni nazionali in merito al PIAO – piano integrato di attività ed organizzazione;
- Nel frattempo sono intervenute le seguenti ulteriori novità:
  - o Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, con indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale;
  - o Nota-circolare del Ministro per la pubblica amministrazione del 24.1.2024, contenente prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e valutazione della performance individuale;
  - o In data 13 dicembre 2023 è stato approvato il Decreto Legislativo 13 dicembre 2023, n. 222 avente ad oggetto *“Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'articolo 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n. 227”*. Tale decreto, pubblicato in G.U. n.9 del 12-1-2024 è entrato in vigore il 13-1-2024; l'art. 3, che integra la normativa istitutiva del PIAO (art. 6 del decreto-legge n.80 del 9/6/2021, convertito in legge 113/2021) dispone che le Pubbliche Amministrazioni, nell'ambito del personale in servizio individuano un dirigente amministrativo o altro dipendente ad esso equiparato, *“che abbia esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità anche comprovata da specifica formazione”*. Lo stesso dirigente o altro dipendente ad esso equiparato *“definisce specificatamente le modalità e le azioni..., proponendo la relativa definizione degli obiettivi programmatici e strategici della performance..., e della relativa strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e degli obiettivi formativi annuali e pluriennali .... Le predette funzioni possono essere assolte anche dal responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro di cui all'articolo 39-ter, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001, ove dotato di qualifica dirigenziale”*. *“Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1, con meno di cinquanta dipendenti, possono eventualmente applicare le previsioni..., anche ricorrendo a forme di gestione associata”*. Occorre a tal proposito evidenziare che, se ai sensi dell'art. 2 della Legge Delega in materia di disabilità (Legge 227/2021) la figura del *Disability Manager* era già prevista in capo alle Pubbliche Amministrazioni con più di 200 dipendenti, ora l'obbligo di individuazione di tale figura è esteso a tutte le pubbliche amministrazioni. Se infatti quelle con meno di cinquanta dipendenti possono eventualmente provvedere in forma associata le stesse sono comunque tenute a mettere in atto le procedure di cui al decreto in commento e a individuare il soggetto idoneo a provvedere. La previsione dell'estensione a tutte le PA è inoltre confermata dall'art. 6 del Decreto 222/2023 in commento che elimina il riferimento ai duecento



dipendenti dall'art 39 ter del D.Lgs. 165/2001 quale limite di applicazione delle disposizioni relative. Dell'avvenuta individuazione dei soggetti con i relativi nominativi va poi data comunicazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica. **Le proposte di obiettivi programmatici e strategici della performance per garantire accessibilità ai servizi dei cittadini con disabilità e ai dipendenti** nei luoghi di lavoro con anche le proposte di attività formative formazione, da inserire nel PIAO, avanzate dal dirigente o dipendente ad esso equiparato, **vanno poi sottoposte a consultazione, nei modi definiti dall'OIV o nucleo di valutazione delle PA di riferimento, sentendo le associazioni nazionali o territoriali rappresentative delle persone con disabilità** iscritte nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, **secondo criteri di maggiore rappresentatività** che possono presentare osservazioni. Le PA sono inoltre tenute, ai sensi dell'art. 7 del decreto in questione ad **aggiornare le Carte dei Servizi**, con l'indicazione dei livelli di qualità dei servizi erogati con riferimento alla *effettiva accessibilità delle prestazioni per le persone con disabilità, evidenziando quanto previsto dalla normativa vigente nello specifico settore di riferimento, indicando chiaramente ed in maniera accessibile per le varie disabilità i diritti, anche di natura risarcitoria, che gli utenti possono esigere nei confronti dei gestori del servizio e dell'infrastruttura e le modalità con cui esigerli, anche attraverso gli organi o le autorità di controllo preposte*".

- L'innovazione normativa, peraltro, richiede, per questo ente, l'integrazione indubbiamente con altre amministrazioni: l'ente infatti deve provvedere all'individuazione del Disability manager, eventualmente in forma associata, e all'individuazione delle integrazioni agli obiettivi programmatici e strategici della performance. In prima applicazione, si può individuare quale obiettivo programmatico e strategico, la ricognizione, da parte di tutti gli uffici, delle modalità di accesso ai servizi coordinati dal Consorzio e connotazioni di inclusione, per poi tenere conto di tali risultanze nella predisposizione delle schede di servizio del nuovo appalto, laddove necessario, rispetto a quanto già in essere. Va infatti sottolineato che già attualmente i servizi erogati dal Consorzio, sia legati alla raccolta stradale, sia legati al conferimento presso le isole ecologiche, risultano soddisfare idonei requisiti di accessibilità e inclusione. Pertanto gli obiettivi vengono così delineati:
  - Individuazione dipendente, anche in forma associata, con qualifica dirigenziale o equiparata, ai fini dell'attuazione della norma;
  - Ricognizione, in occasione della rielaborazione schede di servizio per il nuovo appalto di igiene urbana, del grado e stato di attuazione degli obiettivi del d. lgs. 222/2023, con predisposizione dei relativi obblighi all'interno delle carte dei servizi;
  - In ordine all'attuazione del decreto nei luoghi di lavoro: ricognizione permanente dell'attuazione per quanto compatibile del disposto normativo;

Ciò premesso, si delineano come segue gli obiettivi strategici generali e alcune declinazioni operative:

**Tutti gli ambiti secondo le rispettive competenze area tecnica e amministrativa, anche in staff (s'intendono compresi nel personale tecnico e amministrativo anche il dirigente e il segretario, con valenza degli obiettivi anche per essi):**

**Attuazione nuove disposizioni regionali** sui Consorzi quali enti di sub area vasta (modifiche apportate da legge regionale n. 25/2021), sulla nuova Conferenza regionale, secondo direttive dell'Assemblea, per quanto risulti nell'ambito discrezionale. Va detto che l'Assemblea ha approvato il nuovo testo della convenzione e dello statuto del Consorzio, nel dicembre 2021, con ratifica da parte dei Comuni divenuta effettiva a gennaio

2023, così come è stata sottoscritta nel mese di settembre u.s. la Convenzione e lo Statuto della nuova conferenza regionale;

Indicatori: attuazione messa a disposizione dipendenti dell'ente nel gruppo di lavoro, come sopra indicato; altri atti e iniziative amministrative contabili e tecniche posti in essere

Tempistica: secondo piano di lavoro regionale

Personale interessato – gruppo di lavoro: n. 1 dipendente area amministrativa e n. 1 dipendente area tecnica (Rivoira, Lerda) per la partecipazione a gruppo di lavoro; restante personale, per le altre attività

Obiettivo strategico in considerazione dell'attuale esistenza di discarica legata ai conferimenti dei Comuni consortili, sul territorio.

### **D.L. n. 13/2023 convertito in legge 41/2023, art. 4 bis, comma 2: tempi di pagamento.**

Si richiama il contenuto della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 20/2023:

- “l'art. 4 bis, comma 2, del D.L. 13/2023, convertito in legge 41/2023, prevede, al fine di dare attuazione alla riforma 1.11 del PNRR, che “le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del d. lgs. n. 165/2001, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento... La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del d. l. n. 35/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 64/2013”;
- questo ente dispone di metodologia di valutazione del personale, ed è caratterizzato da una posizione dirigenziale tecnica (personale in comando da altro ente), e dalle funzioni di responsabilità di servizio finanziario amministrativo in capo al segretario consortile (segretario di Comune consorziato);
- si ritiene, come già argomentato da autorevole dottrina, che il riferimento ai “dirigenti” sia da intendersi in senso non tecnico, e dunque riferito anche a personale non avente qualifica dirigenziale, ma comunque apicale, per i settori interessati;
- data la formulazione della nuova norma, è necessario integrare il sistema della performance con l'espressa obbligatorietà, tra gli obiettivi, di quello ivi introdotto;
- sulla base degli approfondimenti interni effettuati, viene però in evidenza che il procedimento di pagamento è di tipo “diffuso” e “a cascata”, nel senso che specularmente anche i vari uffici preposti alle verifiche dell'esecuzione, istruttoria avanzamento lavori, servizi e forniture, sono coinvolti, e di conseguenza anche per i medesimi occorre disporre che il rispetto delle tempistiche di pagamento, essendo intrinseco allo svolgimento dei procedimenti di competenza, costituisce parte integrante degli obiettivi già assegnati, e avrà particolare valenza nell'ambito dei procedimenti valutativi di competenza dei Dirigenti stessi;
- il testo della presente viene messa a disposizione delle OO.SS. accreditate/partecipanti alla sessione in corso, e RSU, agli effetti dell'articolo 44, comma 1, lettera b, del CCNL 17.12.2020 dirigenti (c.d. confronto), e dell'art. 5 comma 3 lettera b del CCNL 16.11.2022 (non dirigenti) (c.d. confronto, per quanto di attinenza), dando atto che potranno seguire ulteriori modifiche/rimodulazioni in esito alle relazioni intercorse;

### **DELIBERA**

1. Di richiamare la premessa quale parte integrante della presente deliberazione;
2. Di approvare l'integrazione alla metodologia per la misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale, come di seguito indicato:
  - il sistema di valutazione in essere è automaticamente integrato, per il personale dirigenziale e per quello non dirigenziale ma comunque preposto con funzioni gestionali di responsabile quale apicale di settore ovvero di servizio, con quanto disposto dall'articolo 4 bis comma 2 del D.L. 13/2023 convertito in legge n. 41/2023 e quindi tra gli obiettivi affidati va obbligatoriamente compreso quello del rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni con un peso pari al 30% del totale degli obiettivi, con conseguente riparametrazione automatica degli altri obiettivi. Nel caso di

attribuzione al segretario di funzioni gestionali, si dà atto che presso questo ente si applica al medesimo la stessa disciplina prevista per i dirigenti per l'ambito gestionale, integrata e riparametrata con la valutazione degli altri elementi indicati nel sistema;

