

REPORT DEL VALORE PUBBLICO 2023



CLARA



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO



SOMMARIO

Lettera agli Stakeholder	3
Il Valore Pubblico creato da Clara in sintesi	4
Nota metodologica	6



CLARA: AZIENDA E CONTESTO OPERATIVO	8
Identità aziendale e territorio di riferimento	10
Servizi erogati	14
Modello di business	20
I Principi di Clara	22
Catena del valore	26



CLARA: STAKEHOLDER ENGAGEMENT	28
Identificazione e classificazione stakeholder	30
Stakeholder engagement	31
Analisi di materialità	32



CLARA: ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	38
Governance e struttura organizzativa	40
Pianificazione strategica	42
Piano industriale	42
Strategia di sostenibilità	42
Strumenti di gestione e controllo	46
Analisi e gestione dei rischi e delle opportunità	48
Principali Network, Associazioni e Organizzazioni di Clara	49



CLARA: I 6 VALORI	50
Valore economico-finanziario	53
Valore materiale	57
Valore naturale	66
Valore umano	74
Valore organizzativo	82
Valore relazionale	90



CLARA: IL VALORE PUBBLICO CREATO	98
-----------------------------------------	----

Lettera agli Stakeholder

Anche quest'anno Clara presenta il Report del Valore Pubblico, nel percorso di evoluzione sia della Società che della propria rappresentazione.

Questa edizione, dopo le precedenti pubblicazioni, ha costituito all'interno della Società, insieme ai rinnovati strumenti di gestione introdotti, un appuntamento di misurazione e di sintesi di quanto sviluppato e di quanto ha distribuito Clara nel proprio agire.

Dall'inizio di questa esperienza di rendicontazione il settore igiene urbana sta attraversando affinamenti regolatori che ne stanno delineando sempre più il carattere di un settore industriale e necessariamente competitivo.

La ricerca del giusto equilibrio tra gli elementi caratteristici della governance di una grande azienda, e il naturale e positivo processo osmotico con il territorio, deve evolvere verso una comunicazione dell'impatto delle proprie attività sull'ambiente sia in senso stretto che ampio, agli stakeholder (intesi come tutti i portatori di interesse) e agli shareholder (ossia gli azionisti di riferimento).

I primi, sicuramente vigili osservatori del nostro operato, sono attori principali del patto sociale che determina il decoro e il giusto rapporto tra il servizio ed il suo costo. Sono, naturalmente, tra i maggiori generatori di indicazioni, consigli e segnalazioni che la società tramuta, poi, in indicatori di Valore Pubblico da misurare e storicizzare. Gli shareholder, i nostri Soci, sono coloro i quali alimentano il nostro credere nelle sfide accolte e ci sostengono, con la loro consapevolezza del cambiamento, nei necessari passi verso una nuova cultura aziendale. Sono i garanti dell'evoluzione societaria e dell'esecuzione del servizio, ed i primi responsabili e al contempo destinatari del follow up societario.

Le grandi novità e domande sull'Ambiente investono anche gli operatori come Clara, con la necessità di osservare gli accordi Europei 2030 ed i relativi obiettivi di sviluppo sostenibile, ed il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che ha visto la Società collocarsi sul podio in Regione Emilia-Romagna per il finanziamento di tre progetti riguardanti la Missione 2 "Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica" Componente 1: "Economia Circolare e Agricoltura Sostenibile".

Il piano industriale sottoposto all'approvazione dei Soci nel corso dell'anno è stato il cardine per avviare il processo di affidamento del Servizio di Gestione dei Rifiuti Urbani della provincia di Ferrara, ed il presente documento, oramai solido e descrittivo dei cambiamenti, ne sarà la giusta bussola, la Ragione Naturale, che si basa sulle conoscenze acquisite grazie all'impegno di Clara.

Il Presidente
del Consiglio di Amministrazione
Dott. Annibale Cavallari

Direttore Generale
Ing. Alfredo Amman

OBIETTIVI STRATEGICI

- Sviluppo economia circolare sostenibile
- Miglioramento del benessere dell'organizzazione e delle persone
- Impegno transizione energetica
- Rafforzare le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni

SDGs



VALORI

- ECONOMICO FINANZIARIO**
- MATERIALE**
- NATURALE**
- UMANO**
- ORGANIZZATIVO**
- RELAZIONALE**

GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- COMUNI SOCI**
- CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**
- AREA DIRETTIVA**
- AREA AMMINISTRATIVA**
- AREA SERVIZI**

SERVIZI EROGATI

- RACCOLTA RIFIUTI URBANI**
- PULIZIA E LAVAGGIO DEL SUOLO PUBBLICO**
- MANUTENZIONE VERDE PUBBLICO**
- DEANZARIZZAZIONE, DERATTIZZAZIONE, DISINFESTAZIONE**

PERFORMANCE 2022 RISPETTO AL 2018

- +52,0%**
- +31,0%**
- +6,1%**
- +10,2%**
- +14,5%**
- +25,8%**

VALORE PUBBLICO
+23,1%

Il Report del Valore Pubblico di Clara S.p.A. (da ora in poi Clara) rappresenta un documento di rendicontazione integrata degli impatti - economici, sociali e ambientali - creati dalle attività di Clara in relazione ai suoi stakeholder, interni ed esterni. Dal 2021 il Report viene redatto annualmente in collaborazione con il [Centro di Ricerca sul Valore Pubblico \(CERVAP\)](#) dell'Università degli Studi di Ferrara, con il supporto di tutte le strutture operative e amministrative di Clara che hanno contribuito a fornire e certificare i dati e le informazioni necessarie.

Il Report del Valore Pubblico si basa sull'integrazione di framework teorico-professionali quali il [framework della Piramide del Valore Pubblico](#), gli [Standards del Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) e l'[Integrated Reporting Framework \(IR Framework\)](#), nella prospettiva strategica dei [Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#) dell'Agenda ONU 2030. L'adesione a questi ultimi obiettivi globali richiede di illustrare il processo con cui un'organizzazione crea valore nel tempo, analizzando le variabili che compongono lo stesso, più comunemente definite *Capitali*. Nella nostra analisi, considerando la specifica compagine societaria pubblica di Clara, abbiamo voluto intendere i *Capitali* in termini di *Valori*.

La struttura del presente documento di rendicontazione è impostata sulla logica dei 6 Valori, ossia sei ambiti tematici che concorrono a formare il valore dei valori: per Valore Pubblico si intende il livello di benessere economico, sociale e ambientale della collettività di riferimento (Linee Guida n.1/2017, Dipartimento della Funzione Pubblica).

I 6 ambiti di valore



Attraverso l'analisi dei Valori, che influenzano e sono influenzati dalle attività di Clara, l'azienda vuole comunicare in modo chiaro l'esistenza di un'integrazione necessaria tra gli aspetti economici, sociali e ambientali che caratterizzano i processi decisionali aziendali, e che allo stesso tempo stanno alla base della definizione della *strategia*, della *governance* e del *modello di business* di Clara. I Valori, inoltre, vengono indagati sotto l'ulteriore lente delle [Dimensioni della performance definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica](#):

Salute delle Risorse a disposizione di Clara nonché del loro *Efficiente ed Efficace* utilizzo, al comune fine di generare *Impatti* positivi sui destinatari dei servizi, creando così Valore Pubblico per il territorio servito. La misurazione e la conseguente rendicontazione del Valore Pubblico creato avvengono tramite la metodologia della Piramide del Valore Pubblico elaborata dal CERVAP, già utilizzata in pubblicazioni scientifiche e studi di rilievo nazionale ed internazionale.

Questa prevede la normalizzazione dei diversi *KPIs (Key Performance Indicators)*, spesso espressi tramite misure eterogenee, in una scala percentuale comune in grado di fornire un dato di sintesi relativo rispetto al Valore Pubblico creato o consumato. In questo Report, tale metodologia è stata ricalibrata al fine di rappresentare la serie storica del Valore Pubblico creato da Clara. Pertanto, verranno considerati i valori del 2018, anno di prima rilevazione, quale base di partenza (valore 100), seguendo la metodologia già utilizzata da ISTAT nei report prodotti sul [benessere equo e sostenibile](#), dalla quale evidenziare le variazioni percentuali positive (o negative) del Valore Pubblico creato (o consumato) dall'Azienda negli anni 2019, 2020, 2021 e 2022.

La terza edizione del Report ha visto inoltre lo sviluppo del coinvolgimento degli stakeholder esterni di Clara. Nell'ottobre 2022 è stato effettuato un incontro di presentazione del Report 2022 con gli shareholder (ossia sindaci e assessori dei Comuni soci) presso la Delizia di Belriguardo (Voghiera - FE), i quali sono stati coinvolti circa gli obiettivi di sviluppo sostenibile e i temi materiali più rilevanti per il core business dell'azienda. Tali argomenti sono stati anche oggetto del coinvolgimento dei principali fornitori e delle associazioni di categoria, avvenuto tra marzo e aprile 2023 tramite la somministrazione di un questionario online. Tali azioni hanno avuto lo scopo di aggiornare l'analisi di materialità già effettuata nell'anno precedente ma principalmente riferita agli stakeholder interni.

Con riferimento specifico al reperimento dei dati per la misurazione e rendicontazione del Valore Pubblico, i ricercatori del CERVAP e i referenti di Clara hanno collaborato in maniera proattiva e sinergica all'aggiornamento del set di indicatori di performance del 2022 attraverso riunioni periodiche occorse tra febbraio e aprile 2023 nella sede di Cento.

Nei capitoli iniziali si è proceduto pertanto alla definizione dell'identità e dell'organizzazione aziendale, nell'ottica della creazione di Valore, mentre i capitoli successivi sono dedicati alla presentazione e all'analisi dei singoli Valori e degli Indicatori di performance (KPIs) utilizzati, per il quinquennio 2018-2022. La definizione di un set di indicatori per ciascun Valore analizzato ha permesso di valutare il contributo alla creazione di Valore Pubblico per ciascun ambito tematico (economico-finanziario, materiale, naturale, umano, organizzativo e relazionale) e, successivamente, calcolare il Valore Pubblico complessivo creato attraverso la messa a sistema dei risultati assunti dai singoli Valori, tenendo anche conto della rilevanza di tali Valori per gli stakeholder di Clara.

Il contributo di Clara alla creazione di Valore Pubblico corrisponde sia al miglioramento del livello di benessere degli utenti e stakeholder dell'azienda partecipata pubblica, sia al miglioramento del proprio livello di salute interna, grazie al livello raggiunto negli anni dalle performance dell'ente rispetto alle condizioni di partenza.

Il seguente Report del Valore Pubblico sarà sottoposto ad approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Clara.

CLARA:
**AZIENDA E
CONTESTO
OPERATIVO**



IDENTITÀ AZIENDALE E TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Clara, nata nel 2017 dalla fusione tra Area S.p.A. e Cmv Raccolta S.r.l., gestisce la raccolta dei rifiuti urbani e gli assimilati in 19 dei 21 Comuni della provincia di Ferrara.

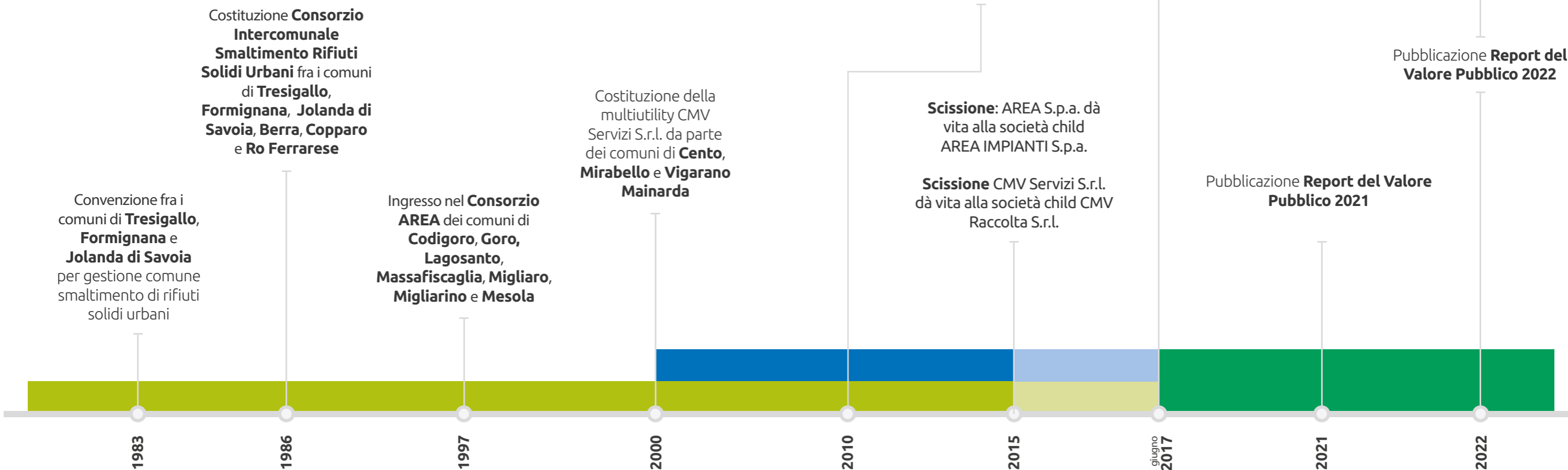
Terza società per dimensioni in Emilia-Romagna, **Clara opera su un territorio di quasi 2.000 chilometri quadrati, popolato da circa 200.000 persone**, e serve un bacino d'utenza che conta **circa 130.000 utenze tra domestiche e non domestiche**.

Il territorio servito da Clara si estende lungo tutta la provincia ferrarese, ad eccezione dei territori comunali di Ferrara e Argenta, ed è suddiviso in tre aree di riferimento:

Area OVEST | Bondeno, Cento, Poggio Renatico, Terre del Reno, Vigarano Mainarda

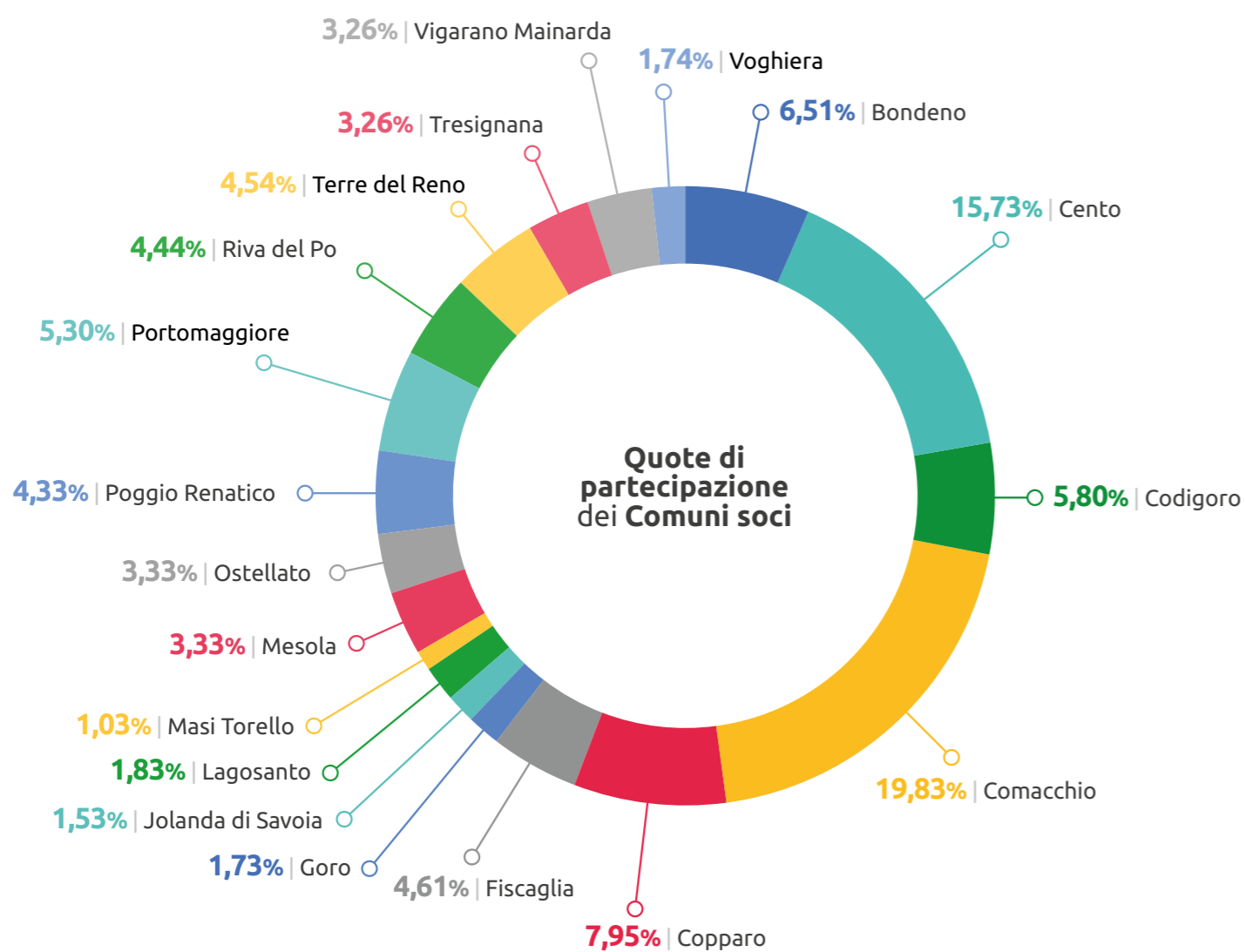
Area EST | Codigoro, Copparo, Fiscaglia, Goro, Lagosanto, Jolanda di Savoia, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Portomaggiore, Riva del Po, Voghiera, Tresignana

Comacchio | Comacchio e i sette lidi



Si tratta di un contesto territoriale eterogeneo per caratteristiche e dimensioni dell'urbanizzato, caratterizzato sia da Comuni di media dimensione con urbanizzazione diffusa e alta densità demografica sia da Comuni di piccole dimensioni a bassa densità, localizzati in aree prevalentemente rurali o lagunari. In tale contesto, si distingue ulteriormente il Comune di Comacchio che, per la sua specifica localizzazione costiera, è caratterizzato da elevata variabilità stagionale in ragione dei flussi turistici.

L'azienda, con **circa 400 dipendenti**, rientra tra le grandi imprese, ed ha un **Capitale Sociale di 2.442.320 euro** interamente detenuto dai 19 Comuni soci, sui quali sono ripartite le diverse quote di partecipazione. Clara è lo strumento operativo attraverso il quale i Comuni organizzano e amministrano servizi essenziali per la collettività (house providing), secondo principi di efficienza, efficacia ed economicità, assicurando un servizio di qualità, attraverso le sedi dislocate in Provincia di Ferrara (Sede amministrativa e legale: Copparo; Centri operativi: Cento, Bondeno, Terre del Reno località Mirabello, Jolanda di Savoia ed Ostellato).



	2020	2021	2022
Costi di produzione (€)	50.749.031	49.652.499	50.132.224
Risultato d'esercizio (€)	101.606	47.011	431.472
Tariffa annua per utente (€/utente)	345	343	351
Incidenza Passività a medio-lungo termine sul Totale capitale di finanziamento (%)	10,2	12,6	5,7
Numero di infortuni del personale (n)	40	24	43
Numero mancati svuotamenti annui (da segnalazioni) (n)	6.385	5.686	6.101
Media del tempo di attesa trascorso dalla segnalazione alla risoluzione (h)	13	7	7
Numero di contenitori con accesso vincolato e riconoscimento dell'utenza (n)	150.562	140.704	159.826
Numero di conferimenti nei centri di raccolta (n)	104.807	187.067	187.473
Numero richiedenti compostaggio domestico (zona volontaria) (n)	8.791	9.058	8.577
Numero richiedenti compostaggio domestico (zona non volontaria) (n)	1.204	1.503	1.442
Percentuale di rifiuto conferito in discarica sul rifiuto totale (%)	0,065	0,045	0,051
Numero di iniziative a carattere ambientale (n)	15	20	25
Quantità rifiuti raccolti (t)	116.533	109.732	109.400
Numero assunzioni (n)	33	49	56
Percentuale di dipendenti coinvolti in formazione (%)	59,4	89,6	65,3
Costi per la formazione (€)	18.457	26.485	25.385
Percentuale richieste di smartworking accolte (%)	84	37	76
Numero follower dei canali online (n)	2.600	3.100	4.085
Numero errori nel processo di bollettazione (n)	1.157	479	610
Numero di studenti coinvolti nella attività nelle scuole (n)	3.648	4.098	6.750
Numero report inviati ai comuni serviti all'anno (n)	1	3	3

Clara eroga sul territorio dei comuni soci della provincia di Ferrara i seguenti servizi:



RACCOLTA DEI RIFIUTI URBANI

La raccolta dei rifiuti solidi urbani domestici e non domestici avviene con diverse modalità, in funzione delle caratteristiche insediative e urbanistiche dei Comuni serviti (centri storici, aree residenziali, zone produttive/artigianali, frazioni, case sparse, ecc.), del reticolo stradale e della accessibilità ai mezzi di servizio, nonché della disponibilità di idonei spazi in area pubblica per la collocazione dei contenitori e, più in generale, degli obiettivi di raccolta differenziata e della pianificazione prevista da ATERSIR - Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti. Il rifiuto, una volta raccolto, viene trasportato verso gli impianti di conferimento individuati tra quelli che ne favoriscono il recupero/valorizzazione alle migliori condizioni economiche (ad esclusione del WTE di Ferrara al quale è vincolato il conferimento del rifiuto indifferenziato di tutta la Provincia di Ferrara in base al Piano Gestione Rifiuti Regione E.R.), consentendo di proporre un servizio basato sui principi di efficacia sia a livello economico che ambientale, nel rispetto della normativa vigente. Ordinariamente, il servizio di raccolta dei rifiuti urbani può essere svolto tramite:



RACCOLTA DOMICILIARE: i servizi di raccolta domiciliare (detti anche porta a porta), vengono svolti in varie modalità; per mezzo di sacchi o contenitori di piccole/medie dimensioni, esposti dagli utenti (carta e cartone, plastica e lattine, umido organico, indifferenziato, sfalci e potature) e con deposito ordinato in sede stradale (carta e cartone), sempre rispettando le date indicate a calendario.



ISOLE ECOLOGICHE STRADALI: tale sistema di raccolta avviene attraverso il conferimento dei rifiuti in contenitori stradali; in funzione della distribuzione delle utenze e della produzione locale di rifiuti urbani, vengono definiti il numero, la volumetria e la frequenza di svuotamento dei contenitori. L'ubicazione dei contenitori in dotazione è stata stabilita in accordo con gli Uffici degli Enti comunali serviti, nel rispetto del Codice della Strada, curandone accessibilità e collocazione, al fine di minimizzare l'intralcio alla mobilità ciclabile e pedonale. Le diverse dotazioni di cui Clara dispone, si suddividono in:



CASSONETTI: in cinque dei sette lidi comacchiesi (Lido Nazioni, Lido Pomposa, Lido Scacchi, Lido Estensi, Lido Spina) sono ancora presenti sistemi di raccolta differenziata tramite contenitori stradali, che consiste nella suddivisione fra rifiuti secchi riciclabili, rifiuti umidi organici, rifiuti non riciclabili e vetro attraverso contenitori stradali. I cassonetti sono associati alle seguenti tipologie di rifiuto:

- Cassonetto fucsia per i rifiuti secchi riciclabili;
- Cassonetto o bidone marrone per la frazione organica dei rifiuti solidi urbani;
- Cassonetto per erba e ramaglie;
- Campana o cassonetto verde per vetro e lattine;
- Cassonetto grigio per il rifiuto non riciclabile.



ECOMODULI: isole di flessibilizzazione composte da contenitori utilizzabili dalle utenze domestiche nei Comuni di Cento, Bondeno e Masi Torello per conferire, in situazioni eccezionali, il rifiuto non riciclabile e l'umido organico. Il contenitore per l'indifferenziato, dotato di calotta con accesso controllato, si apre con la chiavetta apposita, associata all'utenza, in modo da tracciare i conferimenti.



SERVIZI ITINERANTI: si tratta di servizi integrativi di raccolta dei rifiuti effettuati con strutture mobili che stazionano in punti diversi del territorio in base a calendari predefiniti.



ECOSTOP: strutture mobili, collocate e presidiate da un operatore in giornate e orari prefissati, utili per consegnare carta e cartone, plastica e lattine, umido organico, rifiuti indifferenziati, piccoli elettrodomestici.



ECOMOBILE: servizio itinerante di raccolta dei rifiuti speciali (piccoli elettrodomestici elettrici ed elettronici, pentolame e casalinghi in metallo e in ceramica, rifiuti di stampa, neon e lampade a basso consumo, olio vegetale, vernici e solventi, batterie ed accumulatori, pile esaurite, olio minerale, filtri olio e gasolio). L'Ecomobile staziona in circa 70 diversi punti nel territorio, dal lunedì al sabato.

Il servizio è rivolto alle sole utenze domestiche (famiglie) ed è accessibile, di volta in volta, solo agli utenti del comune in cui il mezzo staziona. Per usare il servizio basta presentarsi con l'originale o con la copia della fattura del servizio gestione rifiuti. L'operatore annoterà nell'apposito registro il nominativo e l'indirizzo del conferitore, la tipologia e la quantità (a colli o a volume), del rifiuto consegnato.



