

## I COMPITI ISTITUZIONALI DELLA SRR

### 1. Premessa

La S.R.R., salvo quanto previsto dal comma 2-ter dell'articolo 5 della l.r. 9/2010, come introdotto dalla l.r. 3/2013, esercita le seguenti funzioni:

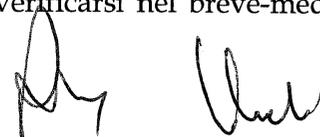
1. organizzazione, affidamento e controllo del servizio di gestione integrata dei rifiuti;
2. adozione del piano d'ambito;
3. realizzazione e gestione degli impianti;
4. servizi accessori (riscossione, accertamento, ecc.)
5. attività di controllo finalizzata alla verifica del raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi determinati nei contratti a risultato di affidamento del servizio con i gestori.
6. trasmissione dei dati relativi alla gestione dei rifiuti con le modalità indicate dalla Regione nonché a fornire alla Regione ed alla provincia tutte le informazioni da esse richieste.
7. attività di informazione e sensibilizzazione degli utenti funzionali ai tipi di raccolta attivati, in relazione alle modalità di gestione dei rifiuti ed agli impianti di recupero e smaltimento in esercizio nel proprio territorio.

La S.R.R. ha come finalità il raggiungimento dell'autosufficienza di smaltimento, garantendo la presenza di almeno un impianto di trattamento a tecnologia complessa, compresa una discarica di servizio.

La dotazione organica di questa SRR è stata adottata già con deliberazione n. 8 del 20/08/2014 ed inviata al dipartimento regionale rifiuti con nota prot. n. 123 del 03/09/2014. Prendendo atto dell'indirizzo espresso dalla G.R. con delibera 191 del 22/07/2015, nonché del contenuto della dipartimentale prot. 49250 del 19/11/2015, di seguito si procede ad identificare i fabbisogni funzionali ed il modello organizzativo che si ritiene più confacente per l'efficace ed economico assolvimento delle funzioni istituzionali.

Risulta comunque evidente che la soluzione organizzativa adottata ha valenza solamente nel breve-medio periodo, in relazione anche all'attuazione - in itinere - di quanto disposto dal citato art. 5, comma 2-ter della l.r. 3/2013 ed ai piani di intervento che i Comuni hanno adottato con conseguente approvazione da parte dell'Assessorato regionale, le cui procedure di affidamento sono in corso.

Conseguentemente la soluzione organizzativa individuata necessita della necessaria duttilità e di adattamento dinamico alle possibili, mutate esigenze che dovessero verificarsi nel breve-medio periodo.



## 2. I diversi modelli di organizzazione

Non esiste un modello specifico di organizzazione aziendale, in quanto vi sono numerose variabili, quali:

- dimensioni e grado di complessità della struttura aziendale,
- forma societaria,
- tipologia di prodotto/servizio erogato,
- mercato di riferimento/destinatari del servizio
- ecc.

Oggi gli economisti concordano nel riconoscere l'esistenza di alcuni modelli organizzativi tipizzati:

- modello gerarchico
- modello funzionale
- modello divisionale
- modello a matrice
- modello a rete

Esistono poi delle forme intermedie, che si collocano tra un modello e l'altro. I modelli, comunque, restano solo semplificazioni astratte, considerato che, come sopra accennato, la realtà può presentare infinite variazioni.

### a. Modello gerarchico

La struttura gerarchica è la più semplice e si basa su una separazione netta tra la base (gruppo operativo) ed il vertice (direzione). Per le sue caratteristiche elementari, questa struttura può essere adottata solo in realtà di dimensioni molto piccole, in cui le decisioni strategico-operative ed il controllo sono caratterizzate da un forte accentramento.

### b. Modello funzionale

Nella struttura funzionale, tra la direzione e il gruppo operativo esiste un gruppo intermedio con funzioni di coordinamento ma privo di potere decisionale. Quest'ultimo, come pure ogni attività di controllo, resta di competenza della direzione.

L'azienda viene suddivisa in aree funzionali in base al tipo di attività. Ogni area è dotata di un forte grado di specializzazione che permette di introdurre economie di scala e di verificare in modo stringente la qualità delle attività svolte.

