

# Ufficio d'ambito di Lecco

## Azienda Speciale Provinciale

PIANO DELLA *PERFORMANCE* 2022-2024

### Sommario

<b>La presentazione dell'amministrazione</b> .....	2
Missione e principali attività.....	2
Servizi diretti.....	2
Servizi indiretti.....	2
Regolazione.....	2
Trasferimenti.....	3
Amministrazione generale .....	3
Organizzazione.....	3
Personale .....	3
Bilancio .....	4
<b>La pianificazione triennale</b> .....	4
<b>La programmazione annuale</b> .....	10
<b>Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale</b> .....	11
Area tecnica.....	11
Area amministrativa.....	13
<b>Piano organizzativo del lavoro agile</b> .....	13
Livello di attuazione.....	13
Modalità attuative .....	14
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	14

## **La presentazione dell'amministrazione**

L'Ufficio d'ambito di Lecco è un'azienda speciale provinciale istituita, per espressa disposizione della legge regionale 27 dicembre 2010, n. 21, dal Consiglio provinciale nel dicembre 2011.

### **Missione e principali attività**

All'Ufficio d'ambito competono le funzioni istituzionali di organizzazione, programmazione, regolazione e controllo della gestione del Servizio Idrico Integrato (SII), definito come l'insieme dei servizi pubblici di captazione, adduzione e distribuzione d'acqua ad usi civili, di fognatura e di depurazione delle acque reflue.

#### Servizi diretti

L'Ufficio d'ambito, nonostante sia costituito nella forma dell'azienda speciale, non gestisce direttamente servizi.

#### Servizi indiretti

L'Ufficio d'ambito individua il soggetto, avente carattere industriale, cui affidare la realizzazione e la conduzione delle opere funzionali alla distribuzione di acqua potabile e alla raccolta e depurazione delle acque reflue all'interno dell'intero territorio provinciale, e ne determina il corrispettivo, la tariffa del servizio. Successivamente all'affidamento al gestore, ne controlla l'operato.

Nel complesso processo di riorganizzazione del sistema idrico - dalla ridefinizione delle regole all'effettivo conseguimento dei miglioramenti attesi nel servizio erogato - in cui l'Ufficio d'ambito occupa una posizione intermedia, l'attività dell'azienda è strettamente correlata, a valle, con quella del soggetto industriale individuato per la gestione dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione.

È infatti quest'ultimo che ha il ruolo operativo di stazione appaltante degli adeguamenti infrastrutturali necessari, di conduttore delle infrastrutture funzionali all'erogazione del servizio, di relazione con l'utenza.

È dunque prioritariamente dal suo operato che dipende il corretto esercizio del SII. L'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi attesi potrebbe tuttavia essere indice di inadeguata *performance* dell'Ufficio d'ambito nello svolgimento delle proprie importanti funzioni di programmazione e controllo.

#### Regolazione

L'assetto di lungo periodo del sistema idrico lecchese è stato disegnato nel 2015, con la decisione di affidare, con decorrenza 1 gennaio 2016, la gestione ventennale del SII nella Provincia di Lecco, alla società pubblica Lario Reti Holding, assegnandole gli obiettivi da conseguire, determinando il corrispettivo economico (la tariffa) del servizio da rendere all'utenza e verificando complessivamente l'adeguatezza delle risorse economiche disponibili. Evidentemente su un orizzonte ventennale le regole, gli obiettivi e il prezzo del servizio reso devono essere ripetutamente verificati ed aggiornati. Ferma restando la previsione di possibili revisioni straordinarie, i tempi e le scadenze degli aggiornamenti sono dettati dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA), la quale ha stabilito una periodicità quadriennale, con una verifica intermedia.

A questa attività di regolazione locale del SII, che rappresenta la missione e la finalità istitutiva dell'Ufficio d'ambito, si aggiunge un'altra funzione di regolazione che numericamente ha una rilevanza molto significativa nell'operatività dell'azienda: l'autorizzazione allo scarico in pubblica fognatura e/o il rilascio del parere di competenza nei casi in cui il titolo abilitativo è sostituito dall'autorizzazione unica ambientale o da altri provvedimenti unitari (autorizzazione integrata ambientale, autorizzazione unica per i nuovi impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti, messa in sicurezza/bonifica...).

Ai provvedimenti di autorizzazione è collegata l'attività di controllo: l'Autorità che rilascia i provvedimenti di autorizzazione è infatti competente al controllo. Con l'entrata in vigore del

regolamento recante la disciplina dell'autorizzazione unica ambientale, approvato con d.P.R. 13 marzo 2013 n. 59, l'Ufficio d'ambito, pur non essendo più l'autorità competente al rilascio dell'autorizzazione, è rimasto comunque il soggetto competente in materia ambientale con specifico riferimento agli scarichi in pubblica fognatura. Con l'approvazione delle linee generali di indirizzo cui l'Ufficio d'ambito deve attenersi nell'esercizio delle proprie funzioni, il Consiglio provinciale di Lecco assegna alla propria azienda speciale le seguenti specifiche competenze:

- predisporre ed attuare un programma di controllo sugli scarichi in pubblica fognatura;
- dare corso all'attività sanzionatoria discendente dai risultati dei controlli effettuati compresa l'adozione degli atti di diffida, sospensione e revoca.

#### Trasferimenti

Transitano normalmente dall'Ufficio d'ambito i contributi pubblici assegnati da Stato e/o Regione per la realizzazione delle infrastrutture funzionali all'erogazione dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione.

#### Amministrazione generale

L'azienda è dotata di personalità giuridica e di autonomia organizzativa, patrimoniale, finanziaria, gestionale, contabile e negoziale: recluta, gestisce e organizza il personale, stipula i contratti, inclusi quelli di lavoro, approva regolamenti, anche ad efficacia interna, è intestataria di conti bancari.