CENTRI DI RACCOLTA: il servizio di gestione dei Centri di Raccolta è effettuato su piattaforme autorizzate messe a disposizione dai Comuni. I siti sono pavimentati, recintati, illuminati e monitorati attraverso impianti di videosorveglianza. La gestione dei centri di raccolta è effettuata sulla base del Regolamento definito e comunicato dai singoli Comuni, che prevede le modalità di apertura e conferimento al sito. In particolare, è previsto l'accesso al sito da parte degli utenti e delle attività commerciali/produttive in regime di assimilazione. Possono essere conferiti rifiuti urbani domestici e non domestici, secondo l'elenco dei codici EER contenuto in autorizzazione. I rifiuti vengono stoccati in appositi contenitori che, a seconda dei casi, sono a tenuta e/o protetti dagli agenti atmosferici.

Il conferimento a successivi depositi di recupero o smaltimento è effettuato attraverso soggetti e/o siti autorizzati.



SERVIZI SU RICHIESTA DELL'UTENTE: si tratta di servizi integrativi che vengono erogati su domanda degli utenti garantendo benefici in termini di comfort nel conferimento e/o economici.



COMPOSTAGGIO DOMESTICO: l'utente ha l'opportunità di fare richiesta a Clara dell'assegnazione di una compostiera in comodato d'uso. Clara attribuisce a coloro che scelgono di smaltire tramite il compostaggio i propri rifiuti organici una riduzione della parte variabile della Tariffa. Tra i 120.000 utenti domestici una percentuale pari all'8,5% nel 2022 (10.000 unità) ha aderito al compostaggio domestico. Il compostaggio domestico è un'attività che, imitando il ciclo della natura (in maniera controllata e accelerata), permette di ottenere dalla decomposizione dei rifiuti un terriccio ottimo per il giardinaggio.



RITIRI SU CHIAMATA: gli utenti possono prenotare tramite il portale online o il numero verde il ritiro a domicilio per gli ingombranti, le grandi quantità di verde/ramaglie e le piccole quantità di rifiuti contenenti amianto. Nel 2022 il numero di ritiri su chiamata si attesta a 13.700.



SERVIZIO DI PULIZIA E LAVAGGIO DEL SUOLO PUBBLICO

Il gestore effettua la pulizia di suolo pubblico (strade, piazze, marciapiedi, portici pubblici o privati ad uso pubblico, piste ciclabili e aree verdi) mediante spazzamento manuale e meccanizzato, secondo le tempistiche fissate per ciascun Comune nei programmi dei Contratti di servizio, assicurando una diversa frequenza a seconda delle esigenze territoriali.

È inoltre previsto un servizio integrativo, in modo da garantire interventi di mantenimento nelle zone più frequentate, oltre ad interventi in concomitanza di manifestazioni culturali e sportive. Tale servizio di pulizia e lavaggio del suolo pubblico si compone delle seguenti attività:



SPAZZAMENTO MANUALE/MECCANICO: generalmente il servizio è svolto in tutte le aree urbanizzate e nelle principali frazioni, con particolare attenzione ai centri storici ed alle aree commerciali.

Le aree servite e le frequenze di servizio, sono puntualmente concordate secondo le previsioni del Contratto di Servizio. Il servizio è organizzato secondo precisi programmi, che tengono conto della sensibilità delle aree e delle effettive necessità ed utilizza attrezzature rispondenti alle norme di legge.



LAVAGGIO STRADE E SUOLO PUBBLICO: il servizio è organizzato sulla base delle caratteristiche del territorio, assicurando una diversa frequenza a seconda delle esigenze territoriali e della stagionalità.



PULIZIA ARENILI: servizi di pulizia della spiaggia sono pianificati secondo un calendario prestabilito; gli interventi riguardano la pulizia della battigia, dell'arenile e lo svuotamento dei contenitori porta rifiuti. In funzione della distribuzione delle utenze e della produzione locale di rifiuti urbani e assimilati, vengono definiti il numero, la volumetria e la frequenza di svuotamento dei contenitori. L'ubicazione dei contenitori in dotazione è stata stabilita in accordo con gli Uffici degli Enti comunali serviti, nel rispetto del Codice della Strada, curandone accessibilità e collocazione, al fine di minimizzare l'intralcio alla mobilità ciclabile e pedonale.



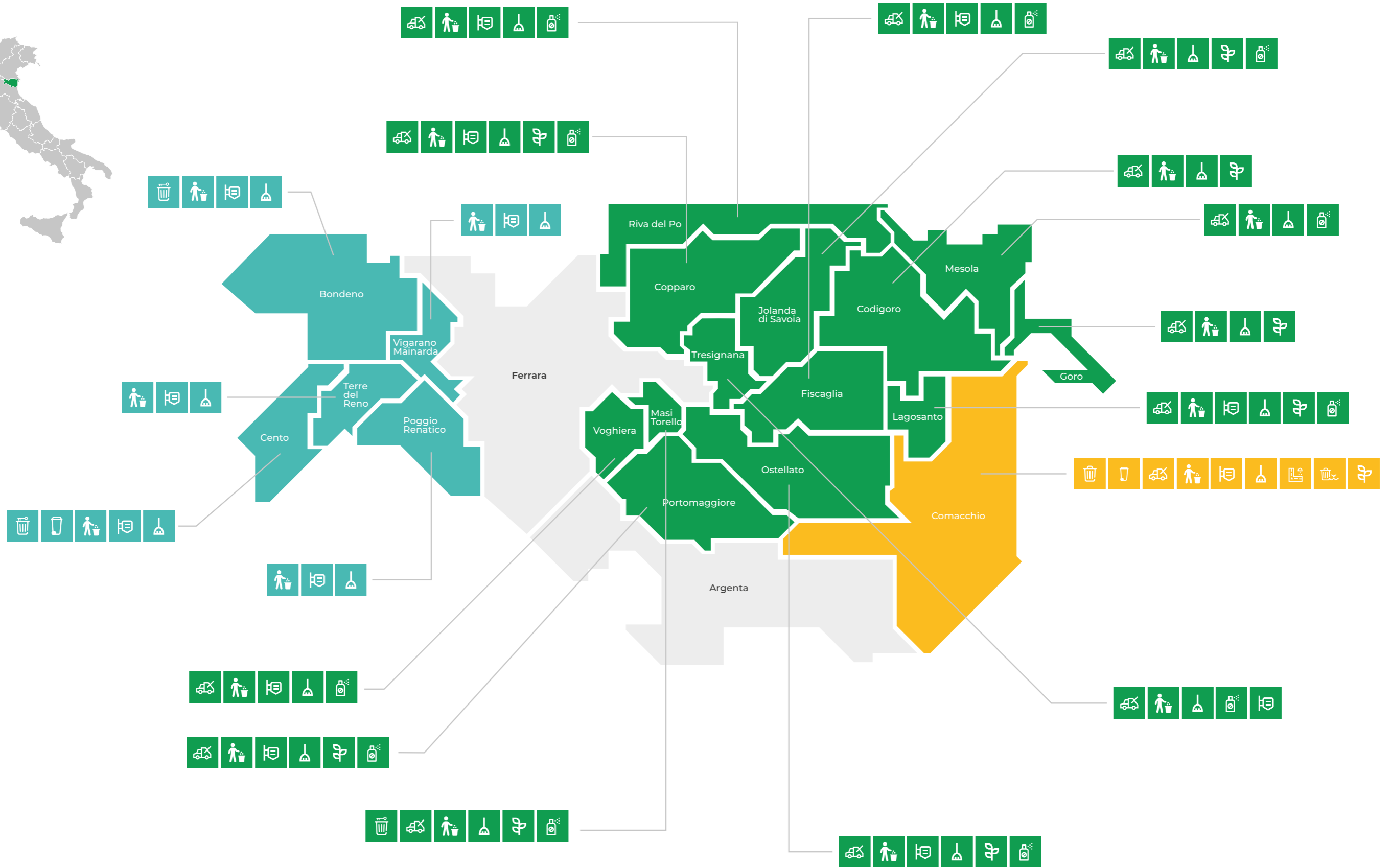
SERVIZI DI MANUTENZIONE DEL VERDE PUBBLICO

Il servizio è erogato attraverso le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree verdi nei Comuni affidatari. Tutte le attività operative sono svolte in outsourcing. Clara si occupa del coordinamento di ditte appaltatrici con le quali sono stabiliti contrattualmente i termini e le modalità di realizzazione dei servizi appaltati.



SERVIZI DI DEANZARIZZAZIONE, DERATTIZZAZIONE, DISINFESTAZIONE (DDD)

I servizi di D.D.D. sono erogati per conto dei comuni affidatari e sono totalmente in outsourcing. Le attività di coordinamento e monitoraggio del servizio sono in capo a Clara.



MODELLO DI BUSINESS

I servizi offerti da Clara, erogati con alti standard di qualità ed efficienza, sono orientati a migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle imprese che operano sui territori di competenza.

Il Modello di business si propone di creare nel tempo valore sostenibile e condiviso per l'azienda e per la comunità di riferimento, con l'obiettivo di dare un concreto contributo alla realizzazione di 8 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 ONU¹.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile selezionati sono a loro volta collegati agli ambiti tematici dei 6 Valori (Economico-Finanziario, Materiale, Naturale, Umano, Organizzativo, Relazionale) che caratterizzano la struttura del presente documento di rendicontazione.

Poiché l'attività di erogazione dei servizi determina anche un inevitabile consumo di risorse, la definizione di una strategia di sostenibilità consente di porre l'attenzione e finalizzare l'organizzazione aziendale alla creazione di valore nel tempo, a beneficio delle generazioni future. La strategia sostenibile definita da Clara è, pertanto, una strategia di lungo periodo finalizzata principalmente allo **sviluppo dell'economia circolare** e alla **transizione energetica**, basata sull'integrazione di obiettivi di business con obiettivi di sostenibilità: con la definizione di un Piano Industriale e di una Strategia di Sostenibilità, Clara vuole migliorare la creazione di Valore, in un'ottica di sviluppo sostenibile.

Consapevole che lo sviluppo dei 6 Valori possa essere la chiave per una crescita sostenibile e una presenza solida nel lungo periodo, Clara ha definito, coerentemente con la *mission* e la *vision* aziendali, un sistema di **principi, strumenti organizzativi, policy e sistemi operativi** che, nel loro insieme, supportano l'attività dell'azienda in una prospettiva di gestione sostenibile.

I principi rappresentano l'identità culturale di Clara e le regole comportamentali di riferimento per l'attività quotidiana delle persone che popolano la rete di relazioni tra Clara e i suoi stakeholders. Tali principi sono, unitamente alla *mission* e alla *vision*, la base del *business model* di Clara, che si consolida e stimola un'integrazione sempre più forte con i territori, grazie ad un progetto industriale che permette d'individuare opportunità di sviluppo sostenibile.

¹ La trattazione analitica degli SDGs sviluppati da Clara è oggetto del Capitolo 2 "Strategia di sostenibilità".

VISION

Migliorare la qualità dell'ambiente in cui viviamo ottimizzando il ciclo dei rifiuti e promuovendo un sistema virtuoso che coinvolga attivamente i cittadini.

MISSION

Clara si impegna ogni giorno con competenza, efficacia e puntualità per garantire servizi di raccolta funzionali e di alto livello minimizzando nel contempo l'impatto ambientale dei rifiuti.

Nell'ottica di un'economia circolare, per Clara è fondamentale coinvolgere attivamente cittadini, istituzioni, soci e dipendenti nella creazione di un modello di sviluppo sostenibile (socialmente ed economicamente), favorendo e promuovendo la partecipazione collettiva verso un interesse comune e premiando i comportamenti virtuosi.

I molteplici anni di attività, la conoscenza dettagliata delle necessità e delle esigenze del territorio e dei suoi abitanti e l'esperienza maturata, caratterizzano Clara come azienda specializzata e responsabile, il cui impegno è rivolto al progressivo miglioramento delle performance. Grazie a una evoluta organizzazione del servizio, basato sul sistema di raccolta porta a porta, Clara punta ad aumentare le percentuali di raccolta e di materiali avviati a recupero, e a ridurre la produzione di rifiuti urbani per raggiungere i massimi livelli di efficienza.



I PRINCIPI DI CLARA

SOSTENIBILITÀ:

ambientale ed economica per ridurre i rifiuti prodotti e trasformare, in un'ottica di economia circolare, in risorsa quelli inevitabili senza gravare sulla comunità.

VICINANZA:

facilità e attenzione nel rapporto con gli utenti e le aziende, l'economia e la comunità locale.

APERTURA:

verso le esigenze degli utenti, anche ripensando abitudini e metodologie consolidate.

SICUREZZA:

investimenti sulle dotazioni tecniche e sulla formazione continua del personale.

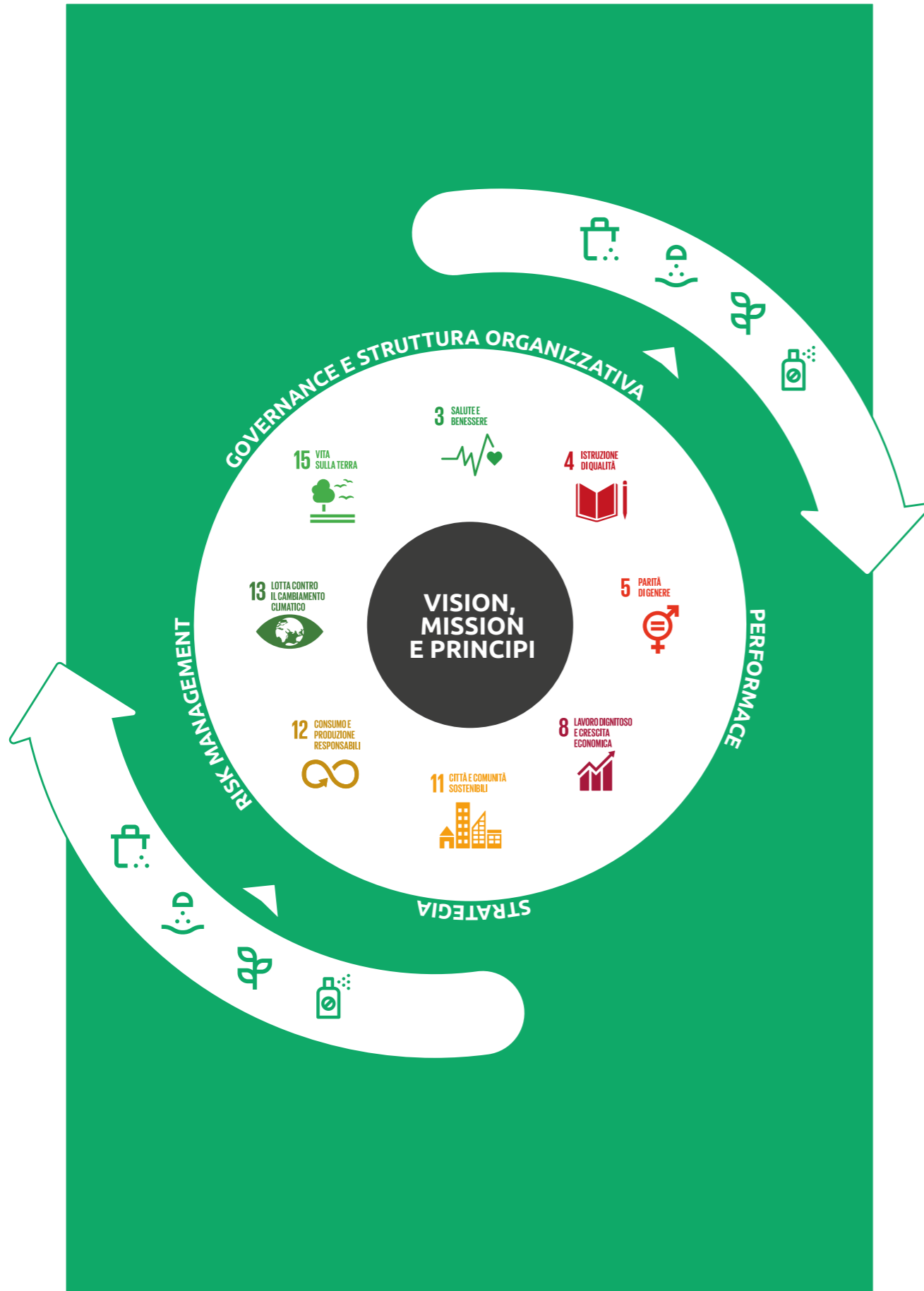
EFFICIENZA:

coniugare la qualità del servizio alla necessità di razionalizzare le risorse impiegate.

INNOVAZIONE:

stare sempre al passo con le tecnologie più aggiornate e proporre le proprie soluzioni di successo per una raccolta sempre più specializzata e performante.





Riduzione dei costi della produzione (€)

2018	50.719.287
2019	51.956.176
2020	50.570.157
2021	49.652.499
2022	50.132.224

Riduzione della tariffa media per utente (€/ab.)

2018	353,4
2019	351,2
2020	344,9
2021	343,4
2022	351,5



Aumento del numero dei centri di raccolta (n)

2018	15
2019	15
2020	16
2021	16
2022	16

Aumento del numero di conferimenti nei centri di raccolta (n)

2018	91.196
2019	85.155
2020	104.807
2021	187.067
2022	187.473



Aumento del numero di iniziative a carattere ambientale (n)

2018	25
2019	25
2020	15
2021	20
2022	25

Diminuzione della quantità di rifiuti raccolti per abitante (kg/ab.)

2018	621
2019	614
2020	602
2021	567
2022	566



Aumento dei costi per la formazione (€)

2018	13.756
2019	11.289
2020	18.457
2021	26.485
2022	25.385

Aumento della percentuale di dipendenti coinvolti in formazione (%)

2018	87,4
2019	99,8
2020	59,4
2021	89,6
2022	65,3



Riduzione del tasso di assenteismo dei dipendenti (%)

2018	11,46
2019	10,77
2020	13,03
2021	12,21
2022	12,72

Diminuzione delle segnalazioni per mancato svuotamento di cassonetti (n)

2018	5.659
2019	7.808
2020	6.385
2021	5.686
2022	6.101



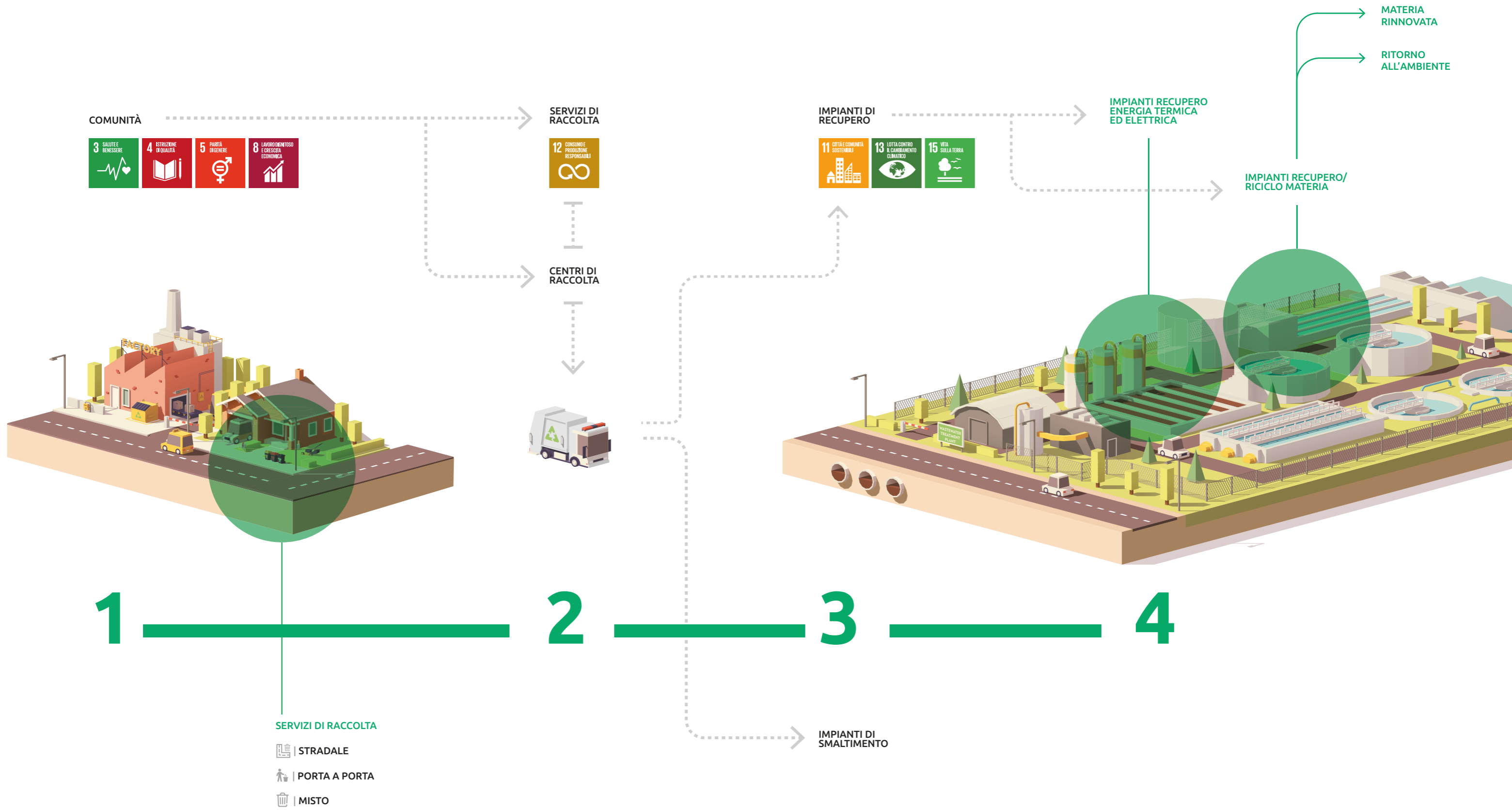
Aumento del numero degli utenti (n)

2018	131.439
2019	131.429
2020	131.178
2021	131.884
2022	133.566

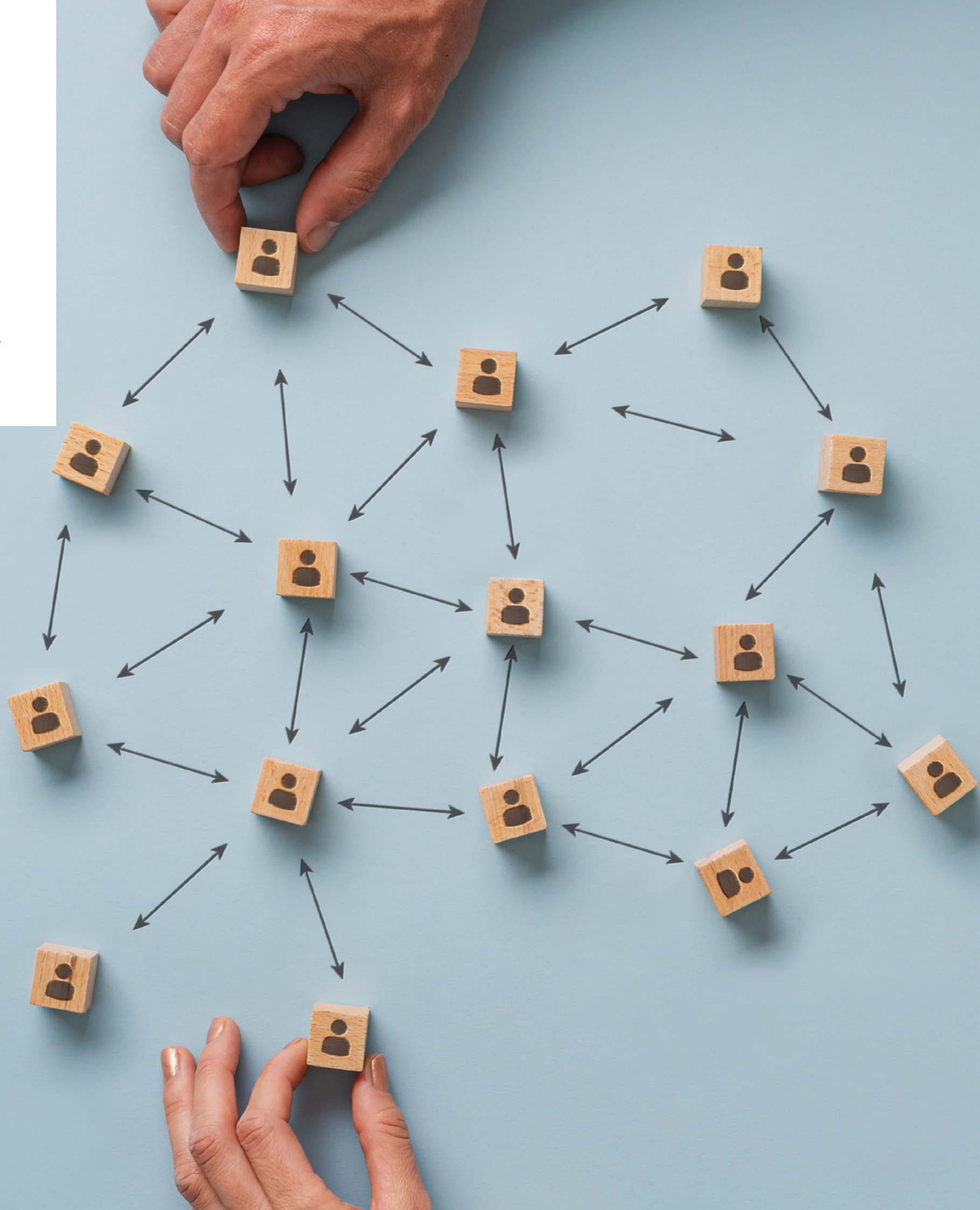
Aumento della soddisfazione degli utenti per il servizio (%)

2018	80,0
2019	80,0
2020	80,0
2021	81,1
2022	80,4





CLARA:
**STAKEHOLDER
ENGAGEMENT**



Un rapporto basato **sull'ascolto, sul dialogo continuo e sul coinvolgimento attivo degli stakeholder** rappresenta l'impegno di Clara per creare, rafforzare e ampliare le proprie relazioni con gli stakeholder per garantire una gestione responsabile e sostenibile del business e migliorare il benessere della comunità. In questa nuova sezione del Report del Valore Pubblico viene presentato il percorso di coinvolgimento degli stakeholder di Clara, progettato e realizzato dal CERVAP tra il gennaio del 2022 e l'aprile del 2023, che ha riguardato in un primo tempo l'identificazione e la classificazione degli stakeholder e successivamente lo sviluppo del processo di elaborazione della matrice di materialità nella quale si confronta il livello di rilevanza dei temi materiali per il Management e per gli stakeholder.

