

**AFFIDAMENTO IN HOUSE IN FAVORE DELLA SOCIETÀ SERVIZI COMUNALI S.P.A.  
DEL SERVIZIO DI IGIENE URBANA**

**ALLEGATO 11**

**Analisi e Valutazione opzioni gestionali (S.W.O.T. Analysis)**

---

## **Analisi e Valutazione delle opzioni gestionali del servizio di igiene urbana**

Ogni forma gestionale della modalità di esecuzione del servizio di igiene urbana è esposta a fattori che possono nel tempo influenzare la bontà di alcuni assunti iniziali di tali ipotesi. Ciò è dovuto a diverse condizioni di contorno che variano nel tempo, soprattutto per servizi di durata pluriennale.

L'analisi della situazione in termini di punti di forza, debolezza, opportunità e minacce (definita anche come analisi S.W.O.T.) è un prerequisito per la valutazione dei fabbisogni e la definizione degli obiettivi da affrontare ed è anche un momento di diagnosi a sé stante. L'analisi S.W.O.T. fornisce inoltre una base conoscitiva all'interno della quale gli interventi proposti possono essere valutati in termini di pertinenza ed efficacia: essa deve, in altri termini, permettere di identificare chiaramente i fabbisogni più importanti da affrontare e gli strumenti più adeguati per soddisfarli.

Per la scelta del sistema di gestione del servizio di igiene urbana nel Comune di Urago D'Oglio è stata svolta una S.W.O.T. Analysis di ciascuna delle tre opzioni di affidamento del servizio praticabili, con l'individuazione per ciascuna di esse di:

- Strength (punti di forza);
- Weakness (punti di debolezza);
- Opportunities (opportunità);
- Threat (minacce).

Tali elementi sono tutti riferiti alla modalità di gestione in sé e non ad aspetti esterni al soggetto sottoposto ad analisi di valutazione. Per il caso dell'affidamento "in house" si deve fare riferimento non alla costituzione di una nuova società ad hoc per il Comune, ma all'acquisizione di una parte delle quote del capitale sociale della società pubblica già esistente ed operativa dal 2009.

### **1. GESTIONE MEDIANTE AFFIDAMENTO DIRETTO IN HOUSE PROVIDING**

#### **Strength (Punti di forza)**

Risiedono principalmente in:

1. Gestione dettata non solo da logiche di profitto e di fatturato, ma da una "vision" che ponga come obiettivo dell'agire l'efficientamento del servizio in termini qualitativi/innovativi e la qualità del servizio erogato alle utenze, piuttosto che di crescita del fatturato e il margine di utile;
2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui la società *in house* opererà;
3. Il supporto operativo ed "amministrativo" a favore dell'Ente socio, anche per gli aspetti di taglio formale tipicamente connessi alla gestione dei rifiuti, nonché – valutando sinergie con l'Ente stesso anche di coordinamento - a favore delle attività non domestiche del territorio per aspetti amministrativi e/o anche operativi dedicati;
4. La possibilità, partendo dal know how maturato da Servizi Comunali s.p.a., di calare sulla realtà comunale un progetto (inteso come una serie di obiettivi da raggiungere e strumentazione occorrente per tali finalità) più adeguato e calzante rispetto a quello da sottoporre ad un soggetto esterno;
5. Elasticità e assoluta flessibilità per l'adeguamento al cambiamento delle esigenze di esecuzione del servizio rispetto alle previsioni contrattuali;

- 
6. La maggiore trasparenza gestionale derivante dall'obbligo di "controllo analogo" da intendersi quale rapporto quasi equivalente ad una relazione di vera e propria subordinazione gerarchica e quale controllo dell'attività operativa non solo attraverso l'esercizio del normale potere di indirizzo ma anche con l'esame preventivo dei principali atti di gestione;
  7. La sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente vantaggio e snellimento delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi;
  8. La riduzione della possibilità di contenzioso tra Amministrazione ed esecutore del servizio;
  9. La prevedibilità di costi di servizio più bassi per la convenuta residualità degli utili di impresa e la possibile riduzione delle spese generali;
  10. Conoscenza del territorio e del consolidato sistema a "rete" degli impianti di trattamento e smaltimento, in ottica di razionalizzazione logistica, economica ed ambientale;
  11. Effetti leva relativi alle iniziative eventualmente intraprese o da intraprendere su territori/comuni contigui, in grado di ottimizzare le risorse, gli impegni e i risultati. Sinergie per formazione e aggiornamento del personale interno;

