Piano triennale delle attività 2027-2029

Dalla piena operatività alla capacità di governo tecnico del sistema regionale

Con il completamento della fase di avvio e strutturazione dell'Agenzia, il triennio 2027-2029 apre una nuova fase nel percorso di sviluppo di ARLIR. I primi anni di attività sono stati necessariamente dedicati alla costruzione dell'Ente, al progressivo trasferimento delle funzioni, alla definizione dell'assetto organizzativo e all'avvio delle competenze attribuite dalla legge regionale n. 13/2023. Il precedente Piano triennale individuava infatti nel completamento della fase istitutiva e nel successivo raggiungimento della piena operatività i primi obiettivi dell'Agenzia. Nel corso del 2026 questo percorso ha registrato una significativa accelerazione.

ARLIR ha completato la validazione dei Piani Economico-Finanziari dei 234 Comuni liguri, organizzando il territorio regionale in nove bacini operativi e sviluppando un modello unitario di istruttoria, confronto con Comuni e gestori e validazione finale. Per la prima volta l'Agenzia dispone così di un quadro sostanzialmente omogeneo dei principali dati economico-finanziari relativi al servizio rifiuti sull'intero territorio regionale.

Parallelamente sono state avviate le attività di regolazione economico-tariffaria degli impianti nell'ambito del nuovo periodo regolatorio MTR-3 2026-2029, estendendo progressivamente la capacità di lettura dell'Agenzia dalla componente territoriale del servizio alla componente impiantistica e quindi ai costi dell'intero ciclo.

Sul piano organizzativo, l'Agenzia ha inoltre consolidato il proprio assetto interno attraverso il nuovo organigramma, l'istituzione dell'Area delle Elevate Qualificazioni, la definizione delle responsabilità, il rafforzamento delle competenze professionali e il completamento dell'informatizzazione dei processi contabili. L'obiettivo perseguito è quello di costruire una struttura snella e specialistica, capace di accrescere progressivamente le competenze interne e ridurre, ove possibile, la dipendenza da professionalità esterne.

Contestualmente, è proseguito il percorso relativo alla futura configurazione impiantistica regionale. La procedura riguardante l'impianto di chiusura del ciclo è entrata nella fase di valutazione delle proposte, affiancata dagli approfondimenti tecnico-strategici necessari a supportare la Regione nella più ampia valutazione dell'interesse pubblico, considerando assetto impiantistico, sostenibilità economico-finanziaria e tariffaria, logistica dei flussi, effetti territoriali e ambientali, fabbisogni prospettici e progressiva autosufficienza regionale.

È su queste basi che deve essere costruito il Piano delle attività 2027-2029.

Una nuova fase per ARLIR

La sfida del prossimo triennio non è più soltanto quella di esercitare correttamente le funzioni trasferite all'Agenzia.

L'obiettivo deve essere quello di **mettere in relazione le diverse funzioni e trasformare progressivamente ARLIR in un presidio tecnico-regolatorio capace di leggere il sistema regionale nel suo insieme**.

La regolazione economica, i PEF dei Comuni, le tariffe degli impianti, i flussi dei rifiuti, la capacità impiantistica, gli investimenti e gli indicatori di qualità non rappresentano infatti ambiti autonomi.

Sono componenti dello stesso sistema.

Il patrimonio informativo acquisito attraverso la validazione dei PEF costituisce, da questo punto di vista, un passaggio particolarmente rilevante. I dati raccolti sui costi del servizio, sulle diverse fasi della filiera, sulle tariffe impiantistiche,

sugli investimenti e sugli indicatori di qualità possono essere utilizzati non soltanto per adempiere agli obblighi regolatori, ma per costruire una conoscenza strutturata del funzionamento del sistema regionale.

Il salto di qualità atteso consiste nel trasformare tale patrimonio in un bene conoscitivo condiviso, utilizzabile sia per il governo tecnico-regolatorio sia per la trasparenza pubblica. Il dato dovrà essere verificabile, contestualizzato e reso comprensibile: non soltanto quanto costa il servizio, ma quali fattori determinano il costo, quali prestazioni sono erogate, quali investimenti vengono sostenuti e con quali risultati.

Da questa considerazione nasce il progetto della **Control Room regionale del ciclo dei rifiuti**.