Pur tuttavia, in qualità di ente strumentale della Provincia di Lecco, che nomina i 5 componenti dell'organo di indirizzo politico amministrativo e ne approva gli atti fondamentali, deve attenersi nell'esercizio delle proprie funzioni alle linee generali di indirizzo determinate dal Consiglio provinciale.

L'azienda fornisce infine supporto segretariale e organizzativo alla Conferenza dei Comuni della Provincia di Lecco, che indica al Presidente della Provincia quattro membri del Consiglio di amministrazione ed esprime parere obbligatorio e vincolante su alcune decisioni inerenti l'organizzazione, la programmazione e la regolazione del SII nell'Ambito Territoriale Ottimale (ATO) della Provincia di Lecco.

#### **Organizzazione**

La struttura operativa dell'Ufficio d'ambito è piuttosto snella: attualmente i dipendenti in servizio sono 6, compresa la funzionaria in aspettativa che attualmente svolge il ruolo di direttore. Ad eccezione di una singola unità amministrativa, il restante personale afferisce all'area tecnica.

Mantenendo la distinzione già esistente, sia a livello aziendale, sia presso gli altri attori del sistema, tra aspetti più strettamente tecnici, legati ad elementi infrastrutturali, ed aspetti di relazione/rapporto contrattuale con l'utenza, nell'area tecnica si distinguono due distinte aree strategiche di controllo della qualità, tecnica e contrattuale, del servizio.

#### **Personale**

Il rapporto di lavoro della direttrice è disciplinato da un contratto di diritto pubblico a tempo determinato, per dirigente dell'area funzioni locali.

Anche al restante personale si applica il contratto collettivo nazionale del comparto funzioni locali ed è interamente assunto a tempo indeterminato. La funzionaria amministrativa è in posizione economica di accesso D3, mentre il personale tecnico è ripartito nelle seguenti posizioni economiche di accesso: 2 D1 e 2 C.

In generale, con l'eccezione della direttrice, tutto il personale femminile dell'azienda è attualmente impiegato a tempo parziale (27/36 ore settimanali la funzionaria amministrativa e 20, 27 e 30 le istruttrici tecniche) per motivi di cura dei figli minori. Il personale impiegato in azienda è infatti relativamente giovane (età media: 43 anni), come del resto l'Ufficio d'ambito, costituito solo sul finire del 2011. L'azienda ha comunque adottato, quale strumento per favorire le pari opportunità lavorative, dapprima un regolamento per il telelavoro, successivamente una disciplina del lavoro agile, dei quali fruiscono tutte le dipendenti.

L'azienda investe nella formazione del proprio personale.

Il personale ha in ogni caso un'elevata formazione di base (l'80% è in possesso di laurea) e come tale, in un caso, risulta sotto inquadrato (nella categoria C per la quale è richiesto il diploma di scuola secondaria superiore).

Il tasso di assenze è quasi esclusivamente ascrivibile a periodi di ferie e congedi parentali.

La struttura dell'Ufficio d'ambito non ha al proprio interno le competenze specialistiche nelle materie economiche/finanziarie che afferiscono ad una delle componenti fondamentali dell'attività di programmazione, la quale ha certamente un'importante componente tecnica in senso stretto, relativa al programma degli interventi, ma anche una parte, ancor più rilevante, economico finanziaria, dovendo produrre, ad ogni aggiornamento, conto economico/rendiconto finanziario e piano tariffario della gestione e dal 2020 anche lo stato patrimoniale. Per la redazione di questi documenti l'Ufficio d'ambito ha dunque sempre fatto ricorso a prestazioni esterne.

L'azienda inoltre esternalizza il servizio di gestione della contabilità generale, civilistica e fiscale e di elaborazione dei cedolini paga dei dipendenti.

### **Bilancio**

L'Ufficio d'ambito ha una contabilità economico patrimoniale.

I costi di funzionamento sono a carico della tariffa del servizio idrico integrato, nel rispetto del metodo deliberato dall'ARERA.

### **La pianificazione triennale**

Gli obiettivi di lungo termine della riorganizzazione del servizio idrico integrato sono indicati nello strumento di programmazione denominato piano d'ambito:

- contenimento delle perdite dalla rete d'acquedotto;
- continuità nell'erogazione della risorsa idrica;
- qualità dell'acqua distribuita;
- riduzione dell'inquinamento determinato dalle fognature;
- qualità dell'acqua scaricata;
- qualità del servizio all'utenza;
- uso consapevole della risorsa idrica;
- economicità del servizio;
- razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie.

### Obiettivi di qualità tecnica

I successivi interventi di regolazione dell'Autorità nazionale hanno pienamente confermato l'adeguatezza delle linee strategiche di miglioramento del servizio idrico che il sistema lecchese si era dato. Con la deliberazione 27 dicembre 2017 917/2017/R/IDR, l'allora Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico, ora ARERA, ha infatti identificato gli obiettivi di qualità tecnica disciplinandoli nell'Allegato A Regolazione della qualità tecnica del SII (RQTI), esprimendoli in riferimento ai seguenti macro-indicatori:

- perdite idriche (M1);
- interruzioni del servizio (M2);
- qualità dell'acqua erogata (M3);
- adeguatezza del sistema fognario (M4);
- smaltimento fanghi in discarica (M5);
- qualità dell'acqua depurata (M6).

Come risulta evidente dalla tabella seguente, l'ARERA ha inteso valorizzare standard coerenti con la vigente programmazione dell'ATO di Lecco (relativamente all'elemento di valutazione aggiuntivo, con l'obiettivo di minimizzare la componente di fanghi derivanti dalla depurazione non recuperabili come materia o come energia, da avviare dunque in discarica, si rappresenta che il gestore lecchese è risultato collocarsi già in partenza nella classe A, da mantenere).