3. Di dare atto che ai fini della valutazione, per tramite del segretario si costituisce gruppo di lavoro per l'attività di controllo, costituito da personale del servizio finanziario amministrativo;
  4. di dare atto che, salvo diverse future interpretazioni, si intendono coinvolte nell'assegnazione dell'obiettivo in questione tutte le posizioni dirigenziali (o non dirigenziali ma apicali di settore con funzioni gestionali ovvero responsabili di procedimento) a vario titolo interessate in processi inerenti al pagamento di fatture commerciali, in relazione alle competenze effettivamente svolte, ricevute in delega, ed esercitate;
  5. di dare atto che per il personale impegnato negli uffici preposti alle verifiche dell'esecuzione, istruttoria avanzamento lavori, servizi e forniture, si dispone che il rispetto delle tempistiche di pagamento, essendo intrinseco allo svolgimento dei procedimenti di competenza, costituisce parte integrante degli obiettivi già assegnati, e avrà particolare valenza nell'ambito dei procedimenti valutativi di competenza dei Dirigenti stessi;
  6. di dare atto che la valutazione del raggiungimento degli obiettivi dovrà tenere conto dei fattori esogeni e non dipendenti dalla struttura, a titolo esemplificativo: insufficienza di cassa, carichi di lavoro particolari e insufficienza di dotazione di personale, ritardi determinati da fattori dipendenti da altri uffici o settori, fatture non corrette o in attesa di nota di credito, ecc.;
  7. di individuare come segue gli obiettivi introdotti dalla nuova disposizione:
    - a) rispetto delle modalità di gestione dei pagamenti come da normativa;
    - b) in caso di inidoneità della fattura, respingimento con la massima celerità, con comunicazione all'ufficio finanziario in tempo utile per il respingimento entro i 15 giorni (termine di legge);
    - c) per i casi riguardanti pagamenti di notevole entità: confronto periodico preventivo tra settore preposto alle prestazioni rese da terzi e servizio finanziario, in merito alle dotazioni di cassa, anche al fine di consentire la messa in atto di iniziative idonee (es. ricorso all'anticipazione, altre modalità di anticipo, ecc.);
    - d) segnalazione periodica da parte dell'ufficio finanziario ai diversi settori delle fatture in scadenza ed immediato pagamento delle stesse da parte di responsabili del procedimento;
    - e) segnalazione all'Amministrazione da parte dei settori di possibili criticità di cassa in relazione ai prevedibili flussi di pagamenti, con richiesta alla stessa di direttive circa le priorità di pagamenti per tutti i casi diversi dai pagamenti assolutamente non differibili;
    - f) emissione dei mandati di pagamento secondo, ordinariamente, cronologia dei titoli di credito, fatte salve le casistiche speciali che possano ricorrere (es. rendicontazioni urgenti, pignoramenti, pagamenti alla base di esigenze ambientali, pagamenti non differibili, ecc.);
  8. di dare atto che in conformità alla norma, il contenuto della presente delibera costituisce integrazione al contratto individuale di lavoro (o all'atto di assegnazione obiettivi, in mancanza) del personale dirigenziale o apicale nel senso ampio più sopra indicato;
  9. di dare atto che il nucleo di valutazione in sede di supporto e valutazione della performance degli obiettivi gestionali diverso da quello sopra considerato, terrà conto del peso di quest'ultimo corrispondente al 30%;”
- con circolare n. 1 del MEF – RGS prot. 2449 del 3.1.2024 a firma congiunta del Ragioniere generale dello Stato e del Capo Dipartimento della Funzione pubblica, sono state date indicazioni operative in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, in particolare specificando che:
1. i target da raggiungere sono fissati in 30 giorni per l'indicatore del tempo medio di pagamento dei comparti pubblici diversi dagli enti del servizio sanitario nazionale, con target pari a zero per l'indicatore del tempo medio del ritardo, con calcolo su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute dal complesso delle pubbliche amministrazioni nell'anno 2024;
  2. in merito all'implementazione della data di scadenza delle fatture, il superamento del termine di pagamento di 30 giorni, fino a 60 giorni, è possibile soltanto ove ciò sia consentito dalla particolare natura del contratto o da talune sue caratteristiche;

3. incidenza sulla retribuzione di risultato, per una quota della stessa con un peso non inferiore al 30 per cento;
  4. l'indicatore di riferimento è l'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1 commi 859 lettera b) e 861 della legge n. 145/2018, elaborato mediante la PCC e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente;
- in relazione alle specificazioni contenute nella norma, si dispone pertanto che l'obiettivo è costituito da quello previsto dal disposto normativo, e cioè il miglioramento o mantenimento di un tempo di pagamento contenuto entro i 30 giorni;

**Anticorruzione e trasparenza:** attuazione di quanto previsto dallo specifico piano, aggiornato per il triennio 2024-2026 e che si richiama integralmente, con implementazione secondo quanto disposto dal nuovo d. lgs. N. 97/2016. In particolare si ritiene fondamentale la formazione in ambito: procedimentale, attribuzioni del RUP anche ai fini anticorruzione, non essendo intervenute modifiche normative nella struttura fondamentale delle norme specifiche su anticorruzione e trasparenza, rispetto agli anni precedenti. Sul tema "rotazione" la questione appare particolarmente difficile in considerazione del fatto che i due apicali di riferimento rappresentano due distinte professionalità non fungibili tra loro per i rispettivi aspetti più precipuamente tecnico professionali. Risulta adottata – e quanto segue integra espressamente il piano anticorruzione trasparenza - la misura generale compensativa, peraltro secondo i recenti orientamenti Anac (vedasi delibera ANAC 555 del 13.6.2018), vale a dire:

*Premesso che il PNA 2016 considera strettamente connessa la misura della rotazione, i vincoli ad essa attinenti sono oggettivi e soggettivi. I vincoli di natura soggettiva sono dati dai diritti individuali dei dipendenti interessati: si fa riferimento, a titolo esemplificativo, ai diritti sindacali, alla legge 5 febbraio 1992 n. 104 (tra gli altri il permesso di assistere un familiare con disabilità) e al d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 (congedo parentale). I vincoli di natura oggettiva si riconducono alla c.d. infungibilità, derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, come ad esempio nel nostro caso la professionalità tecnica specialistica con connessi titoli di studio o di abilitazione (apicale area tecnica – laurea tecnica; posizione organizzativa area tecnica – laurea tecnica + abilitazione; tecnico addetto ai servizi operativi generali per zona specifica – diploma tecnico; tecnico addetto progettazioni e lavori, flussi Anac, ecc.: diploma tecnico e abilitazione tecnica; apicale amministrativo contabile: laurea giuridica; responsabile procedimento area amministrativa contabile: laurea giuridica). Il PNA specifica, però, che "nel caso in cui si tratti di categorie professionali omogenee non si può invocare il concetto di infungibilità". Nel caso di specie, si deve considerare che presso l'Amministrazione NON presenti omogenee professionalità che, comunque, potrebbero essere ruotate tra Uffici, negli ambiti apicali (stante anche la particolare configurazione della figura dirigenziale, in comando parziale da altro ente). Negli ambiti di mansioni omogenee (attività di controllo dei servizi, svolte dalla posizione organizzativa tecnica e dal tecnico addetto ai servizi operativi generali), il personale interessato è tenuto a un reciproco confronto e sottosta al coordinamento del dirigente tecnico, cosicché la minima anomalia o il minimo disallineamento rispetto agli standard correnti, tra una zona territoriale o servizio gestiti rispettivamente, viene ad evidenza. Lo stesso dicasi per l'area amministrativa contabile, laddove la presenza di collaboratori esterni costringe il personale di ruolo a segmentazioni dei procedimenti e a confronti reciproci su talune materie; criticità possono ancora sussistere per alcuni ambiti di attività gestite a livello più centralizzato (contabilità) ma la segregazione dei procedimenti (es.: istruttoria possibile in capo a taluni, ma attività decisionali ed esecutive in capo solo ad altri, anche sotto il profilo informatico) dovrebbe limitare al minimo tali eventualità. Sono in corso attività di affiancamento propedeutiche a maggiore rotazione (ambito contabile soprattutto). E' assicurata la circolarità delle informazioni attraverso la cura della trasparenza interna delle attività, che, aumentando la condivisione delle conoscenze professionali per l'esercizio di determinate attività, conseguentemente aumenta le possibilità di impiegare per esse personale diverso, e ciò vale soprattutto per l'ambito tecnico. Ciò costituisce attuazione di quanto auspicato dall'ANAC, ovvero che nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate, siano promossi meccanismi di condivisione delle fasi procedurali, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria. Viene implementato anche l'incardinamento in capo a soggetto diverso dall'apicale dirigente, della responsabilità di procedimento.*

Si ovvia attraverso soprattutto le modalità di "segregazione delle funzioni" come previsto dall'aggiornamento PNA 2018.

Si richiamano integralmente gli obiettivi del piano anticorruzione 2024-2026, costituenti elemento fondamentale della performance, e contenuti nello specifico provvedimento.