Non una nuova struttura amministrativa e neppure una sovrapposizione alle competenze della Regione o degli Enti locali, ma una piattaforma informativa e decisionale attraverso la quale ARLIR possa progressivamente integrare dati, analisi, regolazione e programmazione.

La Control Room dovrà svilupparsi secondo una filiera logica unitaria: DATI → CONOSCENZA → CONFRONTO → MODELLI → PROGRAMMAZIONE → CONTROLLO → DECISIONI. Due finalità trasversali guideranno tale percorso: rendere più trasparente il sistema nei confronti di cittadini e territori e rafforzare la capacità dell'Agenzia di supportare, con evidenze omogenee, le decisioni dei soggetti competenti.

La prospettiva individuata dal progetto ARLIR 2.0 è quella di collegare in un unico modello informativo:



Per ogni dominio informativo — Comuni, gestori, flussi, impianti, costi, tariffe, investimenti e qualità — dovranno essere definiti fonti, perimetri, responsabilità di aggiornamento, regole di validazione, livelli di accesso e indicatori comparabili. La pubblicazione di dati aggregati e spiegazioni accessibili dovrà essere distinta dalle informazioni riservate o utilizzate nelle istruttorie regolatorie.

La tecnologia rappresenta lo strumento e non il punto di partenza: occorre innanzitutto stabilire quali fenomeni conoscere, quali indicatori misurare e quali decisioni supportare. ARLIR 2.0

Dalla trasparenza amministrativa alla comprensibilità del servizio

La conoscenza prodotta dall'Agenzia dovrà essere progressivamente restituita anche all'esterno attraverso schede sintetiche, indicatori contestualizzati e un linguaggio accessibile. L'obiettivo non è limitarsi a pubblicare documenti e tabelle, ma consentire ai cittadini di comprendere il rapporto tra costi, tariffe, investimenti, livelli di servizio e risultati. Il principio guida è passare dalla sola conoscenza di «quanto si paga» alla comprensione di «perché si paga». La lettura pubblica dei dati dovrà evidenziare le differenze tra contesti territoriali senza generare confronti impropri e mantenendo chiara la distinzione fra funzioni di ARLIR, dei Comuni e dei gestori.

Benchmarking per affidamenti, capitolati e controllo dell'esecuzione

Una base dati sufficientemente omogenea potrà alimentare modelli di costo e prestazione utili, nei limiti delle competenze istituzionali e delle informazioni disponibili, sia nella fase di preparazione degli affidamenti sia nel successivo monitoraggio dell'esecuzione. I benchmark potranno supportare la definizione di requisiti misurabili nei capitolati, la costruzione di valori di riferimento, la verifica degli scostamenti e l'analisi del rapporto tra risorse impiegate

e risultati ottenuti. Le comparazioni dovranno tenere conto di densità abitativa, morfologia, stagionalità, organizzazione del servizio, caratteristiche della raccolta e condizioni logistiche, evitando classifiche prive di adeguata normalizzazione.

Evoluzione verso modelli di tariffazione puntuale (TARIP)

La strutturazione dei dati potrà inoltre creare le condizioni conoscitive per analisi di fattibilità e modelli di supporto alla tariffazione puntuale. Non si tratta di introdurre automaticamente un nuovo regime tariffario, ma di predisporre strumenti per valutare requisiti informativi, tracciabilità dei conferimenti, misurabilità dei servizi, effetti distributivi, sostenibilità gestionale e coerenza con il quadro normativo applicabile. L'eventuale evoluzione verso la TARIP richiederà valutazioni specifiche dei soggetti competenti, disponibilità di dati affidabili e percorsi graduali di sperimentazione.

Governance del dato e metodo di attuazione

Il modello dovrà essere costruito per fasi: ricognizione delle fonti; definizione di un dizionario condiviso dei dati; controllo di completezza e qualità; individuazione dei KPI; analisi comparativa; sviluppo di modelli; verifica dei risultati; restituzione istituzionale e pubblica. Occorrerà definire responsabilità operative, periodicità degli aggiornamenti, tracciabilità delle elaborazioni e criteri di tutela delle informazioni. Il Cruscotto di Direzione rappresenterà la vista gestionale di questo patrimonio; la restituzione pubblica ne costituirà una vista distinta, selettiva e comprensibile.