<b>Obiettivi del piano d'ambito della Provincia di Lecco</b>	<b>Standard generali definiti dall'ARERA</b>
contenimento delle perdite dalla rete d'acquedotto	perdite idriche (M1)
continuità nell'erogazione della risorsa idrica	interruzioni del servizio (M2)
qualità dell'acqua distribuita	qualità dell'acqua erogata (M3)
riduzione dell'inquinamento determinato dalle fognature	adeguatezza del sistema fognario (M4)
	smaltimento fanghi in discarica (M5)
qualità dell'acqua scaricata	qualità dell'acqua depurata (M6)

L'intervento regolatorio dell'Autorità centrale, se non ha modificato il quadro strategico, ha però indotto una revisione degli indicatori assunti per misurare il processo di miglioramento, cui si è inteso uniformarsi per un evidente principio di economicità.

<b>Indicatori definiti nel piano d'ambito della Provincia di Lecco</b>	<b>Indicatori definiti dall'ARERA</b>
perdite di rete percentuali	perdite idriche lineari (M1a) perdite idriche percentuali (M2b)
estensione della rete di telecontrollo (dell'acquedotto)	interruzioni del servizio (M2a)
percentuale di campioni potabili (da controlli ASL) percentuale di campioni conformi (da controlli ASL)	incidenza ordinanze di non potabilità (M3a) tasso di campioni da controlli interni non conformi (M3b) tasso di parametri da controlli interni non conformi (M3c)
estensione della rete di telecontrollo (della fognatura)	frequenza allagamenti e/o sversamenti da fognatura (M4a) adeguatezza normativa degli scaricatori di piena (M4b) controllo degli scaricatori di piena (M4c)
	smaltimento fanghi in discarica (M5)
giudizi di conformità ai limiti presenti nell'atto autorizzativo degli impianti di depurazione delle acque reflue urbane	tasso di superamento dei limiti nei campioni di acqua reflua scaricata (M6)

L'intervento dell'ARERA ha infine comportato una revisione dei tempi di raggiungimento degli obiettivi tecnici, precedentemente da declinarsi in specifici piani (quale il piano di ricerca e riduzione delle perdite) o da conseguire in attuazione del programma degli interventi.

In definitiva, pur in un quadro di sostanziale conferma della programmazione d'ambito previgente, l'intervento di regolazione centrale della qualità tecnica ha determinato l'opportunità di una armonizzazione del sistema di regolazione locale alle deliberazioni dell'ARERA. Di questa esigenza l'Ufficio d'ambito aveva già dato atto fin dalla prima applicazione della nuova regolazione della qualità tecnica, allorché il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 19 luglio 2018, con il provvedimento di approvazione del piano di ricerca e riduzione delle perdite e di verifica della pressione, decideva di rinviare la disciplina per l'applicazione delle penali "al fine di un opportuno coordinamento delle penali contrattuali con il meccanismo di incentivazione già previsto dalla qualità tecnica che, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi, prevede l'applicazione di penalità secondo quanto stabilito dal Titolo 7 dell'Allegato A alla deliberazione ARERA 917/2017/R/IDR". L'opportunità si è concretizzata l'anno successivo in un'attività di revisione del sistema di valutazione e misurazione degli obiettivi assegnati al sistema idrico locale dall'Ufficio d'ambito e dall'ARERA, che la società Lario Reti Holding ha avviato con il supporto di un soggetto

qualificato secondo il disciplinare allegato *sub B* alla deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 153/19. Una preliminare mappatura delle obbligazioni ha condotto alla formulazione di un complesso di proposte operative, di seguito sintetizzate:

- revisione delle modalità di monitoraggio degli investimenti programmati attraverso una classificazione per rilevanza, e criteri di controllo differenziato in funzione della classe attribuita a ciascun progetto (cosiddetta “Clusterizzazione degli Interventi”);
- razionalizzazione e rafforzamento del processo di gestione degli investimenti, attraverso l’implementazione di un adeguato presidio di “Project Control” inteso come il sistema di responsabilità, procedure, sistemi di rilevazione e report, metodologie e quant’altro necessario a gestire e tenere sotto controllo i progetti di investimento sotto il profilo dell’efficacia, dei tempi e dei costi;
- verifica della congruenza delle risorse disponibili in relazione agli obiettivi da perseguire e al conseguente volume di attività necessario;
- analisi delle performance di Qualità Commerciale (indicatori specifici e generali) con individuazione delle motivazioni che hanno condotto al mancato rispetto di alcuni indicatori; individuazione di soluzioni organizzative e di processo per il miglioramento delle *performance*;
- verifica della situazione relativa alla predisposizione dei piani di cui all’art. 35.4 della Convenzione: analisi della motivazione degli scostamenti e individuazione di soluzioni atte al futuro rispetto dei piani di predisposizione.

Le proposte operative sono state avviate con priorità per la gestione ed il monitoraggio degli investimenti, rispettivamente come processo interno alla Società per la parte di implementazione del “project control” ed in stretta collaborazione con l’Ufficio d’ambito per la parte di revisione delle modalità di monitoraggio con la “clusterizzazione degli interventi”.

Per quest’ultima, è stato elaborato uno strumento informatico, corredato di un manuale riassuntivo dei criteri condivisi e delle modalità esecutive, reso operativo per il monitoraggio degli interventi già nel corso dell’anno 2020 (in proposito si rileva l’opportunità di armonizzare la periodicità del monitoraggio degli interventi di classe B con gli oneri di rendicontazione, con cadenza quadrimestrale, richiesti all’Ufficio d’ambito dalla Provincia di Lecco).

Restano invece da completare le attività collegate alla qualità contrattuale ed ai piani. Per questi ultimi si è data priorità alla parte relativa alla programmazione degli interventi, per la stretta correlazione con l’aggiornamento tariffario da predisporre nel corso dell’anno 2020, rinviando invece la compiuta definizione delle altre componenti nonché dei criteri di aggiornamento e degli strumenti di monitoraggio.