**Indicatori:** sessioni formative effettuate, in ambiti variegati (es. anche formazione appalti, privacy, ecc.), volte a far acquisire una consapevolezza di sostanza nelle attività contrattuali e di affidamento); individuazione preventiva situazioni di rischio;

**Tempistica:** sessioni formative (anche mediante dispense, ecc.) entro il mese di dicembre

**Personale coinvolto:** tutto il personale per la formazione somministrata, personale amministrativo per la programmazione e gestione, per la gestione trasparenza, privacy e anticorruzione, tutto il personale compreso

dirigente e PO per gli obblighi in materia di trasparenza (alcuni dei quali condizione, secondo normativa, per erogazione incentivi);

### **Introduzione della partecipazione degli utenti nel processo valutativo della struttura e del personale:**

IL NUOVO CONTRATTO DI IGIENE URBANA, DEL QUALE COSTITUISCE PARTE INTEGRANTE L'OFFERTA TECNICA DELL'APPALTATORE, PREVEDE PROPRIO ALL'INTERNO DI TALE OFFERTA PIU' INIZIATIVE DI PARTECIPAZIONE DIRETTA DELL'UTENZA AL PROCESSO DI VALUTAZIONE (d. lgs. 75/2017). IN DETTAGLIO:

- isole ecologiche: campagna di customer satisfaction mediante somministrazione di questionari di gradimento del servizio presso isole ecologiche, per 120 utenze domestiche all'anno per ciascuna isola e 30 utenze non domestiche all'anno per ciascuna isola, selezionate su campione casuale; utilizzo dei risultati per implementare ed efficientare il servizio offerto;
- altri servizi: rilevamento della qualità percepita dai cittadini, con costruzione di campione; differenziato per utenze domestiche e utenze non domestiche; frequenza annuale; questionario redatto secondo disposizioni UNI 11098/2003 per le utenze non domestiche; redatto in analogia per le utenze domestiche (almeno 200);
- organizzazione tavoli tecnici periodica con i rappresentanti dei vari comuni ed eventuali incontri supplementari con utenza;

Nel gennaio 2020 il gestore del servizio è stato incaricato di condurre due campagne pilota di customer satisfaction sul bacino di utenza del Consorzio.

La prima somministrando un questionario a 150 utenti dell'isola ecologica di Fossano, la seconda intervistando gli utenti che hanno fruito del servizio di ritiro a domicilio degli ingombranti.

Pochi giorni dopo questa decisione è iniziato il periodo di pandemia con conseguente lockdown, costringendo a rimandare tutte le attività, che sono ricominciate a metà 2021 con la condivisione e la definizione dei questionari da somministrare.

Una volta partite le attività la prima indagine (presso le isole ecologiche) ha avuto successo mentre la seconda, relativa al ritiro degli ingombranti e caratterizzata da interviste telefoniche, non ha raggiunto l'obiettivo poiché, su 120 tentativi di intervista, solo una modestissima parte del campione si è rivelato disponibile alla somministrazione del questionario telefonico.

Si riporta di seguito l'esito della indagine pilota di customer satisfaction sull'isola ecologica di Fossano (avvenuta ad inizio 2022).

Campione: 119 utenze domestiche e 31 utenze NON domestiche:

<b>Domanda</b>	<b>Esito</b>	<b>Criterio valutazione</b>
Indicazioni chiare sui conferimenti (cosa e dove conferire)	7,7/10	0 = insoddisfatto: 10 = pienamente soddisfatto
Pulizia e decoro del sito (Ecocentro)	8,08/10	
Orari di accesso all'Ecocentro	7,56/10	
Cortesia e la disponibilità del personale impegnato nel servizio	7,79/10	
Adeguatezza comunicazione circa la localizzazione dell'Ecocentro	6,61/10	
Adeguatezza comunicazione sugli orari dell'Ecocentro	7,16/10	
Adeguatezza comunicazione circa il materiale conferibile	7,03/10	
Necessità di ampliamento dell'apertura dell'ecocentro	5,56/10	0 = ampliamento non necessario; 10 = ampliamento necessario

L'indagine ha fornito conferme sulla bontà del servizio e spunti di miglioramento, nello specifico sul necessario miglioramento della comunicazione all'utenza in merito a localizzazione e orari delle strutture.

Tale suggerimento è stato oggetto di elaborazione ed è stato tradotto in attività legate allo sviluppo del sito ed alla acquisizione dei domini Google Business relativi alle isole ecologiche, volte ad indirizzare in modo corretto ed univoco le indicazioni reperite dagli utenti a mezzo della rete.

Il tutto è però da integrare con le nuove disposizioni Arera in merito agli aspetti qualitativi, informative agli utenti, ecc., che come già detto richiederanno necessariamente l'affidamento di servizi aggiuntivi all'esterno.

Indicatori: come sopra indicato

Tempistica: si suggerisce la sospensione delle attività e la riconversione ad attività di comunicazione ambientale più incisive (presso le scuole ad esempio).

Personale coinvolto: personale tecnico

### **Attuazione decreto legislativo n. 222/2023 in ordine a *Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità*:**

L'innovazione normativa, peraltro, richiede, per questo ente, l'integrazione indubbiamente con altre amministrazioni: l'ente infatti deve provvedere all'individuazione del Disability manager, eventualmente in forma associata, e all'individuazione delle integrazioni agli obiettivi programmatici e strategici della performance. In prima applicazione, si può individuare quale obiettivo programmatico e strategico, la ricognizione, da parte di tutti gli uffici, delle modalità di accesso ai servizi coordinati dal Consorzio e connotazioni di inclusione, per poi tenere conto di tali risultanze nella predisposizione delle schede di servizio del nuovo appalto, laddove necessario, rispetto a quanto già in essere. Va infatti sottolineato che già attualmente i servizi erogati dal Consorzio, sia legati alla raccolta stradale, sia legati al conferimento presso le isole ecologiche, risultano soddisfare idonei requisiti di accessibilità e inclusione. Pertanto gli obiettivi vengono così delineati:

- Individuazione dipendente, anche in forma associata, con qualifica dirigenziale o equiparata, ai fini dell'attuazione della norma;
- Ricognizione, in occasione della rielaborazione schede di servizio per il nuovo appalto di igiene urbana, del grado e stato di attuazione degli obiettivi del d. lgs. 222/2023, con predisposizione dei relativi obblighi all'interno delle carte dei servizi;
- In ordine all'attuazione del decreto nei luoghi di lavoro: ricognizione permanente dell'attuazione per quanto compatibile del disposto normativo;

### **Gestione della documentazione di tracciabilità dei controlli sul territorio**

Consolidamento delle attività iniziate e implementazione dei controlli periodici sui cantieri e sui mezzi dedicati ai servizi con l'intento di mantenere un eccellente livello di esecuzione dei servizi e di monitorare anche la soluzione delle criticità. Si tenga presente infatti che, saltuariamente, si devono organizzare dei servizi che non previsti nelle schede servizi dei vari Comuni (esempio: pulizia zone frequentate dalle persone migranti nella stagione estivo-autunnale, interventi di pulizia straordinaria a seguito di eventi meteo estremi, ecc.).

Riveste in questi casi estrema importanza la flessibilità e la tempestività di intervento.

Su questo aspetto il file di tracciamento delle criticità emerse da parte delle utenze in merito ai disservizi sul PaP è una procedura che permette di tracciare l'iter delle criticità dalla registrazione fino alla chiusura con tutti i passaggi intermedi e la verifica diretta tramite conferma della chiusura diretta sul territorio o a mezzo di richiesta all'utenza dalla quale è partita la segnalazione.

Non sono previsti report specifici ma lo stato della segnalazione costituisce un report di fatto.

Altro aspetto che, in accordo con il RUP è stato introdotto nella rilevazione di criticità e nel conseguente iter di applicazione penali, è il contraddittorio con l'appaltatore in occasione del rilievo di criticità, con speciale attenzione alle verifiche dei servizi di spazzamento.

Tale metodo, sicuramente più efficace e che riduce al minimo la possibilità di controdeduzioni, consiste nell'effettuare una ricognizione (tracciata a mezzo di GPS) in cui si rileva fotograficamente lo stato dei luoghi

a cui, successivamente al servizio prestato, segue una verifica, alla presenza dell'appaltatore, del medesimo percorso (nuovamente tracciato con GPS) in cui si verifica puntualmente la soluzione o meno di tutte le criticità rilevate prima del servizio.

Tale sistema è oggettivo e permette, anche di fronte a rimostranze dei Comuni che, spesso, si affidano a valutazioni soggettive, di avere uno strumento che tuteli l'interesse del Comune e, per correttezza, l'operato dell'appaltatore.

Indicatori: come sopra indicato

Tempistica: intervento immediato ed organizzazione tempestiva dei servizi al sorgere delle varie necessità  
personale coinvolto: personale tecnico

### **Approvvigionamento materiali**

Proseguire con la razionalizzazione degli approvvigionamenti dei materiali necessari ai Comuni che necessitano di forniture aggiuntive di:

- sacchi e paper box ulteriori rispetto alla fornitura standard da consegnare nella fase di stabilizzazione per i Comuni che hanno iniziato con il servizio porta a porta nel 2019-2020. Occorre gestire con la Ditta appaltatrice la parte economica al fine di definire i costi aggiuntivi o eventualmente il cambio di fornitura compensando i costi per le varie tipologie di materiali;
- cassonetti per incrementare le raccolte porta a porta quale ad esempio dei rifiuti vegetali o di nuovi cassonetti per la raccolta porta a porta presso utenze non domestiche (organico, e vetro).

In questa prima parte del periodo di contratto l'approvvigionamento di materiali si è limitato ai cassonetti: per i sacchi le scorte di magazzino permettono ancora la gestione delle richieste da parte dei Comuni che, comunque, da inizio appalto sono tutte sopperite dall'Appaltatore (apparentemente senza limiti).

Le suddette disponibilità CSEA sono state calcolate e formalizzate nei confronti dell'appaltatore ed il loro utilizzo è rendicontato periodicamente a mezzo di appositi verbali redatti dal Direttore dell'esecuzione e sottoscritti dalla capogruppo dell'RTI aggiudicatario

Indicatori: come sopra indicato

Tempistica: secondo cronoprogramma da individuarsi dai tecnici, tenuto conto di eventuali criticità nella gestione dei servizi, la cui gestione riveste sempre priorità assoluta

Personale coinvolto: personale tecnico

### **Riduzione quantitativi rifiuti ingombranti – individuazione nuovo flusso plastiche rigide**

Al fine di ridurre ulteriormente i quantitativi dei rifiuti ingombranti, il cui costo di smaltimento negli ultimi anni è aumentato sensibilmente, dal mese di febbraio 2021 è stato individuato un nuovo flusso per la gestione dei rifiuti composti da plastiche rigide (non costituenti imballaggio).

Dopo quasi un anno di attuazione di questa modifica si può dire che è stata metabolizzata dagli utenti e dagli addetti alla guardiania e l'impianto di destino, dopo il primo bimestre di attivazione del flusso in cui c'è stato qualche carico con delle anomalie, non ha più rilevato alcuna criticità.