IDENTIFICAZIONE E CLASSIFICAZIONE STAKEHOLDER

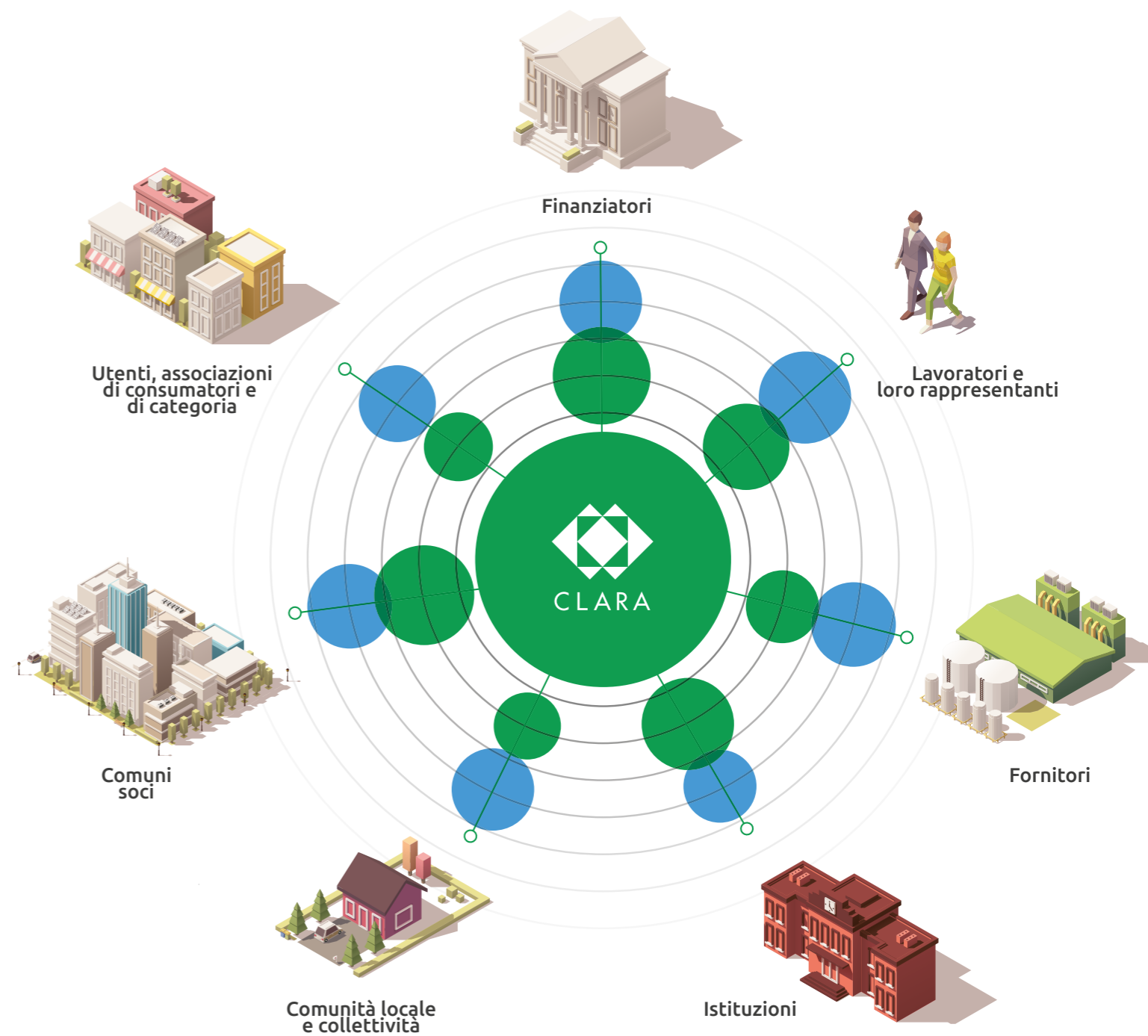
Gli stakeholder di Clara sono quindi tutti i **sogetti interessati dalle attività e dai risultati aziendali**, essi interagiscono con l'azienda portando le proprie istanze, le loro azioni ed il loro contributo influenzando le strategie della società e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

In una visione più ampia, in linea con quanto previsto dalle [Linee Guida 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica](#), è possibile parlare di co-valutazione e co-progettazione del processo di creazione di Valore Pubblico, in quanto il processo di engagement degli stakeholder permette di migliorare le decisioni dell'azienda reindirizzandole verso il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini/utenti riprogettando in chiave migliorativa i servizi, stimolando processi di apprendimento collettivo e di accrescimento del senso di comunità promuovendo un cambiamento culturale e sociale.

In collaborazione con il Top Management sono state identificate le categorie di stakeholder e, successivamente, attraverso un **evento di engagement degli apicali di Clara** presso la sede aziendale di Cento gli stessi sono stati classificati in base:

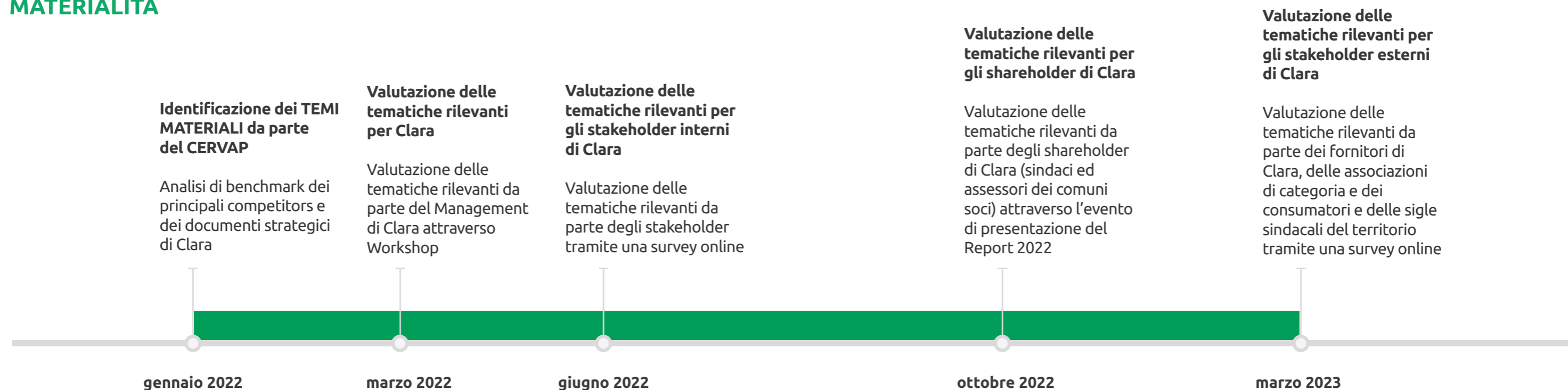
- al loro **POTERE**, ossia la **CAPACITÀ di INFLUENZARE (positivamente o negativamente) il raggiungimento degli obiettivi** di Clara;
- al loro **INTERESSE verso servizi e/o attività** specifici di Clara.

L'evento, inoltre, ha rappresentato l'occasione per condividere il percorso intrapreso dalla società, a partire dallo scorso anno, fornendo ai partecipanti spunti di riflessione sui **principali risultati raggiunti in termini di performance economica, sociale ed ambientale**, e per costruire un dialogo interattivo sulle tematiche materiali per l'azienda, oltre alla condivisione di idee riguardanti gli obiettivi strategici.



GLI STAKEHOLDER DI CLARA E IL LORO POTERE E INTERESSE ESERCITATO

ANALISI DI MATERIALITÀ



Fasi per la realizzazione della matrice di materialità

L'analisi di materialità è il processo che consente di identificare e valutare - attraverso il coinvolgimento degli stakeholder - i temi materiali, ossia i temi di natura economica, sociale e ambientale più rilevanti, sia per l'azienda che per le parti interessate, in relazione ai loro impatti sul business e sul territorio in cui Clara opera.

Il processo mira ad integrare la visione di Clara con quella degli stakeholder, per raccogliere il loro contributo nella definizione della strategia e per realizzare una rendicontazione sempre più pertinente e mirata all'ascolto e alla soddisfazione dei loro reali interessi, fornendo un quadro articolato delle politiche e delle azioni future.

Stakeholder interni coinvolti

Impiegati Operativi Coordinatori d'area Responsabili di servizio

Stakeholder esterni coinvolti

RSU rappresentanti dei lavoratori Shareholder (comuni soci) Fornitori Associazioni di categoria Associazioni dei consumatori Sigle sindacali Pubbliche Amministrazioni (ATERSIR)

TEMI MATERIALI

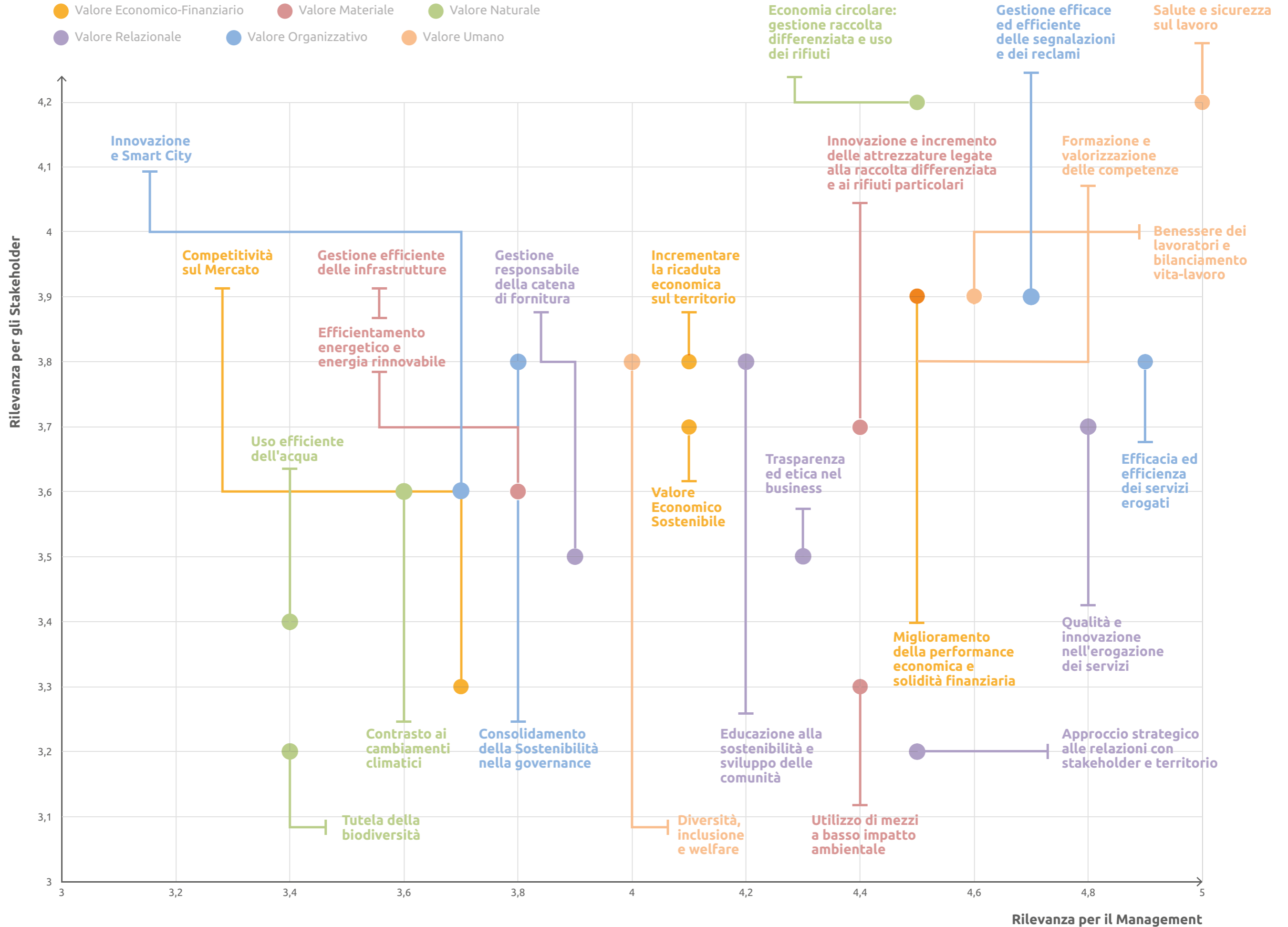


La combinazione dei risultati ottenuti dalle valutazioni è stata utilizzata per la costruzione della matrice di materialità, riportata nella pagina seguente. In particolare, la matrice di materialità riporta sull'asse orizzontale la rilevanza di ciascun tema materiale per il Management di Clara e sull'asse verticale la rilevanza per gli stakeholder (sia interni che esterni).

MATRICE DI MATERIALITÀ

LEGENDA

- Valore Economico-Finanziario
- Valore Relazionale
- Valore Materiale
- Valore Organizzativo
- Valore Naturale
- Valore Umano



CLARA:
**ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE**



GOVERNANCE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Clara ha un modello di governance tradizionale, che prevede la presenza di un **Consiglio di Amministrazione** con funzioni amministrative e di un **Collegio Sindacale** con funzioni di controllo sull'amministrazione, entrambi nominati dall'**Assemblea dei soci**.

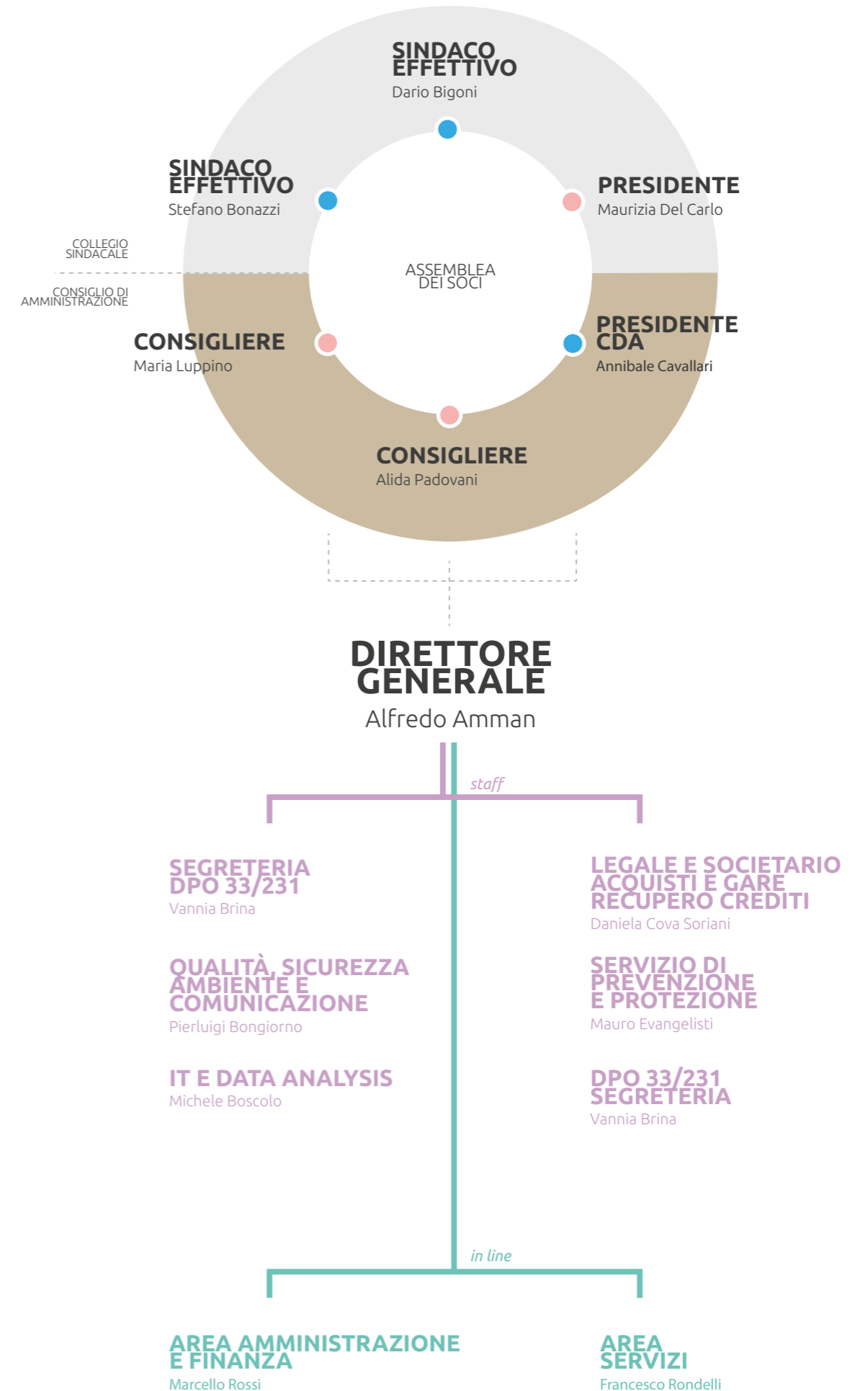
L'Assemblea dei Soci, rappresentata dall'universalità dei Comuni soci, delibera inoltre sul bilancio e su altri atti previsti da statuto e leggi. Tale modello garantisce una netta separazione tra l'attività amministrativa e l'attività di controllo e assicura ai Comuni, un importante controllo dell'Assemblea dei soci sul Consiglio di Amministrazione.

Sono inoltre presenti organi per il controllo interno di secondo livello, non presenti in visura, e la cui nomina spetta al CdA per disposizione di legge:

- l'**Organismo Di Vigilanza (ODV)**, composto da un consulente esterno e da una funzione interna, per il controllo sull'applicazione del modello 231;
- il **Data Protection Officer (DPO)**, interno, per assistenza al Titolare negli adempimenti di protezione dei dati personali;
- il **Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT)**, interno, per gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- il **Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP)**, interno e di nomina dirigenziale, per gli adempimenti connessi alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori.

La struttura organizzativa aziendale è organizzata in Aree in line al Direttore Generale e in Servizi/Settori in staff al Direttore Generale. A marzo 2023 è stato confermato il Direttore Generale in carica da aprile 2020, Ing. Alfredo Amman.

- Aree in line
- Servizi/Settori in staff



PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il modello di governance approvato è finalizzato a definire le strategie aziendali per il prossimo futuro e a garantirne l'attuazione. Prevede la messa a regime e l'integrazione degli altri strumenti di pianificazione e controllo già in uso in azienda, con lo scopo di generare un processo virtuoso di definizione, attuazione, monitoraggio, aggiornamento e revisione delle strategie, che assicuri il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



PIANO INDUSTRIALE

Il Piano Industriale di Clara è lo strumento con il quale l'azienda determina, nel breve e lungo periodo, le strategie da attuare nei principali ambiti in cui opera, per cogliere opportunità di business e sinergie. Il Piano approvato dall'Assemblea dei soci nel marzo 2022, ed inviato all'Ente territorialmente Competente (ATERSIR) ai fini dell'affidamento in house providing del servizio raccolta rifiuti, contiene la **ridefinizione delle linee strategiche e degli obiettivi da perseguire anche tramite il coinvolgimento degli stakeholder.**



STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

Come è noto, negli ultimi anni è stata posta una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità dell'azione delle organizzazioni pubbliche e private, al fine di salvaguardare l'ecosistema terrestre favorendo uno sviluppo che **garantisca equità intergenerazionale e intragenerazionale.** Per poter perseguire tale modello di sviluppo, è necessario effettuare un passaggio progressivo verso un modello economico che sia capace di coniugare lo sviluppo dei territori e la tutela dell'ambiente, per garantire alle generazioni future un domani sostenibile. Alla luce di tali istanze, i temi riguardanti lo sviluppo sostenibile sono diventati il fulcro delle agende politiche dei più importanti leader mondiali che, il 25 settembre 2015, in occasione della 709ma Assemblea generale delle Nazioni Unite, hanno adottato un nuovo quadro globale per lo sviluppo sostenibile: **l'Agenda 2030.**

L'Agenda 2030 è un programma d'azione che include al suo interno 17 macro-obiettivi, definiti *Sustainable Development Goals* (SDGs) e 169 sotto-obiettivi, definiti *Target*, validi per il periodo 2015-2030.



In tale contesto globale, Clara si è posta l'obiettivo di orientare il proprio business aziendale verso un **approccio alla sostenibilità sempre più consapevole e di aiutare la sua comunità di riferimento ad adottare comportamenti sempre più sostenibili.**







Per questo motivo, gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono stati inseriti come cornice di riferimento alle attività svolte da Clara nel 2022, così da dare rilevanza al contributo attivo della società al raggiungimento degli obiettivi globali. L'azienda ha definito la sua strategia di sostenibilità partendo dall'analisi di tutti gli SDGs e dall'identificazione della loro rilevanza e del loro impatto nella catena del valore di Clara.

Sono quindi stati selezionati **8 SDGs**, maggiormente connessi alla mission di Clara, sulla base dei quali sono state individuate le priorità e gli impegni al 2030, mantenendo una linea coerente con gli obiettivi del Piano Industriale e senza dimenticare l'importanza del confronto con le performance raggiunte dai competitor (*benchmark*).



SOSTENIBILITÀ: IMPEGNI PER IL FUTURO

Coerentemente con il Piano Industriale, la Strategia di Sostenibilità sopra descritta è stata arricchita attraverso un processo di aggiornamento degli obiettivi, nell'orizzonte temporale 2022-2024, ponendo l'attenzione sulle seguenti tematiche di azione:

	2018	2019	2020	2021	2022	trend
 Numero di progetti di prevenzione e riduzione rifiuti attivati	1	1	1	1	1	≈
Numero di contenitori con accesso vincolato e riconoscimento dell'utenza	99.467	134.001	150.562	140.704	159.826	↑
Numero dei centri di raccolta	15	15	16	16	16	↑
Percentuale di mezzi raccolta rifiuti a basso impatto ambientale sul totale parco mezzi (%)	6,8	7,08	6,6	8,4	6,2	↓
 Consumo di energia elettrica (kw)	n.d.	n.d.	426.200	444.841	356.089	↓
Consumi per il riscaldamento degli uffici (mc)	n.d.	n.d.	65.110	66.070	55.505	↓
Consumo di acqua (mc)	n.d.	n.d.	5.210	7.691	6.812	↓
Quantità rifiuti smaltiti (t)	36.669	33.772	30.511	32.869	33.449	↓
Quantità rifiuti raccolti (t)	120.203,7	118.820,3	116.533,4	109.731,7	109.400,2	↓
Percentuale di rifiuto raccolto conferito in discarica sul totale dei rifiuti raccolti (%)	0,084	0,064	0,065	0,045	0,051	↓
 Numero annuo di dipendenti appartenenti a categorie protette	23	21	21	19	20	↓
Percentuale di dipendenti coinvolti in formazione (%)	87,4	99,8	59,4	89,6	65,3	↓
Numero di infortuni del personale	62	71	40	24	43	↓
Numero di segnalazioni ricevute per episodi legati a pratiche discriminatorie	0	0	0	0	0	≈
Percentuale di dipendenti con contratti stabili (%)	77,0	89,9	93,0	88,2	85,8	↑
 Numero attività nelle scuole	385	391	200	306	415	↑
 Presenza donne negli organi di amministrazione (%)	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67	≈
 Numero di iniziative a carattere ambientale	25	25	15	20	25	≈



ridurre i consumi energetici presso le sedi;



ridurre complessivamente le TEP (tonnellate equivalenti di petrolio);



consolidare il trend migliorativo delle performance di raccolta differenziata anche in funzione dell'estensione della tariffa puntuale a più comuni e della riduzione del ricorso al termovalorizzatore;



migliorare il valore delle forniture da aziende presenti sul territorio e dell'indotto occupazionale;



aumentare il numero di progetti di educazione ambientale;



implementare i canali digitali di relazione con gli utenti, promuovere i servizi digitali, realizzare nuove infrastrutture per la raccolta differenziata del rifiuto;



aumentare l'indice di soddisfazione dei lavoratori, dei fornitori e degli utenti;



migliorare l'andamento dei reclami sul servizio erogato, migliorare l'andamento del tempo medio di attesa negli sportelli e l'andamento tempo medio di attesa call center;



migliorare l'andamento infortunistico, l'assenteismo, il numero di ore di formazione pro capite, la percentuale di lavoratori a tempo indeterminato, la percentuale di lavoratori in smart-working e l'adesione al piano welfare.

STRUMENTI DI GESTIONE E CONTROLLO

CLARA SPA è assoggettata ad un quadro articolato di norme speciali di stampo pubblicistico, che le impongono l'adozione di una specifica regolamentazione interna funzionale sia al rispetto delle disposizioni vigenti, sia alla realizzazione del "controllo analogo" da parte degli Enti Locali soci.