#### Obiettivi di qualità contrattuale

Analogo processo di convergenza verso gli indicatori definiti dall’ARERA con la deliberazione 23 dicembre 2015 655/2015/R/IDR, di approvazione del testo integrato per la regolazione della qualità contrattuale del SII (RQSII), è stato compiuto per gli obiettivi di qualità del servizio all’utenza. Essi sono elencati nella carta del servizio, che riporta anche i corrispondenti valori obiettivo, anch’essi normalmente coincidenti con i valori indicati dalla RQSII, se non nei casi in cui la preesistente carta indicasse valori più favorevoli all’utenza che si è convenuto di mantenere.

In proposito si evidenzia come:

- anche questi obblighi e le ulteriori aspettative di miglioramento degli standard stabilite dall’Ufficio d’ambito con la deliberazione 133/18 siano rientrati nella complessiva attività di revisione del sistema di valutazione e misurazione degli obiettivi assegnati al sistema idrico locale dall’Ufficio d’ambito e dall’ARERA, tanto che il Consiglio di amministrazione nella seduta del 9 dicembre 2019 ha deciso di rinviare l’applicazione dei criteri di svolgimento dell’attività di controllo sulla corretta applicazione della carta del servizio precedentemente deliberati;

- anche l'ARERA, con deliberazione 17 dicembre 2019 547/2019/R/IDR abbia integrato la disciplina vigente in materia di regolazione della qualità contrattuale del servizio idrico integrato. Le modifiche, da applicare con decorrenza 1 gennaio 2020, hanno introdotto un meccanismo di incentivazione della qualità contrattuale che si articola in fattori premiali o di penalizzazione, quantificati a partire dal 2022 sulla base delle *performance* realizzate in ciascuno dei due anni precedenti, per due macro-indicatori costruiti come media ponderata degli indicatori previsti dalla RQSII e già recepiti nella carta del servizio.

Con specifico riferimento alla qualità commerciale o, secondo la locuzione usata dall'ARERA, contrattuale, Lario Reti Holding ha implementato un sistema di Customer Relationship Management (CRM) con funzionalità Work Force Management (WFM), basato sull'utilizzo del prodotto Salesforce, che sarà utilizzato dal personale interno per la gestione dei rapporti con i clienti e dei lavori d'utenza.

#### Obiettivi formativi/informativi

È intenzione dell'Ufficio d'ambito replicare anche nei prossimi anni la proposta formativa rivolta agli istituti scolastici provinciali e alla cittadinanza in generale, mediante *newsletter* periodiche agli utenti del servizio e l'organizzazione di eventi/concorsi per diffondere la conoscenza del sistema idrico, favorire l'uso consapevole della risorsa acqua, garantire la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali e nella verifica dell'effettivo miglioramento rispetto ai livelli dei servizi attesi. Per questo obiettivo, culturale, di formazione/informazione all'utenza, al momento non è stato individuato un indicatore di impatto. Si rinvia dunque agli indicatori di efficacia/efficienza illustrati con riferimento alla programmazione annuale.

#### Obiettivi di politica tariffaria

L'Ufficio d'ambito determina la tariffa del servizio idrico integrato e trasmette gli atti all'ARERA ai fini dell'approvazione della proposta ove la ritenga conforme ai criteri e alle regole definiti nel metodo tariffario che la stessa Autorità centrale predispone e rivede periodicamente. La determinazione della tariffa risponde a due esigenze, contrastanti, di sostenibilità: sociale e finanziaria. L'Ufficio d'ambito, dalla data di affidamento del servizio idrico integrato alla società Lario Reti Holding è riuscito a mantenere costante il livello tariffario a fronte di un programma di investimenti di entità crescente, obiettivo purtroppo non ulteriormente replicabile per il terzo periodo regolatorio. Nel corso della predisposizione tariffaria per il quadriennio 2020-2023 si è dunque concretizzata l'opportunità, già in più occasioni prospettata, di estendere la durata dell'affidamento fino al 31 dicembre 2045, misura suscettibile di avviare la realizzazione di una serie di investimenti considerati strategici per il territorio senza generare impatti significativi sulle bollette degli utenti. L'Ufficio d'ambito ha verificato con l'ARERA la possibilità di far coincidere le due procedure, di estensione dell'affidamento e di predisposizione tariffaria, ricevendone l'indicazione di mantenerle preferibilmente separate. Conseguentemente è stata formulata una proposta tariffaria che garantisca gli investimenti necessari e urgenti per il primo biennio 2020-2021 rinviando invece ad una revisione straordinaria, da avviare immediatamente dopo la conclusione della predisposizione tariffaria, l'esatta definizione del programma degli interventi nei due anni residui del quadriennio e per il periodo residuo fino alla scadenza dell'affidamento nell'ipotesi di spostarla al 2045. Questa impostazione è stata confermata da uno specifico mandato conferito all'Ufficio d'ambito dai Comuni dell'ATO e approvato dalla Provincia con deliberazione consiliare N° 30 del 21-06-2021. L'estensione dell'affidamento dovrà essere adottata entro il termine assegnato dall'ARERA per la revisione tariffaria per il biennio 2022-2023 così che la revisione tariffaria possa essere coerente con la nuova durata, trentennale, dell'affidamento.

Un importante contributo alla sostenibilità degli investimenti può venire dai finanziamenti a fondo perduto nazionali e regionali. Nel primo sessennio dall'affidamento del servizio idrico integrato alla società Lario Reti Holding, il sostegno pubblico agli investimenti nel settore idrico lecchese si è mantenuto mediamente pari al 13% del valore complessivo degli interventi realizzati. L'emergenza sanitaria ha dato un forte impulso alla contribuzione pubblica quale strumento di ripresa economica, con riflessi evidenti già nella programmazione 2022 ove la percentuale dei finanziamenti a fondo perduto è schizzata, per l'ATO di Lecco, ad oltre il 40%. Nuove ingenti risorse verranno rese disponibili nel breve termine sia dalla Regione, sia a livello statale nell'ambito del Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza o a valere sul fondo regionale "Interventi per la ripresa economica". In tutti questi casi l'erogazione dei finanziamenti è subordinata al rispetto di cronoprogrammi che prevedono l'ultimazione degli interventi nel rispetto di scadenze inderogabili e sfidanti. Ciò comporta il possesso di un'elevata maturità di sistema e progettuale che nell'ATO di Lecco può ritenersi raggiunta. Ci si propone dunque di cogliere le opportunità di finanziamento che verranno ponendosi come obiettivo un livello di contribuzione almeno doppia rispetto a quella finora registrata.