2027 – Consolidare la regolazione e costruire la conoscenza

Il 2027 dovrà rappresentare l'anno del consolidamento delle funzioni regolatorie e della prima concreta strutturazione della Control Room.

Sul versante regolatorio, l'Agenzia dovrà presidiare l'attuazione del MTR-3, gestire le eventuali esigenze di aggiornamento infra-periodo dei PEF, consolidare la regolazione tariffaria degli impianti e sviluppare le attività derivanti dall'evoluzione della regolazione ARERA, con particolare attenzione alla qualità del servizio.

La relazione del terzo trimestre individua già espressamente nel 2027 la possibile fase di validazione infra-periodo e conferma che l'interlocuzione con Comuni e gestori prosegue dopo la conclusione del primo ciclo di validazione.

Parallelamente dovrà essere realizzato il primo nucleo operativo della Control Room: mappatura e normalizzazione delle banche dati, definizione dei KPI, costruzione del modello informativo e sviluppo dei primi cruscotti relativi a flussi, impianti, economia e tariffe, investimenti e performance.

Nello stesso anno dovranno essere impostati un primo dizionario dei dati e un set essenziale di indicatori, con particolare attenzione a costi e prestazioni dei servizi, caratteristiche territoriali e qualità. Saranno inoltre definite le regole per una futura restituzione pubblica dei dati e avviata una ricognizione dei requisiti informativi necessari a valutare modelli di tariffazione puntuale. Un primo caso pilota potrà verificare l'utilizzabilità dei dati nei processi di analisi dei capitolati e monitoraggio contrattuale.

L'obiettivo del 2027 sarà quindi **passare dalla raccolta dei dati alla loro organizzazione sistematica**.

2028 – Dai PEF al benchmarking regionale

Il 2028 rappresenterà un secondo passaggio decisivo. L'aggiornamento biennale previsto nell'ambito del periodo regolatorio MTR-3 comporterà un nuovo rilevante impegno dell'Agenzia sui PEF.

Questa attività dovrà tuttavia essere affrontata in maniera diversa rispetto al primo ciclo.

L'esperienza maturata, la piattaforma informatica, la standardizzazione delle procedure e soprattutto la Control Room dovranno consentire di trasformare il processo di validazione in una vera e propria infrastruttura conoscitiva regionale.

I PEF non dovranno quindi essere considerati soltanto documenti da validare, ma una fonte strutturata attraverso la quale leggere i costi e le caratteristiche industriali delle diverse gestioni. Diventerà così possibile sviluppare progressivamente benchmark territoriali omogenei: costo per abitante, costo per tonnellata, incidenza della raccolta e del trasporto, costi di trattamento e smaltimento, produzione pro capite, performance della raccolta differenziata, investimenti e qualità.

Lo scopo non sarà costruire classifiche tra territori o gestori, ma **individuare differenze strutturali, anomalie e potenziali aree di efficientamento**. È la stessa impostazione già prevista nel progetto della Control Room.

Il benchmarking dovrà essere applicato, ove possibile, anche alla predisposizione di schemi di riferimento per capitolati e indicatori di controllo dell'esecuzione, distinguendo gli standard minimi dai valori dipendenti dal contesto. Potranno essere sviluppate prime schede territoriali di lettura dei costi e delle prestazioni, nonché modelli preliminari di fattibilità TARIP basati su dati effettivamente disponibili, con evidenza delle lacune informative e dei vincoli attuativi.

Il 2028 dovrà quindi segnare il passaggio **dalla regolazione alla comparazione e dalla comparazione alla comprensione delle determinanti dei costi**.

2029 – Dalla conoscenza alla previsione

Nel 2029 il sistema dovrà raggiungere una fase di maggiore maturità.

Con una base informativa consolidata e serie storiche progressivamente più significative, la Control Room potrà evolvere da strumento prevalentemente descrittivo a strumento di analisi e supporto alla programmazione.

ARLIR dovrà essere progressivamente in grado non soltanto di rappresentare la situazione esistente, ma di costruire scenari.