#### **Weakness (Punti di debolezza)**

Sono costituiti sinteticamente in:

1. Limitazioni e minore elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati per la particolarità della società in house che rappresenta un ibrido tra una società di capitali che opera liberamente sul mercato e un Ente pubblico;
2. Assenza di ribasso sull'importo posto a base d'asta;
3. La non piena possibilità di gestire la società rispetto alla casistica di una Azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management;
4. Possibile criticità per lentezza nei cambiamenti organizzativi/ passaggi "generazionali" necessari per garantire all'azienda maggiori performance gestionali, conformità legislative nonché alla costante creazione di valore formativo, di professionalità e competenze.

#### **Opportunities (Opportunità)**

Risiedono sinteticamente:

1. Per i cittadini la possibilità di identificarsi nel soggetto gestore riconoscendolo come una "buona entità" che genera valore e lavora per la collettività;
2. Per il soggetto gestore che potrà contare oltre che sulla propria efficienza ed efficacia, anche sul supporto della collettività nel generare innovazioni ritenute utili dalla collettività e che pertanto accrescono le possibilità di sinergie con il soggetto gestore;
3. Per il management nella "crescita" professionale e personale, e nell'orgoglio di lavorare per un soggetto efficiente, nel quale i cittadini si identificano, e legato al territorio ove opera;
4. Per il Comune nel poter contare su un nucleo di risorse che può aprire la strada a nuove

---

progettualità che possono essere fonte di nuove opportunità, anche finanziarie, nonché di ottimizzazione e razionalizzazione della propria struttura interna appoggiando alcune attività al gestore in house;

5. Nella possibilità di un'attività di confronto maggiore sulla qualità dei servizi e, quindi, con l'adozione dei correttivi necessari, con una migliore esecuzione rispetto alla gestione con la società mista o all'appalto esterno;
6. Nella possibilità di controllo della corretta esecuzione del servizio anche attraverso l'applicazione di valutazioni negative sul management;
7. Nella possibilità di generare utili con dividendi unicamente a favore dei Comuni, soci pubblici oltre ad una miglior posizionamento dell'azienda pubblica nel nuovo contesto della regolamentazione Arera che garantisce maggiori tutele per l'utenza (sia lato qualità che lato costi complessivi).

### **Threat (Minacce)**

Sono elencabili sinteticamente quantomeno in:

1. Il possibile venir meno del sostegno politico. Un cambio di visione politica può generare una turbativa del "clima" aziendale e la perdita di efficienza, o addirittura, per estremo, determinare ad un certo punto la dismissione della società;
2. L'azienda opera in mercati regolamentati e le prescrizioni e gli obblighi che li caratterizzano possono anche influire sui risultati e sull'andamento della gestione. Si citano, ad esempio gli aspetti connessi ai diversi approcci al modello in house providing, spesso "conteso" tra orientamenti interni e quelli di derivazione comunitaria;
3. Possibile criticità nella gestione delle risorse umane viste le competenze trasversali necessarie;
4. La minore capacità di adattamento ad eventuali rimodulazioni negative dell'importo degli affidamenti in particolar modo nei primi anni di esercizio che determinerebbe una limitazione della capacità di investimento e di esecuzione dei servizi da parte del gestore;
5. Il dover far fronte ad attacchi strumentali, mediatici e non, con finalità non dirette al miglioramento del servizio;
6. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società, da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal responsabile dell'esecuzione del contratto.