Quale strumento di sostenibilità sociale, invece, a maggior tutela delle utenze disagiate, l'Ufficio d'ambito ha destinato fin dall'anno 2016 una quota dei ricavi da tariffa al bonus idrico. Il risultato del primo anno di erogazione è stato purtroppo deludente: le richieste pervenute sono risultate pari solo al 30,55% della cifra complessivamente a disposizione, peraltro probabilmente commisurato, in sede di prima destinazione, in misura non corrispondente alle reali necessità. I motivi presumibilmente sono stati molteplici: scarsa o tardiva pubblicità dell'iniziativa, tempi stretti, mancanza di un assistente sociale nel Comune. Per le utenze condominiali si aggiunge un'ulteriore difficoltà stante la richiesta di collaborazione agli Amministratori per informare le famiglie e per gestire i rapporti con i servizi sociali del Comune di riferimento per l'evasione delle pratiche. Le modifiche introdotte nel secondo anno di applicazione hanno prodotto un sensibile miglioramento del risultato di distribuzione delle risorse, che sono salite a 186.901 € a favore di 947 nuclei familiari per complessivi 3294 utenti. Si ha tuttavia ragione di ritenere che la platea dei possibili beneficiari possa essere ulteriormente ampliata. L'obiettivo è dunque quello di incrementare ulteriormente le risorse distribuite fino a comprendere la totalità dei nuclei familiari in condizioni di disagio economico. Dal 1° gennaio 2018 il bonus locale è divenuto integrativo del bonus sociale idrico introdotto dall'ARERA. Considerato che l'Ufficio d'ambito ha modificato il regolamento prevedendo il riconoscimento automatico del del bonus integrativo locale ai beneficiari del nuovo bonus sociale idrico nazionale, un contributo fondamentale nella direzione di raggiungere la totalità degli aventi diritto è venuto dall'articolo 57-bis del decreto legge n. 124/19 che ha innovato la disciplina in materia di bonus sociali prevedendo, tra l'altro, al comma 5:

- che a decorrere dal 1° gennaio 2021, i bonus sociali per la fornitura dell'energia elettrica e del gas naturale e le agevolazioni relative al servizio idrico integrato, di cui all'articolo 60, comma 1, della legge 28 dicembre 2015, n. 221, siano riconosciuti automaticamente a tutti i soggetti il cui Indicatore della situazione economica equivalente (ISEE) in corso di validità sia compreso entro i limiti stabiliti dalla legislazione vigente;
- l'ARERA, con propri provvedimenti, sentito il Garante per la protezione dei dati personali, definisca le modalità di trasmissione delle informazioni utili da parte dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) al Sistema informativo integrato gestito dalla società Acquirente unico Spa.

Con la predisposizione tariffaria per il quadriennio 2020-2023, la valorizzazione dell'ammontare di agevolazioni tariffarie da corrispondere agli utenti per il bonus sociale integrativo è stato previsto sulla base degli importi effettivamente erogati negli anni 2018 e 2019. Con analoga operazione da compiersi in occasione della verifica intermedia del vigente periodo regolatorio, l'obiettivo di

commisurare le risorse alla totalità dei nuclei familiari in condizioni di disagio economico dovrebbe finalmente essere conseguito.

#### Obiettivi di gestione della partecipazione in Lario Reti Holding S.p.A.

Il procedimento di affidamento del servizio idrico integrato assume precipuo rilievo anche in riferimento al processo di razionalizzazione delle società partecipate, con riferimento sia ai gestori preesistenti all'affidamento al gestore unico, sia soprattutto in relazione ai precedenti affidatari del servizio idrico integrato, sia alle società interambito. Con le deliberazioni n. 121/18 e n. 165/19, l'Ufficio d'ambito ha dunque approvato dapprima il progetto di fusione per incorporazione in Lario reti holding S.p.A. (Società incorporante) delle società Adda Acque Srl, Consorzio Olginate Valgrehentino Srl e Idrolario Srl (Società Incorporate), indi il progetto di fusione per incorporazione di ASIL S.p.A. e Valbe Servizi S.p.A. nella società Lario Reti Holding S.p.A. nonché di scissione tra Lario Reti Holding S.p.A (Società beneficiaria) e AUSM Srl (Società scissa). Rimane da perfezionare con il passaggio della proprietà dei cespiti il subentro di Lario Reti Holding a Hidrogest S.p.A.. Nel corso dell'anno 2020 Hidrogest e Lario Reti Holding hanno stipulato un contratto di servizio in cui sono stati definiti obblighi reciproci per l'uso degli impianti a titolo oneroso di proprietà di Hidrogest a fronte del pagamento di un canone annuale da parte di Lario Reti Holding. La predisposizione tariffaria per il quadriennio 2020-2023, approvata dall'ARERA, valorizza, come beni di terzi DeltaCUITcapex solo il costo del capitale proveniente dalla RAB dei cespiti di proprietà di Hidrogest escludendo quindi la valorizzazione del canone d'uso pattuito tra le parti. La valorizzazione è avvenuta al valore netto contabile dei cespiti alla data del 31.12.2019, in quanto Hidrogest fin dall'anno 2012 è considerato da ARERA soggetto escluso dall'applicazione della metodologia tariffaria per mancata consegna degli impianti al gestore unico (582/2013/R/idr). L'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) con il provvedimento 365/2021/R/idr del 03 agosto 2021 ha approvato lo specifico schema regolatorio, recante le predisposizioni tariffarie per il periodo 2020-2023, proposto dall'Ufficio d'Ambito di Lecco per il gestore Lario Reti Holding S.p.A., comprendente la proposta di valorizzazione dei cespiti nella proprietà del gestore uscente. Conseguentemente l'Ufficio d'ambito di Lecco, con comunicazione protocollo partenza n. 2889/2021 del 29-12-2021, ha invitato le parti a definire il passaggio di proprietà delle infrastrutture nel corso dell'anno 2022 alle condizioni indicate nella relazione istruttoria (Modalità di valorizzazione delle infrastrutture Hidrogest S.p.A. - Gestione del Servizio di acquedotto svolta nel Comune di Monte Marengo) trasmessa dall'Ufficio d'ambito e recepite nella proposta tariffaria MTI-3 approvata da ARERA.