Il vertice si occupa della gestione strategica e del coordinamento operativo.

Questo tipo di struttura è basata su processi decisionali e direttivi di tipo gerarchico ed è adatta quando il numero di prodotti e di segmenti di clientela è limitato.

Risulta efficace se:

- l'organizzazione societaria necessita di essere controllata e coordinata gerarchicamente

- si perseguono condizioni di efficienza interna

I punti di forza di un'organizzazione funzionale sono:

- facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali
- permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite
- permette all'organizzazione di perseguire obiettivi funzionali
- chiarezza dei rapporti tra gli organi
- favorisce condizioni di efficienza e di razionalizzazione dell'attività produttiva attraverso:
  - concentrazione di interessi su singole aree gestionali
  - maggior controllo di tipo gerarchizzato delle risorse all'interno di ogni funzione
  - elevata specializzazione funzionale
  - raggruppamento per funzioni che evita inutili duplicazioni (economie di costi organizzativi)

I punti di debolezza di questo tipo di struttura sono, invece, i seguenti:

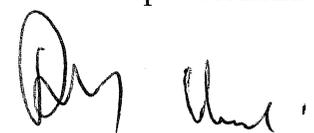
- tempi di risposta più lenti di fronte ai cambiamenti ambientali
- possibilità di concentrazione di decisioni al vertice
- resistenza al cambiamento con difficoltà a ricercare soluzioni innovative
- implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi
- può essere inadeguata a far fronte all'aumentare delle dimensioni aziendali e/o all'ampliamento delle linee di prodotti e dei mercati
- ha una limitata elasticità anche nei comportamenti (rigido ordinamento gerarchico, accentrato decisionale, resistenze al cambiamento....)
- si pongono problemi di coordinamento tra le diverse funzioni: crescenti con l'aumentare della complessità della gestione

Un possibile superamento dei limiti di questo tipo di struttura può avvenire con i collegamenti orizzontali, cercando, cioè, di compensare la gerarchia funzionale verticale instaurando collegamenti orizzontali, come:

- gruppi di lavoro
- sviluppo di sistemi integrati informatici

### c. Modello divisionale

Rispetto al modello funzionale, quello è organizzato internamente secondo i criteri del modello funzionale, con una maggiore capacità di comunicazione tra le funzioni di una stessa divisione e tra la divisione e l'ambiente esterno. Il coordinamento tra le varie divisioni e le funzioni di controllo sono affidate alla Direzione generale, ma i processi decisionali non sono più accentrati al vertice.



Nella struttura divisionale:

- ogni divisione è dotata di una certa autonomia (decentramento decisionale dal vertice)
- si consente ad organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti un maggior grado di flessibilità rispetto ai cambiamenti ambientali
- ogni divisione viene ad assumere i connotati di un'impresa

La struttura divisionale prevede diversi livelli:

- Alta direzione:
  - ✓ definisce le strategie globali
  - ✓ alloca le risorse tra le divisioni
  - ✓ coordina, pianifica, valuta l'operato delle divisioni
- Direzioni di staff
  - ✓ forniscono supporto all'Alta Direzione
  - ✓ interagiscono con le divisioni
- Direzioni divisionale
  - ✓ definiscono le strategie di divisione
  - ✓ coordinano, pianificano, valutano l'operato dei dipartimenti funzionali
- Direzioni funzionali
  - ✓ operano all'interno delle deleghe concesse
  - ✓ coordinano, pianificano, valutano l'operato delle unità operative
- Unità operative

I vantaggi della struttura di tipo divisionale sono i seguenti:

- risposta organizzativa alla diversificazione
- indirizza gli sforzi aziendali su specifici prodotti o mercati
- consente un recupero di margini di flessibilità per le aziende di grandi dimensioni
- sviluppo a livello di direzioni divisionali di dirigenti, con capacità gestionali globali
- possibilità per il vertice dell'azienda di politiche di tipo globale

I problemi di questo tipo di struttura sono, invece, i seguenti:

- possibile ripresentazione degli svantaggi della struttura funzionale all'interno della divisione
- maggiori costi organizzativi
- rapporti tra le divisioni
- difficoltà a recepire la divisionalizzazione come riconoscimento effettivo di autonomia

## Modello a matrice

Si tratta di una formula evoluta, che si adatta alle realtà aziendali di grandi dimensioni e di elevata complessità. Prevede una compenetrazione tra la struttura divisionale e la struttura funzionale e ciò significa che sono presenti due livelli di direzione: le direzioni delle singole funzioni e le direzioni delle singole divisioni. Ogni risorsa dell'azienda risponde perciò a due diverse direzioni, in base alla divisione e alla funzione in cui ricade la sua attività.

La struttura per matrice ha una gerarchia duale:

- una dimensione rappresenta **funzioni e risorse** con a capo un manager funzionale
- l'altra dimensione rappresenta i **prodotti o i progetti** con a capo un responsabile di prodotto o di progetto

All'interno ci sono soggetti che rispondono ad entrambi i responsabili.

Le condizioni per poter utilizzare una struttura per matrice sono:

- esistenza di più linee di prodotto o di progetti tra i quali condividere risorse scarse, realizzare un utilizzo flessibile delle persone
- operare in un contesto ambientale incerto e complesso, caratterizzato da frequenti cambiamenti
- avere un'elevata condivisione di informazioni

Le posizioni chiave di una struttura per matrice sono:

- vertice: deve bilanciare il potere dei due assi
- dirigente di funzione: deve assicurare che siano disponibili le competenze e le risorse necessarie e che le persone siano aggiornate
- dirigente di prodotto o di progetto: deve perseguire chiari obiettivi di business aziendali
- celle della matrice: devono far fronte ad una doppia responsabilità

Questo tipo di struttura consente un **uso flessibile delle risorse** e lo **sviluppo di conoscenze** e di obiettivi di business.

Un'organizzazione per matrice è utile nei seguenti casi:

- condizioni di elevata instabilità delle tecnologie e del mercato
- possibilità di spostare risorse da un progetto all'altro
- maturazione di un senso collaborativo tra le persone che devono essere capaci di accettare principi organizzativi diversi da quelli tradizionali
- ridefinizione delle altre variabili organizzative come: sistema di controllo, di valutazione delle prestazioni, informativo

Nel diagramma a matrice esistono due tipi di manager:

- quelli funzionali ai quali sono assegnate le funzioni aziendali



- quelli di progetto con compiti di programmazione, coordinamento e controllo.

I vantaggi della struttura a matrice sono:

- consente di portare avanti più progetti contemporaneamente condividendo le risorse disponibili
- consente elevati livelli di flessibilità (spostamento di risorse da un progetto all'altro)
- favorisce lo sviluppo di una visione dinamica del ruolo dei vari soggetti coinvolti

Gli svantaggi sono, invece, questi:

- maggiore complessità delle decisioni
- il potere può spostarsi su un asse della matrice
- la direzione potrebbe non avere potere di bilanciamento
- conflitti di ruolo dovuti alla gerarchia duale
- richiede un alto grado di relazioni interpersonali e un'elevata disponibilità a collaborare che potrebbero non essere disponibili

#### **d. Modello a rete**

Oggi molte organizzazioni affidano alcune delle proprie attività all'esterno, ad altre aziende che sono in grado di svolgere in modo più efficiente. Si parla di outsourcing quando un'azienda ricorre a fornitori esterni per determinate funzioni, quali la produzione, il sistema informativo o la gestione dei crediti. Queste relazioni interorganizzative riflettono un cambiamento significativo nella progettazione organizzativa. Con una struttura a rete, chiamata a volte anche struttura modulare, l'organizzazione appalta un gran numero dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

L'organizzazione modulare può essere considerata come un nodo centrale circondato da una rete di specialisti esterni. Con una struttura modulare, il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività alle altre organizzazioni.

La forma a rete prevede un coordinamento per mezzo del mercato al posto della tradizionale gerarchia verticale. I subappaltatori possono tranquillamente entrare e uscire dal sistema come richiesto dalle mutevoli esigenze.

Punti di forza e di debolezza

Punti di forza sono:

- consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali;
- conferisce all'azienda un ampio raggio d'azioni senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione;
- consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli;

- riduce i costi amministrativi e delle spese generali, in quanto non sono necessarie grandi strutture di staff. I manager si concentrano sulle attività che portano un vantaggio competitivo, mentre le altre attività vengono appaltate.

Punti di debolezza:

- i manager non hanno il controllo su molte attività e molti dipendenti;
- richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner;
- comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività;
- la fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendali possono essere deboli perché i dipendenti hanno la sensazione di poter essere sostituiti da servizi a contratto;

#### e. Modello ibrido

La struttura ibrida è una soluzione che combina caratteristiche di vari approcci adattati alle specifiche necessità strategiche.

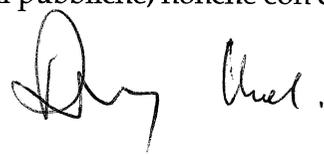
Si possono abbinare le caratteristiche della struttura funzionale, divisionale e a matrice.

Questa scelta tende ad essere utilizzata in ambienti in rapido cambiamento poiché garantiscono una maggiore flessibilità. Ad esempio in un'azienda con diverse linee di prodotto è applicabile una soluzione divisionale ove le funzioni specifiche per ogni linea sono determinate nella divisione mentre alcune funzioni sono accentrate nella sede centrale.

### 3. Criteri di organizzazione

L'articolazione della struttura organizzativa dovrà essere informata sui seguenti criteri:

- Articolazione e collegamento - gli uffici ed i servizi sono articolati per funzioni omogenee, finali e strumentali o di supporto, e tra loro collegati anche mediante strumenti informatici;
- Imparzialità e trasparenza - l'organizzazione deve essere strutturata in modo da assicurare la massima imparzialità e trasparenza dell'attività amministrativa e garantire il diritto di accesso dei cittadini e degli altri soggetti privati agli atti ed ai provvedimenti dell'Autorità;
- Partecipazione e responsabilità - l'organizzazione del lavoro deve stimolare la partecipazione attiva di ciascun dipendente, responsabilizzando lo stesso per il conseguimento dei risultati, secondo il diverso grado di qualificazione e di autonomia decisionale;
- Flessibilità - deve essere assicurata ampia flessibilità nell'organizzazione delle articolazioni strutturali e nell'impiego del personale, nel rispetto delle specifiche professionalità, e mobilità del personale all'interno ed all'esterno dell'Ente;
- Armonizzazione degli orari - gli orari di servizio, di apertura degli uffici e di lavoro devono essere armonizzati con gli orari delle altre amministrazioni pubbliche, nonché con quelli del



lavoro privato. L'orario di lavoro è funzionale all'efficienza ed all'orario di servizio

- f. Riservatezza - tutti i dati ed informazioni di cui il personale potrà essere informato o entrerà in possesso nello svolgimento delle proprie mansioni dovranno essere considerati riservati ed è fatto assoluto divieto alla loro divulgazione senza apposita richiesta dei soggetti interessati.

#### **4. Scelta del modello organizzativo**

Il modello organizzativo aziendale viene scelto in base a numerosi parametri (mercato, prodotto, risorse) tenendo, comunque, sempre presente l'efficienza della società.

I vantaggi di una scelta ponderata sono notevoli:

- Riduzione rischi organizzativi
- Maggiore produttività
- Riduzione costi sicurezza
- Miglioramento dell'immagine sia fra i suoi dipendenti che all'esterno

La dotazione organica dell'Ente si qualifica quale strumento gestionale di flessibilizzazione dell'organizzazione e dell'impiego delle risorse umane.

L'organizzazione delle aree, dei servizi e degli uffici deve essere improntata ai principi costituzionalmente garantiti per la PA propriamente detta di buon andamento e imparzialità, a quelli di efficacia, efficienza, trasparenza ed economicità dell'azione amministrativa, nonché ai criteri di autonomia operativa, funzionalità, economicità di gestione e secondo i principi di professionalità e responsabilità. Tali principi, stante l'interesse pubblico indubbiamente perseguito dalla società a totale partecipazione pubblica, costituiscono principi generali e validi anche per la SRR.

Ferme restando le funzioni di indirizzo generale e politico-amministrativo in capo ai competenti organi sociali, si ritiene opportuno al fine di garantire migliore operatività prevedere la figura del Direttore Generale, il quale sovrintende al funzionamento delle aree, dei servizi e degli uffici e alla esecuzione degli atti e dei provvedimenti ed al quale -laddove ritenuto necessario od opportuno dall'Organo di Amministrazione - conferire apposite deleghe, fissandone l'ambito ed i limiti.

Ai Responsabili delle aree e dei servizi, nel rispetto delle attribuzioni del Direttore Generale, competono l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, ed in particolare la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, ivi compresi autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, nei limiti fissati dall'Organo di amministrazione.

Ciascuna Area e/o Servizio ha una propria dotazione di risorse umane, articolata per qualifiche funzionali, figure o profili professionali che costituiscono, nella loro globalità, la dotazione organica generale della Società

La previsione numerica delle risorse umane viene rappresentata per Aree, Servizi ed Uffici, con l'individuazione del personale per contingenti, attraverso un'organizzazione orizzontale del lavoro. In definitiva la struttura organizzativa è il risultato di numerosi elementi contingenziali. L'enfasi posta sull'efficienza e il controllo, piuttosto che sull'apprendimento e la flessibilità, è determinata dalle contingenze che riguardano la strategia, l'ambiente, la dimensione e il ciclo di vita, la tecnologia e la cultura organizzativa.

L'organizzazione è progettata per adattarsi ai fattori contingenti: in un ambiente stabile l'organizzazione può avere una struttura tradizionale che enfatizzi il controllo verticale, l'efficienza, la specializzazione, le procedure standardizzate e il processo decisionale accentrato. Dall'altro lato un ambiente in rapido cambiamento può richiedere una struttura più flessibile, con un forte coordinamento e una forte collaborazione orizzontale, attraverso gruppi o altri meccanismi.

In termini di dimensione e ciclo di vita, le organizzazioni giovani e piccole sono generalmente informali e hanno un basso grado di divisione del lavoro, poche regole e regolamenti, sistemi snelli di *budgeting* e di risultati *ad hoc*. Grandi organizzazioni hanno un alto grado di divisione del lavoro, numerose regole e regolamenti, procedure complesse e sistemi articolati e verticali di *budgeting*, *auditing* diffuso e permeante, sistemi premianti e di innovazione standardizzati. La struttura deve altresì adattarsi alla tecnologia che caratterizza il flusso produttivo dell'organizzazione.

La Società per la Regolamentazione del Servizio di Gestione Rifiuti ATO 4 Provincia Agrigento Est, (di seguito indicata con l'acronimo SRR), è stata costituita, in ottemperanza all'art. 6 della legge regionale n. 9 dell'8/04/2010, il 9/12/2013, dalla provincia di Agrigento e dai Comuni di Agrigento, Aragona, Camastra, Cammarata, Campobello di Licata, Canicattì, Casteltermeni, Castrofilippo, Comitini, Favara, Grotte, Joppolo Giancaxio, Lampedusa e Linosa, Licata, Montallegro, Naro, Palma di Montechiaro, Porto Empedocle, Racalmuto, Raffadali, Ravanusa, Realmonte, San Giovanni Gemini, Santa Elisabetta, Sant'Angelo Muxaro, Siculiana. La popolazione servita è di 330.033 abitanti (fonte ISTAT).

I suddetti Comuni avevano a suo tempo costituito le società GESA AG 2 SpA (ATO AG 2) e Dedalo Ambiente ATO AG3 SpA), oggi in liquidazione.

La SRR, pur essendo una società di capitali - in quanto tale sottoposta alle regole dettate dal Codice Civile - essendo a partecipazione totalmente pubblica - è altresì soggetta alla normativa delle società pubbliche (applicazione del Codice dei contratti pubblici, soggiacenza alla giurisdizione ed al controllo della Corte dei Conti, reclutamento del personale mediante procedure di evidenza pubblica, ecc.).

Ciò, evidentemente, comporta la necessità, nella scelta del modello organizzativo aziendale, di tenere in particolar conto la missione pubblica della società.



La provenienza dei dipendenti da molteplici e diverse realtà (Comuni, ATO, chiamata diretta, ecc.) suggerisce di rendere possibile l'intercambiabilità dei ruoli per valorizzare al massimo le diverse e variegata esperienze, donde la necessità di adottare un modello che consenta la massima flessibilità.

In questo contesto così variegato e complesso è quasi d'obbligo orientarsi verso una forma di modello di organizzazione aziendale misto o ibrido, e comunque destrutturato.

Nella realtà specifica della SRR Agrigento Provincia Est, risulta opportuno integrare il modello gerarchico-funzionale con il modello divisionale (per aree geografiche) secondo lo schema raffigurato nella tabella 1.

Le attività da svolgere vengono ripartite all'interno della struttura organizzativa della Società come riportato nei punti seguenti; tale organizzazione del lavoro potrà comunque essere modificata in ogni momento a seguito di una verifica dei carichi di lavoro in fase operativa.

L'attuale previsione nello statuto sociale della gratuità della carica di amministratore data dall'attribuzione della carica a Dirigenti e/o Funzionari degli Enti Soci, non consente una continua presenza degli stessi all'interno degli uffici, e conseguentemente rende necessaria la previsione di un Direttore Generale che possa rappresentare l'interfaccia del Consiglio di Amministrazione con gli altri dipendenti, non escludendo la previsione di ulteriori attribuzioni/deleghe - anche a livello operativo territoriale - potenzialmente attribuibili ai quadri, senza nuovi e maggiori oneri per l'amministrazione, stante le previsioni del vigente CCNL.

#### **4.1. Il Direttore Generale**

Il Direttore Generale impronta la propria azione al rispetto dei principi generali di legalità, imparzialità e di buon andamento dell'azione amministrativa; persegue gli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione ed a garantire l'attuazione delle linee operative per il raggiungimento degli obiettivi fissati, nonché della corretta gestione delle risorse economiche, strumentali e di personale di cui si è dotata la società.

Il Direttore Generale è il capo della struttura operativa ed esecutiva della Società; coordina e sovrintende l'attività tecnica, contabile e amministrativa.

Sulla base dei compiti delegatigli dal Consiglio di Amministrazione e, previa intesa con il Presidente, il Direttore Generale:

- a) è titolare del potere di proposta al Consiglio di Amministrazione nelle materie assegnategli ed in particolare in materia di gestione del personale che coordina e sovrintende. Cura l'applicazione del CCNL del personale dipendente; propone ogni provvedimento, relativo al personale, di competenza del Consiglio di Amministrazione; ha facoltà di proporre al Presidente del Consiglio di Amministrazione gli argomenti da trattare nelle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

- b) sovrintende al funzionamento della Società, allo svolgimento delle operazioni e dei servizi, e, secondo le direttive del Consiglio di Amministrazione e/o del Presidente può compiere le operazioni e tutti gli atti di ordinaria amministrazione e provvedere agli acquisti in economia ed alle spese indispensabili al normale ed ordinario funzionamento della Società, nei casi ed entro i limiti previsti dal regolamento ed in mancanza di esso, entro i limiti fissati dal Consiglio di Amministrazione con apposito atto deliberativo;
- c) provvede alla puntuale e tempestiva esecuzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e delle determinazioni del Presidente;
- d) provvede ad apporre il proprio parere non vincolante su tutti gli atti ed affari che giungono al CdA, che comunque può deliberare anche in assenza dei predetti pareri;
- e) è tenuto ad esprimere pareri non vincolanti di natura amministrativa, economica e finanziaria;
- f) produce, corredandoli con apposite relazioni, gli strumenti di programmazione aziendale, i report periodici e i referti del controllo di gestione ed altri standard di qualità e quantità;
- g) individua, per il raggiungimento dell'efficacia ed efficienza dei servizi, le attività da assegnare ai dirigenti e/o al personale direttivo che a lui risponde;
- h) ove richiesto partecipa con funzioni consultive e propositive alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea;
- i) firma la corrispondenza ordinaria, i contratti, gli impegni ed i documenti in genere che interessano l'attività ordinaria della Società ed appone le quietanze sui mandati emessi dalle amministrazioni pubbliche e private;
- j) cura l'applicazione dei contratti e delle convenzioni della società per gli aspetti di natura giuridica ed amministrativa;
- k) è responsabile della sicurezza dei lavoratori ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.ii., a tal fine disponendo di apposito budget di spesa;
- l) è responsabile della privacy, ai sensi del D.lgs 196/2003.
- m) è responsabile anticorruzione e della trasparenza, ai sensi della L. 190/2012 e del D.Lgs. 33/2013;
- n) sovrintende agli affari legali della Società;
- o) cura i rapporti con enti esterni: Dipartimento Acqua e Rifiuti della Regione Siciliana, Comuni, Libero Consorzio dei Comuni (ex Provincia Regionale di Agrigento), ASP, Organizzazioni Sindacali, ecc.
- p) può delegare a dipendenti della Società, nell'ambito dei diritti, doveri e poteri come sopra conferiti e nei limiti della legge, dello Statuto e delle direttive del CdA quanto ritiene opportuno al fine di migliorare l'operatività della Società.



## 4.2 Area tecnica

- a. Predisposizione ed aggiornamento Piano d'ambito;
- b. Predisposizione atti di gara per l'affidamento del servizio d'igiene ambientale;
- c. Attività preliminari all'affidamento del servizio
  - completamento della ricognizione degli impianti e delle gestioni esistenti;
  - analisi della domanda attuale e futura del servizio di gestione integrata dei rifiuti;
  - definizione dei livelli di servizio da raggiungere;
  - identificazione delle criticità;
  - elaborazione del piano pluriennale degli interventi;
  - progettazione impianti di compostaggio, di selezione e recupero, stazioni di trasferimento, centri comunali ed intercomunali di raccolta, e quant'altro occorra per il raggiungimento dell'autosufficienza impiantistica della SRR.
- d. Attività successive all'affidamento del servizio
  - gestione del sistema informativo con il gestore (parte tecnica) con lo scopo di ottenere il flusso di informazioni necessario ad assicurare il rispetto degli obblighi contrattuali;
  - valutazione delle varianti al Piano d'Ambito allo scopo di autorizzare attraverso una procedura predefinita la natura, la consistenza e l'ammissibilità delle varianti al Piano.

## 4.3. Area controllo e monitoraggio

- monitoraggio del piano degli investimenti al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi relativi agli investimenti stessi;
- monitoraggio delle performance tecniche al fine di ottenere le informazioni per aggiornare il quadro sulla consistenza tecnica e di servizio della gestione;
- attività di controllo finalizzata alla verifica del raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi determinati nei contratti a risultato di affidamento del servizio con i gestori attività;
- trasmissione dei dati relativi alla gestione dei rifiuti;

## 4.4. Area amministrativa

- a. supporto alla Società per tutti gli aspetti di tipo giuridico relativi a: definizione delle convenzioni, scelta della forma di gestione, eventuale gara per l'affidamento del servizio, eventuale trasferimento di personale da un gestore all'altro;

- b. gestione amministrativa del personale: tenuta dei libri delle presenze, collaborazione con i consulenti per l'elaborazione delle buste paga ed il pagamento degli oneri relativi agli stipendi (IRPEF, previdenza, INAIL ecc.);
- c. gestione delle convenzioni;
- d. gestione dell'attività amministrativa della Società;
- e. predisposizione dei regolamenti interni, dei bandi di gara e di concorso necessari per il funzionamento della Società;
- f. supporto al Consiglio di Amministrazione ed al Direttore Generale per la predisposizione del bilancio consuntivo;
- g. gestione del bilancio della Società;
- h. predisposizione del sistema di controllo di gestione della Società;
- i. redazione del piano finanziario degli interventi;
- j. correlazione fra investimenti e costi operativi;
- k. definizione dei costi operativi;
- l. determinazione della tariffa;
- m. definizione dello schema e della procedura attraverso la quale si realizzerà la revisione periodica della tariffa.
- n. monitoraggio delle tariffe;
- o. gestione dell'archivio e della documentazione;
- p. definizione della procedura per la notifica all'Autorità di Ambito dei reclami che gli utenti o le associazioni dei consumatori giudicano inevasi dal gestore;
- q. gestione del sistema informativo finalizzato al monitoraggio dei livelli di servizio;
- r. effettuazione di indagini sulla percezione della qualità del servizio da parte dei consumatori;
- s. effettuazione di campagne di informazione verso i consumatori circa il ruolo dei diversi soggetti operanti nel Servizio Integrato di Gestione Ambientale;
- t. gestione del sistema informativo con gli utenti tramite canali informatici (internet) tra Società e utenti.