## **2. GESTIONE MEDIANTE SOCIETÀ MISTA**

### **Strength (Punti di forza)**

Risiedono sinteticamente in:

1. La presenza, per obbligo normativo, di un socio privato con esperienza di gestione "industriale" nel settore di attività specifico, con conseguente migliore capacità nell'affrontare le problematiche derivanti dalla progettazione ed esecuzione del servizio;
2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui la società mista opererà;
3. Partendo dal know how maturato nel settore specifico la possibilità di calare sulla realtà comunale un progetto (inteso come una serie di obiettivi da raggiungere e

---

strumentazione occorrenti per tali finalità) più adeguato e calzante rispetto a quello da sottoporre ad un soggetto completamente esterno.

4. L'apporto di capitale privato con conseguente minore impegno finanziario da parte dell'Amministrazione rispetto alla gestione in house providing, unito all'obbligo di ribasso sull'importo a base d'asta

### **Weakness (Punti di debolezza)**

Sono costituiti sinteticamente in:

1. La particolarità della società mista che rappresenta un ibrido tra una società di capitali che opera liberamente sul mercato e un Ente pubblico: ciò comporta limitazioni e minore elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
2. La macchinosa attività di controllo e verifica in ordine ai requisiti di legge dei partecipanti alla gara ed in particolare degli affidatari
3. La bassa sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente svantaggio ed aggravio delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi
4. L'impossibilità di gestire appieno la società con i canoni di una Azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management basate sull'intuito e sulle convinzioni personali;
5. L'obbligo di onorare il contratto sottoscritto per l'intero periodo anche se le condizioni createsi suggeriscano una modifica delle stesse;
6. I maggiori costi derivanti dalla necessità di prevedere utili di impresa e spese generali.

### **Opportunities (Opportunità)**

Risiedono sinteticamente:

1. Per i cittadini la possibilità di identificarsi nel soggetto gestore riconoscendolo come una "buona entità" che genera valore e lavora per la collettività;
2. Possibilità di un'attività di confronto maggiore sulla qualità dei servizi rispetto all'appalto esterno;
3. La possibilità di un maggior controllo sulla esecuzione del servizio mediante l'applicazione di penali o sanzioni monetarie al soggetto gestore
4. Possibilità di generare utili con dividendi anche a favore dell'Amministrazione.

### **Threat (Minacce)**

Sono elencabili sinteticamente quantomeno in:

1. Il fallimento del socio privato può determinare l'insorgere di aspetti problematici dal punto di vista finanziario, organizzativo e gestionale;
2. La cattiva gestione aziendale che può determinare un maggior costo, anche per l'Amministrazione, rispetto al valore dei servizi offerti;
3. Il possibile instaurarsi di contenzioso tra soci privati ed Amministrazione e tra questa e la società affidataria;
4. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal

- 
- responsabile dell'esecuzione del contratto;
5. L'eventuale rapporto non sinergico con altre funzioni dell'Ente con cui è necessario interfacciarsi e che potrebbero avere una "cultura del servizio", o una "velocità di risposta" diversi;
  6. Il dover far fronte ad attacchi strumentali, mediatici e non, con finalità non dirette al miglioramento del servizio

### **3. GESTIONE CON APPALTO A OPERATORE ECONOMICO A SEGUITO DI PROCEDURA AD EVIDENZA PUBBLICA**

#### **Strength (Punti di forza)**

Risiedono sinteticamente in:

1. La professionalità e competenza nel settore specifico con conseguente migliore capacità nell'affrontare le problematiche derivanti dalla progettazione ed esecuzione del servizio;
2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui la l'appaltatore opererà;
3. Le migliorie proposte dal soggetto gestore del servizio rispetto al progetto posto a base di gara;
4. La possibilità di gestire appieno la società con i canoni di una Azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management basate sull'intuito e sulle convinzioni personali;
5. La responsabilità operativa completamente in capo al soggetto esterno senza alcuna responsabilità diretta da parte dell'Amministrazione;
6. L'obbligo di ribasso sull'importo posto a base di gara;
7. La flessibilità ed elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi contrattualmente assegnati.

