

[Digitare il testo]

## CICLO DELLA PERFORMANCE IN ATTUAZIONE DEL D. LGS. 150/2009

### – RICOGNIZIONE OBIETTIVI DI MANDATO (PIANO STRATEGICO)

Premessa:

Con deliberazione del C.d.A. N. 37 in data 09.07.2010 si è provveduto ad approvare gli obiettivi di mandato del Consiglio di Amministrazione, a seguito del rinnovo delle cariche attuato il 25 maggio 2010, dando atto che gli stessi sarebbero stati perseguiti in aderenza alle linee di indirizzo dell'Assemblea. Con la stessa deliberazione, si affidavano gli obiettivi gestionali ai lavoratori già inquadrati Federambiente, ora EE.LL., dando atto che per i lavoratori già inquadrati EE.LL. anteriormente, gli obiettivi –progetti risultavano già essere stati adottati con deliberazione del CdA n. 17 in data 31.03.2010, e venivano richiamati e confermati integralmente; infine, con il provvedimento in questione, venivano richiamati inoltre, gli indicatori di controllo di gestione oggetto di report periodico, da ultimo contenuti negli atti consuntivi relativi all'esercizio 2009.

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

In considerazione della prevista adozione del bilancio 2011, si provvede ora a disporre per:

- OBIETTIVI STRATEGICI 2011
- INDICATORI DI PERFORMANCE

Si richiamano gli obiettivi di mandato, di seguito riportati:

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

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

- Rapporti con i Comuni

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

- Controlli sui servizi

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

[Digitare il testo]

- Tutela delle dotazioni e del patrimonio consortile

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

- Educazione e sensibilizzazione delle comunità ai problemi ambientali

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

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

Pertanto occorre verificare gli obiettivi generali (riconducibili in sostanza ad un piano strategico), tenendo conto della ormai prossima necessità di “passare” ad altro ente o organizzazione istituzionale l'insieme delle attività, dei rapporti in essere intrattenuti dal Consorzio; il che impone una ancora maggiore fruibilità e leggibilità dei dati e delle informazioni, il riproporzionamento degli obiettivi più a breve termine, ecc.

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

### **Ambito tecnico:**

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

### *Indicatori:*

- *tempo medio riscontro ai Comuni*
- *numero visite presso isole ecologiche*

[Digitare il testo]

- *tempestività pubblicazione dati*

### **Ambito amministrativo e contabile:**

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

#### *Indicatori:*

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

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

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

Per giungere alla individuazione di “parametri” di performance, va innanzitutto evidenziato che:

- la performance NON è l'attività lavorativa
- la performance NON è il risultato ossia il misurando

mentre la performance è la correlazione tra due grandezze fenomeniche: il lavoro e il risultato.

Ne consegue che la performance è la relazione che lega l'attività lavorativa al risultato ed è definita da parametri individuati ex ante. La relazione sulla performance non potrà che essere un'analisi differenziale ove i risultati ottenuti in termini sia di raggiungimento degli obiettivi e in termini di rispetto dei parametri di performance predefiniti, sono espressi mediante scarti, differenze, scostamenti, varianze, deviazioni standard.

Si riportano di seguito ulteriori indicatori e parametri già in uso da alcuni anni, nell'ambito di attività di controllo di gestione, significativi per l'attività del Consorzio:

[Digitare il testo]

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

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 5/2009 è stato adottato il regolamento relativo ai controlli interni. Nella lettura ed interpretazione degli indici suggeriti dalla letteratura aziendalistica occorre tenere in considerazione la natura tipica dei Consorzi e le loro finalità statutarie, tutti elementi che possono rendere taluni indici poco significativi e pertanto non evidenziati nella presente relazione.

### **INDICATORI DI STRUTTURA**

	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<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). I beni a lungo ciclo di utilizzo rappresentano il 10% del capitale investito mentre il restante 90% è rappresentato dall’attivo circolante.

### **INDICATORI DI SITUAZIONE FINANZIARIA**

	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Indice di liquidità</b> (liquidità immediate+liquidità differite/passivo corrente)			
<b>Indice di autonomia finanziaria</b> (patrimonio netto/Totale Fonti di			

[Digitare il testo]

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. Nel caso in esame il patrimonio netto finanzia le immobilizzazioni nella misura del 32%.

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

### ***RENDICONTO FINANZIARIO***

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.

[Digitare il testo]

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'**

<b>Voci riclassificate</b>	<b>2010</b>
<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	

[Digitare il testo]

<i>Liquidità generata dalla gestione reddituale</i>	
Diminuizione crediti immobilizzati e immobilizzazioni finanziarie	
Diminuizione 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	
<b>TOTALE FONTI DI LIQUIDITA'</b>	

<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	
Diminuizione debiti vs altri finanziatori	
Diminuizione debiti rappresentati da titoli di credito	
Diminuizione altri debiti a medio-lungo termine	
Diminuizione riserve	
Distribuzione dividendi	
Aumento rimanenze	
Aumento crediti commerciali	
Incremento altri crediti a breve	

[Digitare il testo]

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>
2010		
2009		
2008		
2007		
2006		
2005		
2004		
2003		
2002		



[Digitare il testo]

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.**

<b>Anno</b>	<b>Percentuale %</b>
2010	
2009	
2008	
2007	
2006	
2005	
2004	
2003	
2002	

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

<b>Anno 2010</b>	<b>Anno 2009</b>	<b>Anno 2008</b>	<b>Variazione Percentuale Ultimo biennio</b>

[Digitare il testo]

**Variazione della quota di Trasferimenti Vincolati all'implementazione di Servizi volti al miglioramento della Raccolta Differenziata effettuati nei confronti dei Comuni del C.S.E.A.**

<b>Anno 2010</b>	<b>Anno 2009</b>	<b>Anno 2008</b>	<b>Variazione Percentuale Ultimo biennio</b>

La differenza deriva dal fatto che le implementazioni e modifiche dei servizi sono state ricomprese nelle singole schede approvate dalle Amministrazioni e quindi inserite nel Nuovo Canone di Appalto previsto in partenza per il 2010.

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

<b>Anno 2010</b>	<b>Anno 2009</b>	<b>Anno 2008</b>	<b>Variazione Percentuale Ultimo biennio</b>

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

<b>Anno 2010</b>	<b>Anno 2009</b>	<b>Anno 2008</b>	<b>Variazione Percentuale Ultimo biennio</b>

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



[Digitare il testo]

### Spese cancelleria

Anno 2010	Anno 2009	Anno 2008	Anno 2007	Variazione Percentuale Ultimo biennio

### Spese energia elettrica

Anno 2010	Anno 2009	Anno 2008	Anno 2007	Variazione Percentuale Ultimo biennio