Quale sarà l'evoluzione dei flussi? Quale capacità impiantistica sarà necessaria? Quali effetti economici produrrà un nuovo investimento? Quali conseguenze tariffarie possono derivare da differenti soluzioni impiantistiche? Qual è l'impatto economico del conferimento fuori territorio?

Il progetto ARLIR 2.0 individua già nella capacità previsionale il naturale sviluppo della Control Room, prevedendo simulazioni relative alla capacità residua degli impianti, agli effetti dei nuovi investimenti, agli scenari tariffari e ai fabbisogni impiantistici a tre, cinque e dieci anni.

In questa fase potranno essere consolidati modelli di supporto alle scelte di affidamento e al monitoraggio dei servizi, simulazioni di scenari di costo e prestazione e strumenti di valutazione delle condizioni per eventuali percorsi TARIP. La capacità previsionale dovrà essere accompagnata dalla documentazione delle ipotesi, dalla verifica ex post delle stime e da una comunicazione che renda distinguibili dati osservati, indicatori elaborati e scenari simulati.

Il 2029 potrebbe inoltre essere l'anno nel quale consolidare un **Rapporto annuale sul sistema regionale dei rifiuti**, attraverso il quale restituire alla Regione, agli Enti locali e agli stakeholder una lettura integrata dell'andamento del sistema.

Un percorso unitario

Regolazione ARERA, PEF, Control Room, impianti e programmazione non devono quindi essere rappresentati nel Piano come cinque linee di attività parallele.Devono essere letti come parti di un unico percorso.



La relazione del terzo trimestre 2026 anticipa già questa impostazione quando riconduce la conclusione dei PEF comunali, la regolazione degli impianti, la Control Room e la futura configurazione impiantistica a un unico percorso finalizzato a fornire alla Regione e agli Enti locali una base informativa omogenea e affidabile per le decisioni.

Risultati attesi e verifica dell'avanzamento

L'avanzamento del Piano sarà verificato attraverso risultati osservabili: nel 2027, catalogo delle fonti, dizionario dei dati, primo set KPI e prototipo del Cruscotto; nel 2028, benchmark territoriali normalizzati, primi modelli per capitolati e monitoraggio, schede informative e studio preliminare TARIP; nel 2029, scenari previsionali documentati, procedure di aggiornamento consolidate e Rapporto annuale sul sistema regionale. Tempi, copertura e profondità delle analisi saranno commisurati alla disponibilità effettiva dei dati, alle risorse e alle competenze dell'Agenzia.

Il monitoraggio interno dovrà rilevare, tra gli altri elementi, completezza e aggiornamento delle fonti, quota di indicatori validati, numero di ambiti territoriali confrontabili, utilizzo dei benchmark nelle analisi tecniche, disponibilità delle schede pubbliche e qualità documentata delle simulazioni. Gli obiettivi quantitativi saranno definiti dopo la ricognizione iniziale, evitando target non fondati su una baseline verificata.

La prospettiva al 2029

Al termine del triennio ARLIR dovrà quindi essere un'Agenzia pienamente strutturata nelle proprie funzioni istituzionali, dotata di competenze interne consolidate, capace di presidiare la regolazione economica dei servizi e degli impianti e di supportare tecnicamente l'attuazione della pianificazione regionale.

Dovrà disporre di una capacità permanente di **conoscere, misurare e interpretare il sistema regionale dei rifiuti**, mettendo a disposizione della Regione e degli Enti locali elementi tecnici affidabili per assumere decisioni sempre più consapevoli.



In questa prospettiva, la Control Room non costituisce un progetto aggiuntivo rispetto alle funzioni istituzionali di ARLIR. Rappresenta piuttosto **il modo attraverso il quale le diverse funzioni dell'Agenzia vengono progressivamente messe a sistema**.

Il passaggio che si intende realizzare nel triennio è quindi quello da un'Agenzia chiamata prevalentemente a presidiare singoli procedimenti a un'Agenzia capace di leggere il ciclo nel suo complesso.

La prospettiva di valore pubblico del Piano consiste quindi nel connettere solidità regolatoria, conoscenza dei costi, qualità dei servizi, capacità di programmazione e trasparenza: un sistema in cui l'informazione non rimane un adempimento, ma diventa una risorsa per decisioni motivate e controllabili.

Firmato digitalmente da:
Sergio Tommasini
DIRETTORE