#### **Weakness (Punti di debolezza)**

Sono costituiti sinteticamente in:

1. La macchinosa attività di controllo e verifica in ordine ai requisiti di legge dei partecipanti alla gara ed in particolare degli affidatari;
2. La bassa sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente svantaggio ed aggravio delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi;
3. L'obbligo di onorare il contratto sottoscritto per l'intero periodo anche se le condizioni createsi suggeriscono una modifica delle stesse;
4. I maggiori costi derivanti dalla necessità di prevedere utili di impresa e spese generali.

#### **Opportunities (Opportunità)**

Risiedono sinteticamente:

1. La possibilità di un maggior controllo sulla esecuzione del servizio mediante l'applicazione di penali o sanzioni monetarie al soggetto gestore

---

### **Threat (Minacce)**

Sono elencabili sinteticamente quantomeno in:

1. Il fallimento del soggetto gestore può determinare l'insorgere di aspetti problematici dal punto di vista finanziario, organizzativo e gestionale;
2. Il possibile instaurarsi di contenzioso tra soggetto gestore ed Amministrazione;
3. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal responsabile dell'esecuzione del contratto;
4. L'eventuale rapporto non sinergico con altre funzioni dell'Ente con cui è necessario interfacciarsi e che potrebbero avere una "cultura del servizio", o una "velocità di risposta" diversi;
5. La possibilità di un'attività di confronto minore sulla qualità dei servizi rispetto alle altre forme di gestione.

### Risultanze delle analisi effettuate e la scelta del metodo di gestione prescelto

Individuati i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce insite in ciascuna possibilità gestionale vengono attribuiti i valori secondo il *range* di seguito individuato:

- Strength (punti di forza) da +1 a +3;
- Weakness (punti di debolezza) da -3 a -1;
- Opportunities (opportunità) da +1 a +3;
- Threat (minacce) da -3 a -1.

Ottenendo i seguenti risultati:

#### STRENGTH (punti di forza)

HOUSE PROVIDING		SOCIETÀ MISTA		AFFIDAMENTO ESTERNO	
1.1. Gestione dettata non solo da logiche di profitto e di fatturato, ma da una “vision” che ponga come obiettivo dell’agire l’efficientamento del servizio in termini qualitativi/innovativi e la qualità del servizio erogato alle utenze, piuttosto che di crescita del fatturato e il margine di utile	2	1. La presenza, per obbligo normativo, di un socio privato con esperienza di gestione “industriale” nel settore di attività specifico, con conseguente migliore capacità nell’affrontare le problematiche derivanti dalla progettazione ed esecuzione del servizio	2	1. La professionalità e competenza nel settore specifico con conseguente migliore capacità nell’affrontare le problematiche derivanti dalla progettazione ed esecuzione del servizio	2
2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui la società <i>in house</i> opererà	1	2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui la società mista opererà	1	2. Il monopolio, di fatto e diritto, su cui l’appaltatore opererà	1
3. Supporto operativo e “amministrativo” a favore dell’Ente socio, anche per gli aspetti di taglio formale tipicamente connessi alla gestione dei rifiuti, nonché – valutando sinergie con l’Ente stesso anche di coordinamento - a favore delle attività non domestiche del territorio per aspetti amministrativi e/o anche operativi dedicati;	2	-----		-----	



