

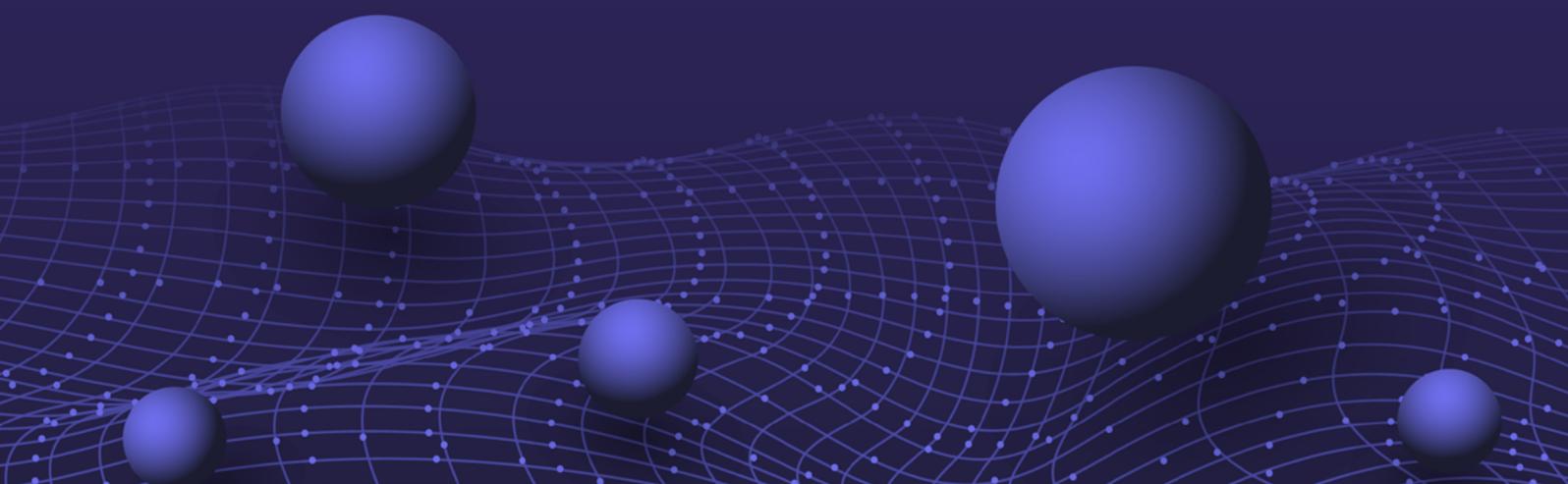
ECONOMICITÀ ED EFFICIENZA DEL SERVIZIO GESTIONE RIFIUTI

*Come abbassare le entrate tariffarie mantenendo
l'equilibrio economico-finanziario della gestione
e investendo in tecnologia, servizi e qualità*

Newsletter di aggiornamento

Realizzata da 24 Ore Professionale
in collaborazione con Five Consulting

luglio 2025



CHI SIAMO

Nata nel 2016 dall'unione di professionisti diversi con una lunga esperienza all'interno della Pubblica Amministrazione, siamo oggi una società di consulenza strategica e supporto operativo per la PA, Enti territorialmente competenti e Gestori del servizio rifiuti.

Grazie alla nostra esperienza e alle competenze multisettoriali dei nostri consulenti, siamo in grado di occuparci di tutto ciò che riguarda la gestione rifiuti, dal punto di vista tariffario, tributario e amministrativo.

Il nostro obiettivo è semplice: aiutare i vari attori nell'adempimento di tutti gli obblighi normativi, affiancandoli quotidianamente nelle mansioni ordinarie e straordinarie, offrendo percorsi formativi e anticipando le esigenze e gli scenari futuri.

COSA FACCIAMO

- Forniamo consulenza in materia tributaria e di tariffe rifiuti a PA e Gestori
- Offriamo un supporto tecnico e pratico nell'adempimento della normativa
- Trasmettiamo aggiornamenti normativi, adempimenti, pubblicazioni
- Formiamo il personale interno agli Enti

LA COLLABORAZIONE CON IL SOLE 24 ORE

L'alta specificità della nostra offerta nell'ambito della gestione tributaria e tariffaria dei rifiuti unitamente alla nostra capacità di offrire un supporto per la PA nell'adempiere in modo semplice a tutti gli obblighi normativi, ha creato terreno fertile per una proficua collaborazione con il gruppo de Il Sole 24 Ore.

Questa *partnership* promette di generare risultati molto positivi, offrendo a Pubblica Amministrazione, Enti territorialmente competenti e Gestori, approfondimenti di qualità e soluzioni nuove per affrontare le sfide del contesto normativo relative alla gestione tributaria/tariffaria dei rifiuti.

IL MONITORAGGIO - PARTE I

Il controllo di gestione del ciclo dei rifiuti

Sergio Loda, FIVE Consulting Partner SiC Specialisti in Comune

Cristoforo Pacella, ECOPLAN, Partner SiC Specialisti in Comune



L'obbligo del controllo e del monitoraggio

Controllare significa *effettuare una verifica sull'esattezza di qualcosa*; controllare una qualsiasi attività che si sta compiendo in qualsiasi ambito della propria vita è un obbligo personale.

In ambito professionale l'operazione di verifica e di monitoraggio dei risultati necessari al raggiungimento degli obiettivi stabiliti in via previsionale è definita *controllo di gestione*.

Scopo del controllo di gestione è quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il **conseguimento degli obiettivi aziendali** ed è strettamente connesso al sistema di **pianificazione aziendale** tanto che, sia in ambito teorico che nella pratica aziendale, si parla di "sistema di pianificazione e controllo".

Diffusamente utilizzato dalle aziende medio-grandi, il controllo di gestione si sta sviluppando anche nelle aziende di minore dimensione oltre che nella Pubblica Amministrazione, tanto che anche negli indirizzi normativi l'obbligo alla pianificazione ed al controllo è sempre più richiesto.

L'attività di controllo nella gestione dei rifiuti

Nel D.Lgs. 201/2022 "Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica" l'art. 28, comma 1, afferma che: "Fatte salve le competenze delle autorità di regolazione e le discipline di settore, gli enti locali e gli altri enti competenti esercitano *la vigilanza sulla gestione.*"

Il successivo comma 2 specifica poi che: "La vigilanza sulla gestione è effettuata sulla base di un *programma di controlli* finalizzato alla verifica del corretto svolgimento delle prestazioni affidate, tenendo conto della tipologia di attività, dell'estensione territoriale di riferimento e dell'utenza a cui i servizi sono destinati."

Nello specifico del servizio rifiuti, tali disposizioni, che valgono per qualsiasi servizio di rilevanza economica sia a rete che non a rete, vengono riprese e ribadite anche dall'Autorità regolatoria del settore (ARERA), specificatamente negli articoli 17 e 18 dell'allegato A alla Delibera 385/2023.

In particolare, il comma 1 dell'art. 17 afferma che "L'Ente territorialmente competente predispone annualmente, ai sensi delle disposizioni dell'articolo 28 del Decreto Legislativo 201/22, il programma di controlli finalizzato alla verifica del corretto svolgimento delle prestazioni affidate (...)", mentre al successivo comma 2 si specifica che "Il programma di controlli individua l'oggetto e le modalità di svolgimento dei controlli. (...)"

L'articolo 18 introduce le disposizioni di base relative alle modalità esecutive delle attività di controllo: "L'Ente territorialmente competente effettua le attività di controllo sulla corretta esecuzione e il rispetto del presente contratto da parte del Gestore in coerenza con il programma di cui all'Articolo 17."

Il Programma di controllo

Sia nel decreto legislativo 201/2022 che nella Delibera 385/2023 di Arera si ribadisce l'importanza dell'attivazione di un programma di controllo in cui si definiscano il **metodo di controllo** e gli **obiettivi qualitativi ed economici del servizio**. In assenza di un modello predefinito, ogni Ente può attuare un proprio Programma di controllo, purché vengano mantenuti alcuni capisaldi, quali:

1. Analisi quantitativa

- Rifiuti urbani: quantità prodotta
- Percentuale di raccolta differenziata (RD)
- Macroindicatore R1 - "Efficacia dell'avvio a riciclaggio delle frazioni soggette agli obblighi di responsabilità estesa del produttore"
- Monitoraggio del grado di copertura dei costi efficienti della raccolta differenziata

2. Analisi qualitativa

Obiettivi definiti dalla delibera 15/22 a seconda dello schema adottato

3. Analisi economica

Controllo dei costi consuntivi rispetto al valore preventivo del servizio.

Il controllo

L'articolo 18 ci fornisce una chiara indicazione: procedere ai controlli come da programma.

Si ritiene che un sistema di controllo non debba generare solo numeri e tabelle di confronto, ma debba essere uno strumento di analisi e programmazione atto ad incidere ed influenzare le scelte strategiche.

Il sistema di controllo viene personalizzato rispetto agli obiettivi che si devono ottenere, ma sin da subito bisogna definire alcuni aspetti:

- lo strumento da utilizzare;
- la frequenza con cui attivare i controlli;
- quali risposte attendere dai dati generati dal sistema di controllo.

Lo strumento - La Frequenza - I feedback

Il mercato ci offre oggi molti strumenti informatici in grado di soddisfare le esigenze operative richieste, tuttavia, l'elemento fondamentale ed imprescindibile rimane quello umano. Da parte di chi opera nel settore del controllo, deve esserci **competenza, convinzione e perseveranza**.

Data per scontata la competenza, in chi opera ci deve essere anche la convinzione che la procedura di controllo non sia solo un adempimento da assolvere ma che essa rappresenti un metodo efficace per migliorare l'economicità e la qualità nel servizio. Il controllo, che deve avere una frequenza costante con intervalli brevi (non oltre la cadenza mensile), deve generare feedback interpretabili, perché i numeri riportati possano stimolare le necessarie valutazioni, azioni correttive e programmazione.

Case History

Condividiamo un caso reale per illustrare, in pratica, cosa intendiamo per "controllo".

Situazione di partenza:

1. comune Xxxx di 5.000 abitanti che nei fine settimana e nel periodo estivo raggiunge in media 15.000 abitanti;
 2. zona turistica con presenza rilevante di seconde case;
 3. raccolta del rifiuto vegetale tramite green distribuiti sul territorio;
 4. numerosi reclami degli utenti per la mancata possibilità di conferimento causa riempimento costante ricevuti dal call center attivato in applicazione della Delibera 15/2022 Arera;
 5. a seguito dei reclami degli utenti, contestazione da parte dell'Amministrazione comunale al gestore della raccolta per mancato svuotamento dei green.
- Ipotesi di risoluzione da parte dell'amministrazione: aumento della frequenza di raccolta.

Analisi:

Analizzando i dati storici del servizio:

- a. numero di viaggi;
- b. periodicità;
- c. rapporto tra la capienza dei cassoni e media di conferimento;

- d. costo del servizio;
sono emerse anomalie e discordanze rispetto ai valori del passato quali:
- numero di viaggi aumentati;
 - capacità media di riempimento nei giorni feriali non oltre il 70%;
 - giorni di raccolta prestabiliti in modo fisso senza tener conto della stagionalità e dei giorni con maggiore affluenza turistica.

Azione correttiva:

i giorni di raccolta fissati preventivamente nelle giornate di lunedì, mercoledì e venerdì per tutti i mesi dell'anno sono stati modificati in:

- riduzione del servizio di ritiro del verde con frequenza 1/15 nei mesi invernali;
- aggiunto il servizio di ritiro nella giornata di sabato nei mesi primaverili ed estivi
- attivazione del monitoraggio dell'azione correttiva.

Capacità volumetrica		n. viaggi medi/settimanali		q/settimanale ritirabile	
Unità	Q.tà	Unità	Q.tà	Unità	Q.tà
q	3	n	3	q	9
Quantità media ritiro		n. viaggi medi/settimanali		media/settimanale ritiro	
Unità	Q.tà	Unità	Q.tà	Unità	Q.tà
q	1,4	n	3	q	4,2
			Risp. medio/sett.		viaggi
RISPARMIO					1
Costo viaggio	€	200			
n. viaggi risparmi.	n.	52			
TOT. risparmio		10.400			

Conclusione

Innanzitutto, si deve rilevare come l'attivazione del call center in applicazione della Delibera 15/2022 abbia messo in evidenza una problematica che sicuramente era presente, ma mai emersa.

Inoltre, si ritiene che la prima ipotesi risolutiva proposta dall'Amministrazione avrebbe generato probabilmente la risoluzione del problema in quanto la frequenza di ritiro sarebbe aumentata, ma allo stesso tempo avrebbe generato un aumento di costi notevole.

La soluzione da noi suggerita, a seguito di un congruo periodo di monitoraggio, ha non solo risolto il problema ma ha consentito altresì all'Amministrazione un risparmio di € 10.400,00 dimostrando anche che l'inefficienza non era imputabile al gestore.