#### **4.5. Area supporto A.R.O.**

L'art. 5, comma 2-ter, della legge regionale n. 9 dell'8/04/2010, come introdotto dall'art. 1, comma 2, della legge regionale 9 gennaio 2013, n. 3, consente ai Comuni, in forma singola o associata, previa redazione di un piano d'intervento approvato dall'Assessorato regionale dell'energia e dei servizi di pubblica utilità, di procedere all'affidamento, all'organizzazione ed alla gestione del servizio di spazzamento, raccolta e trasporto dei rifiuti urbani e assimilati.



Tale facoltà, nel territorio di competenza della SRR Agrigento Provincia Est, è stata esercitata da tutti i Comuni. Alla data odierna sono state comunicate alla SRR la costituzione di n. 18 Aree di Raccolta Ottimale (A.R.O.) e precisamente:

1. Agrigento
2. Aragona (capofila) e Comitini
3. Canicatti (capofila) e Camastra
4. Cammarata e San Giovanni Gemini (capofila)
5. Campobello di Licata
6. Casteltermini
7. Castrolibero e Grotte (capofila)
8. Racalmuto
9. Favara
10. Joppolo Giancaxio, Santa Elisabetta (capofila) e Sant'Angelo Muxaro
11. Lampedusa e Linosa
12. Licata
13. Montallegro e Siculiana (capofila)
14. Naro
15. Palma di Montechiaro
16. Porto Empedocle (capofila) e Realmonte
17. Raffadali
18. Ravanusa

Ciò, in uno a quanto previsto dall'art. 19, comma 10, della legge regionale n. 9/2010, e cioè che *“In deroga alle previsioni delle dotazioni organiche degli enti locali, nel rispetto dei limiti derivanti dal patto di stabilità, il personale delle S.R.R. può altresì essere utilizzato per servizi aggiuntivi svolti direttamente dagli enti locali”*, comporta la necessità di prevedere un numero di unità, individuato in 23, da destinare ai Comuni per la gestione dei suddetti servizi.

## Riepilogo

Abitanti al 01/01/2015

326.009 fonte Tuttitalia.it

### personale necessario alla SRR

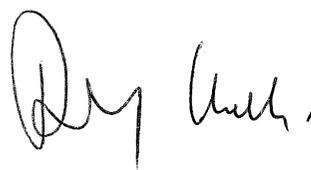
Categorie	Unità
Dirigente	1
Quadro	7
7° livello	3
6° livello	6
5° livello	17
4° livello	14
3° livello	7
2° livello	2
1° livello	1
<b>totale</b>	<b>58</b>

### personale necessario per il servizio di gestione integrata dei rifiuti

qualifiche	unità
operai liv. 2A	324
conducente liv 2A##	172
conducente liv.3A	25
autisti liv.3A##	43
personale liv. 4 A	1
personale liv. 5 A	1
oper. ecol. part time 24h liv. 2A	53
oper. ecol. part time 18h liv. 2A	4
<b>totale</b>	<b>623</b>

### costo complessivo personale

1) personale tecnico-amministrativo	€ 2.599.823,99
2) personale operativo	€ 25.419.980,66
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 28.019.804,65</b>



costo complessivo del servizio *	€ 51.599.469,62
<i>Di cui:</i>	
Costo del servizio (escluso il costo del personale)	€ 23.579.664,97
costo personale	€ 28.019.804,65
n° abitanti	326.009
costo procapite	€ 158,28
incidenza costo personale	54,30%

\* escluso costo trasferimento da Lampedusa a terraferma