4. La possibilità, partendo dal know how maturato da Servizi Comunali Spa, di calare sulla realtà comunale un progetto (inteso come una serie di obiettivi da raggiungere e strumentazioni occorrenti per tali finalità) più adeguato e calzante rispetto a quello da sottoporre ad un soggetto esterno	1	3. Partendo dal <i>know how</i> maturato nel settore specifico la possibilità di calare sulla realtà comunale un progetto (inteso come obiettivi da raggiungere e strumentazione occorrente per tali finalità) più adeguato e calzante rispetto a quello da sottoporre ad un soggetto completamente esterno	2	3. Le migliori proposte dal soggetto gestore del servizio rispetto al progetto posto a base di gara	1
5. La maggiore elasticità di adeguamento al cambiamento delle esigenze di esecuzione del servizio rispetto alle previsioni contrattuali	2	-----		4. La possibilità di gestire appieno la società con i canoni di una azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management basate sull'intuito e sulle convinzioni personali	3
6. Maggior trasparenza gestionale derivante dall'obbligo di "controllo analogo" da intendersi quale rapporto quasi equivalente ad una relazione di vera e propria subordinazione gerarchica e quale controllo dell'attività operativa non solo attraverso l'esercizio del normale potere di indirizzo ma anche con l'esame preventivo dei principali atti di gestione	2	-----		-----	
7. La sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente vantaggio e snellimento delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi	1	-----		5. La responsabilità operativa completamente in capo al soggetto esterno senza alcuna responsabilità diretta da parte dell'Amministrazione	2
8. La riduzione della possibilità di contenzioso tra Amministrazione ed esecutore del servizio	1	-----		-----	
9. La prevedibilità di costi di servizio più bassi per la convenuta residualità degli utili di impresa e la possibile riduzione delle spese generali	2	4. L'apporto di capitale privato con conseguente minore impegno finanziario da parte dell'Amministrazione rispetto alla gestione <i>in house providing</i> unito all'obbligo di ribasso sull'importo a base d'asta	2	6. L'obbligo di ribasso sull'importo posto a base d'asta	1

<b>10.</b> Conoscenza del territorio e del consolidato sistema a “rete” degli impianti di trattamento e smaltimento, in ottica di razionalizzazione logistica, economica ed ambientale	<b>1</b>	-----	<b>7.</b> La flessibilità ed elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi contrattualmente assegnati	<b>2</b>
<b>11.</b> effetti leva relativi alle iniziative eventualmente intraprese o da intraprendere su comuni/territori contigui, in grado di ottimizzare risorse, gli impegni e i risultati. Sinergie per formazione o aggiornamento del personale interno	<b>1</b>	-----	-----	

### WEAKNESS (punti di debolezza)

HOUSE PROVIDING		SOCIETÀ MISTA		AFFIDAMENTO ESTERNO	
1. Limitazioni e minore elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati per la particolarità della società <i>in house</i> che rappresenta un ibrido tra una società di capitali che opera liberamente sul mercato ed un Ente pubblico	-3	1. La particolarità della società mista che rappresenta un ibrido tra una società di capitali che opera liberamente sul mercato e un Ente pubblico: ciò comporta limitazioni e minore elasticità nell'acquisizione delle risorse umane e strumentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi assegnati	-2	-----	
2. Assenza di ribasso sull'importo posto a base d'asta	-3	2. La macchinosa attività di controllo e verifica in ordine ai requisiti di legge dei partecipanti alla gara ed in particolare degli affidatari	-1	1. La macchinosa attività di controllo e verifica in ordine ai requisiti di legge dei partecipanti alla gara ed in particolare degli affidatari	-1
3. La non piena possibilità di gestire la società rispetto alla casistica di una Azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management	-2	-----		-----	
-----		3. La bassa sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente svantaggio ed aggravio delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi	-1	2. La bassa sinergia con le molteplici funzioni dell'Ente, non direttamente connesse all'esecuzione del servizio, con conseguente svantaggio ed aggravio delle procedure finalizzate al conseguimento degli obiettivi	-1

4. Possibile criticità per lentezza ai cambiamenti organizzativi/passaggi “generazionali” necessari per garantire all’azienda maggiori performance gestionali, conformità legislative nonché alla costante creazione di valore formativo, di professionalità e competenze	-2	4. L’impossibilità di gestire appieno la società con i canoni di una Azienda privata che opera mediante scelte autonome da parte del management basate sull’intuito e sulle convinzioni personali	-1	-----	
-----		5. L’obbligo di onorare il contratto sottoscritto per l’intero periodo anche se le condizioni createsi suggeriscono una modifica delle stesse	-2	3. L’obbligo di onorare il contratto sottoscritto per l’intero periodo anche se le condizioni createsi suggeriscono una modifica delle stesse	-2
-----		6. I maggiori costi derivanti dalla necessità di prevedere utili di impresa e spese generali	-3	4. I maggiori costi derivanti dalla necessità di prevedere utili di impresa e spese generali	-3

#### OPPORTUNITIES (opportunità)

HOUSE PROVIDING		SOCIETÀ MISTA		AFFIDAMENTO ESTERNO	
1. Per i cittadini la possibilità di identificarsi nel soggetto gestore riconoscendolo come una “buona entità” che genera valore e lavora per la collettività	1	1. Per i cittadini la possibilità di identificarsi nel soggetto gestore riconoscendolo come una “buona entità” che genera valore e lavora per la collettività	1	-----	

2. Per il soggetto gestore che potrà contare oltre che sulla propria efficienza ed efficacia, anche sul supporto della collettività nel generare innovazioni ritenute utili dalla collettività e che pertanto accrescono le possibilità di sinergie con il soggetto gestore	1			
3. Per il management nella "crescita" professionale e personale, e nell'orgoglio di lavorare per un soggetto efficiente, nel quale i cittadini si identificano, e legato al territorio ove opera	1			
4. Per il Comune nel poter contare su un nucleo di risorse che può aprire la strada a nuove progettualità che possono essere fonte di nuove opportunità, anche finanziarie, nonché di ottimizzazione e razionalizzazione della propria struttura interna appoggiando alcune attività al gestore in house	1			
5. Nella possibilità di un'attività di confronto maggiore sulla qualità dei servizi e, quindi, con l'adozione dei correttivi necessari, con una migliore esecuzione rispetto alla gestione con la società mista o all'appalto esterno	2	2. Possibilità di un'attività di confronto maggiore sulla qualità dei servizi rispetto all'appalto esterno	1	
6. Nella possibilità di controllo della corretta esecuzione del servizio anche attraverso l'applicazione di valutazioni negative sul management	1	3. La possibilità di un maggior controllo sulla esecuzione del servizio mediante l'applicazione di penali o sanzioni monetarie al soggetto gestore	2	1. La possibilità di un maggior controllo sulla esecuzione del servizio mediante l'applicazione di penali o sanzioni monetarie al soggetto gestore

7. Nella possibilità di generare utili con dividendi unicamente a favore dei Comuni, soci pubblici oltre ad una miglior posizionamento dell'azienda pubblica nel nuovo contesto della regolamentazione Arera che garantisce maggiori tutele per l'utenza (sia lato qualità che lato costi complessivi)	2	4. Possibilità di generare utili con dividendi anche a favore dell'Amministrazione	1	
--	---	--	---	--

## THREAT (minacce)

HOUSE PROVIDING		SOCIETÀ MISTA		AFFIDAMENTO ESTERNO	
1. Il possibile venir meno del sostegno politico. Un cambio di visione politica può generare una turbativa del “clima” aziendale e la perdita di efficienza, o addirittura, per estremo, determinare ad un certo punto la dismissione della società	-2	1. Il fallimento del socio privato può determinare l’insorgere di aspetti problematici dal punto di vista finanziario, organizzativo e gestionale	-2	1. Il fallimento del soggetto gestore può determinare l’insorgere di aspetti problematici dal punto di vista finanziario, organizzativo e gestionale	-2
2. L’azienda opera in mercati regolamentati e le prescrizioni e gli obblighi che li caratterizzano possono anche influire sui risultati e sull’andamento della gestione. Si citano, ad esempio gli aspetti connessi ai diversi approcci al modello in house providing, spesso “conteso” tra orientamenti interni e quelli di derivazione comunitaria	-3	2. La cattiva gestione aziendale che può determinare un maggior costo, anche per l’Amministrazione, rispetto al valore dei servizi offerti	-1	-----	
3. Possibile criticità nella gestione delle risorse umane viste le competenze trasversali necessarie	-2	-----		-----	
4. La minore capacità di adattamento ad eventuali rimodulazioni negative dell’importo degli affidamenti in particolar modo nei primi anni di esercizio che determinerebbe una limitazione della capacità di investimento e di esecuzione dei servizi da parte del gestore	-1	-----		-----	

-----		3. Il possibile instaurarsi di contenzioso tra soci privati ed Amministrazione e tra questa e la società affidataria	-2	2. Il possibile instaurarsi di contenzioso tra soggetto gestore ed Amministrazione	-2
5. Il dover far fronte ad attacchi strumentali, mediatici e non, con finalità non dirette al miglioramento del servizio;	-1	4. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società, da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal responsabile dell'esecuzione del contratto	-1	3. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società, da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal responsabile dell'esecuzione del contratto	-1
6. L'eccessiva interferenza nelle attività esecutive quotidiane della società, da parte di soggetti interni all'Ente ma diversi dal responsabile del procedimento o dal responsabile dell'esecuzione del contratto	-1	5. L'eventuale rapporto non sinergico con altre funzioni dell'Ente con cui è necessario interfacciarsi e che potrebbero avere una "cultura del servizio", o una "velocità di risposta" diverse	-1	4. L'eventuale rapporto non sinergico con altre Funzioni dell'Ente con cui è necessario interfacciarsi e che potrebbero avere una "cultura del servizio", o una "velocità di risposta" diverse	-1
		6. Il dover far fronte ad attacchi strumentali, mediatici e non, con finalità non dirette al miglioramento del servizio	-1	----- --	
-----		-----		5. La possibilità di un'attività di confronto minore sulla qualità dei servizi rispetto alle altre forme di gestione	-1



---

**Nell'analisi S.W.O.T. effettuata, le tre soluzioni gestionali evidenziano:**

**1. Strength (punti di forza)**

- |  |          |
|--|----------|
| <input type="checkbox"/> House providing     | punti 16 |
| <input type="checkbox"/> Società mista       | punti 7  |
| <input type="checkbox"/> Affidamento esterno | punti 12 |

**2. Weakness (punti di debolezza)**

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| – House providing     | punti - 10 |
| – Società mista       | punti - 10 |
| – Affidamento esterno | punti - 7  |

**3. Opportunities (opportunità)**

- |  |         |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> House providing     | punti 9 |
| <input type="checkbox"/> Società mista       | punti 5 |
| <input type="checkbox"/> Affidamento esterno | punti 3 |

**4. Threat (minacce)**

- |  |            |
|--|------------|
| <input type="checkbox"/> House providing     | punti - 10 |
| <input type="checkbox"/> Società mista       | punti - 8  |
| <input type="checkbox"/> Affidamento esterno | punti - 7  |

Gli elementi “certi” - Strength (punti di forza) e Weakness (punti di debolezza) – determinano i seguenti valori:

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| – House providing        | punti + 6 |
| – Società mista          | punti - 3 |
| – Affidamento esterno    | punti + 5 |
| <input type="checkbox"/> |           |

Gli elementi “possibili” - Opportunities (opportunità) e Threat (minacce) – determinano i seguenti valori:

- |                       |           |
|-----------------------|-----------|
| – House providing     | punti - 1 |
| – Società mista       | punti - 3 |
| – Affidamento esterno | punti - 4 |

**La valutazione complessiva sulle tre modalità gestionali indica che nel complesso l'analisi porta al seguente punteggio:**

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| – House providing     | <b>punti + 5</b> |
| – Società mista       | <b>punti - 6</b> |
| – Affidamento esterno | <b>punti + 1</b> |

---

Dalla lettura dei suddetti valori appare evidente che la modalità *in house providing* rappresenta, fra le possibili, quella complessivamente più vantaggiosa (maggiori opportunità e punti di forza, minori punti di debolezza). Le modalità “società mista” e “affidamento esterno” mediante gara presentano valutazioni inferiori; nello specifico la forma “Società mista” è quella con valutazione minore.

Per i motivi sopra esposti si ritiene che la soluzione più idonea a garantire la maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa per i servizi di igiene ambientale si configuri nella gestione *in house providing*.