Fermo restando che dal 2020 non sono più stati avviati a recupero gli ingombranti (a causa di un aumento tariffario non sostenibile) nel 2021 il flusso di EER 20.03.07 avviato a smaltimento presso A2A Villafalletto è stato pari a 4.227 t (nel 2020 la somma dei 200307 – recuperabili e NON recuperabili era pari a 3.226 t)

A fronte di tale quantitativo 2021 sono state recuperate 215 t di plastiche dure (sottratte a tale flusso), pari al 5%

Si prevede di perfezionare ulteriormente la suddivisione sensibilizzando i gestori delle varie isole ecologiche a vigilare sui conferimenti anomali

Indicatori: come sopra indicato

Tempistica: monitoraggio costante per garantire i conferimenti esatti onde evitare che vengano respinti eventuali carichi non idonei

personale coinvolto: personale tecnico

### **Controlli sulle isole ecologiche in collaborazione con le forze dell'Ordine (Carabinieri Forestali)**

La fine dell'anno 2022 e tutto l'anno 2023 sono state caratterizzate da una collaborazione con le forze dell'ordine a seguito di episodi di sottrazione di rifiuti avvenuta nelle isole ecologiche da parte dei soggetti terzi, in alcuni casi anche alle dipendenze dei una delle aziende appaltatrici del servizio (che a loro volta sono state coinvolte in quanto soggetto danneggiato).

L'esito di tali controlli ha portato le forze dell'ordine a contestare reati a diversi soggetti coinvolti a vario titolo in attività illecite.

In parallelo si è proceduto a innalzare il numero di controlli sullo stato delle isole ecologiche e sulla correttezza della gestione.

Tale percorso ha evidenziato, in misura diversa per le varie zone del Consorzio e per diversi periodi temporali, delle carenze che sono state sanzionate (anche pesantemente) con l'obiettivo di riportare la gestione degli ecocentri nei binari dell'ordinarietà

Si prevede di continuare on tali attività, sensibilizzando i gestori delle varie isole ecologiche a vigilare su eventuali anomalie

Indicatori: come sopra indicato

Tempistica: monitoraggio ecocentri

personale coinvolto: personale tecnico

### **Separazione tra vetro cavo e vetro in lastre**

Su sollecitazione dell'impianto di recupero del vetro per migliorare la qualità del rifiuto, è stata portata a termine (compatibilmente con gli spazi a disposizione nelle isole ecologiche), la separazione tra i flussi di vetro cavo (CER 15.01.07) e vetro in lastre (CER 20.01.02).

### **Approfondimenti per l'attuazione D.lgs. 116/2020 con particolare riferimento alla separazione della frazione organica**

Il disposto normativo introdotto dal D.lgs. n. 116/2020 prevedeva che, entro il 31.12.2021, fosse attivata in tutti i Comuni la separazione all'origine della frazione organica.

Tale obbligo è già ampiamente rispettato in tutte le realtà del CSEA in cui si effettua la raccolta di RSU Porta a Porta (con alcune eccezioni: Faule, Murello e Pologhera) ma era disatteso in tutti i Comuni in cui viene effettuata la raccolta stradale dell'RSU (tutti i Comuni delle vallate per lo più).

Nell'ottica di avvicinare il più possibile a quanto richiesto dalla norma per i Comuni non in linea con i target richiesti si è provveduto, sin dall'estate 2022, con specifica campagna di comunicazione dedicata al compostaggio domestico con l'obiettivo di spingere specialmente quelle realtà a istituire almeno l'Albo dei Compostatori.

In tal modo si intendeva, specialmente nei piccoli Comuni delle vallate, dare parziale attuazione al disposto normativo, certificando la separazione all'origine del rifiuto organico senza "costi vivi" e in attesa di eventuali proroghe o modifiche alla Norma in funzione delle singole realtà territoriali (attivare raccolte organico in territorio montani è difficilmente sostenibile, sia in termini economici che ambientali).

Ad oggi la Norma non sembra aver recepito tale difficoltà operativa ma, con il finanziamento INTESE e le sue risultanze applicative oltre a possibili risorse che potrebbero arrivare dal PNRR, si potrebbe far fronte al fabbisogno di recupero di parte dell'organico (almeno dei residenti) con compostiere di comunità.

Se tale misura non dovesse bastare dovranno essere attivati o mantenuti, anche per il 2024, servizi dedicati di raccolta nel periodo estivo e delle festività in cui la popolazione dei centri valligiani aumenta in modo sensibile per i non residenti delle seconde case (e con loro la produzione di rifiuti).

Lo schema operativo che è stato proposto ai Comuni è stato costituito dalla predisposizione di un parco cassonetti comunale da dislocare sul territorio nei periodi di maggior presenza turistica, con servizi di raccolta bisettimanali; al termine della stagione i cassonetti verranno ritirati dal territorio in un magazzino/piazzale comunale.

Unica eccezione in cui il servizio potrebbe essere attivo tutto l'anno è il concentrico di Sampeyre, in cui la popolazione residente costantemente e la presenza di attività di ristorazione garantirebbe maggior possibilità di pareggio economico del servizio.

Occorrerebbe verificare la possibilità di gestire i cassonetti e le frequenze di raccolta nel periodo luglio – agosto anche per le frazioni

Queste modalità operative, connessa all'aumentata platea di iscritti all'Albo dei compostatori e alle compostiere di comunità, dovrebbe generare una riduzione di rifiuti organici tale da rispondere all'obbligo imposto dal Decreto, che si suppone verrà verificata in base alle produzioni pro-capite di rifiuto indifferenziato.

Indicatori: attivazione dell'Albo compostatori presso i Comuni, percentuale di iscritti sugli abitanti, valutazione andamento delle produzioni pro-capite

Tempistica: secondo programma concordato con gli Enti

personale coinvolto: : personale tecnico



## **Situazione economica correlata a gestione piattaforma/discarica**

Come noto, la piattaforma consortile di valorizzazione del rifiuto indifferenziato, di proprietà privata, è stata individuata a seguito di nuova gara, a regime dal 2020. Le tariffe praticate al Consorzio e di conseguenza ai Comuni, si basano su un piano finanziario che dipende dai quantitativi conferiti, il cui incremento di norma determina una riduzione delle tariffe.

Il mantenimento del conferito è stato garantito, anche nell'anno 2021, dai rifiuti provenienti dall'A.M.I.U. per conto dei Comuni della Provincia di Genova, debitamente autorizzati sulla base delle intese regionali precedentemente sottoscritte e dagli accordi convenzionali sottoscritti con il consorzio ACEM di Mondovì. Un'importante quantitativo è poi stato conferito dal Consorzio C.E.C. sulla base di specifico accordo tra PA. Vi sono stati poi conferimenti ulteriori nel corso dell'anno da parte di S.T.R. e San Carlo srl correlati a necessità riscontrate sui rispettivi territori ed impianti di riferimento. Con la successiva relazione prodotta dall'A2A, società gestore dell'impianto, ed il computo tariffario derivante dagli effettivi conferimenti avvenuti sia in impianto che in discarica, sarà possibile determinare la tariffa definitiva a consuntivo dell'anno che dovrebbe, nonostante la riduzione del conferito in discarica, rimanere in linea con quella applicata provvisoriamente ai Comuni. Il variato meccanismo autorizzativo previsto per i rifiuti provenienti dalla Liguria, trattati in impianto con conseguente restituzione degli scarti al produttore, non consente più, come in passato, di creare quelle economie tariffarie che hanno garantito parziali abbattimenti a favore dei Comuni consorziati. L'esercizio 2024, come già quelli precedenti, a causa della stabilizzata minor produzione di rifiuti indifferenziati derivante dal maggior recupero di materiali, risconterà sicuramente un netto incremento della quota tariffaria correlata alla discarica, che va costantemente monitorata ai fini del mantenimento degli equilibri di bilancio per evitare incrementi tariffari in corso d'anno. Una incidenza decisiva sulla componente tariffaria sarà purtroppo correlata all'indicizzazione inflazionistica dei costi. Ecco il perché ci si auspicava da sempre un sicuro utilizzo integrato dell'impianto di Villafalletto che compensi i minori conferimenti CSEA con il materiale proveniente in primis dal Bacino provinciale, ma tale integrazione è rimasta sinora inapplicata con la conseguenza di costi più elevati di quelli che potevano essere e non solo per il nostro territorio. Si sottolinea comunque come la tariffa adottata nel nostro Bacino consortile risulti essere da sempre la più bassa a livello provinciale e tra le più basse a livello regionale anche se l'aumento dell'indice inflazionistico di riferimento per l'adeguamento della tariffa inciderà pesantemente sui costi applicati al conferimento. La produzione di CCS, sostanzialmente stabile nel corso dell'anno, salvo alcuni periodi di rallentamento dovuti alle attività che hanno interessato l'impianto di conferimento della Società Buzzi, di Robilante, ha dovuto tener altresì conto altresì della componente ligure del conferito. A tal scopo la necessità di adottare, come del resto è stato fatto, una dettagliata programmazione dei conferimenti, che preveda quantitativi di materiale in ingresso in impianto costanti permettendo di operare in modo ottimale, mantenendo altresì i conferimenti in discarica su un livello tale che non venga danneggiata la prospettiva di durata della medesima e, allo stesso tempo, che si dia modo con il conferito di mantenere stabile la componente tariffaria della medesima. La valorizzazione sinergica della piattaforma di Villafalletto su piano provinciale era ed è sostenuta in primis dal piano tariffario che è stato a suo tempo approvato dal Consorzio e che rende i costi della piattaforma competitivi rispetto agli altri impianti operanti in provincia.

Tale sistema tariffario è stato ulteriormente ricalibrato con il nuovo affidamento relativo al conferimento presso il solo impianto che dallo scorso anno 2020 consente, al raggiungimento di una soglia quantitativa predefinita, un abbattimento tariffario premiante per il Consorzio. Il meccanismo avvantaggia sia il gestore dell'impianto che in tal modo garantisce un maggior flusso di rifiuti, una lavorazione ottimale ed un vantaggio economico, vantaggio che si ripercuote altresì sul Consorzio senza particolari gravosità, anzi un beneficio da riversare sui Comuni membri.