Al fine di mitigare e prevenire la commissione di reati e più in generale per promuovere la cultura dell'integrità, della trasparenza e della legalità, la Società si è dotata di un'organizzazione basata sul "Sistema Integrato dei rischi", sulla presenza di organigrammi funzionali, mansionari, procedure, istruzioni di lavoro e regolamenti in modo tale da garantire:

- separazione di funzioni, all'interno di ciascun processo ritenuto sensibile, tra il soggetto che ha il potere decisionale, il soggetto che lo esegue e il soggetto che lo controlla;
- definizione di ruoli con particolare riferimento alle responsabilità, rappresentanza e riporto gerarchico;
- formale conferimento di poteri a tutti coloro i quali intrattengono per conto della Società rapporti con la P.A.;
- conoscibilità, trasparenza e pubblicità delle responsabilità attribuite mediante apposite comunicazioni indirizzate al personale interno (Ordini di servizio, Circolari, ecc.) ovvero rese conoscibili ai terzi interessati, con particolare riguardo ai soggetti appartenenti alla P.A.;
- tracciabilità di ciascun passaggio rilevante attraverso l'utilizzo di appositi Moduli, aventi adeguato livello di formalizzazione.

Nell'espletamento di tutte le operazioni attinenti alla gestione sociale devono essere adottati e rispettati:

- il Sistema Qualità Ambiente Sicurezza (ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018);
- il Modello di Organizzazione e Gestione 231, di cui è parte integrante il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ai sensi della L. 190/2012;
- il Codice Etico;
- la documentazione societaria, le procedure aziendali e le disposizioni inerenti la struttura organizzativa gerarchico-funzionale;
- la Carta dei Servizi.

Il Modello di Gestione ed Organizzazione aziendale per la prevenzione dei reati e per la promozione della legalità e della trasparenza

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Modello di Organizzazione e Gestione (MOG) della società ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (con verbale n. 1/2021 del 17/02/2021).

Il MOG è un sistema che intende garantire lo svolgimento delle attività aziendali nel rispetto della normativa vigente e delle

prescrizioni contenute nelle procedure aziendali, con lo scopo di prevenire la commissione di reati all'interno della società, oltre ad esimere la medesima dalla responsabilità amministrativa in cui incorrerebbe nel caso in cui alcune particolari fattispecie di reato venissero commesse nell'interesse o a vantaggio di Clara. Tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione, o collaborano con essa, sono tenuti ad attenersi alle pertinenti prescrizioni del MOG.

Il sistema di controllo si integra attraverso il coordinamento dei controlli effettuati:

- dall'Organismo di Vigilanza (ODV), nominato in forma collegiale con verbale del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 06/06/2022, con i compiti descritti nella Parte Generale del Modello, sezione 102 MOG-GEN-102 – DISCIPLINA E COMPITI DELL'ODV;
- dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT), nell'ambito delle funzioni a lui assegnate dalla legge 190/2012;
- dal Collegio Sindacale e dal Revisore legale rispettivamente per la regolarità gestionale e contabile;
- dal Responsabile dei Servizi QSA per quanto riguarda l'osservanza delle procedure di sicurezza e di qualità aziendale;
- dal Responsabile Protezione Dati (DPO), nell'ambito delle attività poste in essere al fine di assicurare la protezione dei dati personali delle persone fisiche, ai sensi del Regolamento UE 2016/679

Le certificazioni di Clara



Qualità: garantisce che l'azienda sia amministrata da un Sistema di Gestione per la qualità conforme agli standard internazionali.
UNI EN ISO 9001:2015



Ambientale: garantisce un sistema che mira al rispetto della normativa ambientale, al controllo degli impatti ambientali dovuti alle attività svolte, al miglioramento delle prestazioni per contribuire alla protezione dell'ambiente e alla prevenzione dell'inquinamento.
UNI EN ISO 14001:2015



Salute e sicurezza sul lavoro: ha la finalità di eliminare o ridurre i rischi a cui i lavoratori sono esposti nello svolgimento delle proprie attività fornendo all'azienda dei criteri di gestione dei rischi relativi a salute e sicurezza dei dipendenti.
UNI EN ISO 45001:2018

Il sistema è sottoposto a sviluppo e miglioramento continuo e il rispetto delle norme viene annualmente verificato da parte degli Enti certificatori.

Audit periodici vengono effettuati anche presso i fornitori per verificare la conformità delle loro procedure alla normativa e ai requisiti previsti dal sistema aziendale di gestione.

ANALISI E GESTIONE DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITÀ

Con l'introduzione delle nuove edizioni 2015 delle norme 9001 e 14001 e con la norma 45001 del 2018, **l'analisi del rischio acquista un ruolo centrale**. Le norme, infatti, richiedono di determinare **i rischi che devono essere governati per raggiungere i risultati attesi e conseguire un miglioramento continuo**.

Clara ha eseguito l'**analisi del rischio** coinvolgendo le funzioni responsabili (amministrazione, servizi, funzioni in staff) ed è stata preceduta da un'**analisi di contesto**, ossia dell'ambiente più ampio all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni, caratterizzato da rischi ed opportunità entro cui dovrà trovare sviluppo la gestione aziendale.

Fa parte della caratterizzazione del contesto anche l'**individuazione delle "parti interessate" rilevanti e delle loro aspettative**. Una parte interessata è un soggetto o un'organizzazione che può influenzare, o essere influenzata, da una decisione o attività dell'organizzazione. Sulla base dell'analisi del contesto e grazie al contributo delle funzioni responsabili (amministrazione, servizi, funzioni in staff), sono stati quindi **esplicitati i rischi che possono insorgere nei processi aziendali di Clara**, compromettendo o favorendo l'efficacia del sistema di gestione. I rischi sono stati classificati in rischi esterni ed interni.

Rischi esterni

	Eventi naturali Variazioni climatiche Fenomeni naturali
	Finanziari Commodity Tasso d'interesse Liquidità Controparte Costo dei capitali
	Contesto di riferimento Macroeconomico Socio-ambientale Contenziosi legali

Rischi interni

	Operativi Ambientale Interruzione di business Qualità dei servizi Procurement Data security and privacy Compliance normativa e regolamentare
	Risorse umane Competenze interne Salute e sicurezza
	Information Technology Infrastruttura informatica Integrità e sicurezza

PRINCIPALI NETWORK, ASSOCIAZIONI E ORGANIZZAZIONI DI CLARA

UTILITALIA	→	Clara è una Public Utility associata a UTILITALIA, ossia la federazione delle utilities italiane.
PROGRAMMA UOMO E BIOSFERA - SETTORE SCIENZE UNESCO	→	Clara partecipa attivamente a tale programma UNESCO, avviato nel 1971, come sostenitore della Riserva di Biosfera Delta del Po, tramite iniziative di educazione ambientale e di promozione del territorio in cui opera.
PLASTIC FREE	→	Nata nel 2019, è un'associazione di volontariato che mira ad informare e sensibilizzare sulla pericolosità dell'inquinamento da plastica. Clara supporta numerose iniziative nell'ambito territoriale quali, ad esempio, Passeggiate ecologiche e attività di CleanUp.
LEGAMBIENTE EMILIA-ROMAGNA APS LEGAMBIENTE CIRCOLO DELTA DEL PO	→	Clara è partner attivo del progetto sperimentale "Fishing for Litter - In rete contro un mare di plastica", che ha l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema del <i>marine litter</i> e di raccogliere e analizzare i rifiuti raccolti dai pescatori.
POLIZIA PROVINCIALE	→	Clara collabora e supporta operativamente le iniziative di volontariato e di sensibilizzazione ambientale promosse o coordinate dalla Polizia Provinciale.
PARCO DEL DELTA DEL PO (ENTE DI GESTIONE PER I PARCHI E LA BIODIVERSITÀ - DELTA DEL PO)	→	Clara partecipa e condivide le iniziative di educazione ambientale e promozione del territorio organizzate dall'Ente (es. Giornata Mondiale Unesco degli insegnanti).
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA	→	Clara è stata partner e partecipa ad iniziative e progetti promossi da UNIFE: <ul style="list-style-type: none"> progetto di ricerca del Dipartimento di Scienze Chimiche, Farmaceutiche ed Agrarie per la raccolta di reti fantasma e rifiuti dal mare nella sacca di Goro, in collaborazione con la marineria di Goro Report del Valore Pubblico di Clara S.p.A., ricerca condivisa con il CERVAP.
AGRIAMBIENTE	→	Clara è parte attiva nella convenzione per il servizio di vigilanza ambientale e zoofila stipulata con Agriambiente e Comune di Cento.
RESISTENZA TERRA, DIFESA AMBIENTALE ESTENSE, LIDA E ALTRE	→	Clara collabora con le principali associazioni di volontariato del territorio per iniziative ecologiche di pulizia del territorio e altri progetti di carattere ambientale

CLARA:
I 6 VALORI



All'interno di Clara, il processo di creazione di valore coinvolge trasversalmente l'organizzazione e avviene mediante la costante interrelazione tra la pianificazione strategica degli obiettivi, lo sviluppo delle attività operative interne e il rafforzamento del rapporto con gli Stakeholder. Questo processo si basa su 6 Valori come Input, che l'Azienda modifica, incrementa, consuma o utilizza al fine della creazione di Valore Pubblico e che vengono di seguito descritti.



VALORE ECONOMICO FINANZIARIO

Comprende l'insieme delle risorse economiche impiegate nei processi di erogazione dei servizi.



VALORE MATERIALE

Comprende l'insieme di immobili, infrastrutture e mezzi fisici utilizzati per l'erogazione dei servizi offerti dall'azienda.



VALORE NATURALE

Comprende l'insieme di processi e risorse ambientali che contribuiscono all'erogazione dei servizi offerti dall'azienda.



VALORE UMANO

Comprende l'insieme delle competenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano nell'azienda.



VALORE ORGANIZZATIVO

Comprende l'insieme delle risorse tangibili e intangibili organizzate al fine di erogare i servizi in modo innovativo e strutturato.



VALORE RELAZIONALE

Comprende la capacità dell'azienda di creare relazioni con gli stakeholder interni ed esterni e condivisione di valori al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo.



IL 2022 NEI FATTI

VALORE ECONOMICO FINANZIARIO

+ 52,0%

Il Valore Economico-Finanziario è l'insieme delle risorse economiche impiegate nei processi di erogazione dei servizi.

Costi della produzione (€)	Tariffa media per utente (€/utente)	Numero di utenti
2018 50.719.287€	2018 353,4	2018 131.439
2019 51.956.176€	2019 351,2	2019 131.429
2020 50.570.157€	2020 344,9	2020 131.178
2021 49.652.499€	2021 343,4	2021 131.884
2022 50.132.224€	2022 351,5	2022 133.566

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Incrementare la ricaduta economica sul territorio
- Competitività sul Mercato
- Miglioramento della performance economica e solidità finanziaria
- Valore Economico Sostenibile

OBIETTIVI

- aumentare le risorse proprie necessarie a realizzare gli investimenti per incrementare continuamente la qualità dei servizi offerti
- garantire la massima efficienza, ottimizzando i processi e contenendo i costi gestionali
- applicare tariffe eque e garantire il rispetto dei parametri di qualità e conformità tecnica



ANDAMENTO ECONOMICO E PATRIMONIAL-FINANZIARIO

I risultati *economici*¹ di Clara presentano un'azienda in buona salute certificando la bontà della strategia operativa. Nel 2022, i ricavi sono superiori a 50 milioni di euro ed il reddito operativo (detto anche EBIT) è pari a circa 1 milione e 300 mila, in netto aumento rispetto agli anni precedenti, segnalando una gestione efficiente. I costi di gestione sono pari a circa 50 milioni di euro, con un contenimento dei costi variabili pari a 2 milioni e mezzo, sintomo della buona strategia di revisione dei costi aziendali. L'utile di circa 431 mila euro risulta in netto miglioramento rispetto alle quattro annualità precedenti; ciò è dovuto ad una diminuzione dei costi, superiore alla diminuzione dei ricavi. La differenza tra il reddito operativo e il reddito d'esercizio è dovuta principalmente al saldo negativo dell'area finanziaria (-587 mila euro) e dell'area fiscale (-379 mila euro).

RICAVI	50.425.435	51.530.880	1.105.445
COSTI VARIABILI	-35.421.421	-32.631.011	2.790.410
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	15.004.014	18.899.869	3.895.855
COSTI FISSI	-14.231.077	-17.501.213	-3.270.136
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	772.937	1.398.656	625.719
SALDO AREA FINANZIARIA	-619.755	-587.768	31.987
SALDO AREA EXTRACARATTERISTICA	656	0	-656
SALDO AREA STRAORDINARIA	118.659	0	-118.659
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	272.496	810.888	538.392
SALDO AREA FISCALE	-225.455	-379.415	-153.960
REDDITO NETTO	47.011	431.473	384.462
	2021	2022	variazione (2022-2021)

¹ L'analisi economica è stata condotta riclassificando il Conto Economico legale tramite il metodo del Margine di Contribuzione, ossia la differenza tra i Ricavi e i Costi Variabili.

A livello *patrimonial-finanziario*², l'azienda presenta una leggera flessione dell'indice di elasticità rispetto al 2021. In netto miglioramento l'indice di autonomia finanziaria (+ 3%), a riprova dell'impegno dell'azienda per quanto riguarda la riduzione dell'esposizione verso l'utilizzo di capitale di terzi. Infatti, l'indice di indebitamento complessivo presenta un trend in rilevante diminuzione per la prima volta nel quinquennio in esame.

Elasticità struttura patrimoniale (%)	Autonomia finanziaria (%)	Indebitamento complessivo (%)
2018 68,4	2018 6,4	2018 93,6
2019 69,0	2019 6,9	2019 93,1
2020 72,0	2020 7,2	2020 92,8
2021 74,3	2021 7,3	2021 92,7
2022 71,2	2022 10,3	2022 90,0

A livello finanziario, la Posizione Finanziaria Netta (PFN) registra, nel 2022, un ulteriore miglioramento, dovuto principalmente alla riduzione delle Passività a medio-lungo termine.

Posizione Finanziaria Netta (lungo periodo II livello) (€)
2021 -5.623.832
2022 -5.543.954

² L'analisi patrimonial-finanziaria è stata condotta riclassificando lo Stato Patrimoniale legale secondo il criterio ibrido dato dalla considerazione di tre tipologie di criteri: *naturale, finanziario e pertinenza gestionale*.



IL COSTO DEL SERVIZIO

Clara gestisce servizi amministrati, le cui tariffe sono stabilite dai Comuni per il servizio di gestione integrata dei rifiuti e devono, per legge, essere definite in modo tale da coprire il 100% dei costi del servizio (ivi inclusi l'ammortamento e la remunerazione degli investimenti e il rischio di impresa) e garantire la stabilità economica del Gestore.

Le risorse economiche destinate alla copertura dei costi di gestione dei rifiuti vengono pagate dagli utenti e con tariffa a corrispettivo puntuale.

DA COSA DIPENDE LA SPESA ANNUALE DOMESTICA PER LA RACCOLTA RIFIUTI?

Dipende da più parametri:

- la tipologia di servizio stabilita dal Comune
- il numero di componenti del nucleo familiare
- la superficie dell'abitazione
- i servizi su richiesta di cui si usufruisce (trasporto ingombranti, raccolta domiciliare del verde).

La tariffa media di igiene ambientale pagata dai cittadini dei Comuni serviti da Clara, pari a 351 euro, ha subito un aumento tra il 2021 e il 2022 dopo una costante diminuzione nel corso del triennio precedente, a dimostrazione dell'impegno e dell'attenzione di Clara verso i propri utenti e nell'ottica del miglioramento della propria gestione economico-finanziaria.



LA TARIFFA PUNTUALE PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

La tariffa puntuale è una tariffa corrispettiva commisurata al servizio reso. Il modello tariffario corrispettivo è basato sui principi "Chi inquina paga" e "Paga per quello che conferisci (Pay as you throw - PAYT)" sanciti dal Pacchetto sull'Economia Circolare approvato dalle istituzioni Europee. Principi secondo i quali il costo del servizio rifiuti deve essere ripartito tra i cittadini in modo che chi produce più rifiuti sia chiamato a contribuire in maggior misura al costo del loro smaltimento.

In questo modo, trattandosi di un costo legato alla quantità di rifiuti prodotti, ciò diventa anche un incentivo alla riduzione della quantità dei rifiuti.



VALORE MATERIALE

+ 31,0%

Il Valore Materiale è l'insieme di immobili, infrastrutture e mezzi fisici utilizzati per l'erogazione dei servizi offerti dall'azienda.

IL 2022 NEI FATTI

Numero dei centri di raccolta (n)	Numero di conferimenti nei centri di raccolta (n)
2018 15	2018 91.196
2019 16	2019 85.155
2020 16	2020 104.807
2021 16	2021 187.067
2022 16	2022 187.473

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Utilizzo di mezzi a basso impatto ambientale
- Gestione efficiente delle infrastrutture
- Innovazione e incremento delle attrezzature legate alla raccolta differenziata e ai rifiuti particolari (stazioni ecologiche, ecomobile, ecostop)
- Efficientamento energetico ed energia rinnovabile

Il miglioramento del Valore Materiale rappresenta una leva strategica fondamentale per la creazione di Valore Pubblico da parte di Clara.

L'impegno nel ricercare le tecnologie più aggiornate e nell'utilizzo di dotazioni materiali innovative consente un loro utilizzo efficiente, portando ad una miglior performance nell'erogazione dei servizi e garantendo elevati standard di qualità. Inoltre, il miglioramento del benessere della collettività attraverso la generazione di impatti positivi favorisce un incremento della sostenibilità economica, sociale e ambientale. Clara si impegna costantemente ad ammodernare e calibrare le proprie dotazioni strumentali per fornire il servizio migliore all'utente e a garantirne un'esperienza d'uso positiva.

OBIETTIVI

- utilizzo delle migliori tecnologie per garantire la continuità, affidabilità e sicurezza dei servizi offerti
- salute e sicurezza sul lavoro attraverso investimenti sulle dotazioni tecniche
- individuazione delle più sostenibili soluzioni di gestione dei rifiuti

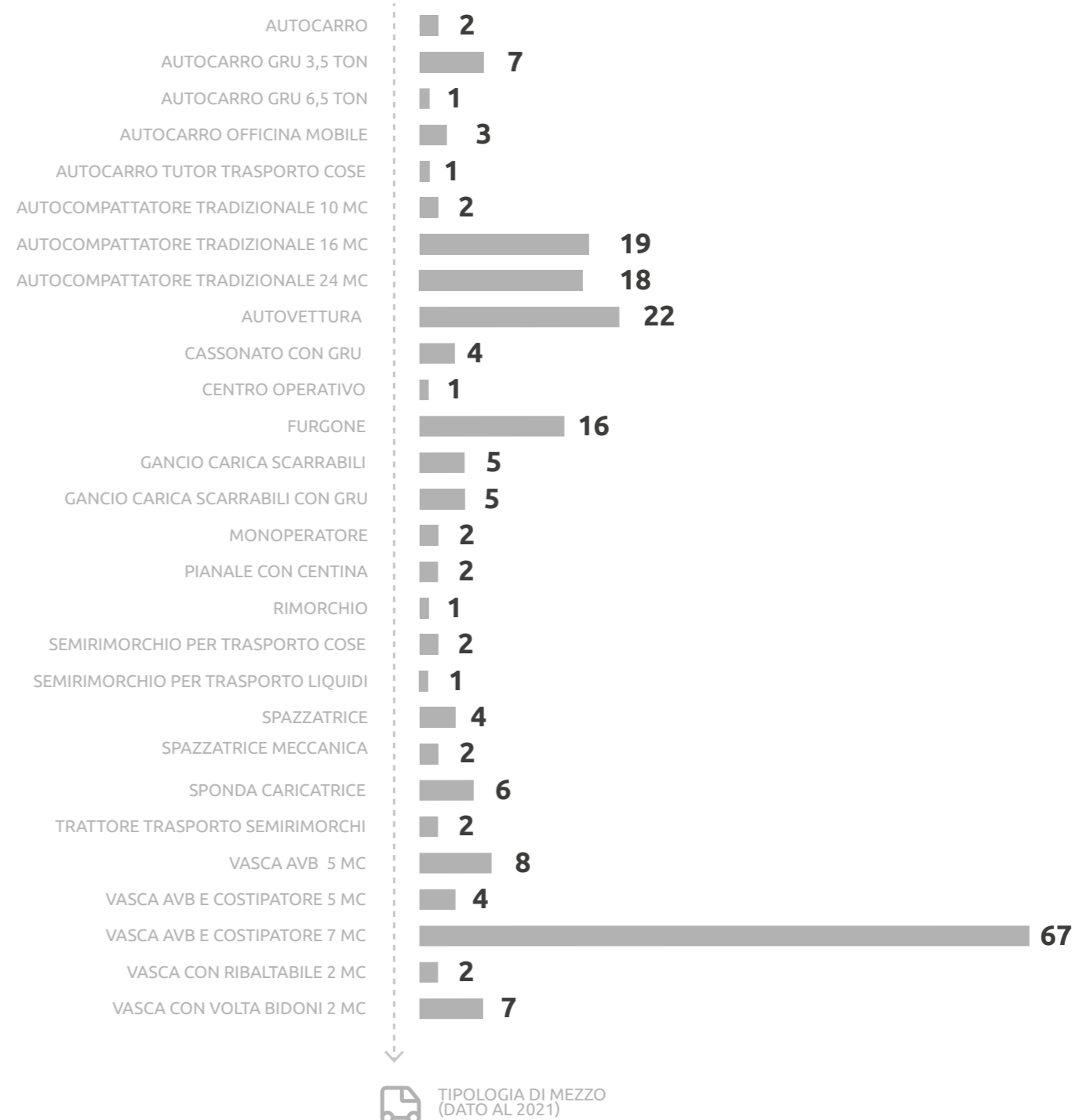


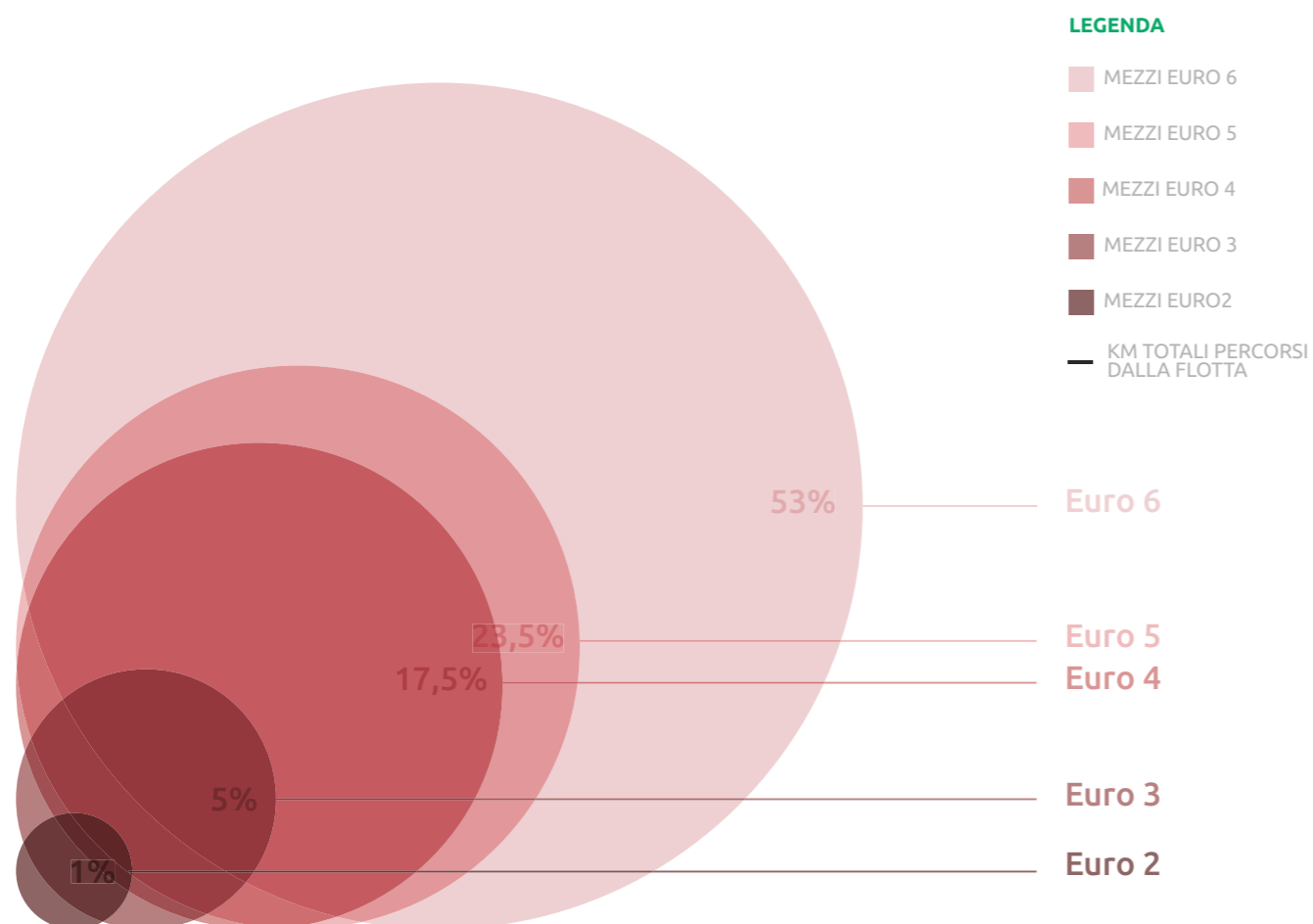
FLOTTA A DISPOSIZIONE

Per ciò che concerne lo stato della flotta a disposizione di Clara, il numero di mezzi per la raccolta ha visto una diminuzione del 16% nel periodo considerato, passando dai 250 del 2018 ai 226 del 2022. I veicoli di categoria EURO 6 rappresentano circa il 52% dell'intera flotta nel 2022 (49% nel 2018) mentre i veicoli a basso impatto ambientale sono rimasti sostanzialmente costanti rispetto al 2018 (6,8% valore 2018; 6,2% valore 2022). Dal punto di vista del consumo, nel 2022 i veicoli di Clara hanno avuto mediamente bisogno di un litro di carburante per effettuare 4,8 Km, facendo registrare un leggero aumento rispetto ai 4,4 km per litro del 2021. Sempre nel 2022 si sono registrati 12 interventi straordinari di manutenzione (a fronte dei 22 nel 2021), che hanno quindi riguardato mediamente solo un mezzo su 22 circa, mentre la percentuale di fermo mezzi rispetto alla programmazione dei servizi è stata dell'8%, se calcolato sui mezzi di servizio, e del 6,8% circa se calcolato sull'intera flotta aziendale. Il dato 2022 è comunque in leggero calo rispetto all'anno 2021 (9%)

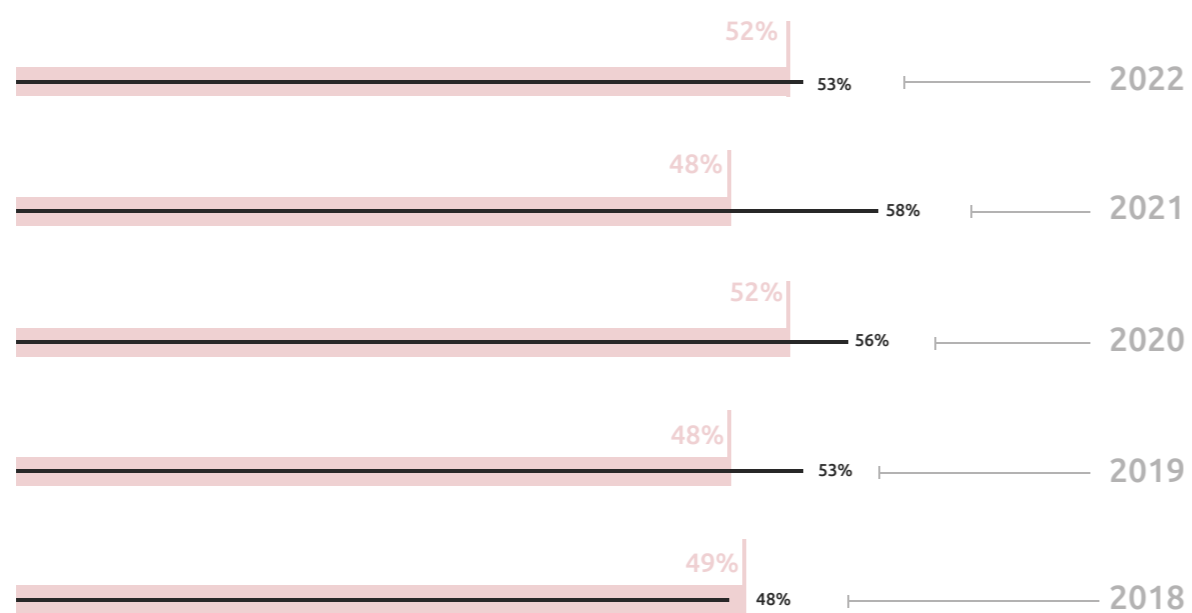
Clara dispone complessivamente di sei spazzatrici di proprietà per la pulizia e il lavaggio del suolo pubblico.

Per quanto riguarda lo sviluppo dei propri mezzi, Clara ha ottenuto un finanziamento derivante dal PNRR pari a circa 991 mila euro (M2C1 - linea di finanziamento A) per un progetto congiunto che prevede un sistema di geolocalizzazione dei mezzi e di lettura dei mastelli a bordo macchina, oltre ad un gestionale per l'ottimizzazione della logistica e della pianificazione.





COMPOSIZIONE E KM PERCORSI DAL PARCO MEZZI PER STANDARD DI EMISSIONE NEL 2022



CONTENITORI

Il numero di contenitori con accesso vincolato e riconoscimento dell'utenza ha subito un aumento del 61% rispetto al numero complessivo dell'anno 2018 (+ 14% circa rispetto al 2021).

Si è osservato, inoltre, un cospicuo aumento dei contenitori di piccole dimensioni (capacità da 23 litri fino a 240 litri), mentre anche il 2022, così come il 2021, è coinciso con una razionalizzazione dei cassonetti di grandi dimensioni, specialmente se si considerano quelli da 3.200 litri.

3200 L	118	183	134	17	17
2400 L	100	100	96	12	69
2000 L	10	11	11	13	22
1700 L	58	56	123	136	129
1100 L	11.336	14.065	13.859	2.719	3.209
660 L	5.340	8.772	9.830	2.937	3.280
360 L	2.208	3.338	4.039	1.915	1.933
240 L	15.256	22.369	25.650	24.724	38.525
120 L	7.821	13.018	18.678	21.429	24.929
40 L	6.871	7.222	7.173	7.220	7.191
30 L	26.664	34.166	36.789	41.010	40.965
25 L	7.332	8.564	11.003	14.862	16.927
23 L	16.353	22.137	23.177	23.710	22.630



2018 2019 2020 2021 2022



CENTRI DI RACCOLTA

CENTRI DI RACCOLTA

Bondeno Bondeno - frazione Scortichino	Ostellato Poggio Renatico
Cento Comacchio	Portomaggiore Terre del Reno - località Mirabiello
Copparo Fiscaglia - località Massa Fiscaglia	Terre del Reno - località Sant'Agostino
Fiscaglia - località Migliaro	Tresigallo Vigarano Mainarda
Lagosanto	Voghiera

Nel corso del 2022 sono iniziati i lavori per la realizzazione di due ulteriori centri di raccolta intercomunali localizzati rispettivamente nei comuni di Mesola e Riva del Po. Nel 2022 il numero di conferimenti nei centri di raccolta è stato pari a quasi 190 mila. Tale valore, sostanzialmente in linea con l'anno 2021, è più che duplicato rispetto al numero di conferimenti del 2018 (+106%), ma anche rispetto al 2019 (+120%), ed è significativamente molto maggiore di quello del 2020 (+79%).

Alcune tipologie di rifiuto, tra cui rifiuti chimici domestici (+49%), pneumatici (+48%) e vetro di larghe dimensioni (+57%), hanno visto un aumento significativo delle relative tonnellate conferite nei centri di raccolta rispetto all'anno di riferimento (2018).

Al contrario, si registra una rilevante diminuzione dei rifiuti misti non pericolosi provenienti dall'attività di costruzione e demolizione (-21%), così come delle attrezzature e ingombranti in ferro (-43%) e dei rifiuti da processi di stampa/toner (-20%).

Clara dispone inoltre di un servizio Ecomobile attivo nella raccolta dei rifiuti urbani dei seguenti comuni: Codigoro, Comacchio, Copparo, Fiscaglia, Goro, Jolanda di Savoia, Lagosanto, Masi Torello, Mesola, Ostellato, Portomaggiore, Riva del Po, Tresignana e Voghiera. Nel comune di Cento (1) e nel comune di Comacchio (2) è invece attivo il servizio Ecostop. Clara dispone dal 2020 di alcuni Ecomoduli (isole di flessibilizzazione), diventati sei nel 2022. Tre di essi sono presenti nel comune di Cento (Cento città, Renazzo e Casumaro), due si trovano nel comune di Bondeno e l'ultimo nel comune di Masi Torello.

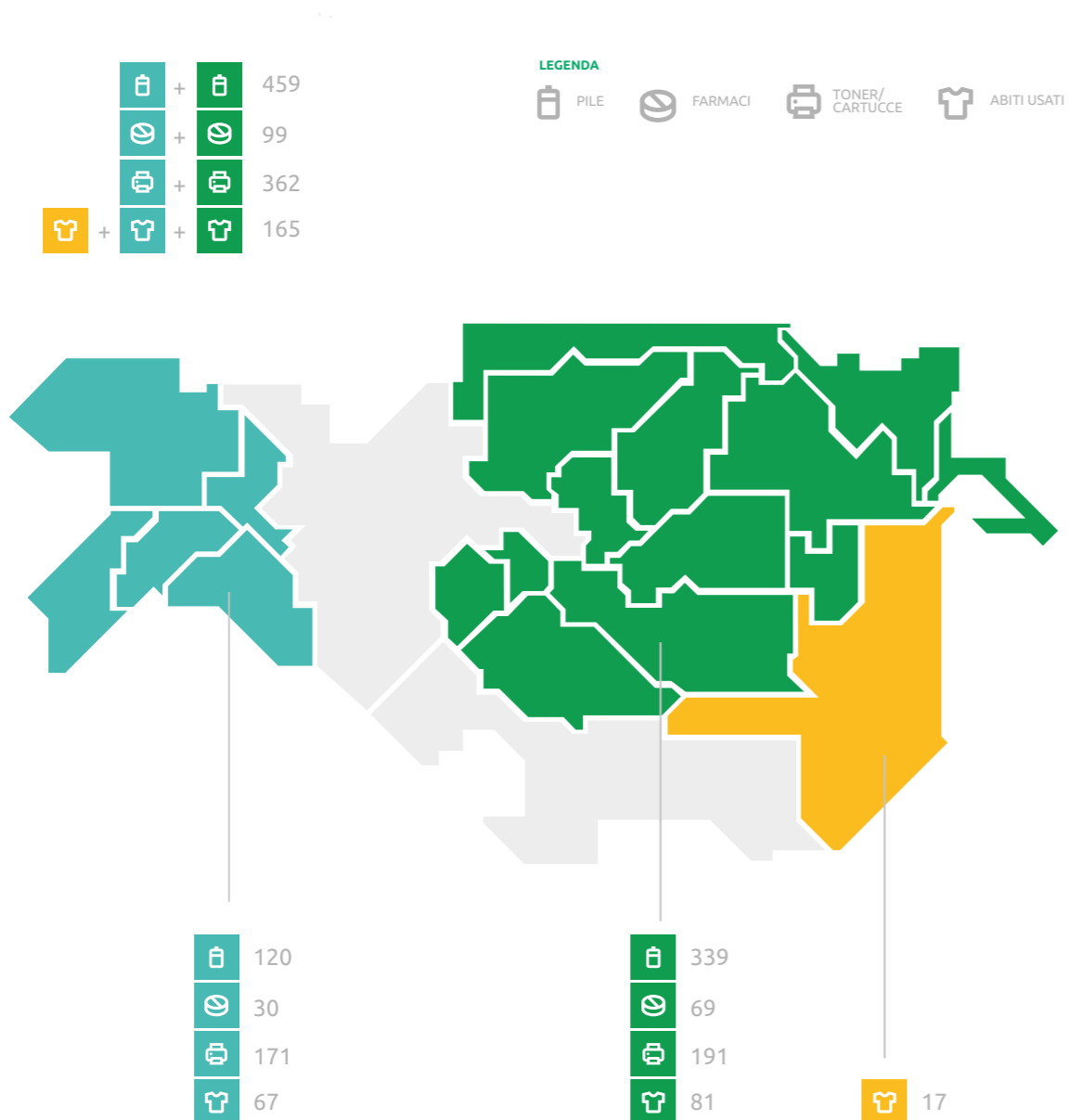
Inoltre, Clara ha ottenuto un finanziamento derivante dal PNRR pari a circa 763 mila euro (M2C1 - linea di finanziamento A) per un progetto riguardante la realizzazione di stazioni di flessibilizzazione informatizzate per il conferimento occasionale di alcune tipologie di rifiuti all'interno del proprio bacino territoriale.

	15	16	16	16	16
CENTRI DI RACCOLTA					
CONFERIMENTI NEI CENTRI DI RACCOLTA	91.196	85.155	104.807	187.067	187.473
ELETTRODOMESTICI (t)	756	823	923	941	854
MOBILI INGOMBRANTI IN LEGNO (t)	2.470	2.602	3.544	3.233	2.900
ATTREZZATURE INGOMBRANTI IN FERRO (t)	504	477	501	371	286
OGGETTI IN VETRO DI GRANDI DIMENSIONI (t)	102	108	101	69	160
CARTONE IN GRANDI QUANTITÀ (t)	2.327	2.332	2.237	2.088	2.184
SFALCI, RAMAGLIE, POTATURE (t)	11.140	10.512	12.417	10.497	11.000
OLI MINERALI E FILTRI PER AUTO (t)	23	22	32	29	26
OLI E GRASSI VEGETALI (t)	64	68	74	66	57
RIFIUTI CHIMICI DOMESTICI (t)	55	74	77	79	82
BATTERIE E ACCUMULATORI AL PIOMBO (t)	21	19	30	39	22
TUBI FLUORESCENTI AL NEON (t)	4	3	5	4	5
RIFIUTI DA PROCESSI DI STAMPA/TONER (t)	15	13	8	11	12
PILE SCARICHE (t)	21	23	23	22	22
FARMACI SCADUTI (t)	17	21	20	18	20
RIFIUTI INERTI (t)	2.632	2.927	3.059	1.888	2.086
PNEUMATICI (t)	48	54	53	72	71
	2018	2019	2020	2021	2022



RIFIUTI PARTICOLARI

Il numero di contenitori adibiti ai rifiuti particolari (pile, farmaci, termometri, cartucce, abiti usati destinati alle organizzazioni benefiche a titolo gratuito) è pari a 1.085. Di questi, meno della metà è legato al conferimento di pile, mentre poco più di un terzo è ascrivibile al conferimento di toner e cartucce.



RIFIUTI PARTICOLARI NUMERO DI CONTENITORI



ALTRI SERVIZI DI CLARA

Molto importante per Clara risulta essere la diffusione del compostaggio domestico tra le famiglie del territorio, sia per innescare comportamenti virtuosi nella comunità, sia per ridurre l'impatto ambientale grazie ai minori spostamenti richiesti ai mezzi di raccolta.

In particolare, nel 2022 il numero di utenze collegate a tale servizio è stati pari a 9.999, in leggera diminuzione rispetto al 2021 (10.561), ma sostanzialmente in linea con il dato relativo all'anno di riferimento (10.088 nel 2018). È interessante notare come circa la metà di queste nuove utenze è legata al compostaggio volontario.

Il numero di richieste per i ritiri a chiamata, pari a 13.707 nel 2022 (17.336 nel 2021), ha visto una diminuzione rispetto agli anni precedenti, nonostante il servizio abbia nel tempo consolidato la propria puntualità, come si evince dall'azzeramento di segnalazioni e reclami imputabili a questo specifico servizio. Il "picco" di tale rilevazione resta il 2019, che ha fatto registrare ben 19.318 richieste per i ritiri.

La costante diminuzione osservata negli anni successivi è verosimilmente ascrivibile alla migliore performance legata ai centri di raccolta, che permettono all'azienda di evitare ulteriori costi dovuti al trasporto, e alle scelte di Clara, che ha preferito ridimensionare l'attività extra privativa per questioni di economicità.



VALORE NATURALE

Il Valore Naturale è l'insieme di processi e risorse ambientali che contribuiscono all'erogazione dei servizi offerti dall'azienda.

+ 6,1%

IL 2022 NEI FATTI

Numero di iniziative a carattere ambientale (n)	Quantità di rifiuti raccolti per abitante (Kg/ab.)
2018 25	2018 621
2019 25	2019 614
2020 15	2020 602
2021 20	2021 567
2022 25	2022 566

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Uso efficiente dell'acqua
- Tutela della biodiversità
- Economia circolare: gestione raccolta differenziata e riuso dei rifiuti
- Contrasto ai cambiamenti climatici

Nell'ambito della gestione ambientale, **Clara possiede la certificazione UNI EN ISO 14001:2015.**

Le attività di Clara, lungo l'intera filiera di gestione dei rifiuti, sono quelle che maggiormente contribuiscono all'incremento del Valore Naturale. Inoltre, grazie all'implementazione di strategie volte al raggiungimento di una completa economia circolare, è possibile migliorare la qualità del territorio e la gestione degli impatti sull'ambiente e sulle risorse utilizzate.

Per favorire la creazione di un modello di sviluppo sostenibile, gli obiettivi ambientali rientrano nella missione aziendale di Clara, rappresentando il fine stesso delle sue attività come nel caso della riduzione dei rifiuti prodotti, trasformando in risorsa quelli inevitabili, e migliorando la qualità e la purezza dei rifiuti conferiti.

In altri casi, tali obiettivi rappresentano un approccio attento alle norme cogenti nonché una precisa volontà dell'azienda di adottare comportamenti responsabili, come nel caso di un consumo più efficiente per coprire il proprio fabbisogno energetico e idrico, o di iniziative di riduzione dei rifiuti prodotti e della loro destinazione al recupero, premiando i comportamenti virtuosi.

A tal fine, Clara si impegna nella sensibilizzazione dei propri utenti verso comportamenti più responsabili, garantendo un costante impegno nell'informazione e educazione ambientale, al fine di preservare le risorse per le generazioni future. Ogni anno viene promossa la policy di prevenzione e di riduzione della produzione di rifiuto mediante la promozione del compostaggio domestico, che prevede una riduzione della parte variabile dalla TARI, mentre sono ben 105 le iniziative a carattere ambientale supportate da Clara nel periodo 2018-2022, con una media di oltre 20 iniziative all'anno nonostante le rilevanti restrizioni imposte dalla pandemia da COVID-19 negli ultimi anni di analisi.

OBIETTIVI

- Raccolta più efficiente e sostenibile
 - riduzione della quantità di rifiuti urbani prodotti
 - aumento della raccolta differenziata
 - riduzione del ricorso allo smaltimento dei rifiuti in favore del recupero
 - aumento della qualità del rifiuto conferito
- Equità del prezzo del servizio
 - applicazione della tariffa a corrispettivo con misurazione puntuale dei rifiuti



RACCOLTA PIÙ EFFICIENTE E SOSTENIBILE

Clara gestisce il servizio di raccolta dei rifiuti nei 19 Comuni soci per una popolazione residente di quasi 190 mila persone. Tutte le modalità di raccolta adottate, in linea con le specificità del territorio e le esigenze di ogni singolo Comune, hanno portato a raggiungere delle performance soddisfacenti in termini di raccolta differenziata e contenimento della produzione di rifiuti.

Nel 2022 Clara ha gestito la raccolta di circa 110 mila tonnellate di rifiuti urbani, domestici e non domestici, con una diminuzione di circa il 10% rispetto al quantitativo del 2018 (120 mila tonnellate). La percentuale media di raccolta differenziata si è oramai attestata attorno al 70%. Tale dato risulta nettamente superiore alla media nazionale che si ferma al 64% secondo gli ultimi dati disponibili (2021) ed è in linea sia con il dato regionale, pari a circa il 72%, che con il dato del Nord Italia pari al 71%¹.

Guardando questo dato dal punto di vista della quantità di rifiuto pro capite, Clara ha visto diminuire tale quantità tra il 2018 e il 2022, portandosi a circa 566 kg di rifiuto per abitante, attestandosi ben al di sotto del dato regionale che vede l'Emilia-Romagna quale prima regione italiana per kg di rifiuto prodotto per abitante (circa 641 nel 2021), a fronte di una media nazionale di 502 kg per abitante.

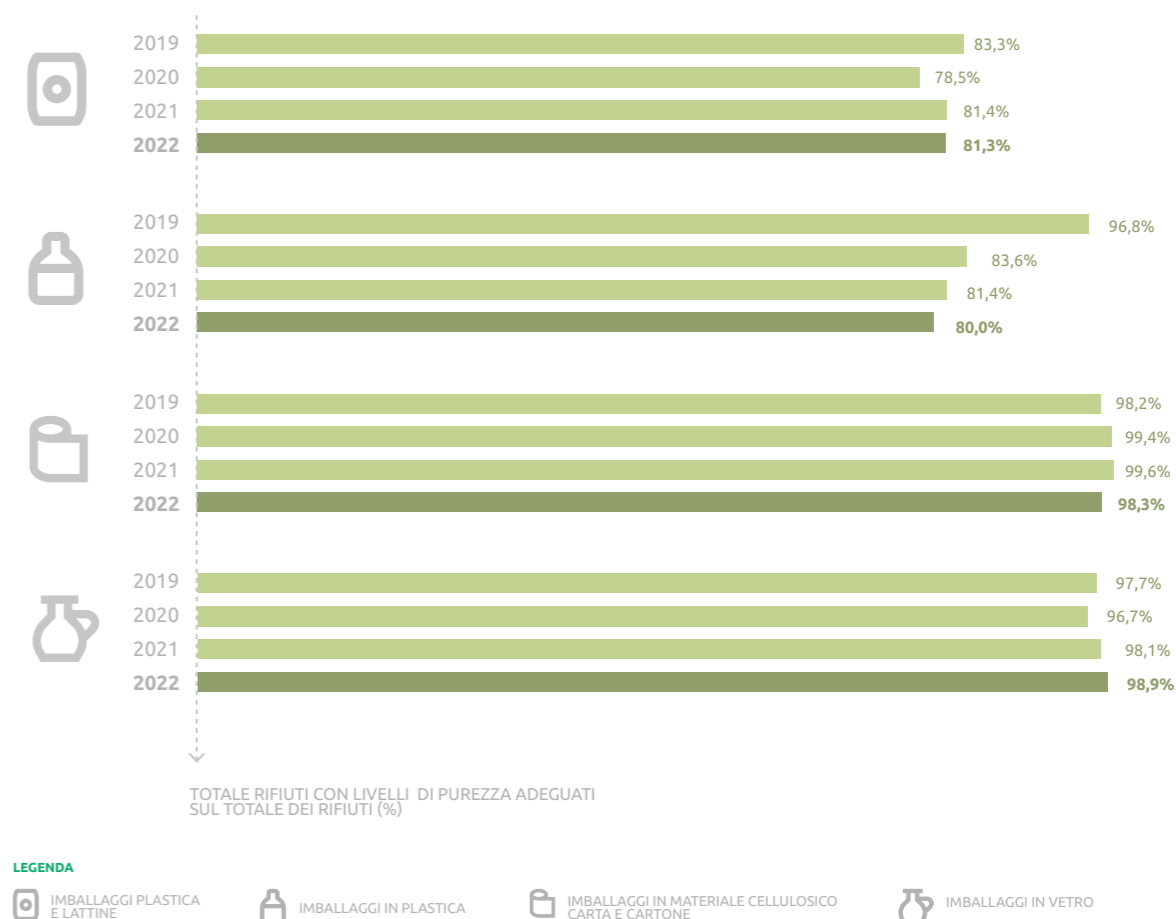
Nel 2022, soltanto lo 0,051% di quanto raccolto (rifiuti contenenti amianto e rifiuti cimiteriali), è stato avviato a smaltimento tramite discarica. Tale percentuale ha visto inoltre un deciso decremento rispetto al dato, già molto contenuto (0,085%), del 2018.

¹ ISPRA: [Report Rapporto Rifiuti Urbani, edizione 2022](#)

Raccolta rifiuti (t)	Rifiuti per abitanti (kg/ab.)	Rifiuti differenziati /Totale rifiuti raccolti (%)	Rifiuti smaltiti (t)
2018 120.204	2018 621	2018 69,5	2018 36.669
2019 118.820	2019 614	2019 71,6	2019 33.772
2020 116.533	2020 602	2020 73,8	2020 30.511
2021 109.731	2021 567	2021 70,0	2021 32.869
2022 109.400	2022 566	2022 69,0	2022 33.449

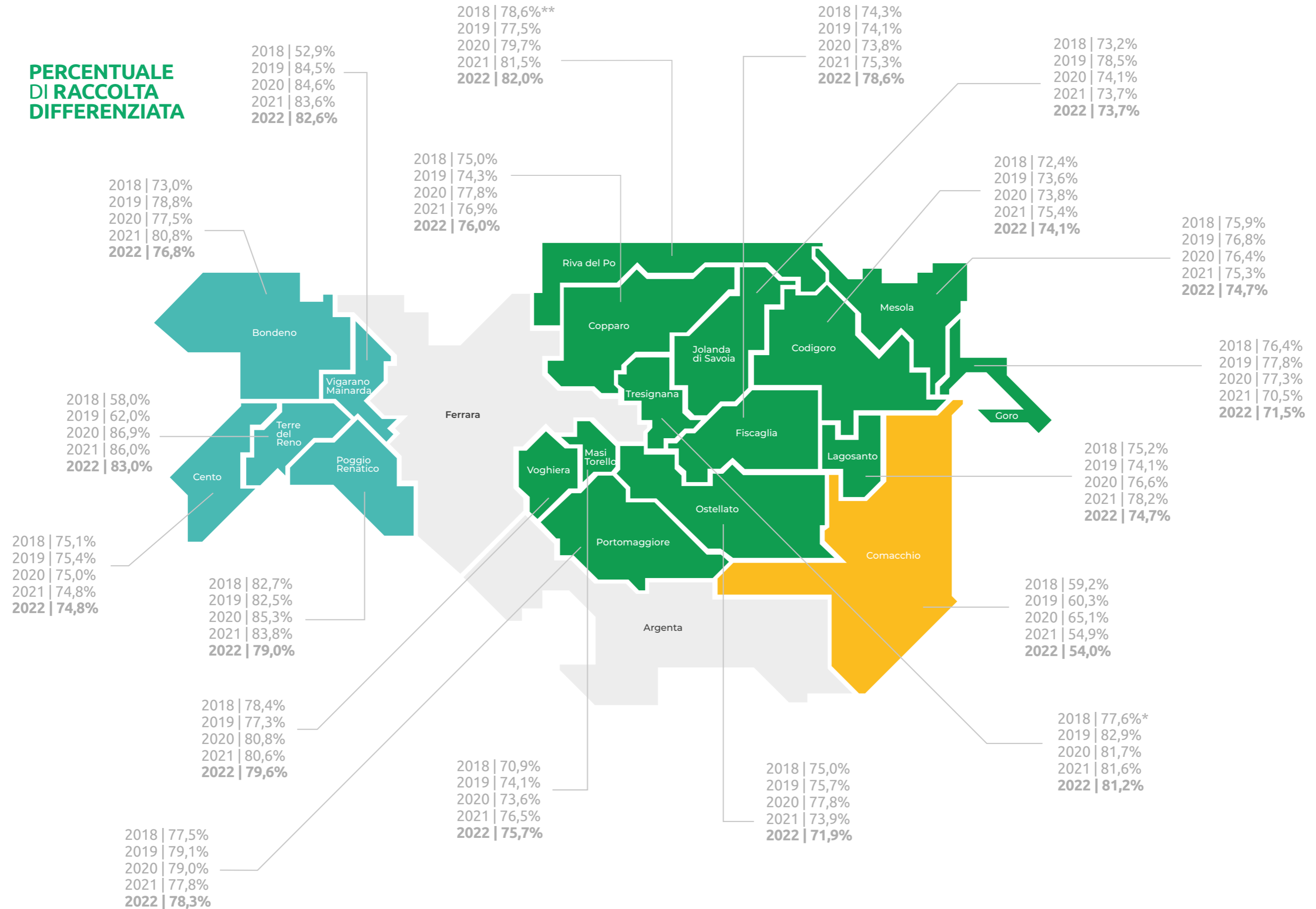
Per quanto riguarda l'indice di raccolta differenziata si registra nei cinque anni un buon andamento della performance di quasi tutti i comuni. Ben 16 comuni su 19 nel corso del 2022 hanno registrato una percentuale di raccolta differenziata superiore alla media regionale, 2 comuni si sono assestati sul 72% mentre un comune, Comacchio, vedrà nei prossimi anni un investimento importante dal punto di vista della modalità di raccolta a beneficio di un indice di raccolta differenziata che ci si aspetta decisamente in miglioramento. A tal fine Clara ha ottenuto, per il comune di Comacchio, un finanziamento derivante dal PNRR pari a circa 977 mila euro (M2C1 - linea di finanziamento A) per un progetto di rimodulazione ed implementazione del sistema di raccolta differenziata delle aree litoranee e la realizzazione di 2 stazioni stagionali di raccolta dei rifiuti differenziati.

Dal 2019 Clara si è impegnata sul fronte della qualità del conferito, registrando risultati incoraggianti nel quadriennio. In particolare, le analisi effettuate nel 2022 mostrano come la qualità del conferito per quanto riguarda sia gli imballaggi in carta e cartone sia gli imballaggi in vetro sia molto vicina al 100%.



LEGENDA
 IMBALLAGGI PLASTICA E LATTINE
 IMBALLAGGI IN PLASTICA
 IMBALLAGGI IN MATERIALE CELLULOSICO CARTA E CARTONE
 IMBALLAGGI IN VETRO

PERCENTUALE DI RACCOLTA DIFFERENZIATA



* ottenuto come media tra il dato dei comuni di Formignana e Tresigallo
 ** ottenuto come media tra il dato dei comuni di Berra e Ro

Infine, Clara si occupa anche di alcune operazioni di ripristini ambientali legate in particolar modo al servizio di vagliatura della spiaggia nel comune di Comacchio ai fini del successivo ripascimento (riposizionamento della sabbia trattata). Nel 2022, infatti, presso l'area di Valle Isola, sono state trattate 25.000 tonnellate di materiale, e si stima che abbiano contribuito al ripascimento di circa 7 km di spiaggia tra Lido di Volano, Lido delle Nazioni, Lido degli Scacchi, Lido di Pomposa e Lido di Spina.



DIFFUSIONE DEL SISTEMA DI RACCOLTA A MISURAZIONE PUNTUALE

Tra le azioni introdotte per ridurre la quantità di rifiuti prodotti ed aumentare il livello di raccolta differenziata, in alcune zone del territorio Clara ha già attivato la raccolta rifiuti con rilevazione puntuale. La Tariffa su Misura è un sistema di tariffazione del servizio di gestione dei rifiuti che tiene conto dei servizi effettivamente utilizzati, così come avviene per gli altri servizi di rete (energia, gas, acqua ecc.).

In particolare, questa tipologia di tariffazione mira a responsabilizzare le scelte di consumo dei cittadini attraverso l'introduzione di un meccanismo di "premieria", basato sul concetto "meno rifiuti indifferenziati produci, meno paghi".

Infatti, la parte variabile della tariffa è calcolata in funzione dei seguenti fattori:

- volume di rifiuto non riciclabile prodotto (misurato in base al numero di svuotamenti del bidone grigio);
- volume di rifiuto umido prodotto (misurato in base al numero di svuotamenti del bidone marrone);
- eventuale utilizzo del servizio di raccolta porta a porta di sfalci d'erba e ramaglie (per il quale è previsto un abbonamento annuale);
- eventuale utilizzo di servizi di ritiri a domicilio su prenotazione (potature, ingombranti).

Grazie alla presenza di codici a barre nei contenitori del rifiuto è possibile applicare una tariffa commisurata ai conferimenti effettivi di ciascuna utenza e quindi, in modo indiretto, alla quantità di rifiuti da essa prodotti. Si precisa che la tariffa su misura è stata introdotta nei comuni di Tresignana e Riva del Po.

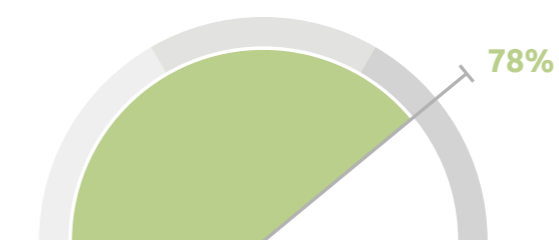
IL CONFRONTO CON LA SITUAZIONE REGIONALE IN TERMINI DI RACCOLTA DIFFERENZIATA

Per la prima volta è stata inoltre effettuata una analisi di benchmark per permettere un adeguato confronto, in termini di raccolta differenziata, tra i 19 comuni serviti da Clara e tutti i comuni dell'Emilia-Romagna (326). Una prima analisi è effettuata in termini di ranking dei comuni serviti da Clara rispetto al ranking regionale. Considerando l'anno 2021, ben 17 comuni su 19 (89%) hanno fatto registrare performance superiori alla

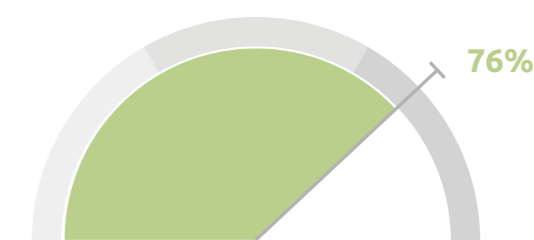
metà dei comuni emiliano-romagnoli, attestandosi al di sopra del valore mediano, pari al 71% di raccolta differenziata. Di questi comuni, tre su 19 figurano nel ranking dei primi 70 comuni dell'Emilia-Romagna, presentando un valore di raccolta differenziata maggiore dell'83%.

Inoltre, viene proposto un indicatore sintetico di benchmark a livello comunale riguardante la raccolta differenziata per l'anno 2021. Per costruire questo indicatore è stato necessario normalizzare i risultati osservati degli indicatori della % di raccolta differenziata comunale, utilizzando la migliore e la peggiore performance della Regione per il 2021, rispettivamente pari a 95% e 14%. La fonte utilizzata è quella del catasto dei rifiuti di ISPRA¹. L'indicatore sintetico generale è definito come la media aritmetica semplice dei risultati (normalizzati) ottenuti dai 19 comuni serviti da Clara. Inoltre, per tenere conto delle differenze in termini di abitanti (e quindi di utenze), si propone anche una versione pesata dell'indicatore sintetico; in questo caso i pesi sono definiti come il rapporto tra i residenti di ogni comune sul totale degli abitanti dei 19 comuni serviti da Clara. L'indicatore finale è quindi ottenuto come media pesata dei risultati (normalizzati) ottenuti dai 19 comuni serviti da Clara.

¹ <https://www.catasto-rifiuti.isprambiente.it/>



indicatore sintetico generale di benchmark



indicatore sintetico pesato di benchmark

Pertanto, ognuno dei due indici sintetici può assumere valori compresi tra 0 e 100 e misura qual è la distanza tra la performance media di Clara e la "best practice" a livello regionale. Di fatto i risultati sono soddisfacenti e confermano quanto già visto con l'analisi del ranking, con un risultato pari a 78/100 dell'indicatore sintetico generale. Tale risultato è di fatto confermato, in termini di ordine di grandezza, anche se si considera l'indicatore sintetico che utilizza il sistema di pesi legato al numero di abitanti per comune.



VALORE UMANO

Il Valore Umano è l'insieme delle competenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano nell'azienda.

+ 10,2%

IL 2022 NEI FATTI

Percentuale dipendenti con contratto a tempo indeterminato	Numero assunzioni	Costi per la formazione (€)
2018 77%	2018 43	2018 13.756
2019 90%	2019 29	2019 11.289
2020 93%	2020 33	2020 18.457
2021 88%	2021 49	2021 26.485
2022 86%	2022 56	2022 25.385

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Salute e sicurezza sul lavoro
- Formazione e valorizzazione delle competenze
- Diversità, inclusione e welfare
- Benessere dei lavoratori e bilanciamento vita-lavoro

OBIETTIVI

- Sicurezza sul lavoro, da ottenersi anche attraverso l'adeguata continua formazione/informazione e addestramento
- Migliorare l'occupazione locale, la stabilità e la qualità del lavoro (formazione e pari opportunità)
- Inserimento lavorativo, diretto o indiretto, di soggetti svantaggiati
- Agevolazione del lavoro femminile con apposite modalità che facilitino la conciliazione tra il lavoro e la vita familiare e personale



GESTIONE RESPONSABILE DELLE PERSONE

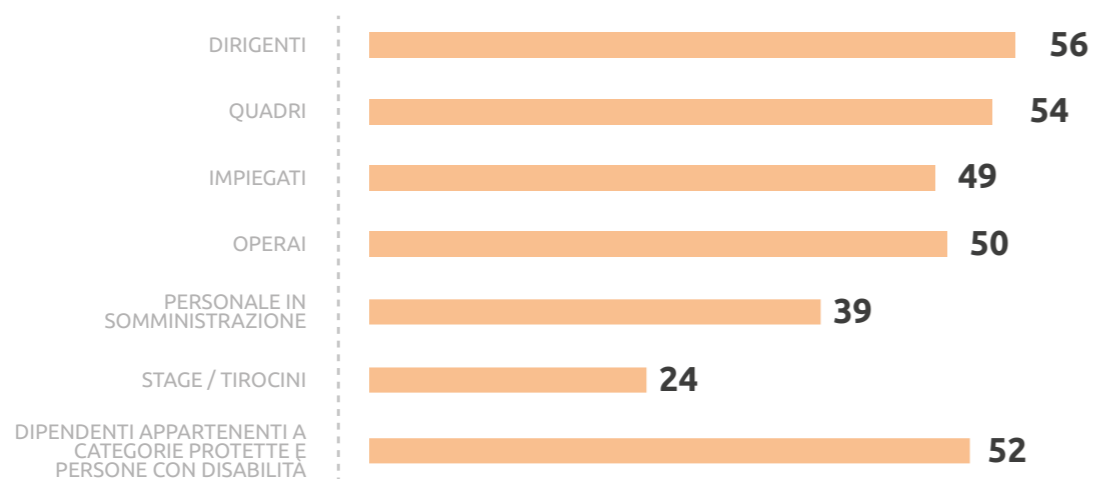
Clara riconosce quale punto focale e distintivo di tutta la sua strategia di business il ruolo ricoperto dalle proprie risorse umane, su cui ha definito un piano di sviluppo teso alla valorizzazione delle qualità e delle competenze, sulla base di processi di selezione, formazione e gestione.

La composizione del personale al 31/12/2022 è di 103 donne (25%) e 306 uomini. Nel 2022 il numero medio di dipendenti è pari a 406, con un'età media di poco superiore ai 46 anni. Rispetto all'anno precedente, il numero medio dipendenti è calato, in conseguenza della necessaria revisione del fabbisogno del personale nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse e dell'efficientamento dei processi.

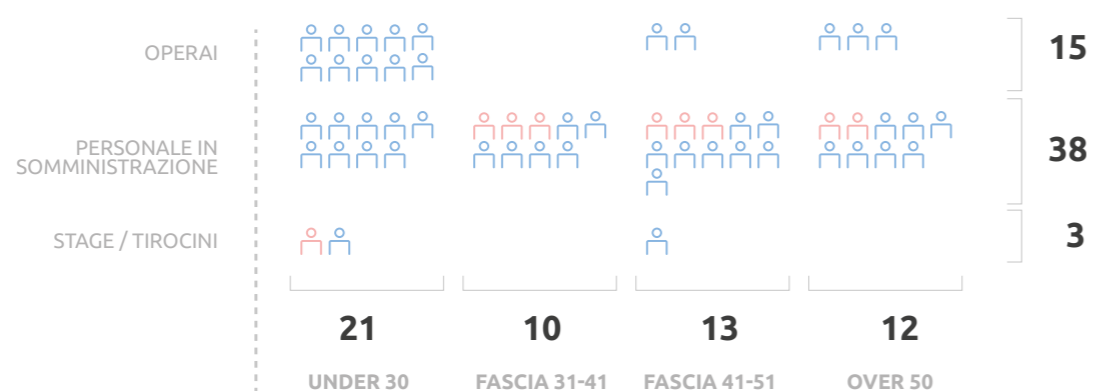
Tale riorganizzazione, gestita inoltre nell'ambito del Piano Industriale in fase di approvazione da parte dell'Ente Territorialmente Competente (ATERSIR), è in continuità con quanto già osservato nel 2021.

Per contro, nel 2022, sono state effettuate ben 56 nuove assunzioni, il 14% in più rispetto all'anno precedente, di cui 21 (38%) riguardano dipendenti under 30, 10 (18% circa) dipendenti nella fascia di età 30-40 anni e 25 (45%) dipendenti over 40. Il 16% delle assunzioni (9) ha previsto l'inserimento di figure femminili, afferenti principalmente al personale in somministrazione.

Le nuove assunzioni hanno quindi compensato le 46 uscite, di cui 9 (20%) per pensionamento e 12 (26%) per dimissioni volontarie. Il numero di licenziamenti (5) risulta inoltre in aumento rispetto al 2021 (2) e al 2020 (4).



ETÀ MEDIA PER PROFILO ORGANIZZATIVO

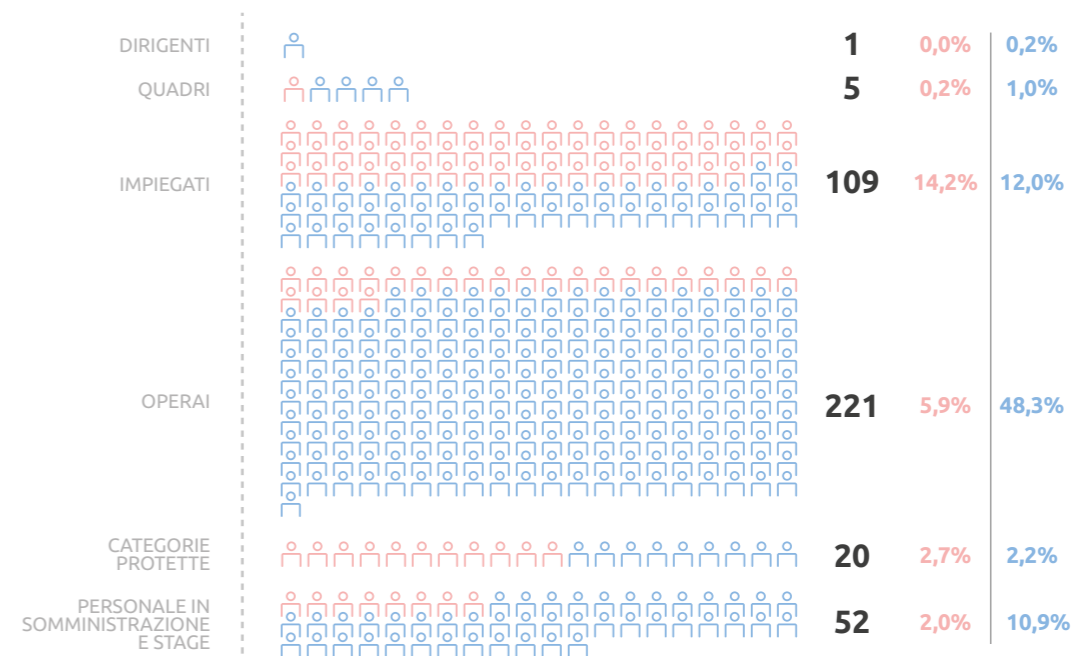


ASSUNZIONI 2022 PER FASCE D'ETÀ E PROFILO ORGANIZZATIVO

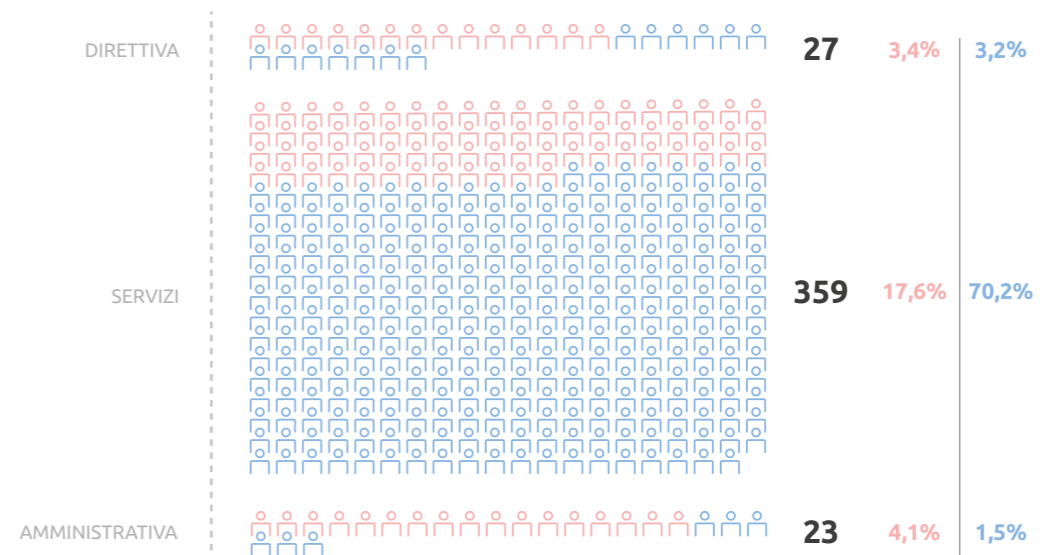
In linea con le altre gestioni operanti nel settore ambientale, il 75% circa dei dipendenti è composto da uomini, anche se è importante premettere che la presenza di donne negli organi di amministrazione è stabilmente pari al 66,7% tra il 2018 e il 2022. Se aggiungiamo anche gli organi di controllo la percentuale, stabile dal 2018, è del 43%.

In linea con quanto già osservato nel 2021 e nel 2020, considerando le tre aree organizzative dell'azienda (Direttiva, Amministrativa e Servizi), ben 359 dipendenti (88%) sono legati all'area dei Servizi (6% area Amministrativa e 7% area Direttiva). All'interno di tale area, gli operai rappresentano il 62% dei dipendenti mentre gli impiegati sono il 26%.

Per quanto riguarda la categoria degli impiegati (incluso tutte e tre le aree), l'equilibrio di genere è più che soddisfacente, con una percentuale di donne pari a circa il 54% (58 su 108). Il numero di dipendenti relativi alle categorie protette (Legge 68/99) rappresenta circa il 5% dei dipendenti di Clara, e vede una leggera flessione (di quattro unità) rispetto al 2018.

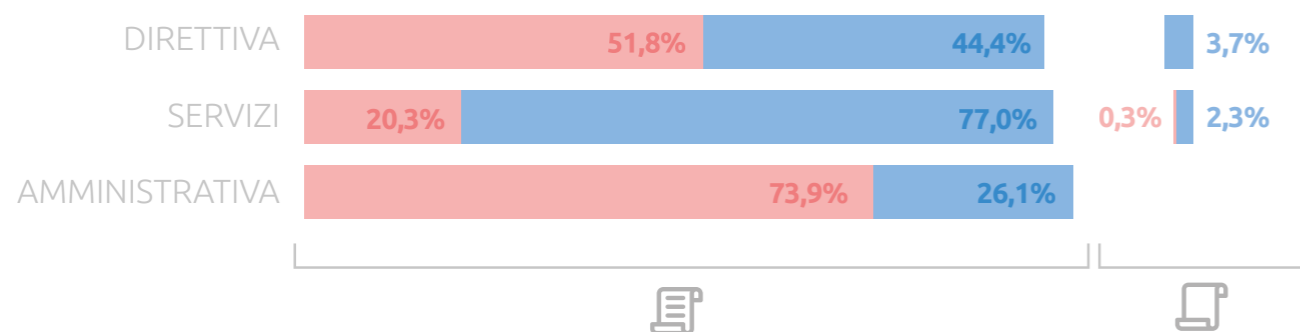


PERSONALE PER QUALIFICA E GENERE (% SUL TOTALE)



PERSONALE AREA E GENERE (% SUL TOTALE)

Nel corso del tempo Clara ha mantenuto una certa attenzione per la stabilità del lavoro. Escludendo il personale in somministrazione (52 lavoratori nel corso del 2022), circa il 95% dei dipendenti di Clara ha un contratto a tempo indeterminato, e non si registrano differenze tra gli uomini (97%) e le donne (99%) per quanto concerne la stabilità contrattuale.



LEGENDA

■ DONNE ■ UOMINI 📄 INDETERMINATO 📄 DETERMINATO



SVILUPPO DELLE COMPETENZE DELLE PERSONE

La formazione continua delle persone è intesa da Clara come leva determinante per il raggiungimento degli obiettivi strategici, anche in un'ottica di miglioramento della relazione interattiva con gli stakeholder.

È fondamentale, infatti, che gli interlocutori di Clara possano interagire con un personale qualificato, aggiornato e competente. Per questo, nel quinquennio vi è stato un incremento dei costi legati alle attività di formazione che sono aumentati di circa l'84%, passando dai circa 14 mila euro del 2018 ai 25,4 mila euro del 2022. A ciò è seguito un aumento del numero medio di ore di formazione dei dipendenti, dopo un calo osservato tra 2019 e 2020, che ha visto la formazione delle donne attestarsi tra 13 e 14 ore annue medie nel biennio 2021-2022, mentre le ore di formazione (medie) degli uomini sono in linea con i valori 2019 e 2020, restando però ancora distanti dal valore della baseline (2018).

Nel 2022 si registra una diminuzione della percentuale dei dipendenti coinvolti in iniziative di formazione (circa 2 dipendenti su 3); tale dato resta comunque superiore al minimo osservato nei 5 anni, che coincide con il 2020.

Costi per la Formazione (€)	Numero ore (medio) - donne	Numero ore (medio) - uomini	Dipendenti coinvolti in formazione (%)
2018 13.756	2018 13,2	2018 12,5	2018 87,4%
2019 11.289	2019 9,3	2019 7,0	2019 99,8%
2020 18.457	2020 12,4	2020 7,5	2020 59,4%
2021 26.485	2021 13,8	2021 9,0	2021 89,6%
2022 25.385	2022 13,2	2022 6,9	2022 65,3%



WELFARE E DIVERSITY

In alternativa alla busta paga, le persone che lavorano in Clara hanno la facoltà di scegliere che il premio venga, parzialmente o totalmente, convertito in prestazioni di welfare. Nell'ambito del welfare, l'ammontare dei premi erogati in percentuale rispetto al costo del personale presenta negli anni un trend positivo passando da 0,61% del 2018 a 1,17% nel 2022.

Nell'ambito della valorizzazione delle diversità, Clara si impegna nell'individuazione e nel superamento di ogni stereotipo legato al genere, all'età, alla disabilità, all'etnia, alla fede religiosa e all'orientamento sessuale. Nel quinquennio di riferimento, infatti, non sono pervenute segnalazioni, comunicazioni o informazioni in merito a eventuali episodi di discriminazione.

Clara è costantemente impegnata nella promozione di iniziative di welfare e diversity che coinvolgono i dipendenti, annoverando circa 390 iniziative nel 2022 (poco meno di una iniziativa per dipendente).

Come sopra anticipato, la presenza femminile costituisce circa un quarto dei dipendenti di Clara, in linea con le altre gestioni operanti nel settore ambientale. Le donne rappresentano il 54% degli impiegati mentre solo l'11% degli operativi è composto da operaie (24 unità).

Come previsto dalle norme vigenti, Clara garantisce il diritto al lavoro delle persone appartenenti alle categorie protette (in base alla L. 68/99), il cui numero all'interno dell'azienda si mantiene pressoché costante nel quinquennio 2018-2022.

Anche in tema di work-life balance, l'azienda si impegna nell'aiutare le lavoratrici e i lavoratori a conciliare, per quanto possibile, la vita professionale con quella privata, per la tutela dei parenti anziani o dei figli, nei limiti dei regolamenti vigenti.

Nel 2022 l'azienda risulta avere 15 lavoratori in part-time (4% sul totale dei dipendenti), principalmente impiegate donne o lavoratrici che rientrano nelle categorie protette.

Nel 2020, come conseguenza della crisi sanitaria da COVID-19, Clara ha coinvolto gran parte degli impiegati nel lavoro da remoto. Nel 2022 la percentuale di lavoratori da remoto è aumentata, con circa 65 impiegati (60%) coinvolti in progetti di lavoro da remoto (30% nel 2021). In tal senso, per le funzioni aziendali che possono fruirne, l'azienda sta sperimentando delle forme vere e proprie di lavoro agile (o smartworking), tramite un accordo già stipulato con le sigle sindacali¹.

¹ Accordo stipulato il 17 Giugno 2022



RELAZIONI INDUSTRIALI

Elementi qualificanti del rapporto tra l'azienda e i suoi lavoratori sono rappresentati inoltre dalla libertà di associazione e contrattazione collettiva e dalle relazioni industriali con le rappresentanze sindacali. In Clara sono presenti 6 Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU), elette direttamente dai lavoratori. La RSU esercita le funzioni di rappresentanza e di tutela collettiva dei lavoratori, con riguardo all'applicazione in azienda dei contratti e delle leggi che regolano il rapporto di lavoro su temi quali reperibilità, orario di lavoro e/o straordinari, ferie e premi di risultato.

In continuità con l'anno precedente è proseguito il dialogo sul tema del benessere in azienda e welfare aziendale, poiché Clara vuole dare concreto impulso all'utilizzo di forme di lavoro flessibile, favorendo i lavoratori, migliorando il clima di lavoro e, conseguentemente, la qualità della prestazione lavorativa ponendo sempre massima attenzione alle tematiche salute e sicurezza dei lavoratori.



SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

La totalità dei lavoratori, amministrativi ed operativi, opera nel rispetto delle procedure e delle istruzioni operative del sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro UNI EN ISO 45001:2018. Sono organizzate 4 riunioni periodiche/anno (art. 35 D.Lgs. 81/08) alla presenza del Datore di Lavoro, medico Competente, RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), RLS (Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza), Responsabile sistema di gestione integrato QSA e Coordinatore tecnico dei Servizi durante le quali vengono affrontati i seguenti temi:

- documento di valutazione dei rischi
- andamento degli infortuni, delle malattie professionali e della sorveglianza sanitaria
- criteri di scelta, caratteristiche tecniche ed efficacia dei dispositivi di protezione individuale
- programmi di informazione e formazione dei dirigenti, dei preposti e dei lavoratori ai fini della sicurezza e della protezione della loro salute
- codici di comportamento e buone prassi per prevenire i rischi di infortuni e di malattie professionali
- obiettivi di miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro

In ottica ISO 45001:2018 sono organizzate riunioni tecniche con cadenza mensile con l'obiettivo di coinvolgere e far partecipare le parti interessate interne alle dinamiche salute e sicurezza dei servizi erogati. Il confronto continuo con i lavoratori anche per tramite degli RLS rappresenta oltretutto un'ottima iniziativa di sensibilizzazione sul tema della sicurezza aumentando la consapevolezza e il senso di responsabilità di tutte le funzioni interessate operative e non operative.

Nel corso del 2022 il numero degli infortuni è stato pari a 43, in aumento rispetto al 2021 ma decisamente inferiore rispetto ai 62 del 2018 (- 30%) ed ai 71 infortuni del 2019 (- 39,5%), come risultato di una migliore sensibilizzazione a seguito della formazione per quanto riguarda l'area sicurezza. Di fatto, Clara è riuscita a passare da circa 5 infortuni al mese (dato 2018) ai 3,5 infortuni mensili nel 2022.

Numero di infortuni (n)	% visite mediche straordinarie su totale dipendenti
2018 62	2018 4,7%
2019 71	2019 9,5%
2020 40	2020 1,2%
2021 24	2021 11,0%
2022 43	2022 5,2%



VALORE ORGANIZZATIVO

Il Valore organizzativo è l'insieme delle risorse tangibili e intangibili organizzate al fine di erogare i servizi in modo innovativo e strutturato.

+ 14,5%

IL 2022 NEI FATTI

Tasso di assenteismo dei dipendenti (%)

2018
11,5
2019
10,8
2020
13,0
2021
12,2
2022
12,7

Segnalazioni per mancato svuotamento di cassonetti (n)

2018
5.659
2019
7.808
2020
6.385
2021
5.686
2022
6.101

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Innovazione e Smart City
- Efficacia ed efficienza dei servizi erogati
- Gestione efficace ed efficiente delle segnalazioni
- Consolidamento della Sostenibilità nella governance

Clara organizza le sue risorse tangibili e intangibili al fine di migliorare l'efficienza dei servizi offerti e la loro sostenibilità sul piano economico, sociale ed ambientale. Una gestione sostenibile dei rifiuti parte dall'impegno dell'azienda nel migliorare ed innovare le proprie dotazioni tecniche e dall'adozione di soluzioni di successo per una raccolta sempre più specializzata e performante terminando con la diffusione delle buone pratiche e responsabilizzando il cittadino.

In quest'ottica, nell'ambito del sistema di gestione integrato, Clara ha ottenuto negli anni le certificazioni UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015, UNI EN ISO 45001:2018

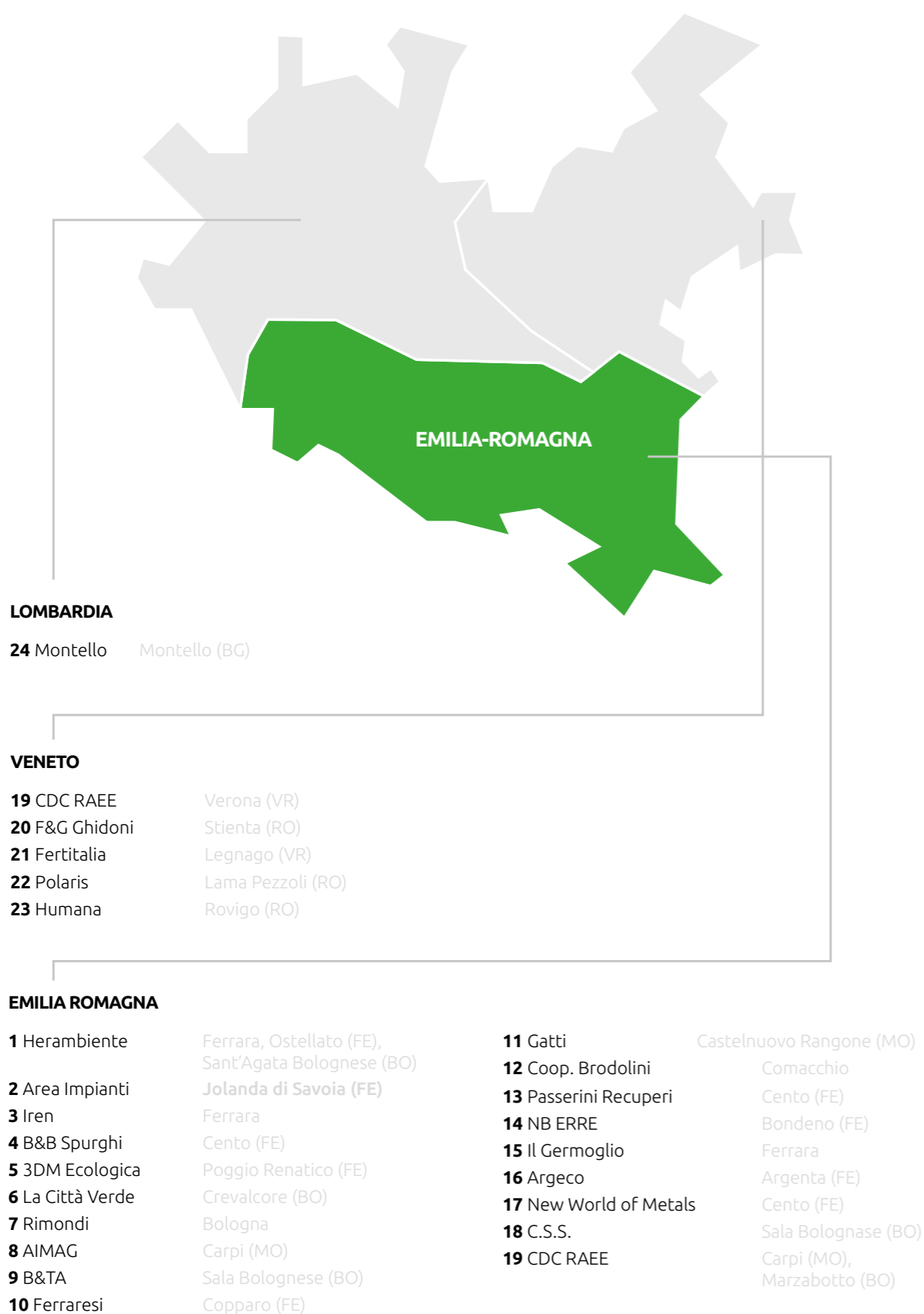
OBIETTIVI

- sicurezza sul lavoro, da ottenersi anche attraverso un'adeguata formazione
- mantenere sempre costante l'attenzione all'innovazione, centrale per la governance della società
- garantire la massima efficienza, ottimizzando i processi e contenendo i costi gestionali



GESTIONE EFFICIENTE E SOSTENIBILE

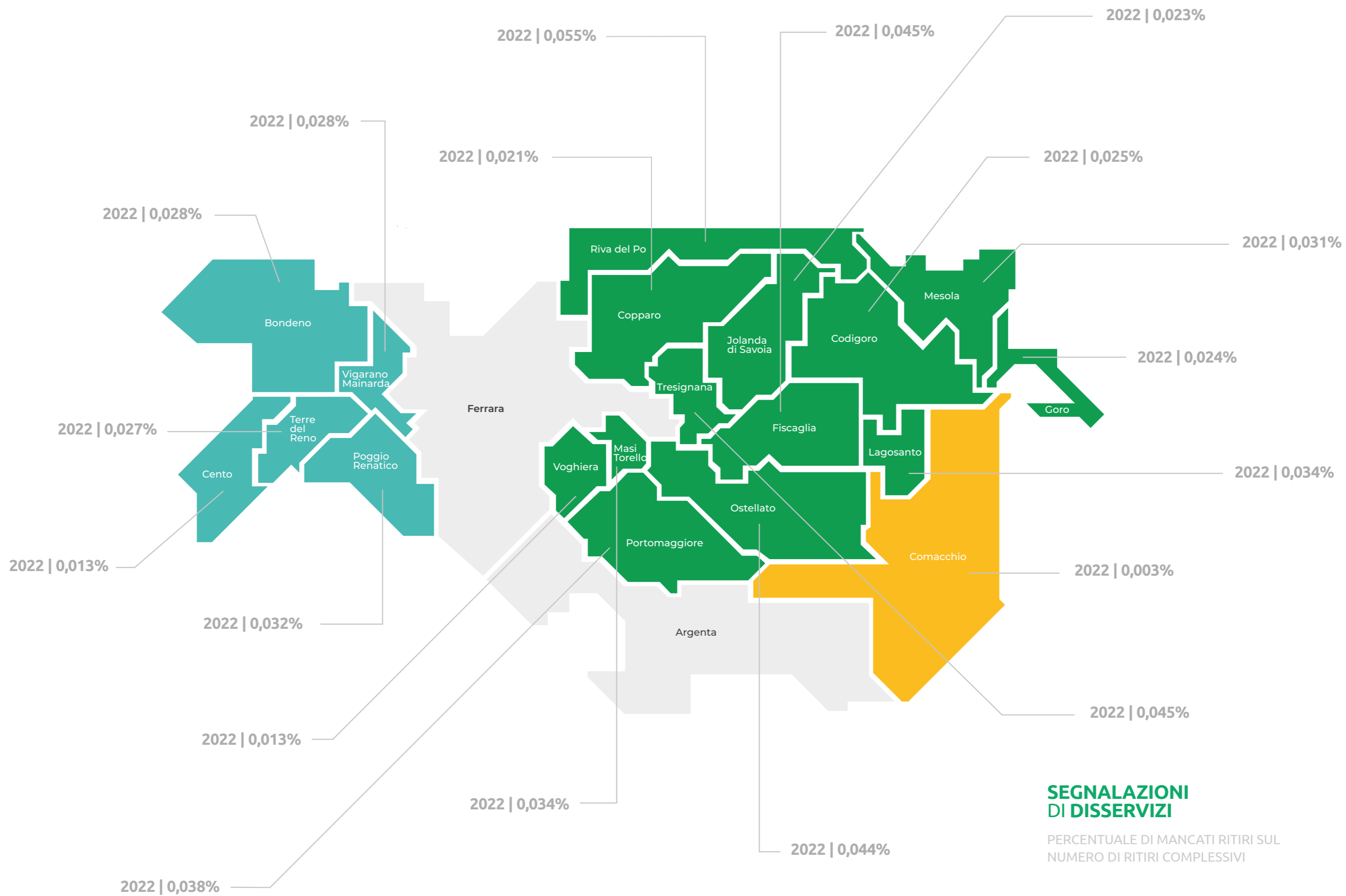
Clara, nel corso del 2022 ha collaborato con 24 operatori economici gestori di impianti di conferimento (di cui la maggioranza, circa il 75%, è situato nella regione Emilia-Romagna), occupandosi della raccolta dei rifiuti e del conferimento degli stessi presso impianti terzi e, in maniera residuale, presso discariche, sempre nell'ottica dell'efficientamento e della sostenibilità della gestione dei servizi e della riduzione della tariffa per i propri utenti (calmierazione dei prezzi).



Inoltre, Clara ha cercato il più possibile di mantenere costanti gli svuotamenti medi mensili dei contenitori stradali nel quinquennio di riferimento, anche in considerazione del numero di svuotamenti complessivi (circa 32.000) che l'azienda deve garantire. A riprova dell'efficiente gestione di tale servizio, nel 2021 il numero dei mancati svuotamenti derivanti dalle segnalazioni degli utenti, si è ridotto di un ulteriore 11% (circa 5.700 contro i 6.300 del 2020), dopo che nel 2019 si era registrato un preoccupante aumento del 38%.

Rifiuto residuo secco indifferenziato (n)	Rifiuto secco multimateriale (n)	Rifiuto differenziato a matrice organica (n)
2018 15.791	2018 4.888	2018 7.728
2019 15.791	2019 4.888	2019 7.728
2020 15.791	2020 4.888	2020 7.728
2021 16.413	2021 4.888	2021 7.375
2022 16.545	2022 5.046	2022 7.445
Rifiuto differenziato sfalci di giardini e parchi e piccole potature (n)	Rifiuto in vetro (campane) (n)	Rifiuto in vetro (cassonetti) (n)
2018 1.420	2018 861	2018 1.255
2019 1.420	2019 861	2019 1.255
2020 1.420	2020 861	2020 1.255
2021 679	2021 862	2021 1.320
2022 1.601	2022 862	2022 1.320

Sempre nell'ambito delle segnalazioni da parte degli utenti, con particolare riguardo ai mancati ritiri, è interessante notare come nell'ultimo biennio (2021-2022) Clara abbia fatto registrare, in media, soltanto 3 segnalazioni ogni 10.000 ritiri effettuati. Come illustrato dalla seguente mappa, a livello territoriale non si osservano differenze particolarmente rilevanti in termini di ordini di grandezza.



Nell'ultimo anno Clara ha visto diminuire il numero medio di giorni necessari all'incasso dei crediti degli utenti, beneficiando di risorse finanziarie necessarie a coprire i suoi debiti verso i fornitori, che vengono quindi rimborsati con un tempo medio molto superiore al tempo di incasso dei crediti (circa 60 giorni).

Tempo medio di incasso crediti v/utenti (giorni)	Tempo medio di pagamento dei debiti v/fornitori (giorni)
2020 183	2020 271
2021 181	2021 276
2022 139	2022 198



SICUREZZA SUL LAVORO

Clara, consapevole dell'importanza di creare un ambiente stimolante e positivo per i propri dipendenti, grazie anche alle scelte organizzative volte alla formazione e al miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro, nell'ultimo anno è riuscita a mantenere un numero di infortuni (43) inferiore rispetto all'anno di riferimento 2018 (62). Inoltre, nel 2022 si può osservare un tasso di assenteismo in linea con i dati osservati nel biennio precedente.

Tasso di assenteismo dipendenti (%)

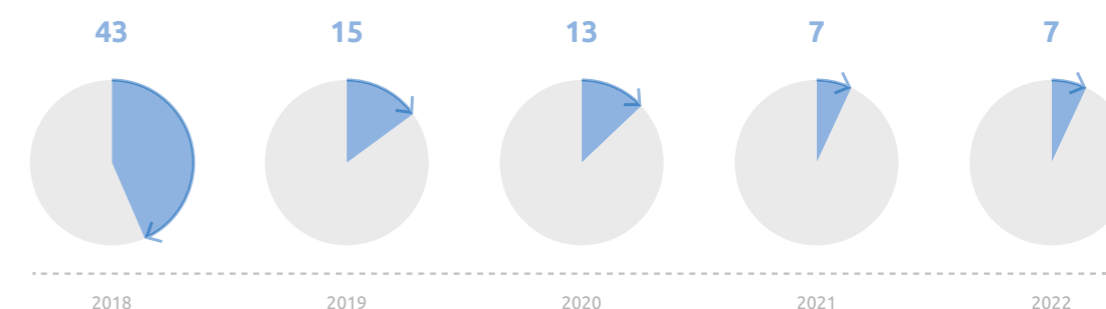
2018	11,5%
2019	10,8%
2020	13,0%
2021	12,2%
2022	12,7%



ATTIVITÀ DI SVILUPPO E INNOVAZIONE

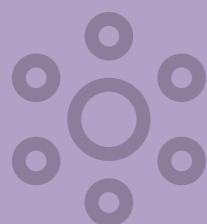
Clara, consapevole dell'importanza di innovare la propria struttura organizzativa, negli ultimi anni ha attuato diverse attività di sviluppo e innovazione, principalmente finalizzate a migliorare la qualità dei servizi offerti e la loro sostenibilità sul piano economico, sociale ed ambientale. Nel 2020 è stato attivato il portale delle segnalazioni che, insieme al Call Center interno e all'introduzione di diverse funzionalità nell'app JUNKER (a partire dal 2021), ha consentito di migliorare ulteriormente il contatto con gli utenti. In tal senso, Clara si pone l'obiettivo di presentarsi come interlocutore capace di offrire interventi programmati, mettendo a disposizione degli utenti applicativi sempre disponibili, affidabili e soprattutto user-friendly nell'ottica del miglioramento continuo e della sostenibilità. A riprova dell'efficacia delle azioni di sviluppo e innovazione attuate da Clara, è possibile osservare come i tempi medi di attesa, dalla segnalazione del disservizio all'intervento dei tecnici di Clara, facciano registrare un trend in netta diminuzione negli anni in esame.

TEMPO DI ATTESA MEDIO DALLA SEGNALAZIONE (GIORNI)



Inoltre, grazie all'implementazione del portale di Clara, è possibile l'attivazione del modulo online - servizio utenti che permette di attivare, variare e cessare, il contratto TARI. L'utente compila il modulo online fornendo tutte le informazioni e i documenti indispensabili per l'apertura/gestione della pratica. L'obiettivo è di ricevere pratiche complete e pronte per la lavorazione migliorando così il servizio all'utente in un contesto di sostenibilità.

Come già anticipato, Clara ha sviluppato un portale per la richiesta di servizi con particolare riferimento ai ritiri a domicilio (ingombranti e verde), per l'inserimento e le segnalazioni di disservizi e presenza di rifiuti abbandonati sul territorio, per la richiesta di variazione della dotazione iniziale, per la richiesta dello svuotamento dei contenitori particolari in riferimento alle utenze non domestiche (pile, ecobox, farmaci scaduti). Inoltre, nell'ottica del miglioramento continuo, Clara dal 2022 ha implementato ulteriormente il proprio portale rendendo possibile il monitoraggio dei tempi di attesa medi per l'erogazione del servizio dei ritiri su chiamata, che per il 2022 si attestano sugli 11 giorni per il ritiro degli ingombranti e per il ritiro del verde, assolutamente in linea con le prescrizioni indicate dal regolatore ARERA.



VALORE RELAZIONALE

Il Valore Relazionale è la capacità dell'azienda di creare relazioni con gli stakeholder interni ed esterni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo.

+ 25,8%

IL 2022 NEI FATTI

Numero di studenti coinvolti nei progetti scuola (n)

2018
6.458
2019
6.269
2020
3.648
2021
4.098
2022
6.750

Soddisfazione degli utenti per il servizio (%)

2018
80,0%
2019
80,0%
2020
80,0%
2021
81,1%
2022
80,4%

GLI IMPATTI PER CLARA

SDGs



Temi materiali:

- Approccio strategico alle relazioni con stakeholder e territorio
- Educazione alla sostenibilità e sviluppo delle comunità locali
- Gestione responsabile della catena di fornitura
- Qualità e innovazione nell'erogazione dei servizi
- Trasparenza ed etica nel business

Il numero di utenti di Clara, in leggero aumento rispetto al 2021, è pari a circa 134 mila. Dal 2021 sono stati svolti maggiori controlli per accertare le utenze effettive. Inoltre, sono state aperte posizioni a gestionale per sagre, manifestazioni ed eventi.

OBIETTIVI

- soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati
- salute e sicurezza dei lavoratori
- salute e sicurezza dei consumatori
- qualità rapporti con i fornitori



COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Nel corso del quinquennio, Clara si è impegnata a condividere la propria reportistica con gli stakeholder, con particolare attenzione ai comuni soci. Al bilancio e all'indagine di Customer Satisfaction, si è aggiunto il Report del Valore Pubblico quale documento volontario di rendicontazione integrata. L'emergenza sanitaria ha determinato, nel 2020 e 2021, una drastica riduzione del numero di sponsorizzazioni. Nel 2022 gli eventi sono tornati ad animare il territorio, con la conseguente ripresa delle sponsorizzazioni da parte di Clara. Nel 2020 anche il progetto scuola ha subito una battuta d'arresto, parzialmente compensata, in termini quantitativi, dalle attività a distanza. Già nel 2021 gli incontri nelle scuole sono tornati a crescere, arrivando a superare, nel 2022, i numeri degli anni precedenti alla pandemia. Nel quinquennio di riferimento Clara ha effettuato circa 1700 attività, coinvolgendo oltre 27 mila studenti sul territorio.

Sponsorizzazioni per area di attività (n)	Attività nelle scuole (n)	Studenti coinvolti nella attività (n)	Eventi a cui Clara ha partecipato
2018 14	2018 385	2018 6.458	2018 4
2019 20	2019 391	2019 6.269	2019 31
2020 6	2020 200	2020 3.648	2020 1
2021 4	2021 306	2021 4.098	2021 2
2022 19	2022 415	2022 6.750	2022 2

Per quanto riguarda le attività di comunicazione online, Clara ha visto aumentare del 150% gli utenti del proprio sito internet e del 160% il numero di visite (medie) mensili. Anche il numero di follower della pagina Facebook è quasi raddoppiato (+78% nel quinquennio). Sette spot sono stati prodotti nel periodo di riferimento. Inoltre, l'abbandono del magazine cartaceo, distribuito tra il 2019 e il 2020, è coinciso con oltre 180 mila invii della newsletter digitale di Clara agli stakeholder esterni.

Utenti online (n)	Visita (media mensile)(n)	Follower (pagina Facebook) (n)
2018 77.933	2018 11.170	2018 2.300
2019 97.000	2019 14.000	2019 2.600
2020 141.971	2020 21.750	2020 3.100
2021 148.504	2021 23.637	2021 3.549
2022 194.000	2022 29.100	2022 4.085

Iscritti al canale YouTube (n)	Spot (n)	Newsletter inviate agli stakeholder (n)
2018 0	2018 0	2018 0
2019 0	2019 1	2019 0
2020 13	2020 5	2020 91.504
2021 40	2021 1	2021 61.913
2022 48	2022 0	2022 27.500

La nuova politica aziendale ha inoltre portato una forte riduzione dell'incidenza degli utenti ricevuti agli sportelli fisici, che nel 2022 rappresentano il 50% degli utenti complessivamente ricevuti.

Rispetto all'anno di riferimento 2018 vi è un calo di circa il 45% nell'ultimo triennio (2020-2022). Ciò è in parte coinciso con l'uso sempre più frequente, da parte degli utenti, dello sportello online, nonché con un numero maggiore di ore settimanali di apertura dei centri di raccolta, arrivate a 282 nel 2022.

Pratiche gestite dallo sportello (n)	Ore settimanali di apertura dei centri di raccolta (n)	Numero di segnalazioni degli utenti e assistenza (n)	Incidenza utenti ricevuti agli sportelli fisici (%)
2018 27.813	2018 262	2018 667.227	2018 80,9%
2019 28.826	2019 277	2019 76.771	2019 77,3%
2020 29.838	2020 277	2020 52.689	2020 50,4%
2021 33.575	2021 367	2021 41.566	2021 33,6%
2022 29.571	2022 282	2022 46.426	2022 50,7%

Nell'ultimo triennio di rilevazione emerge anche un cospicuo aumento delle richieste tramite il portale (oltre 4 mila in più rispetto al 2020), che si rivela molto utilizzato sia per il ritiro degli ingombranti e del verde che per la modifica della dotazione dei contenitori.

	2020	2021	2022
SEGNALAZIONI E RICHIESTE	812	5571	5359
ATTIVAZIONE SERVIZIO COVID	252	1712	0
DISATTIVAZIONE SERVIZIO COVID	37	856	0
MODIFICA DOTAZIONE CONTENITORI	37	167	279
RITIRO INGOMBRANTI	321	2371	1783
RITIRO VERDE	136	254	374
SVUOTAMENTO CONTENITORI SPECIALI	0	67	81
RITIRO INERTI	27	0	0

↓
 TOTALE RICHIESTA SERVIZIO TRAMITE PORTALE



EFFICIENZA ED EFFICACIA NELLA GESTIONE DEGLI UTENTI

Il periodo emergenziale (2020-2021) è coinciso con un netto cambiamento organizzativo, che ha visto la riduzione del front office ai soli accessi degli utenti su appuntamento, mentre gran parte delle segnalazioni e dei disservizi vengono gestite sia telefonicamente sia attraverso il portale collegato al sito internet, oppure tramite la app Junker.

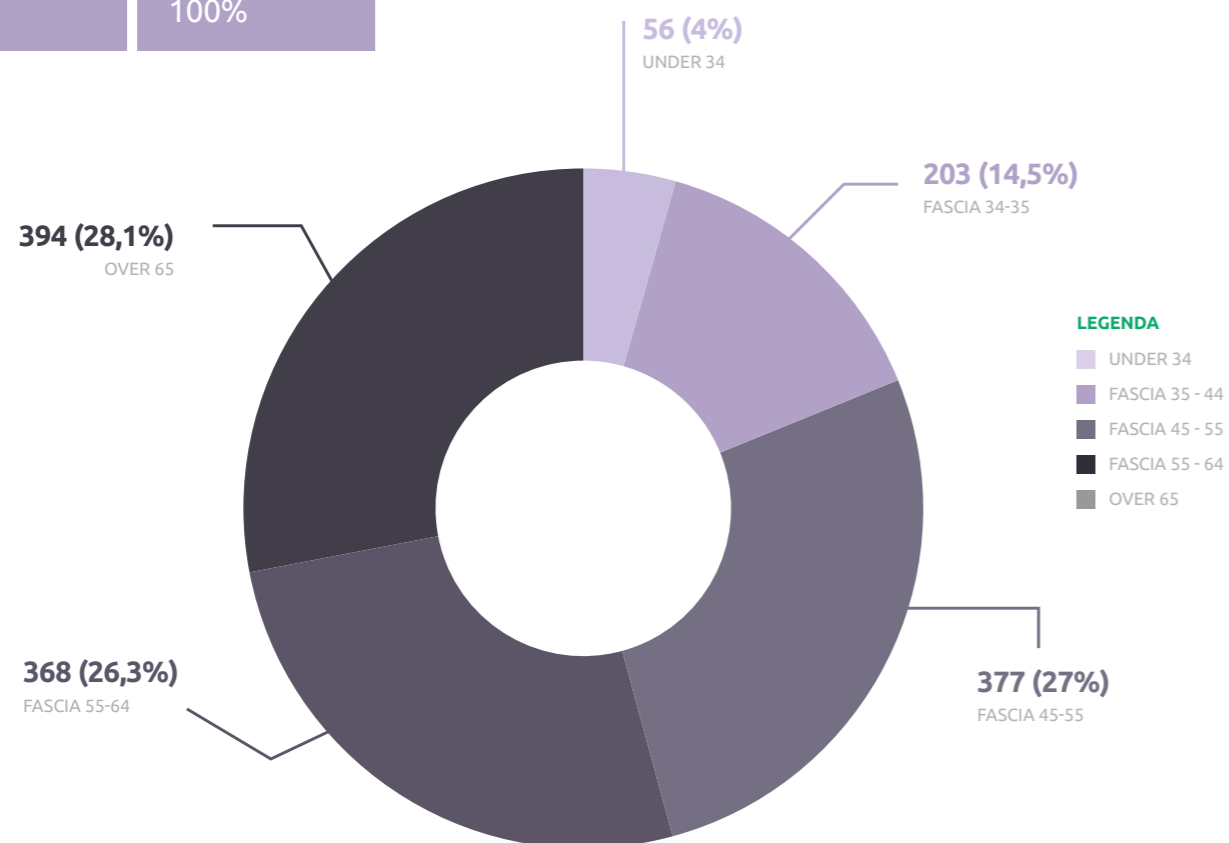
Si assiste, infatti, ad un maggior numero di pratiche gestite dallo sportello, che sono in aumento di circa il 6% rispetto al 2018. Si registra, per contro, un numero minore (in particolare nell'ultimo biennio) di segnalazioni degli utenti (-30% nel 2022 rispetto all'anno di riferimento 2018).



SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI

Clara prosegue il monitoraggio sul livello di soddisfazione dei propri utenti privati e aziendali. La rilevazione relativa al 2022 è stata effettuata dallo studio di ricerca sociale [Quaeris](#), che ha svolto 1398 interviste (oltre l'1% delle utenze di Clara) nel periodo di marzo 2023. Di tali interviste, 1002 (73%) fanno riferimento alla compilazione di un questionario online (metodo CAWI, *Computer Assisted Web Interview*), mentre in 396 casi (27%) si tratta di interviste telefoniche (metodo CATI, *Computer Assisted Telephone Interview*). La composizione del campione è sintetizzata di seguito.

Genere (n)	Genere (%)
maschio 882	maschio 63,1%
femmina 516	femmina 36,9%
totale 1398	totale 100%



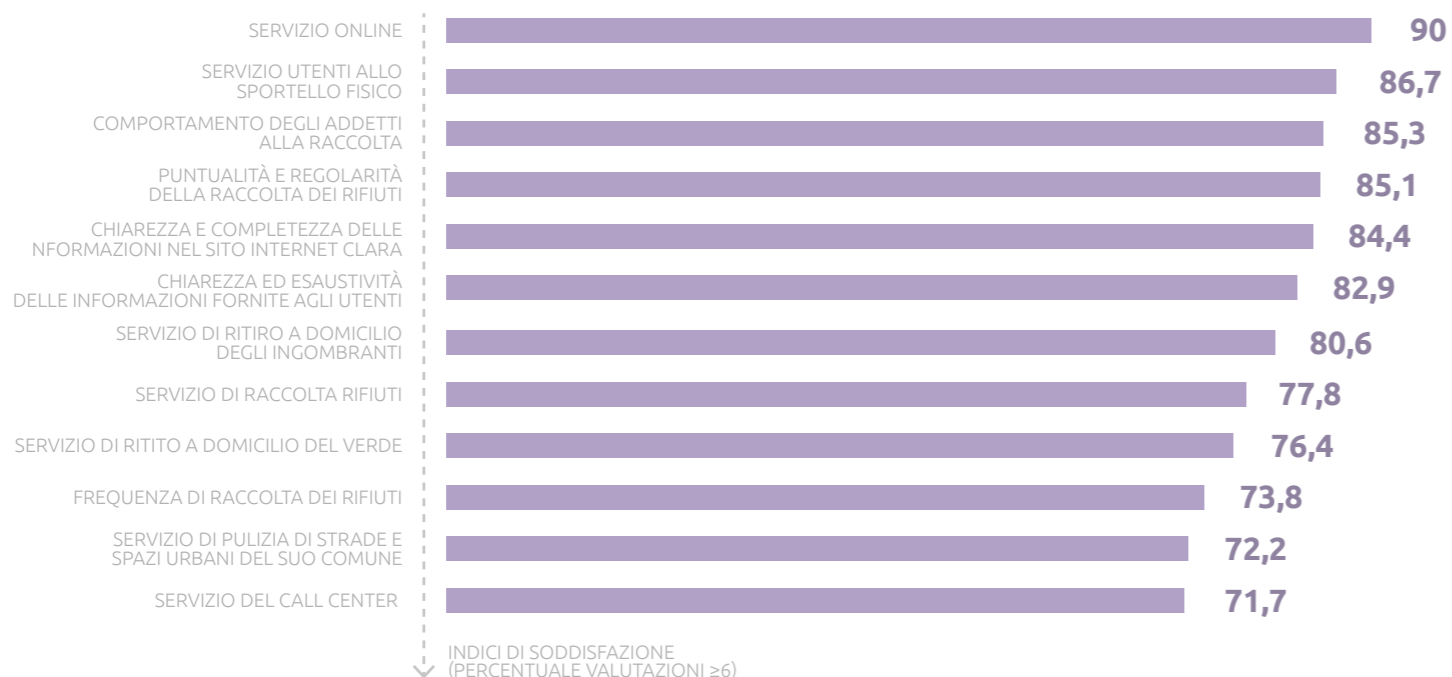
L'85,7% degli intervistati è relativo alle utenze private mentre il 14,3% riguarda le utenze "business".

L'indagine delinea un buon gradimento generale per quanto riguarda le performance di Clara e rileva un alto coinvolgimento da parte degli intervistati, che si sono dimostrati precisi, attenti ed esigenti nelle loro valutazioni spontanee. Per qualità e quantità, le risposte spontanee rivelano un engagement robusto e confermano la volontà, da parte degli intervistati, di portare un proprio contributo alla definizione e al miglioramento della qualità del servizio ricevuto.

Approfondendo nello specifico la valutazione degli aspetti della qualità, nell'analisi sono stati considerati 4 indici: indice di soddisfazione, media di soddisfazione, media di importanza e gap (inteso come differenza tra la media di soddisfazione e la media di importanza), incrociando i quali emerge la rappresentazione della seguente mappa di intervento.

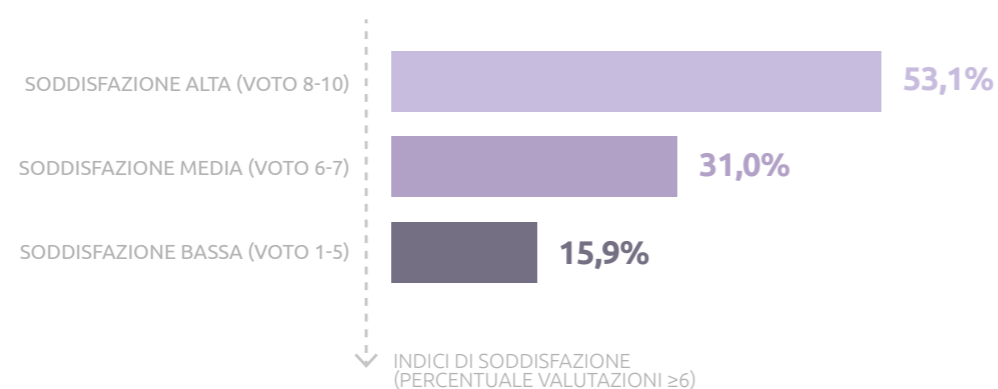


In particolare, ad ottenere i migliori risultati in termini di indici di soddisfazione sono i seguenti item:



Nell'indagine 2023 sono stati introdotti due nuovi item, riguardanti l'utilizzo dei Centri di Raccolta e la conoscenza del Report del Valore Pubblico.

Per quanto riguarda i Centri di Raccolta, emerge che il 58,2% del campione li ha frequentati nel corso dell'ultimo anno, ed esprime giudizi positivi: il 71,6% di chi li ha usati è soddisfatto degli orari e l'84,1% è soddisfatto del servizio in generale.



In merito al Report del Valore Pubblico, il 18,6% degli intervistati dichiara di essere a conoscenza che, dal 2021, Clara pubblica annualmente il Report. Di questi, la maggioranza (58,1%) dichiara di averne visionato i contenuti.

Il 77% di chi ha visionato i contenuti del Report riconosce l'impegno di Clara nel promuovere la gestione ed erogazione del servizio in maniera sostenibile. Nella parte finale dell'intervista è stato chiesto di suggerire eventuali migliorie del servizio: si rileva una grande partecipazione dell'utenza, che si è espressa con oltre 5.000 suggerimenti.



PROCESSO DI BOLLETTAZIONE E FATTURAZIONE

Per quanto riguarda il processo di bollettazione e fatturazione, Clara ha visto migliorare in modo netto la propria performance nel quadriennio 2018-2021 (-81%). Nel corso del 2022 il trend è stato lievemente compromesso da un problema tecnico, che ha inciso sul risultato finale di errori nel processo di bollettazione con complessive 610 fatture errate consegnate. Ad ogni modo, rispetto alla baseline si registra una diminuzione del 75%.

La percentuale di rimborsi che Clara eroga in maniera automatica ai propri utenti è pari al 98% e si mantiene costante in tutto il periodo di riferimento.

Errori nel processo di bollettazione (n)	Fatture errate (%)	Rimborsi versati in maniera automatica (%)
2018 2.481	2018 0,48	2018 97,62
2019 1.784	2019 0,35	2019 97,74
2020 1.157	2020 0,23	2020 97,89
2021 479	2021 0,09	2021 97,89
2022 619	2022 0,12	2022 97,97

CLARA: IL VALORE PUBBLICO CREATO



Il Valore Pubblico di Clara è il miglioramento del Benessere Economico, Sociale ed Ambientale creato dalla Società a favore della sua Collettività di riferimento.

Tale benessere trova le sue leve di potenziamento nel miglioramento delle performance di Clara e il suo presupposto nella cura del livello di salute delle sue risorse rispetto alle condizioni di partenza.

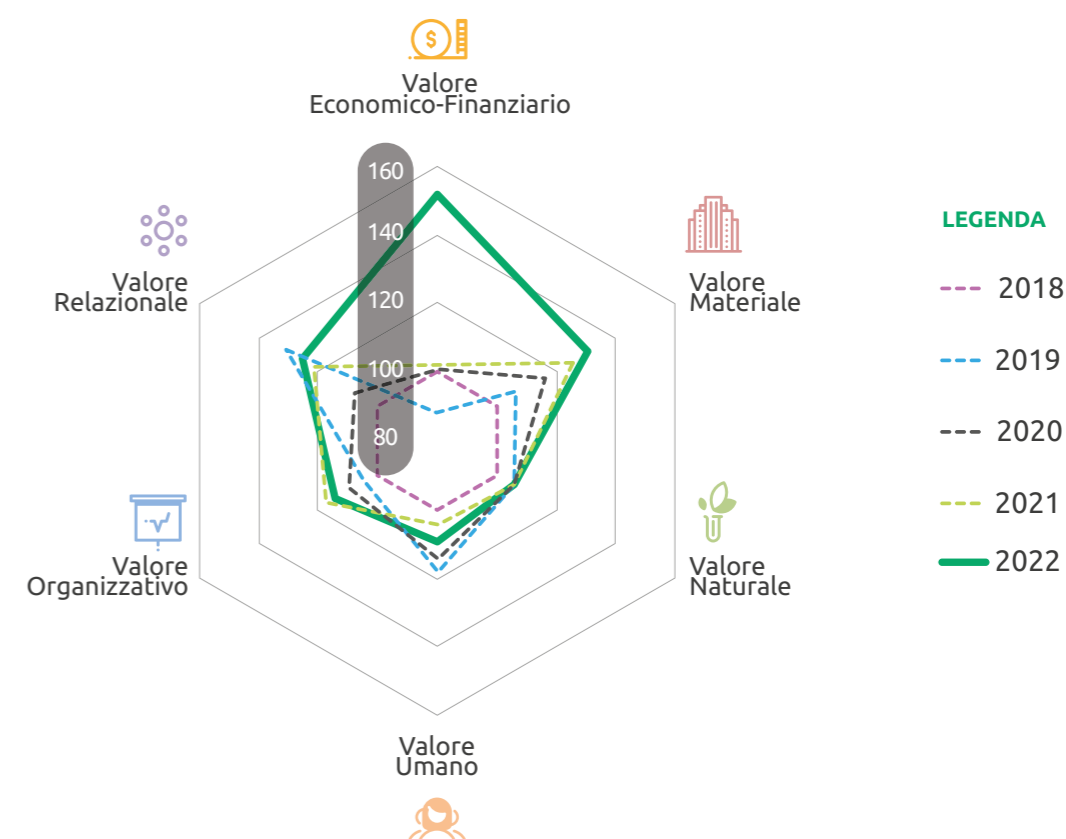
Il Valore Pubblico è espressione dei risultati ottenuti da Clara nei **6 Valori indagati** nel presente report attraverso una metodologia scientifica basata sulla normalizzazione di (e quindi sul confronto tra) tutte le misure utilizzate per il monitoraggio degli stessi. La misurazione evidenzia gli incrementi percentuali in caso di creazione di Valore, o i decrementi percentuali in caso di consumo di Valore, rispetto alla condizione di partenza.

Questa sezione pertanto espone il trend dei risultati ottenuti considerando i valori del 2018 (anno di inizio della rilevazione) come Baseline da cui partire per il miglioramento del Benessere creato da Clara per la propria Collettività di riferimento negli anni tra il 2019 e il 2022. Il set di misure utilizzate per il calcolo del Valore Pubblico ha subito variazioni minime rispetto a quelle del Report 2022. In particolare, il numero di misure utilizzate è stato pari a 190.

Come è possibile notare dal seguente grafico, nel corso del quinquennio Clara ha fatto registrare miglioramenti in tutti i Valori considerati. Se nel 2019 si è avvertito un deficit (in media) negli indicatori relativi al Valore Economico-Finanziario (-12,0%), si evidenziano performance eccellenti per quanto riguarda gli indicatori del Valore Relazionale (+31%) e del Valore Umano (+19%). Nel corso del 2020, nonostante le problematiche collaterali alla situazione emergenziale, si nota una ripresa degli indicatori del Valore Economico-Finanziario (+0,5% rispetto alla baseline) e un aumento dei Valori Materiale (+17% rispetto al 2018) e Organizzativo (+10%). Nel 2021 emerge innanzitutto la stabilizzazione del Valore Economico-Finanziario, mentre il Valore Materiale fa registrare un incoraggiante +26% rispetto alla baseline. Il Valore Naturale si conferma su livelli comunque superiori rispetto alle condizioni di partenza (+7% così come nel 2020), mentre il Valore Organizzativo raggiunge la massima distanza rispetto al 2018 (+17%). Si registra una flessione del Valore Umano rispetto al biennio precedente ed un aumento del Valore Relazionale (+22%) dopo il calo osservato tra 2019 e 2020. Nell'ultimo anno di rilevazione, emerge il cospicuo aumento degli indicatori del Valore Economico Finanziario (+52% rispetto al 2018), dovuto al miglioramento osservato sia nel Reddito Operativo che nel Risultato prima delle imposte.

A seguire, il Valore Materiale conferma il trend positivo nel quinquennio di riferimento, mentre gli indicatori del Valore Relazionale stanno raggiungendo i livelli osservati nel periodo precedente alla pandemia. Il Valore Naturale ed il Valore Umano registrano risultati comunque superiori alla baseline, sebbene il primo mostri una tendenza piuttosto costante dal 2019 ad oggi (+6% nel 2022 rispetto al 2018), mentre il secondo mostra alcune fluttuazioni all'interno del periodo di riferimento,

Valore	2018	2019		2020		2021		2022	
	Baseline	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018
Valore Economico Finanziario	100	88,0	-12,0%	100,5	+0,5%	103,6	+3,6%	152,0	+52,0%
Valore Materiale	100	106,7	+6,7%	116,8	+16,8%	125,6	+25,6%	131,0	+31,0%
Valore Naturale	100	105,0	+5,0%	106,6	+6,6%	106,8	+6,8%	106,1	+6,1%
Valore Umano	100	118,8	+18,8%	115,2	+15,2%	105,4	+5,4%	110,2	+10,2%
Valore Organizzativo	100	104,4	+4,4%	109,9	+9,9%	117,4	+17,4%	114,5	+14,5%
Valore Relazionale	100	131,0	+31,0%	107,8	+7,8%	121,9	+21,9%	125,8	+25,8%

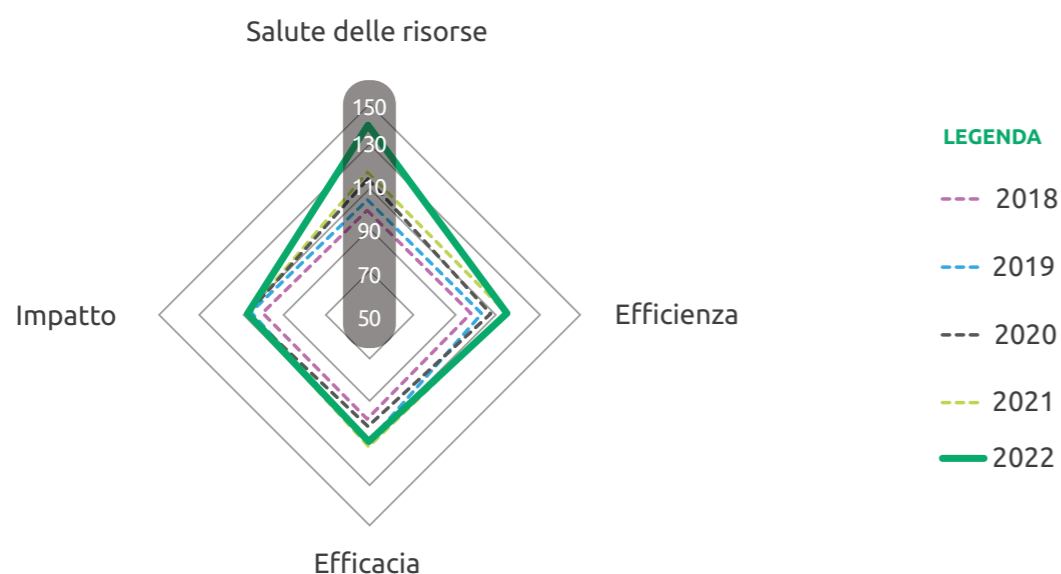


raggiungendo comunque un +10% nel 2022 rispetto al 2018. Come nelle scorse edizioni, i Valori vengono indagati sotto l'ulteriore lente delle Dimensioni della performance definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica: **Salute delle Risorse** a disposizione di Clara nonché del loro **Efficiente ed Efficace utilizzo**, al comune fine di **generare Impatti positivi sui destinatari dei servizi**, creando così Valore Pubblico per il territorio servito.

Gli stessi indicatori di performance utilizzati per monitorare l'andamento dei 6 Valori oggetto di questo Report sono stati ricombinati in base alla Dimensione di performance di appartenenza. Ciò permette di aggregare gli impatti complessivamente generati a favore della collettività e di saggiare l'Efficacia dei servizi offerti ai propri utenti. Il tutto avendo sotto controllo il miglioramento delle Risorse a disposizione (Umane, Strumentali, Organizzative, ecc.) e l'Efficienza dei processi in cui queste vengono impiegate, al fine di garantire nel tempo la capacità di Clara di continuare a generare Valore Pubblico.

Dal punto di vista degli Impatti, nel 2022 si registra un lieve calo rispetto al biennio 2020-2021, anche se la situazione è comunque migliorativa rispetto alla baseline di riferimento (+7%). Il peggioramento complessivo degli indicatori di Efficacia, osservato tra il 2020 e il 2019, sembra essere stato superato nell'ultimo biennio; nel 2022 si registra un +10% rispetto al 2018.

Valore	2018	2019		2020		2021		2022	
	Baseline	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018
Salute delle risorse	100	105,3	+5,3%	113,9	+13,9%	117,6	+17,6%	140,8	+40,8%
Efficienza	100	104,1	+4,1%	108,6	+8,6%	115,1	+15,1%	115,8	+15,8%
Efficacia	100	115,0	+15,0%	103,5	+3,5%	112,5	+12,5%	110,1	+10,1%
Impatto	100	105,6	+5,6%	108,6	+8,6%	108,9	+8,9%	107,4	+7,4%



Piuttosto soddisfacenti i risultati in termini di Efficienza (+16% rispetto al 2022), dove è possibile apprezzare una tendenza di crescita costante nel quinquennio di riferimento. Grazie al miglioramento del Valore Economico-Finanziario, nel 2022 risalta l'ottima performance degli indicatori di Salute delle Risorse (+41%), che conferma una crescita costante dal 2018.

Il Valore Pubblico creato da Clara, rappresentato in precedenza, può essere espresso attraverso una misura sintetica complessiva, in grado di indicare il miglioramento (o peggioramento) del Benessere Economico, Sociale ed Ambientale della Collettività di riferimento a valere nel tempo.

Seguendo la metodologia sviluppata dal CERVAP, il Valore Pubblico si calcola attraverso una media opportunamente ponderata dei risultati dei diversi Valori. Sviluppando la metodologia già presentata nel Report 2022, i pesi assegnati ai singoli Valori sono stati determinati a partire dal coinvolgimento degli stakeholder interni (apicali e dipendenti), degli shareholder (Comuni soci) e degli stakeholder esterni (fornitori, associazioni di categoria e dei consumatori, sigle sindacali, ATERSIR), che hanno indicato un livello di rilevanza per ciascuno dei 25 Temi Materiali di Clara inseriti nel contesto dei Sei Valori.

Il Valore Pubblico creato da Clara è riportato nella tabella seguente e vede un costante miglioramento dello stesso rispetto al 2018; si osserva infatti un +7,7% di Valore Pubblico nel 2019 e circa +6% nel 2020, principalmente a causa dell'inevitabile calo del Valore Relazionale, dovuto all'imperversare della situazione emergenziale. Nel 2021 si registra invece un aumento del Valore Pubblico pari al +12,3% rispetto alla baseline, anche grazie alle ottime performance in termini di Valore Materiale e Organizzativo, e alla ripresa delle attività di tipo relazionale. Nell'ultimo anno di rilevazione si può notare un netto avanzamento del Valore Pubblico che supera la baseline di ben 23 punti percentuali. Questo risultato è dovuto all'evidente miglioramento del Valore Economico-Finanziario ma anche al consolidamento del Valore Relazionale ed al costante miglioramento del Valore Materiale.

Valore	2018	2019		2020		2021		2022	
	Baseline	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018	Risultato	Δ % rispetto al 2018
Valore Pubblico	100	107,7	+7,7%	105,6	+5,6%	112,3	+12,3%	123,1	+23,1%



CLARA

www.clarambiente.it