Il subentro di LRH nella conduzione dell'acquedotto nel Comune di Monte Marengo rende non ulteriormente procrastinabile il completamento della disciplina delle realtà interambito con la sottoscrizione di specifico accordo anche relativamente all'ambito bergamasco.

Sul fronte delle partecipazioni, resta da attuare una perfetta corrispondenza tra l'azionariato della società di gestione del servizio idrico integrato ed il perimetro delle attività affidate, da compiersi attraverso la scissione parziale non proporzionale dei soci comaschi e la promozione della partecipazione al capitale di LRH dei Comuni lecchesi attualmente non soci.

#### Obiettivi relativi all'autorizzazione allo scarico in pubblica fognatura

In questa attività, che ha sempre avuto un impatto considerevole in termini di numero di istanze da istruire, e nella quale si è lavorato per lungo tempo con notevole affanno, superata finalmente la criticità che ha caratterizzato la fase di avvio e che è proseguita, anche dopo il necessario rafforzamento della struttura del Gestore, per tutto il periodo necessario allo smaltimento dei ritardi nel frattempo accumulati, si intende:

- osservare il rispetto dei tempi procedurali previsti dalla normativa;

- proseguire nella verifica della regolarità amministrativa degli scarichi in fognatura, avviata con il bacino di Premana e proseguita in sinergia con il gestore secondo le previsioni del piano di rilevamento delle utenze fognarie.

Anche per questi obiettivi, si rinvia agli indicatori di efficacia/efficienza illustrati con riferimento alla programmazione annuale.

## **La programmazione annuale**

Gli obiettivi illustrati sono misurati in termini di impatto sull'utenza del servizio idrico o sull'ambiente di un servizio che, come si diceva nella presentazione, l'azienda non gestisce direttamente. Il contributo dell'Ufficio d'ambito consta essenzialmente nello svolgimento dell'attività di controllo che non è solo la pur doverosa vigilanza sull'operato del Gestore, ma anche - in quanto soggetto istituzionale tenuto a garantire al cittadino utente il soddisfacimento dei relativi bisogni, l'implementazione di un servizio efficiente ed economico, la tutela della salute umana e dell'ambiente e qualsiasi ulteriore finalità stabilita dalla legge, ed avendo affidato il servizio sulla base di un programma da esso stesso definito - la verifica dell'efficacia delle misure attraverso le quali si è previsto di conseguire gli obiettivi declinati nella programmazione d'ambito. Eventuali scostamenti tra i livelli minimi del servizio da garantire per legge e l'effettiva prestazione possono evidentemente dipendere non solo dall'operato del Gestore, bensì anche da un'errata programmazione dell'Ente affidante. La funzione di controllo dell'Ufficio d'ambito è dunque finalizzata non solo a verificare l'attività del Gestore ma anche ad introdurre i necessari correttivi nei periodici aggiornamenti della programmazione d'ambito. Ferma restando la previsione di possibili revisioni straordinarie, i tempi e le scadenze degli aggiornamenti sono dettati dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, la quale ha stabilito una periodicità quadriennale, con una verifica intermedia. Nel 2022 si dovranno aggiornare le predisposizioni tariffarie per gli anni 2022 e 2023. Preliminarmente, come anticipato relativamente agli obiettivi di politica tariffaria, dovrà essere deliberata l'estensione dell'affidamento così che la revisione tariffaria possa essere coerente con la nuova durata, trentennale, dell'affidamento con i benefici attesi nella programmazione degli investimenti senza generare impatti significativi sulle bollette degli utenti. Per l'estensione dell'affidamento l'Ufficio d'ambito dovrà acquisire il parere della Regione sul programma degli interventi - anche alla luce delle nuove linee guida per l'aggiornamento dei piani d'ambito del servizio idrico integrato approvate con d.G.R. 2537 del 26/11/2019 - e l'asseverazione del piano economico finanziario.

La proroga della scadenza costituirà altresì l'occasione irrinunciabile per recepire nella convenzione la revisione degli strumenti di regolazione e monitoraggio del corretto esercizio del servizio idrico integrato avviata con deliberazione 153/19, di cui si è detto nell'illustrazione degli obiettivi di qualità tecnica.

Nell'anno 2022 sarà importante cogliere le possibilità di contributi pubblici resi disponibili nell'ambito del Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza o a valere sul fondo regionale "Interventi per la ripresa economica". In tutti questi casi l'erogazione dei finanziamenti è subordinata al rispetto di cronoprogrammi che prevedono l'ultimazione degli interventi nel rispetto di scadenze inderogabili e sfidanti. Ciò comporta, oltre al possesso di un'elevata maturità di sistema e progettuale, nuovi ingenti oneri di monitoraggio degli interventi, di rendicontazione delle spese e di gestione dei contributi, ma innanzitutto il puntuale rispetto dei tempi procedurali. Con specifico riferimento agli Enti di governo degli ambiti le esigenze di efficienza e tempestività concerneranno particolarmente le fasi di presentazione delle richieste di finanziamento, in qualità di soggetti proponenti espressamente individuati negli avvisi pubblici, e di approvazione dei progetti, anche attraverso la convocazione di apposite conferenze di servizi.

In materia di servizio idrico integrato nel 2022 dovrà completarsi la disciplina delle realtà interambito con la sottoscrizione di specifico accordo anche relativamente all'ambito bergamasco.