Il Consorzio C.S.E.A. ha ampiamente evidenziato ai soggetti competenti (in particolare in sede assembleare dell'A.A.C., Autorità d'ambito) la necessità di una integrazione tra gli impianti della Provincia di Cuneo, e, segnatamente, la necessità del conferimento dei rifiuti del cuneese (ambito Consorzio C.E.C.) nell'impianto di Villafalletto, in un'ottica di piena valorizzazione dei singoli impianti.

Di anno in anno, si è provveduto alla stipula di specifiche convenzioni con l'ambito cuneese; per l'anno 2017 e 2018 e per parte del 2019, considerato il conferimento di consistenti quantitativi di rifiuti dalla Regione Liguria, su autorizzazione degli Enti competenti si è provveduto altresì a proseguire la convenzione atta a regolare i rapporti reciproci tra Consorzio ed AMIU Genova.

Anche per gli anni 2021-2023 è proseguito il conferimento dalla Liguria, con restituzione degli scarti, e marginale introito per il Consorzio senza possibilità di abbattimento della tariffa relativa alla discarica.

E' chiaro che ciò comporta per il futuro un rischio fondato di andare a ricalibrare le tariffe di trattamento incrementandole con maggiori oneri a carico dei Comuni.

Prosegue comunque l'attività di collaborazione con altri Consorzi provinciali atta ad attivare o confermare accordi di cooperazione per il conferimento di rifiuti.

Si richiama altresì l'accordo sinergico che prosegue con il Consorzio ACEM per il conferimento della plastica presso il loro impianto di riferimento di Magliano Alpi e di contro i conferimenti di materiale proveniente dal Bacino monregalese presso l'impianto di Villafalletto oltre all'accordo con il Consorzio C.E.C. per il conferimento di rifiuti ingombranti presso l'impianto di Villafalletto. E' stato altresì approvato dal C.d.A. con provvedimento n. 22/2021, specifico Accordo di cooperazione con il CO.A.B.SER. di Alba per il reciproco conferimento di rifiuti negli impianti di riferimento, sempre nell'ottica di cooperazione tra consorzi provinciali volti ad ottimizzare il sistema di recupero dei rifiuti del territorio ed abbattimento tariffario.

### **Affidamento ulteriori servizi**

Prosegue e potenziamento delle attività senza soluzione di continuità per i servizi di recupero/smaltimento con istruzione di procedure volte alla selezione dei migliori operatori e delle migliori condizioni economiche. In coerenza con l'impianto della normativa anticorruzione, di norma le procedure prevedono forme d'evidenza pubblica con selezione tra più offerenti, rimanendo confinato l'affidamento diretto alle ipotesi caratterizzate da particolare infungibilità sul mercato, oppure alla necessità di assicurare il principio di economicità in relazione agli importi, oppure ancora in relazione alla circostanza della non opportunità di mutare i soggetti che rendono i servizi, proprio nella fase finale di vita del Consorzio.

Quale misura anticorruzione generale, si dà atto che di norma non esistono procedure interamente gestite da un solo soggetto; le procedure, anche se specificatamente di ambito tecnico o amministrativo, prevedono di norma un confronto puntuale tra apicale tecnico e apicale amministrativo in reciprocità, e i soggetti addetti all'istruttoria si raccordano per fasi procedurali con l'apicale di riferimento. Vedasi sopra, a livello di maggior dettaglio.

Quale obiettivo funzionale a una gestibilità delle procedure, si conviene di disporre affidamenti per lo più pluriennali, anche per spuntare – laddove possibile – condizioni economiche di maggior favore.

Purtroppo le condizioni strutturali di taluni segmenti di mercato (es.: ingombranti) sono tali da determinare repentini incrementi di costo, e questa è una criticità di grande rilievo.

E' problematica rilevante l'affrontare la complessa problematica legata al mercato delle frazioni differenziate dei rifiuti: in poco tempo si è passati dalla remuneratività della differenziazione di talune tipologie di rifiuto (es. legno, etc.) allo scarsissimo ricavo per non dire ai costi derivanti da tale differenziazione; inoltre, per talune frazioni differenziate (si pensi agli ingombranti, ecc.), i servizi consortili d'intesa con l'Amministrazione debbono affrontare situazioni di anche improvvisa indisponibilità di impianti, individuazione di soluzioni immediate per lo smaltimento dei rifiuti.

Con tendenza opposta si è assistito ad una remunerazione della frazione del vetro che è aumentata in modo esponenziale. Si dovrà verificare che nel prossimo futuro tale valutazione non abbia un "crollo".

Occorrerà inoltre comprendere la portata delle modifiche regionali alla legge n. 1/2018, e il possibile impatto sulla gestione impiantistica, con particolare riferimento alla discarica il cui contratto attualmente è in capo al Consorzio (impianto a Villafalletto). Si tratta di uno dei pochi impianti con disponibilità nell'ambito del Piemonte, per cui occorrerà gestire al meglio, per quanto nelle competenze dell'ente e per quanto possibile, questa partita.

Indicatori: proposte di opzioni in relazione ai diversi scenari che si presenteranno, con le tempistiche correlate all'attuazione della normativa regionale; minori o ridotti incrementi di costo a carico dei Comuni consorziati;  
Personale coinvolto: in particolare personale tecnico, con supporto personale amministrativo per aspetti contabili e prettamente amministrativi

Obiettivo strategico considerato il diretto impatto sulle tariffe applicate ai Comuni, in relazione ai costi dei servizi

**Attività di Comunicazione con la popolazione e sensibilizzazione scolastica**: stanti le notevoli criticità legate al sottodimensionamento del personale, l'attività è esternalizzata, ovvero l'attività del personale è ridotta al minimo. Giornata/e seminariali su tematiche ambientali presso istituti superiori locali: partecipazione dei

tecnici quali relatori; indicatori: incontri effettuati; prosegue l'esternalizzazione di siffatti servizi mediante l'appaltatore; occorre tener conto che l'attività è sostanzialmente esternalizzata, e che comunque la situazione emergenziale pandemica è ancora in corso; viene proposto quale obiettivo strategico il potenziamento dell'attività di sensibilizzazione e divulgazione ambientale, in ottica essenzialmente di far prendere consapevolezza ai cittadini/utenti della necessità di ridurre all'origine la produzione di rifiuti. A tal scopo proseguirà l'attività da parte della Società Confini con lo scopo di predisporre ed inviare le newsletter consortili periodiche con gli aggiornamenti più rilevanti delle azioni consortili in ambito tecnico e di servizi e con l'aggiornamento dei dati inerenti le percentuali di recupero dei materiali e le performance di raccolta differenziata.

Indicatori: classi ovvero allievi coinvolti; sessioni formative;

Personale coinvolto: personale amministrativo e tecnico

Obiettivo strategico considerata la necessità di una costante "formazione" e sensibilizzazione della popolazione consortile (che in questo modo viene coinvolta in tutte le fasce di età per le quali sia opportuno, durante il processo formativo dei primi anni) alla differenziazione e corretta gestione dei rifiuti

### **Obiettivi di accessibilità sito e smart working**

Si rinvia al piano operativo specifico.

**SITO WEB ISTITUZIONALE**: Intervento Sito web e/o app mobili - Sviluppo, o rifacimento, del sito/i.

Tempi di adeguamento: in corso – 31.12.2024

**FORMAZIONE**: Intervento Sito web - Miglioramento moduli e formulari presenti sul sito/i. Tempi di

adeguamento: in corso – 31.12.2024

il tutto però correlato agli adempimenti Arera nonché al progetto di divulgazione e sensibilizzazione ambientale, anche attraverso sociale network

Personale coinvolto: tutto il personale

### **Monitoraggio**

Attivo su spese per energia elettrica, telefonia, interessi passivi, percentuale raccolta differenziata, ecc come da report in essere; rilevazione parametri di qualità come da Carta dei servizi (gestore in relazione al nuovo appalto di servizi di nettezza urbana; integrazione con attività consortile come sopra specificato).

Indicatori: come indicati nella "programmazione preventiva" approvata da Assemblea

Personale coinvolto: amministrativo

**Riallineamento e monitoraggio posizioni contributive personale del Consorzio**: completamento attività di verifica, anche con affidatario del servizio subentrante

Indicatori: posizioni concluse rimane costante monitoraggio

Personale coinvolto: personale amministrativo

**Cofinanziamento di attività di sensibilizzazione in materia ambientale**: secondo deliberazione di indirizzo del Consiglio di amministrazione, allo scopo di assicurare interventi mirati in modo particolare (deliberazione n. 3/2018 e s.m.i.) e future.

Si richiama il contenuto della deliberazione di indirizzo del Consiglio di amministrazione, allo scopo di assicurare interventi mirati in modo particolare (deliberazione n. 3/2018 e s.m.i.), unitamente all'attuazione e al rinnovo (quale ulteriore obiettivo strategico) della Convenzione con il Fai – Fondo ambiente italiano, con previsione di affidamento al medesimo di alcuni servizi, sempre nell'ottica di sensibilizzazione e divulgazione ambientale.

Si provvederà a compartecipazioni ad iniziative che siano correlate alla sensibilizzazione in materia ambientale, nel senso di contenere – comunque – elementi di divulgazione ed "educazione" alla corretta gestione personale dei rifiuti prodotti, educazione ambientale, ecc.. In tale contesto, il Consorzio si renderà presente con partecipazione economica e anche logistica ove possibile, direttamente o indirettamente, in eventi e iniziative caratterizzati da particolare flusso di pubblico. Il Consiglio di amministrazione modulerà il budget in relazione alle necessità ed alle disponibilità effettive di bilancio.

Indicatori: numero di iniziative supportate

Personale coinvolto: personale ambito amministrativo

**Rinvio per quanto non sopra già specificato, agli obiettivi affidati ai uffici/servizi:**

**Start up appalto di igiene urbana – nuovi servizi:** con l'anno 2020, e complessità dello start up per i nuovi servizi proposti nelle vallate e visto il definitivo positivo esito del ricorso giurisdizionale amministrativo avverso l'aggiudicazione, si è avviato avvia a regime il nuovo appalto di servizi di igiene urbana. Si rinvia ai documenti programmatici nonché alle schede progettuali per i contenuti sull'innovatività e complessità del nuovo appalto, che vede l'estensione a numerosi ulteriori comuni (anche piccoli) e frazioni di Comuni più grandi, dei servizi "porta a porta". Non si tratta di ordinaria attività di servizio, perché la innovazione su così tanti comuni, specialmente su quelli piccoli, pone serie criticità di sostenibilità da parte di un organico così ridotto come è quello del Consorzio, e comporta qualitativamente un apporto molto più qualificato nelle fasi attuative. Basti pensare a:

- Presenza di un RTI e non di impresa singola, con attività quindi disaggregate tra più operatori su più comuni, e con difficoltà operative per quanto riguarda soprattutto le attività c.d. condivise (coperture assicurative, fatturazioni, rendicontazioni);
- Complessità critica nelle relazioni con utenza, stante l'estensione di servizi originali alle località frazionali, in campagna, in zone montane, con le conseguenti difficoltà organizzative e operative per rendere servizi tipici per le città, anche in tali zone (esempio problematiche: seconde case, viabilità e zone rurali, distribuzione dei materiali, formazione degli utenti);
- Criticità nelle attività di controllo e nell'organizzazione delle attività di gestione dell'appalto: sono solo due i tecnici addetti sia alla gestione, sia al controllo; questo fa sì che l'organizzazione richiesta e l'autonomia operativa siano massime, poiché il tecnico deve assicurare un equilibrio tra quelli che sono i controlli, il recepimento dei rilievi dell'utenza, con la gestione;

Il progressivo incremento della raccolta differenziata, si è reso possibile a seguito del definitivo passaggio alla raccolta domiciliare di RSU, carta e Imballaggi in plastica in quasi tutte le realtà della pianura avvenuto nel 2018.

Successivi miglioramenti saranno possibili a seguito:

- dell'avvio del PaP nelle realtà di pianura ancora con servizi stradali (Torre San Giorgio, sin dalla fine dell'anno 2022);
- della separazione alla fonte dei rifiuti organici in tutte le realtà del Consorzio in cui non è ancora effettuata, ottenuta con sistemi di raccolta stradale o con sistemi di compostaggio collettivo, attività che porterà ad un abbassamento del parametro di produzione pro capite RSU;

affiancati dal continuo processo di sensibilizzazione continua verso gli utenti. In merito a quest'ultimo aspetto, il Consorzio ha in attivazione una importante iniziativa (su più moduli) inerente educazione e sensibilizzazione ambientale.

In merito alle criticità segnalate circa il sottodimensionamento della dotazione di personale in essere, con conseguente impatto sull'attività amministrativa e tecnica, i controlli sui servizi, ecc. ecc., il costo per affidamento di servizi esterni potrebbe anche comportare un significativo incremento dei costi per i Comuni consorziati (si pensi ad esempio ai costi previsti per un supporto esterno al direttore dell'esecuzione, affidato a società di controllo o di verifica); ciò tra l'altro non è detto che potrebbe ovviare in tutto alle criticità segnalate, perché poi in buona sostanza l'esito delle attività di controllo dovrebbe essere gestito dal personale del Consorzio stesso; nell'ambito del documento programmatico approvato dall'Assemblea, si è ritenuto piuttosto a questo punto essenziale che gli uffici, soprattutto tecnici ma anche amministrativi, dei Comuni consorziati, come già in passato indicato nei documenti programmatici dell'Assemblea, e soprattutto quelli più strutturati, in particolare negli enti laddove l'esternalizzazione dell'attività al Consorzio non sia stata accompagnata dal trasferimento o messa a disposizione del relativo personale, svolgano un'attività di controllo e di supporto meno generica e più mirata alle effettive criticità; raccolgano le istanze e segnalazioni dei cittadini e si facciano maggiormente tramite rispetto al Consorzio, attraverso proposte operative di modifica delle schede dei servizi; da ultimo – ove richiesti – svolgano attività diretta di supporto agli uffici del Consorzio con

attinenza al territorio e servizi del proprio Comune (senza oneri ulteriori per il Consorzio stante la necessità del rispetto dei tetti di spesa del personale di quest'ultimo); si dispone in tal senso, evidenziando che si monitori l'andamento con periodicità, con revisione infra annuale (il presente articolato tiene conto anche della ricognizione per anno 2020), disponendo in allora eventualmente da parte dell'Assemblea diverse determinazioni (eventuale supporto esterno come prestazione di servizi) con quantificazione della spesa e caricamento in tariffa a carico dei Comuni; l'Assemblea ha disposto che i singoli Comuni si facciano garanti di quanto sopra e lo dispongano; sotto il profilo della comunicazione, dei reclami, delle segnalazioni, si è disposto che i singoli Comuni si adoperino a:

- a. tener conto, nelle comunicazioni e segnalazioni al Consorzio, di quanto sopra e della critica situazione di dotazione del personale del Consorzio;
- b. effettuare reclami solo dopo aver approfondito tramite i propri uffici tecnici le criticità, e averle previamente vagliate nell'ambito della propria scheda di servizi, con confronto con il Consorzio;
- c. proporre soluzioni operative sostenibili alla luce dell'attività tecnica e amministrativa non incrementabile da parte del Consorzio con la dotazione in essere (es. mettendo a disposizione ulteriormente i propri uffici tecnici e amministrativi, senza oneri per il Consorzio).

La situazione di cui sopra ora è riferibile anche alla gestione delle tariffe e piani finanziari con il sistema Arera. Sul punto, pertanto, non si può che richiamare l'attenzione dei Comuni, sul fatto che non solo non risultano possibili ulteriori attività da parte del personale consortile in essere, ma che già le attività attualmente prestate sono a serio rischio di mantenimento e di continuità, data un'esiguità di personale a livello emergenziale; il fatto che i Comuni a suo tempo abbiano conferito i servizi al Consorzio, ma non abbiano trasferito o messo a disposizione il relativo personale prima dedicato agli stessi, ha avuto e ha un peso relevantissimo nella gestione. La gestione del nuovo MTR ARERA, iniziata fattivamente sin dal mese di febbraio 2020 presupponeva una visione completamente diversa della gestione documentale atta a produrre i documenti a base delle tariffe da approvare ed applicare da parte dei Comuni verso le utenze cittadine. L'interlocuzione del Consorzio con appaltatori di servizio e Comuni consorziati su una nuova metodologia è risultata particolarmente gravosa sia per l'eseguità delle risorse umane disponibili, nonostante l'assistenza da parte di operatore tecnico specializzato esterno, sia, soprattutto per la difficoltà di reperire dati conformi direttamente dagli appaltatori di servizio trattandosi di tre diverse gestioni separate, ciascuna con alla base dati contabili e supporti di bilancio diversi e da armonizzare, soprattutto in relazione ai reali costi contrattuali sostenuti. La notevole mole di dati da verificare, la novità del sistema, il poco tempo in relazione al reperimento dei medesimi, nonostante l'impegno degli uffici ha senza dubbio portato ad una elaborazione tardiva, ma, senza dubbio, con una maggior collaborazione fattiva dei Comuni si immagina che, per il futuro, questa problematicità possa essere limitata. Il confronto diretto con i Comuni più rappresentativi come parametro operativo risulta sicuramente utile, ma solo se mirato alla predisposizione di una metodologia realmente collaborativa con il Consorzio che, come sopra ricordato, non ha ulteriori risorse operative dedicate ed allo stesso modo non può tralasciare le attività ordinarie che ne contraddistinguono una oculata ed attenta gestione mettendone a rischio i risultati.

Personale coinvolto: tutto il personale

Obiettivo strategico essenziale a livello di ente

**Progettazione, esecuzione e rendicontazione progetti U.E.:** in caso di ammissione al nuovo finanziamento, il Consorzio sarà impegnato in un progetto particolare, che comporterà attività di particolare rilievo; anche in questo caso, in considerazione dell'esiguità della dotazione di risorse umane, sarà indispensabile l'affidamento all'esterno dei servizi inerenti, peraltro specialistici e comunque richiedenti professionalità e servizi di natura peculiare.

Indicatori: come da progetto finanziato con fondi europei

Indicatore aggiuntivo: ricadute sulle percentuali di raccolta differenziata a livello zonale nel Consorzio

Personale coinvolto: collaboratore esterno tecnico, istruttore direttivo amministrativo contabile, istruttore direttivo tecnico, segretario per supporto ambiti riguardanti incentivazione

Obiettivo strategico

**Interventi finanziati PNRR: l'ente ha ottenuto i seguenti contributi finanziari:**

CUP	DESCRIZIONE	TIPOLGIA	FINANZIAMENTO
<b>F11B2200056000</b>	D.M. 396 DEL 28.09.2021 - INVESTIMENTO 1.1, MISSIONE 2, COMPONENTE 1 DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – LINEA DI INTERVENTO A - REALIZZAZIONE STRUTTURA DESTINATA A CENTRO DI RIUSO NEL COMUNE DI SALUZZO	LAVORO	Fondi PNRR
<b>F41B22000710006</b>	D.M. 396 DEL 28.09.2021 - INVESTIMENTO 1.1, MISSIONE 2, COMPONENTE 1 DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – LINEA DI INTERVENTO A - REALIZZAZIONE STRUTTURA DESTINATA A CENTRO DI RIUSO NEL COMUNE DI FOSSANO	LAVORO	Fondi PNRR
<b>F39J21019360006</b>	D.M. 396 DEL 28.09.2021 - INVESTIMENTO 1.1, MISSIONE 2, COMPONENTE 1 DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – LINEA DI INTERVENTO A: “FORNITURA E POSA DISTRIBUTORI AUTOMATICI DI MATERIALI DI CONSUMO PER IL PORTA A PORTA SUL TERRITORIO DEL CONSORZIO SERVIZI ECOLOGIA AMBIENTE	FORNITURA	Fondi PNRR

Le tempistiche di attuazione sono stringenti e comportano una più intensa attività da parte soprattutto del personale tecnico, con inevitabili ricadute sulla gestione dei restanti servizi; è in fase di completamento l'assunzione di tecnico funzionario aggiuntivo per attività gestionali varie

Trattasi di obiettivo strategico essenziale, molto importante in relazione alle esigenze del Consorzio.

Indicatori: stato avanzamento delle opere e interventi.

#### **Altre attività di garanzia**

**Attuazione normativa privacy regolamento UE 679/2016** per quanto di competenza con particolare riferimento anche a rapporti con appaltatori di igiene urbana, alla titolarità del trattamento dati;

Indicatori: definizione adempimenti secondo indicazioni DPO, ulteriori approfondimenti volti ad assicurare tutela dati personali utenza, risoluzione eventuali criticità web e interfacce digitali

Personale coinvolto: segretario, tecnici, personale amministrativo

**Linee guida lavoro agile**: si rinvia, confermandola, alla disciplina approvata con determinazione n. 15 del 13.3.2020, ritenendola coerente, nel contesto del Consorzio, con le linee guida approvate con decreto del 9.12.2020, e dando atto che il ricorso al lavoro agile è stato finora limitato alle situazioni di oggettiva necessità per distanziamento sociale ovvero a situazioni particolari richieste dal personale; si rinvia inoltre al contenuto delle determinazioni provvisorie in ordine alle modalità di erogazione dei servizi durante la situazione emergenziale Covid, di cui ad atto del segretario prot. 948 del 27.03.2020, dando atto che:

- questo ente non ha attività di sportello al pubblico, non erogando direttamente servizi a sportello o relativi a pratiche; la gestione della raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti avviene infatti attraverso appalti esterni;
- il ricevimento di pubblico è limitato a: fornitori in sporadiche occasioni (puntualizzazioni e ricognizione dei servizi, contratti), rappresentanti Comuni consorziati (in occasione di saltuarie riunioni); manutentori; l'ente si è dotato di apparecchio per la misurazione della temperatura, e vengono adottate idonee misure di distanziamento sociale.

Indicatori: situazioni di criticità risolte attraverso integrazione lavoro in presenza/smart working;

Personale coinvolto: tutto il personale dell'ente.

#### **Transizione al digitale.**

Di particolare rilievo, a seguito approvazione con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 26 del 16.12.2021, l'attuazione che dovrà essere fatta per la transizione al digitale, pur considerando che dal punto di

vista delle prestazioni all'utente, il Consorzio non eroga direttamente, di norma, servizi, trattandosi di attività in appalto; vi è comunque tutta la parte inerente l'ambito amministrativo, e perciò: interrelazioni con la software house, integrazione e personalizzazione documentazione ai fini dell'approvazione; la "conservazione sostitutiva" d'intesa con la software house. Tali iniziative sono il punto di partenza di una serie di attività che hanno visto sin dall'anno 2022 ed in via di prosecuzione l'implementazione digitale attraverso un impiego rafforzato delle procedure digitali anche per la redazione e classificazione degli atti. Il responsabile per la transizione digitale era già stato individuato con Decreto del Presidente n. 5 in data 02.10.2015. Di rilievo anche le novità costituite da: Sigillo Elettronico: Servizio di attivazione della nuova modalità "Soap" con protocollo informatico, in quanto con le nuove linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici di AGID di Maggio 2021 è prevista una nuova modalità di comunicazione tra A.O.O. (Area Organizzativa Omogenea) di documenti amministrativi protocollati e dunque la Pubblica Amministrazione dovrà poter interscambiare i documenti informatici protocollati con il sistema di web service SOAP (Simple Object Access Protocol) sarà pertanto necessario provvedere all'implementazione del servizio affinché le A.O.O. mittente e le A.O.O. destinatario possano interfacciarsi con questa nuova tipologia di trasmissione documentale.

Si tratterà quindi di una nuova metodologia di trasmissione alla quale il CSEA sta provvedendo-

**Convenzioni con Villafalletto e Vottignasco:** attuazione convenzione e disposizioni come approvate da Assemblea, intervenuta definizione del contenzioso con Comune.

Indicatori: regolare gestione e attuazione delle convenzioni

Personale coinvolto: personale area amministrativa e tecnica rispettivamente per ambito giuridico amministrativo e ambito verifiche ed elaborazioni tecniche

**Nuovo sistema tariffario ARERA:** adeguamento alle prescrizioni dell'ARERA in ambito di Piani Economici Finanziari, applicazione della delibera n. 15/2022/R/Rif in materia di qualità e relativo impatto sui servizi e sui costi di Consorzio e Comuni. Revisione biennale dei PEF in linea con la deliberazione n. 389/2023/r/Rif.

Indicatori: mantenimento delle attività svolte da operatore esterno, con sgravio personale interno dell'ente in quanto impossibilitato ormai a gestire le attività per la concomitanza di altre attività; assunzione funzionario ex categoria D per le attività non svolgibili esternamente e gestione di ulteriori attività non Arera

Personale coinvolto: istruttore amministrativo direttivo, lavoratore in rapporto art. 1 comma 557 legge 311, nuovo funzionario neo assumibile, segretario

**Progressivo avanzamento dell'attuazione della dotazione organica del Consorzio, alla luce delle nuove e diverse funzioni attribuite al medesimo, anche a seguito della riforma regionale completata con la legge regionale 25/2021, oltre che dell'introdotta obbligo di elaborazione piani finanziari con metodologia Arera, in capo direttamente ai Consorzi.** Sono trascorsi circa 15 anni dall'avvio del reinquadramento giuridico amministrativo del Consorzio, che aveva condotto, sulla base delle funzioni affidate, a una prima attuazione delle previsioni della dotazione organica. Si tratta ora – sulla base delle nuove e/o diverse funzioni attribuite per effetto sia dell'obbligo di metodologia Arera e di competenza in capo ai Consorzi del sistema dei piani finanziari, sia della tipologia di funzioni previste dalle disposizioni regionali a seguito adozione nuovo statuto e convenzione, sia del diverso sistema ormai di progettazione, espletamento e controllo dei servizi di igiene urbana, per i quali è previsto l'obbligo generalizzato ormai della raccolta domiciliare, di adeguare l'attuazione delle previsioni della dotazione, rimodulando la stessa. Pertanto gli uffici del Consorzio, ricorrendo anche a supporto formativo specialistico, provvederanno agli approfondimenti occorrenti redigendo, attuando la riconfigurazione della dotazione, come approvata con le deliberazioni più sopra richiamate.

Indicatori: completamento delle assunzioni indicate nel cronoprogramma

Personale coinvolto: istruttore amministrativo direttivo, revisore dei conti, segretario

**Ricognizione e rinnovi convenzioni per gestioni stazioni intermedie di conferimento intercomunali, in parte a scadenza.**

L'obiettivo consiste nel verificare la congruità del contenuto delle convenzioni, con eventuale rimodulazione e adattamenti, e relativo rinnovo. In assemblea sono stati già approvati gli schemi tipo, da declinare in relazione alle singole fattispecie.

Personale coinvolto: collaboratore tecnico di altro Comune in rapporto art. 1 comma 557 legge 311/04, personale amministrativo e tecnico in generale

### **Formazione del personale e attuazione nuove indicazioni governative in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.**

Sul punto è stata emanata la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 (disponibile al seguente link:[https://www.aranagenzia.it/attachments/article/14298/performance\\_individuale-nuove\\_indicazioni\\_misurazione\\_e\\_valutazione.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/14298/performance_individuale-nuove_indicazioni_misurazione_e_valutazione.pdf) ), nonché le “prime indicazioni operative” in materia (disponibili al seguente link: <https://anci.lombardia.it/documenti/18226-Prot.%20430%20-%20Prime%20indicazioni%20operative%20misurazione%20e%20valutazione%20performance%20individuale.pdf> ).

Volendo dare un’attuazione pratica alle nuove indicazioni, tenuto conto della fattibilità operativa possibile, si può di seguito delineare l’ipotesi di obiettivi in merito, nel periodo di prima applicazione:

- affiancamento al sistema di valutazione puntuale e verticale già in essere, annuale, “modelli continui e circolari di feedback, basati sul dialogo tra valutatore e valutato, prevedendo, ad esempio, performance interviews a cadenza trimestrale, anche con momenti di autovalutazione (ciò sia per alimentare la cultura della valutazione, a volte percepita come mero adempimento prodromico al riconoscimento di premialità economiche, sia per favorire l’allineamento tra le aspettative del valutatore e le attività e i comportamenti del valutato” (estratto dalla Direttiva 28 novembre 2023): sul punto si osserva che questo sistema è già stato avviato in questo ente e avviene con modalità costante e proficua;
- valutazione del personale di livello dirigenziale anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership (pagina 5 della Direttiva): sul punto, già attualmente l’ente tiene conto in modo particolare di tale elemento;
- valorizzazione del merito (pagina 4 della Direttiva): l’ente, dotato di appena 6 persone di ruolo (una in fase di assunzione), è caratterizzato da lavoratori con ampio senso di autonomia e responsabilità, per i quali la valorizzazione del merito è stata ed è realtà consolidata. Si consideri infatti che tutto il personale già presente da alcuni anni, è stato o sarà interessato da progressione orizzontale piuttosto recente; una unità di personale è stata coinvolta in iniziativa di progressione verticale; il trattamento accessorio è differenziato per singolo lavoratore tenendo conto di vari aspetti e situazioni oggettive;
- formazione: costituisce giustamente uno degli elementi sui quali la Direttiva governativa insiste. Purtroppo la fattibilità della formazione è strettamente correlata alle disponibilità di tempo e alla dotazione di risorse umane; l’esiguità delle medesime, comporta la necessità di operare in costante emergenza, con grave difficoltà nel poter disporre di adeguato tempo per la formazione; si pone comunque quale obiettivo, quello previsto dalla Direttiva, in ordine a un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue, per gli ambiti e tematiche riguardanti necessariamente: novità in materia di appalti; anticorruzione, etica e trasparenza; digitalizzazione; sviluppo delle competenze trasversali (pagina 8 della Direttiva); formazione attraverso la piattaforma Syllabus;

## **PARAMETRI ECONOMICI**

L’analisi dello stato strutturale dell’Ente è effettuata attraverso una serie di indicatori e parametri già in uso da alcuni anni, nell’ambito di attività di controllo di gestione, significativi per l’attività del Consorzio, e inoltre da implementare con i parametri di Carta dei servizi:

### **INDICATORI RELATIVI ALL’ATTIVITA’ DEL CONSORZIO (STRUTTURA, SITUAZIONE FINANZIARIA, ECONOMICA, GESTIONALE) INDICATORI STRATEGICI**



## INDICATORI DI STRUTTURA

	2024	2023
<b>Indice di rigidità degli Impieghi</b> (Immobilizzazioni/Capitale Investito)		
<b>Indice di elasticità degli Impieghi</b> (Attivo Corrente/Capitale Investito)		

I due indici segnalano la composizione del patrimonio suddividendo tra tra “Immobilizzazioni” (beni trasformabili in liquidità nel medio lungo periodo) e attivo corrente (elementi trasformabili in denaro nel breve periodo).

## INDICATORI DI SITUAZIONE FINANZIARIA

	2024	2023
<b>Indice di liquidità</b> (liquidità immediate+liquidità differite/passivo corrente)		
<b>Indice di autonomia finanziaria</b> (patrimonio netto/Totale Fonti di Finanziamento)		
<b>Quoziente di copertura delle immobilizzazioni</b> (Patrimonio Netto/Immobilizzazioni)		
<b>Indice di indebitamento</b> (Passività Consolidate+Passività Correnti/Capitale Investito)		
<b>Indice di indebitamento a breve</b> (Passività Correnti/Capitale Investito)		

L'indice di liquidità esprime l'attitudine dell'Ente a far fronte agli impieghi finanziari a breve termine con le disponibilità liquide immediate o, comunque, con quelle che possono diventare tali in breve termine (crediti a breve). Secondo la teoria aziendalistica il valore ottimale si attesta intorno a 100.

L'indice di copertura delle Immobilizzazioni indica la capacità del Consorzio di coprire, tramite il patrimonio netto, il capitale fisso immobilizzato.

Gli indicatori di indebitamento segnalano la dipendenza del Consorzio da “mezzi di terzi”.

## RENDICONTO

Lo scopo del rendiconto finanziario è quello analizzare tutti i flussi di cassa che sono avvenuti durante tutte le attività (operativa, di investimento, finanziaria) di un'azienda in un determinato arco di tempo. E' quindi differente dal conto economico il quale evidenzia un'analisi ricavi-costi con l'evidenza dell'utile netto finale di un esercizio; è anche differente, a livello informativo, dallo stato patrimoniale: lo stato patrimoniale evidenzia gli impieghi e le fonti di finanziamento riferiti alla data di bilancio (in genere la data di chiusura dell'esercizio), il rendiconto finanziario mostra le variazioni intervenute negli impieghi e nelle fonti in un certo intervallo di tempo (in genere tra due esercizi successivi) e le cause di tali variazioni.

Nella presente relazione si è scelto di evidenziare il Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità generate dalla gestione reddituale ed extra-reddituale.

## RENDICONTO FINANZIARIO IN TERMINI DI LIQUIDITA'

Voci riclassificate	2024
<p><b>FONTI DI LIQUIDITA'</b>  <i>Liquidità generata dalla gestione reddituale dell'esercizio</i>  Risultato netto d'esercizio  Rett. in più (o meno) relative a voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità:  Ammortamenti immobilizzazioni materiali  Ammortamenti immobilizzazioni immateriali  Variazione risconti attivi pluriennali su leasing (amm. figur.)  Accantonamento fondi di svalutazione crediti e imm. finanziarie  Variazione rimanenze e lavori in corso  Variazione titoli e altre attività non immobilizzate  Variazione ratei e risconti attivi  Variazione ratei e risconti passivi  Accantonamento fondo Trattamento di fine rapporto  Pagamento indennità di fine esercizio  Utilizzo fondi rischi ed oneri  Accantonamento fondi per rischi e oneri  Diminuzione crediti commerciali  Aumento acconti da clienti  Aumento debiti verso fornitori  Aumento debiti v/o Erario  <i>Liquidità generata dalla gestione reddituale</i></p> <p>Diminuzione crediti immobilizzati e immobilizzazioni finanziarie  Diminuzione altri crediti  Valore netto contabile cespiti venduti  Accensione nuovi mutui  Aumento/emissione prestito obbligazionario  Incremento debiti vs altri finanziatori  Incremento debiti rappresentati da titoli di credito  Variazione altri debiti a medio - lungo termine  Variazione altri debiti a breve termine  Incremento mezzi propri</p>	
<b>TOTALE FONTI DI LIQUIDITA'</b>	

<p><b>IMPIEGHI DI LIQUIDITA'</b>  Incremento immobilizzazioni materiali  Incremento immobilizzazioni immateriali  Incremento immobilizzazioni finanziarie e crediti immobilizzati  Incremento risconti attivi pluriennali  Rimborso mutui  Rimborso prestito obbligazionario  Diminuzione debiti vs altri finanziatori  Diminuzione debiti rappresentati da titoli di credito  Diminuzione altri debiti a medio-lungo termine  Diminuzione  riserve  Distribuzione dividendi  Aumento  rimanenze</p>	
--	--

Aumento crediti commerciali	
Incremento altri crediti a breve	
Incremento titoli e altre attività non immobilizzate	
Diminuzione debiti verso fornitori	
Diminuzione acconti	
Diminuzione debiti rappresentati da titoli di credito	
Diminuizione altri debiti a breve	
Diminuizione debiti verso Erario	
<b>TOTALE IMPIEGHI DI LIQUIDITA'</b>	

<b>VARIAZIONE DI LIQUIDITA'</b>	
<b>LIQUIDITA' a fine eserc. prec. (cassa banca att. - banca pass)</b>	
<b>LIQUIDITA' a fine esercizio (cassa banca att. - banca pass)</b>	

**Andamento interessi, attivi e passivi NEI RAPPORTI CON TESORIERE CONSORTILE per  
anticipazione di cassa ovvero per interesse attivo**

<b>Anno</b>	<b>Interessi Attivi - €.</b>	<b>Interessi Passivi - €.</b>
2024		
2023		
2022		
2021		
2020		
2019		
2018		
2017		
2016		
2015		
2014		
2013		
2012		
2011		
2010		

Considerati gli elevati volumi di anticipazioni effettuate da parte del Consorzio, si rileva come l'entità degli interessi passivi sia piuttosto contenuta, grazie all'attività di monitoraggio dell'andamento dei conferimenti finanziari da parte dei Comuni e conseguenti attività di sollecito.

**INDICATORI GESTIONALI**

**Variazione della percentuale di Raccolta Differenziata nell'Ambito Consortile dall'inizio dell'attività  
del C.S.E.A.**

Anno	Percentuale %
2024	
2023	
2022	
2021	
2020	
2019	
2018	
2017	
2016	
2015	
2014	
2013	
2012	
2011	
2010	

**Variazione della quota di Trasferimenti derivanti dai proventi della Raccolta Differenziata effettuati nei confronti dei Comuni del C.S.E.A.**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Variazione degli Investimenti per la Campagna di Sensibilizzazione presso le Scuole ed i Comuni del C.S.E.A.**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Variazione delle tariffe di smaltimento r.s.u. (€/ton.)**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Elenco comuni dov'è stato avviato il servizio di raccolta porta a porta**

2024	2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018

Anno 2017	Anno 2016	Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------


**Spese telefoniche**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Spese telefoniche cellulari**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Spese cancelleria**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Spese energia elettrica**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Efficacia attività di divulgazione nelle scuole - Numero contatti avuti da insegnanti per nuove attività di divulgazione ovvero visite all'impianto**

Anno 2024	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Variazione Percentuale Ultimo biennio

**Efficacia informatizzazione isole ecologiche**

**Report (prima e dopo informatizzazione di conferimenti medi per ogni Comune**

**(Tabelle apposite)**

**INDICATORI DI QUALITA'**

**COME DA OFFERTA RAGGRUPPAMENTO NUOVO APPALTO:**

**IL NUOVO CONTRATTO DI IGIENE URBANA, DEL QUALE COSTITUISCE PARTE INTEGRANTE L'OFFERTA TECNICA DELL'APPALTATORE, PREVEDE PROPRIO**

**ALL'INTERNO DI TALE OFFERTA PIU' INIZIATIVE DI PARTECIPAZIONE DIRETTA DELL'UTENZA AL PROCESSO DI VALUTAZIONE (D. LGS. N. 75/2017). IN DETTAGLIO:**

- **isole ecologiche: campagna di customer satisfaction mediante somministrazione di questionari di gradimento del servizio presso isole ecologiche, per 120 utenze domestiche all'anno per ciascuna isola e 30 utenze non domestiche all'anno per ciascuna isola, selezionate su campione casuale; utilizzo dei risultati per implementare ed efficientare il servizio offerto;**
- **altri servizi: rilevamento della qualità percepita dai cittadini, con costruzione di campione; differenziato per utenze domestiche e utenze non domestiche; frequenza annuale; questionario redatto secondo disposizioni UNI 11098/2003 per le utenze non domestiche; redatto in analogia per le utenze domestiche (almeno 200);**

OLTRE ALL'ORGANIZZAZIONE TAVOLI TECNICI PERIODICA CON I RAPPRESENTANTI DEI VARI COMUNI ED EVENTUALI INCONTRI SUPPLEMENTARI CON UTENZA.