Relativamente all'organizzazione interna, l'Azienda, nel 2022, dovrà:

- portare a compimento talune attività funzionali al distacco dal proprio Ente di controllo, innanzitutto completando l'elaborazione dei manuali di gestione documentale e di conservazione con la descrizione dell'applicativo del protocollo informatico e della conservazione digitale adottati e integrandoli con il piano per la sicurezza dei documenti informatici, disaster recovery e continuità operativa;
- valorizzare il nuovo sito internet aziendale, adeguandolo alle linee guida ed alle nuove direttive di Design Italia, implementando sistemi automatici e maggiormente orientati all'utente per rendere sempre più trasparente la propria attività amministrativa, arricchendolo di informazioni alla cittadinanza sui temi attinenti alla salvaguardia dell'ambiente ed al corretto esercizio del servizio idrico integrato;
- attuare l'agenda digitale dell'Ente nella prospettiva di una piena transizione al digitale;
- completare il proprio fabbisogno di personale con l'assunzione, nei primi mesi dell'anno di due istruttori direttivi, contabile e informatico.

### **Dalla performance organizzativa alla performance individuale**

Fermo restando che il direttore è responsabile di tutti i procedimenti amministrativi, di seguito si assegnano alle aree o unità organizzative aziendali gli obiettivi dettagliandone azioni, tempi e risorse.

#### **Area tecnica**

Attualmente si compone di 4 istruttori, di cui 2 direttivi.

Per il dettaglio della partecipazione dei singoli tecnici al conseguimento degli obiettivi di *performance* di seguito dettagliati si rinvia alle schede previste dalla metodologia di valutazione del personale del comparto.

#### Predisposizione dei piani previsti dall'art. 35 della convenzione ai fini del raggiungimento degli obiettivi di qualità tecnica

L'attività consiste nell'acquisizione delle proposte predisposte dal gestore e nella loro valutazione rispetto ai requisiti ed ai contenuti precisati nella convenzione stessa, comprendente la consuntivazione annuale degli obiettivi assegnati dall'ARERA e degli indicatori definiti nei singoli piani per monitorare l'avanzamento delle azioni programmate e l'eventuale aggiornamento di queste ultime.

Sono previsti per ciascun piano almeno due momenti di verifica annuali da compiersi, in contraddittorio con il gestore del servizio idrico integrato, nei mesi di aprile e settembre al fine di consentire al Presidente di validare la raccolta dati di qualità tecnica da parte dell'ARERA e di rendicontare al Consiglio di amministrazione sull'andamento del programma degli interventi anche ai fini dell'applicazione di eventuali penali.

#### Attuazione del programma degli interventi

L'attività è articolata in una pluralità di azioni, tra cui:

- il monitoraggio dello stato di avanzamento degli interventi rilevanti;
- l'acquisizione dei progetti degli interventi più rilevanti e la verifica della loro coerenza con la programmazione d'ambito;
- l'approvazione dei progetti per i quali è richiesta dal gestore del servizio idrico integrato la convocazione di apposita conferenza di servizi.

La verifica dello stato di avanzamento degli interventi e dei progetti viene svolta bimestralmente in contraddittorio con il gestore del servizio idrico integrato. L'avanzamento degli interventi è pubblicato sul sito *web* aziendale entro 15 giorni dal termine del periodo di riferimento e rendicontato al Consiglio di amministrazione anche ai fini dell'applicazione di eventuali penali.

Per l'approvazione dei progetti e per l'espressione dei pareri nei casi in cui non è richiesta l'approvazione, si definiscono anche degli indicatori specifici:

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore storico	Valore obiettivo	Fonte dati
Approvazione dei progetti	Tempo medio procedimentale	Giorni		150	Protocollo
Pareri sui progetti	Tempo medio procedimentale	Giorni		30	Protocollo

#### Gestione dei contributi pubblici

L'attività, consistente nel monitoraggio degli interventi beneficiari di contributi pubblici secondo le modalità e i tempi definiti dal soggetto erogatore del finanziamento, è finalizzata alla regolare erogazione dei fondi evitando prioritariamente di incorrere nella revoca degli stessi.

#### Autorizzazioni allo scarico in fognatura

Questa attività che, per l'entità delle istanze presentate annualmente assorbe una parte molto importante dell'operatività dell'azienda, consiste innanzitutto nel rilascio del titolo autorizzativo necessario per l'attivazione degli scarichi di acque reflue industriali o meteoriche contaminate in fognatura. L'Ufficio d'ambito adotta il provvedimento finale solo nei casi in cui l'autorizzazione non sia compresa in provvedimenti unitari quali l'Autorizzazione Integrata Ambientale, l'Autorizzazione Unica Ambientale, l'autorizzazione unica per impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti ai sensi dell'art. 208 del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152. Nella stragrande maggioranza dei casi il provvedimento finale è adottato dalla Provincia la quale, nei casi in cui lo stabilimento abbia scarichi allacciati alla fognatura, deve tuttavia acquisire il parere dell'Ufficio d'ambito e, per suo tramite, del gestore della fognatura e dell'impianto di depurazione finale. L'Ufficio d'ambito è dunque tenuto a vigilare sul rispetto dei tempi procedurali sia propri sia del gestore del servizio idrico integrato. A quest'ultimo il regolamento assegna 55 giorni tenuto conto della effettuazione di specifici sopralluoghi istruttori, mentre l'Ufficio d'ambito si riserva 20 giorni per l'esame documentale, l'eventuale richiesta di integrazioni, la richiesta di parere al gestore e la predisposizione dell'atto conclusivo.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore storico	Valore obiettivo	Fonte dati
Autorizzazioni allo scarico in fognatura	Tempo medio procedimentale	Giorni		75	Protocollo

#### Assimilazioni alle acque reflue domestiche

Nei casi di assimilabilità degli scarichi produttivi alle acque reflue domestiche l'Ufficio d'ambito prende atto delle comunicazioni trasmesse o rilascia le attestazioni richieste. In tal caso il termine per comunicare all'utente eventuali condizioni di ammissibilità dello scarico o rilasciare la dichiarazione di assimilazione è di 30 giorni complessivi.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore storico	Valore obiettivo	Fonte dati
Assimilazioni alle acque reflue domestiche	Tempo medio procedimentale	Giorni		30	Protocollo

#### Controllo degli scarichi in fognatura

Gli Uffici d'ambito programmano i controlli sugli scarichi in fognatura. Il programma dei controlli per l'anno 2022, approvato dal Consiglio di amministrazione con deliberazione n. 21/21, comprende:

- controlli ordinari per la verifica del rispetto della normativa e delle specifiche prescrizioni contenute nelle singole autorizzazioni;
- controlli di verifica conseguenti a superamento dei valori limite di emissione;

da effettuarsi nel numero minimo di 30.

In caso di accertamento di illeciti amministrativi, il relativo verbale va notificato all'interessato entro i termini di legge (90 giorni per i residenti nel territorio della Repubblica).

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Valore storico	Valore obiettivo	Fonte dati
Controllo degli scarichi in fognatura	Scarichi controllati	Numero		30	Verbali
Accertamento illeciti amministrativi	Tempo medio procedimentale	Giorni		90	Verbali

#### **Area amministrativa**

La funzionaria amministrativa supporta la direzione nella gestione del personale, nell'acquisizione di servizi e forniture, nelle relazioni con il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il Medico competente, la banca, l'Organo di revisione, il Nucleo di valutazione e il DPO, nella predisposizione/attuazione degli atti di competenza degli Organi aziendali, nelle attività segretariali a favore della Conferenza dei Comuni dell'ATO, nonché nell'espletamento degli obblighi di trasparenza.

Si evidenzia che nel 2022, in aggiunta all'attività ordinaria, l'Azienda è chiamata a completare talune attività funzionali al distacco dal proprio Ente di controllo con il perfezionamento dei manuali di gestione documentale e di conservazione, il miglioramento del nuovo sito *web* aziendale, l'assunzione di un istruttore direttivo informatico (oltre al completamento della procedura di selezione del contabile) e l'eventuale acquisizione in disponibilità di un automezzo di servizio.

All'area amministrativa afferisce, infine, anche il progetto formativo dedicato alla scuola.

#### **Piano organizzativo del lavoro agile**

Di seguito si riassumono ed ampliano gli elementi del piano *performance* più strettamente afferenti al lavoro agile.

#### **Livello di attuazione**

L'azienda ha adottato, quale strumento per favorire le pari opportunità lavorative, dapprima un regolamento per il telelavoro (deliberazione n. 66 del 18 marzo 2016), successivamente una

disciplina del lavoro agile (deliberazione n. 127 del 31 ottobre 2018), dei quali ad inizio 2020 fruivano due dipendenti.

Nel corso dell'emergenza sanitaria il lavoro agile è stato esteso sia nel numero delle giornate per le lavoratrici che già ne fruivano, sia all'intero personale in servizio, senza che ciò determinasse effetti negativi sulla continuità dell'azione amministrativa o rallentamenti procedurali ad eccezione dei periodi di sospensione espressamente previsti dalle norme. Alcune attività hanno invece subito riduzioni o ritardi, tuttavia riconducibili all'emergenza sanitaria e non alla modalità di lavoro.

Una possibile interferenza negativa si è presentata con l'avvio di un autonomo sistema di gestione documentale da parte dell'Azienda, che fino a novembre 2020 aveva invece fruito del servizio di protocollo del proprio Ente di controllo. L'adozione di un modello operativo decentrato ha tuttavia consentito di confermare la totale compatibilità delle attività aziendali con la modalità di lavoro agile.

Attualmente, nonostante il persistente stato di emergenza sanitaria, il lavoro agile viene nuovamente svolto nel rispetto degli accordi individuali nel frattempo sottoscritti con tutte le dipendenti.

### **Modalità attuative**

Gli atti organizzativi interni che definiscono le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile sono state verificati rispetto alle "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche", concordate con i sindacati, sulle quali è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata lo scorso 16 dicembre, le quali, secondo quanto stabilito dalla legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile è rimesso all'accordo individuale con il lavoratore, in cui vengono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione. Le linee guida prevedono le seguenti ulteriori condizioni per lo smart working:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) la necessità, per l'amministrazione, della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- f) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- g) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- h) il dovere di fornire al lavoratore idonea dotazione tecnologica, che garantisca la sicurezza e il divieto di ricorso all'utenza personale o domestica del dipendente, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati.

L'esito della verifica è stato positivo. Soltanto, con provvedimento n. 216 del 16 novembre 2021, è stata aggiudicata, mediante adesione alla convenzione Telefonia mobile 8 – Lotto unico, stipulata dalla Consip S.p.A., per conto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, la fornitura di sim card per smartphone da utilizzare esclusivamente per esigenze di ufficio, in particolare nei giorni di svolgimento dell'attività lavorativa in modalità smartworking, da parte di due lavoratrici che ancora facevano ricorso all'utenza personale o domestica sia per le telefonate sia per la rete internet.

### **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Considerata l'esiguità della struttura aziendale, nonché l'attribuzione alla direttrice della responsabilità della transizione al digitale, in questa parte ci si limita a riferire che il piano organizzativo del lavoro agile sarà trasmesso sia al Nucleo di valutazione, unitamente al piano *performance*, sia alle organizzazioni sindacali.

Si ritiene di rinviare all'esperienza che nel frattempo sarà maturata e ad eventuali aggiornamenti che dovessero intervenire sugli istituti relativi al trattamento giuridico ed economico dei lavoratori, al fine di renderli maggiormente coerenti con la nuova visione del lavoro che sta emergendo, eventuali interventi di revisione degli atti organizzativi interni che definiscono le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile.