



Bilancio di Sostenibilità

Dichiarazione non-finanziaria ai sensi del D.Lgs. n. 254/2016 (DNF volontaria)

triennio 2018-2020

a cura di:



DIPARTIMENTO DI STUDI
AZIENDALI E GIURIDICI



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Indice

Lettera agli stakeholder	2
Comunicare la sostenibilità: nota metodologica	3
La Società Consortile Energia Toscana (CET S.c.r.l.)	5
Mission e valori	6
Attività	7
Organizzazione	9
Performance economico-finanziarie	10
Linee strategiche	13
Il progetto	14
La Mappa degli Stakeholder	15
Il Coinvolgimento degli Stakeholder	17
<i>Le persone nell'organizzazione</i>	18
<i>I soci</i>	19
Le performance e gli obiettivi di miglioramento	22
Persone nell'organizzazione	23
"Clienti"	28
"Partners"	33
Ambiente e Territorio	35

Lettera agli stakeholder

Care lettrici e lettori,

E' con grande soddisfazione che vi presentiamo, attraverso questo documento, il primo Bilancio di Sostenibilità del Consorzio Energia Toscana.



Questo rappresenta un momento particolarmente importante nel processo di crescita intrapreso dal Consorzio. Infatti, con la redazione del Bilancio di Sostenibilità, il Consorzio intende completare il processo di accountability aziendale, fornendo informazioni di carattere sociale e ambientale a corredo di quelle di carattere prettamente economico-finanziario che trovano adeguata rappresentazione nel bilancio di esercizio.

L'attività del Consorzio sarà sempre più improntata a far emergere gli aspetti della sostenibilità che rappresentano, secondo noi, i veri driver di performance dell'azienda. L'esigenza di potenziare la nostra trasparenza amministrativa si accompagna alla volontà di far emergere il valore intangibile delle nostre attività che sfugge ai documenti contabili tradizionali.

Al fine di instaurare un processo di rendicontazione solido ed efficace, abbiamo deciso di intraprendere il nostro percorso in collaborazione con il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università di Siena. Il processo è stato sin da subito condiviso con i principali stakeholder che sono stati coinvolti al fine di comprendere bene i loro bisogni informativi e rispondere ad essi.

La conduzione di questo nuovo processo ci ha permesso di entrare ancor più in contatto con i nostri stakeholder, analizzare e raccontare l'impegno e l'attenzione che dedichiamo alle tematiche legate alla sostenibilità economica, ambientale e sociale, aumentando in noi la consapevolezza in merito al nostro contributo (effettivo e potenziale) nel perseguire uno sviluppo sostenibile.

Voglio ringraziare tutte le persone che operano in CET, che ogni giorno contribuiscono a generare valore con il loro impegno, le loro competenze e il loro entusiasmo e tutti i nostri stakeholder con cui condividiamo questo valore ogni giorno.

Auspucando che anche voi possiate trovare le nostre informazioni utili e interessanti nell'ottica prospettica di alimentare un dialogo costruttivo e di sostegno per il nostro/vostro sviluppo, vi auguro una buona lettura!

IL PRESIDENTE
Dott. Marco Gomboli

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Marco Gomboli', written over a white background.

Comunicare la sostenibilità: nota metodologica

Nella consapevolezza che una maggiore e più efficace diffusione di una cultura d'impresa orientata alla sostenibilità presuppone un graduale e continuo processo di integrazione nella strategia e nella gestione organizzativa, CET ha optato per l'adozione di un approccio incrementale.

Per tale motivo, il presente Rapporto, dopo una iniziale breve presentazione del Consorzio, della sua identità e delle sue aspirazioni (paragrafo "CET S.c.r.l.") prima di illustrare - per tutti gli aspetti extra finanziari della gestione ed in risposta alle attese degli stakeholder - le performance e i principali progetti realizzati nel corso del triennio preso in esame, si concentra nel presentare il percorso intrapreso volto alla progettazione e redazione del Bilancio di Sostenibilità (paragrafo "Il Progetto").

Inoltre, è stato scelto di dare una struttura tradizionale al documento, ovvero articolando le informazioni per tipologia di stakeholder cui si riferiscono (paragrafo "Le performance e gli obiettivi di miglioramento"). Nello specifico, vengono individuate le seguenti quattro differenti sezioni:

- Persone nell'organizzazione
- "Clienti" (Soci diretti, Soci indiretti, Clienti in convenzione e Enti ASA, cioè quelli che aderiscono alle convenzioni del soggetto Aggregatore e si avvalgono dei servizi CET)
- "Partners" (Operatori economici, Fornitori e Consulenti strategici)
- Ambiente e Territorio

Principale obiettivo di questo primo ciclo di rendicontazione è fornire una rappresentazione dello "stato dell'arte" funzionale alla definizione delle traiettorie di sviluppo futuro di CET, capaci di tener conto dell'intero processo con cui l'organizzazione crea valore nel tempo.

Per tale motivo, il presente rapporto prende a riferimento non un singolo anno (2020), bensì l'intero ultimo triennio (2018-2020), così da mostrare le serie storiche dei dati - relativi alle performance di sostenibilità - volte ad evidenziare le tendenze determinate dagli eventi che hanno caratterizzato questo periodo.

Sulla base dei trend storici rilevati, vengono definiti e presentati gli obiettivi da conseguire nel prossimo futuro, mettendo in luce, ove possibile, le azioni specifiche realizzate ed i passi avanti che CET sta compiendo verso l'integrazione della sostenibilità nella strategia e nella gestione imprenditoriale.

In tal senso, il presente documento rappresenta una prima forma di *dichiarazione di carattere non finanziario* che, "nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali,

sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa (...)” (art. 3, comma 1, D. Lgs. n. 254/2016, che ha recepito nel nostro ordinamento la Direttiva comunitaria 95/2014).

Solo dopo aver raggiunto un'adeguata consapevolezza in merito ai vari temi affrontati nel presente documento ed una volta completato il processo strutturato di analisi di materialità, grazie al quale potranno essere definiti *tutti* i contenuti da rendicontare (in quanto rilevanti sia per CET che per i suoi stakeholder), sarà possibile passare ad una differente struttura del Bilancio di Sostenibilità, che segua la logica dei capitali che determinano la creazione di valore in linea con l'*Integrated Reporting Framework* (IR Framework), delineato dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

La Società Consortile Energia Toscana (CET S.c.r.l.)

La Società Consortile Energia Toscana (www.consorzioenergiatoscana.it) è un **Ente avvalso della Regione Toscana** (in qualità di Soggetto Aggregatore) per lo svolgimento delle procedure di gara relative alle forniture di energia elettrica, gas naturale e combustibili per riscaldamento e per gli interventi di efficientamento energetico (art. 42bis, comma 2, L.R. n. 38/2007, così come integrato dalla L.R. n. 37/2015). La Convenzione di avvalimento è stata rinnovata da Regione Toscana con Delibera di Giunta n. 1480 del 2 dicembre 2019, garantendo così al Consorzio di restare il punto di riferimento per tutti i soggetti pubblici presenti sul territorio regionale per le materie prima individuate.

Inoltre, dal 25 gennaio 2019 il CET risulta iscritto nell'elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società *in house*. Al riguardo, a fine 2019 (in data 29 novembre), il CET ha modificato il proprio statuto societario, rafforzando il proprio ruolo di centrale di committenza ai sensi del codice degli appalti, al fine fornire agli enti attività di centralizzazione della committenza e di committenza ausiliarie su tutte le categorie merceologiche, come richiesto dai soci.

Oggi, dunque, il CET è una **Società *in house* della Regione Toscana** svolgendo anche gare su delega per singoli enti, ovvero gare di accordo quadro per tutte le pubbliche amministrazioni toscane. Questo comporta un vantaggio importante per i soci perché gli stessi possono avvalersi direttamente dei servizi del Consorzio senza dover predisporre gare per usufruirne. Ciò determina un duplice valore:

- da una parte rende più snello il procedimento amministrativo delle PA,
- dall'altra contribuisce ad instaurare un rapporto di fiducia con le singole amministrazioni, facendo divenire CET una sorta di estensione dei loro uffici.

In effetti, l'utilizzo di una centrale di committenza comporta molteplici vantaggi. Infatti, permette di:

- aggregare la domanda di energia degli Enti Pubblici al fine di ottenere prezzi migliori;
- avere un ufficio specializzato in grado di gestire tutti gli atti necessari al passaggio delle forniture sul mercato libero e alla stipula dei contratti;
- diminuire le spese di bando degli Enti che non devono impegnarsi in un bando specifico ma possono avvalersi dell'attività di CET;
- utilizzare le competenze e le conoscenze del mercato dell'energia e delle normative di riferimento di CET.

In ultimo, visto l'interesse sviluppatosi negli ultimi anni per la salvaguardia dell'ambiente, che comprende campi più vasti del solo risparmio energetico, il campo di azione del CET è stato esteso alla *sostenibilità* ambientale e alle attività volte alla promozione e allo sviluppo dell'edilizia sostenibile. CET è anche una **Energy Service Company (ESCO)** pubblica.

Mission e valori

La società ha finalità consortili e persegue, oltre alla razionalizzazione dell'uso dell'energia, la sostenibilità ambientale allo scopo del più corretto impiego delle risorse naturali in armonia con la protezione dell'ambiente dall'inquinamento (art. 2 Statuto sociale).

Scopo sociale esclusivo è:

- a) l'acquisto dell'energia necessaria a soddisfare il bisogno di altre stazioni appaltanti alle migliori condizioni reperibili sul mercato nazionale e/o estero;
- b) la razionalizzazione ed il contenimento dei consumi energetici;
- c) la promozione delle iniziative finalizzate all'ottimizzazione dei costi di approvvigionamento energetico e dei consumi erogati;
- d) la prestazione di servizi di assistenza, consulenza tecnica e attività di committenza ausiliarie, nonché la realizzazione di opere per il risparmio energetico e lo sviluppo delle fonti rinnovabili e per materie attinenti all'oggetto sociale;
- e) l'offerta di servizi integrati per la realizzazione e l'eventuale successiva gestione di interventi di riduzione dei consumi di energia primaria ammissibile ai sensi dell'art. 5 comma 1 dei Decreti Ministeriali del 20 luglio 2004;
- f) lo svolgimento di attività di Agenzia Formativa attraverso l'istituzione l'organizzazione e lo svolgimento di corsi di formazione per il personale degli enti soci, in campo tecnico, scientifico, giuridico, economico, commerciale, e organizzativo con particolare riguardo alla formazione sull'innovazione tecnologica del settore energetico e sue applicazioni.

I principali valori sui quali è fondata l'operatività di CET sono rappresentati in *Figura 1*.

Figura 1. – I valori CET



Attività

Ad oggi, le attività del CET possono dunque essere aggregate nelle due macro-aree rappresentate in *Figura 2*.

Figura 2. – Aree di attività CET



Centrale di Committenza

CET è centrale di committenza quando svolge la gara sia per conto del soggetto aggregatore che per un singolo ente specifico.

Le **gare in qualità di soggetto aggregatore** sono attività di centrale di committenza svolte mediante un contratto di avvalimento, sulla base di una programmazione regionale. Infatti, la legge regionale individua CET come articolazione funzionale del soggetto aggregatore. CET si occupa di redigere la gara per poi permettere alla Regione Toscana, stazione appaltante, di stipulare la convenzione con gli aggiudicatari. Annualmente il CET gestisce per conto di Regione Toscana (Soggetto Aggregatore) una gara per la fornitura di energia elettrica, una per il gas naturale e un'altra per il combustibile da riscaldamento.

Le **gare su delega** nascono, invece, da un rapporto convenzionale specifico con il singolo ente che ha necessità di svolgere una gara e chiede supporto a CET. Il Consorzio si occupa di tutto il processo, dalla redazione degli atti di gara fino alla sua aggiudicazione.

Le **gare di accordo quadro** nascono da un'iniziativa del Consorzio in base ad una ricognizione dei fabbisogni degli enti soci e sono aperte a tutte le pubbliche amministrazioni toscane.

Servizi di supporto

CET si pone come partner strategico per i propri soci offrendo loro una serie di servizi di assistenza, tra i quali:

- verifica della correttezza delle fatturazioni;
- allineamento delle offerte;
- supporto nelle pratiche riguardanti le gare di energia elettrica e gas;
- analisi dei consumi e dei costi;
- informative sulle novità normative;
- budgeting, ossia un aiuto concreto agli enti a quantificare annualmente le risorse che devono mettere a disposizione per pagare le forniture di energia elettrica e gas;
- gestione centralizzata delle utenze tramite il software WOM di proprietà di CET.

A questi si aggiungono tutti gli altri servizi che CET svolge per i soci, tra i quali:

- diagnosi e le certificazioni energetiche;
- valutazioni tecniche ed economiche sugli interventi;
- informative sulle innovazioni tecnologiche;
- attività di progettazione;
- assistenza al RUP (Responsabile Unico Procedimento) e al DEC (Direttore Esecuzione Contratto);
- piani di illuminazione comunale;
- Energy Management.

Inoltre, Il CET si propone di trovare le risorse economiche necessarie per l'attuazione di progetti di efficientamento energetico per la Pubblica Amministrazione, supportandola nell'accesso al conto termico e al mercato dei titoli di efficienza energetica, nonché nella presentazione di bandi europei, nazionali e regionali.

Il Consorzio, dunque, si propone come **“ufficio specializzato”** per tutte le attività riconducibili ai servizi energetici e alla sostenibilità ambientale. E' certificato UNI 11352 come «società di servizi energetici» e ISO 9001 per «servizi di centralizzazione delle committenze e di committenza ausiliaria, servizi energetici e per la verifica di progetti ai fini della validazione».

CET è anche una **Energy Service Company (ESCO) pubblica**. Le ESCo sono Società specializzate in efficientamento energetico che si fanno personalmente carico di costi e rischi derivanti da tipologie di interventi incentrati sull'efficientamento energetico, oltre che a studiare e valutare con attenzione, di volta in volta e su singoli interventi, le potenzialità di risparmio energetico. Rappresentano un partner importante per tutti quei soggetti che, pur volendo implementare processi di efficientamento energetico, sono sprovvisti delle adeguate risorse per effettuarli direttamente. Inoltre, il vantaggio per gli enti pubblici nel poter usufruire di una ESCo pubblica è quello di poter contare su un soggetto che persegue interessi pubblici e finalità consortili (CET non persegue obiettivi di utile ma si prefigge risultati di sostenibilità ambientale).

Organizzazione

Istituito nel 2003, il CET coinvolge oggi circa una trentina di persone (organizzate come rappresentato in Figura 3).

Figura 3. – Organigramma CET



* Il Responsabile per la Transizione Digitale, recentemente individuata e nominata dal CdA di CET, è una figura fondamentale per il CAD (codice dell'amministrazione digitale), <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2021/01/29/rtd-andamento-nomine-nelle-pa>, importante proprio per perseguire la trasformazione verso un contesto digitale delle P.A.

Performance economico-finanziarie

Come si evince dal bilancio di esercizio, al quale rimandiamo per ulteriori approfondimenti sulle singole poste contabili, le performance complessive del Consorzio nel corso del triennio 2018-2020 sono ampiamente positive sotto tutti i punti di vista, ovvero sia in termini di solidità della struttura patrimoniale, sia in termini di redditività (il ROE medio del triennio è superiore al 25%) che di sostenibilità del debito, con il peso degli oneri finanziari sui ricavi vicino allo zero.

A tale proposito, a corredo dell'analisi sulla performance economica, viene di seguito analizzato il Valore aggiunto globale generato e distribuito dal Consorzio nel triennio di riferimento.

IL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il Valore aggiunto complessivamente prodotto e distribuito, rappresenta una grandezza economica di indubbio valore informativo per qualsiasi organizzazione. Tale grandezza, è ricavata da una riclassificazione particolare del conto economico (secondo la metodologia del G.B.S. – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale¹), e, pertanto, rappresenta il punto di incontro tra il bilancio di sostenibilità e il bilancio di esercizio. Il valore informativo del Valore aggiunto è particolarmente significativo e di facile lettura. Esso rappresenta il complesso della ricchezza che l'impresa è riuscita a produrre nel corso dell'esercizio e che è stata in grado di distribuire per remunerare l'attività prestata a vario titolo da tutti gli stakeholder, e non solo degli azionisti/soci come, invece, avviene nella tradizionale informativa di bilancio economico-finanziaria.

Il Valore aggiunto globale prodotto dal Consorzio nel 2020 è stato pari a 774.535 euro², in aumento del 10,8% rispetto al 2019 e in costante aumento nel corso del triennio 2018-2020 (Figura 4) a conferma delle dinamiche di forte sviluppo e crescita dell'attività svolta dal Consorzio.

Figura 4. – Valore aggiunto globale CET (2018-2020)



¹ Nella riclassificazione del conto economico la voce dei contribuiti in conto esercizio presenti in A5 del "Valore della produzione" non è stata considerata come remunerazione della Pubblica amministrazione in quanto non rappresentano veri e propri contributi ma si possono assimilare a ricavi per prestazioni che il Consorzio ha effettuato nei confronti dei propri soci.

² Il dato del 2020 è stato stimato sulla base dei dati gestionali in possesso dell'azienda con riferimento al 31.12.2020 e non fa riferimento, pertanto, ad una riclassificazione dei dati civilistici in quanto ancora non disponibili.

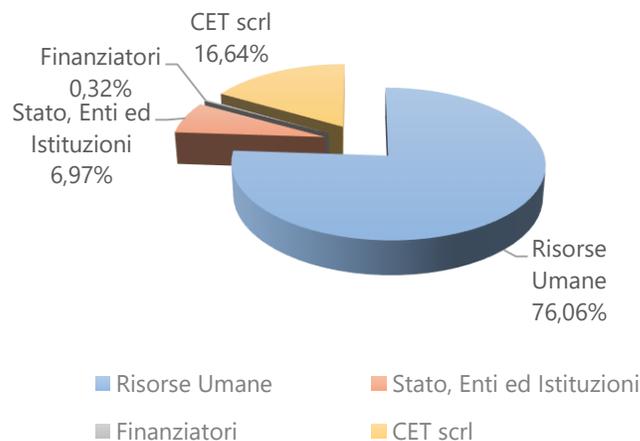
Il Valore così determinato viene, quindi, ripartito tra gli interlocutori interni, che partecipano al processo produttivo, gli interlocutori esterni e l'impresa stessa, la quale, non solo fonde in sé l'interesse comune di tutti gli altri interlocutori interni, ma rappresenta pure l'interesse di quelli potenziali.

La *Tabella 1* presenta il riparto del Valore aggiunto globale prodotto dal Consorzio nel triennio preso in considerazione, fra le quattro macro-categorie di Stakeholder ai quali viene distribuita la ricchezza economica generata, ovvero: Le Risorse Umane, lo Stato, Enti ed Istituzioni, i Finanziatori ed il Consorzio stesso.

Tabella 1. – Distribuzione del Valore aggiunto globale CET (2018-2020)

Stakeholder	ESERCIZI					
	2018		2019		2020	
	€	%	€	%	€	%
Risorse umane	484.284	74,1%	542.140	77,6%	589.140	76,1%
Stato, Enti ed Istituzioni	53.744	8,2%	48.560	6,9%	54.000	7,0%
Finanziatori	-	-	838	0,1%	2.500	0,3%
Consorzio Energia Toscana SCRL	115.637	17,7%	107.172	15,3%	128.895	16,6%
TOTALE Valore Aggiunto	653.665	100%	698.710	100%	774.535	100,0%

Figura 5. – Distribuzione del Valore aggiunto globale CET (2020)



In particolare:

- Il 76,1% del Valore aggiunto, pari a 589.140 euro, è stato destinato alle Risorse Umane sotto forma di salari e stipendi, oneri sociali e trattamento di fine rapporto. L'impatto che il CET ha sul territorio è rappresentato soprattutto dalla ricchezza che essa distribuisce ai

propri dipendenti comprensiva anche dei benefici economici indiretti, come ad esempio i buoni pasto e i rimborsi spese. Fanno parte di questa categoria anche i compensi erogati agli organi sociali.

Nel corso del triennio si è registrato un incremento del 21,6%, e rispetto al 2019, dell'8,7% a testimonianza del fatto che il Consorzio investe in capitale umano per creare valore nel tempo e per consolidare ed ampliare le sue attività, durante tutte le fasi del processo di forte sviluppo che lo stanno caratterizzando.

- Il 16,6%, pari a 128.895 euro, al Consorzio Energia Toscana. Lo Stakeholder "CET" è prevalentemente remunerato attraverso gli utili non distribuiti, ed in minima parte da costi non monetari (ammortamenti), i quali, costituiscono la fonte primaria dell'autofinanziamento aziendale che rappresenta quindi, un investimento per il futuro del Consorzio. Nel corso del triennio, il Consorzio ha visto incrementare i propri utili, passando da 103.606 nel 2018 a 117.090 nel 2020.
- Il 7%, pari a 54.000 euro, allo Stato, Enti ed Istituzioni, sotto forma di imposte indirette ed imposte sul reddito di esercizio. Nel corso del triennio seguono un andamento in linea con i risultati di esercizio ottenuti dal Consorzio.
- Lo 0,3% pari a 2.500 euro, ai finanziatori, mediante il pagamento degli oneri finanziari.

TREND EVOLUTIVI

Concentrando invece l'attenzione sulla distribuzione dei ricavi del Consorzio per ciascuna delle aree di attività individuate per il triennio preso ad esame (*Tabella 2*) appare subito evidente la crescita e progressiva diversificazione dell'impegno di CET.

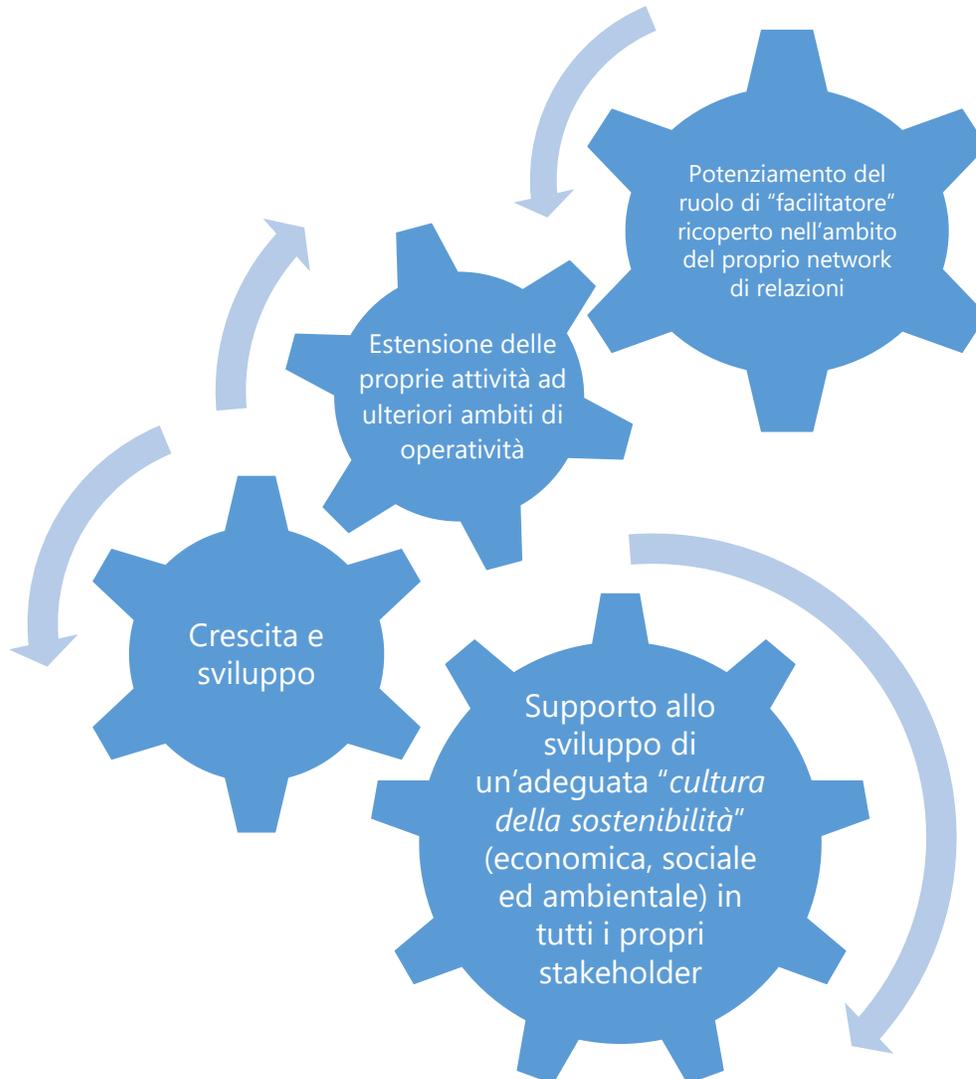
Tabella 2. – Distribuzione dei Ricavi CET (2018-2020)

Ricavi per attività	2018	2019		2020	
	€	€	Δ	€	Δ
Stazione Appaltante	1.581.216	1.451.314	-8,2%	2.260.739	+55,8%
Assistenza al RUP	13.917	27.344	+96,4%	48.641	+77,9%
Consulenza tecnica agli Enti	249.527	197.739	-20,7%	129.696	-34,4%

Linee strategiche

L'evoluzione appena presentata è perfettamente in linea con gli indirizzi strategici definiti da CET ad inizio del periodo ora preso in considerazione (2018-2020), rappresentati in *Figura 6*.

Figura 6. – Le linee strategiche di CET



Il Progetto

Con il termine “Bilancio di Sostenibilità” si fa riferimento ad un documento che rendiconta le performance aziendali nel suo complesso, ovvero non solamente quelle economico-finanziarie, bensì anche quelle sociali ed ambientali. In tal senso, esso viene ad essere il “documento principe” per la comunicazione con i propri portatori di interesse (*stakeholder*), capace di fornire risposta alle loro molteplici e differenti aspettative (sia espresse che tacite).

Riconoscendo il valore di una simile comunicazione e nella consapevolezza che la sua efficacia dipende dal ruolo assegnato a tale strumento in ambito aziendale e, dunque, alle modalità impiegate per la sua realizzazione ed impiego, il Consorzio Energia Toscana ha avviato nel corso del 2018 un processo volto alla progettazione e redazione del Bilancio di Sostenibilità CET, decidendo di farsi affiancare nella conduzione dello stesso dall’Università degli Studi di Siena (Dipartimento di Studi Sociali e Giuridici – DISAG), con la quale è stato definito un apposito programma di ricerca (delibera del Consiglio di Amministrazione CET del 28 novembre 2018).

L’intento è quello di assicurare il continuo e costante trasferimento di competenze tra le parti, al fine di poter massimizzare i benefici connessi all’adozione dello strumento in questione, non soltanto dal punto di vista reputazionale e di immagine aziendale, ma soprattutto in ottica gestionale e strategica. In linea con ciò, ogni fase del processo è stata – e sarà – svolta in totale condivisione tra il team di ricerca dell’Università di Siena e i responsabili di progetto interni del Consorzio, all’insegna di un processo totalmente partecipativo.

Dopo una fase preliminare di studio del contesto aziendale di riferimento, riconoscendo che nel processo di rendicontazione della sostenibilità il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta un esercizio imprescindibile, la progettazione e redazione del bilancio di sostenibilità del Consorzio Energia Toscana (CET) ha preso avvio con lo svolgimento delle seguenti attività:

1. Mappatura degli stakeholder, finalizzata ad identificare e clusterizzare i molteplici portatori di interesse che, in modo più o meno diretto, gravitano attorno all’azienda;
2. Stakeholder engagement, volto a cogliere l’eventuale interesse degli Stakeholder verso il processo di rendicontazione di Sostenibilità di CET e gli ambiti, nonché le informazioni, che tale rendicontazione dovrebbe coprire.

Il processo (o meglio, il suo primo ciclo) ha quindi condotto alla redazione del Report 2018-2020, i cui principali risultati in riferimento alle aree di interesse evidenziate dagli stakeholder coinvolti, sono presentati nel Capitolo “Le performance e gli obiettivi di miglioramento”.

La mappa degli stakeholder

L'individuazione dei vari portatori di interesse aziendali è avvenuta di concerto con il *management team* e diversificata a seconda della specifica area di influenza, ovvero distinguendo le singole tipologie di stakeholder nell'ambito di quattro differenti perimetri progressivamente più ampi dall'interno all'esterno dell'organizzazione:

1. Persone nell'organizzazione
2. Contesto di business
3. Contesto operativo
4. Contesto sociale

Nello specifico, i sopraelencati perimetri risultano così composti:

Persone nell'organizzazione	n. 2018	n. 2019	n. 2020
Consiglio di Amministrazione	3	3	3
Comitato di Indirizzo e Vigilanza	5	5	5
Collegio tecnico	6	6	6
Revisore legale dei conti	1	1	1
Dipendenti e collaboratori	10	11	11
TOT.	25	26	26

Contesto di business	n. 2018	n. 2019	n. 2020
Soci diretti	87	87	88
Collaboratori esterni*	5	5	5
TOT.	92	92	93

* Commercialista; DPO (Data Privacy Officer); Consulente del Lavoro; Medico competente; RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione)

Contesto operativo	n. 2018	n. 2019	n. 2020
Soci indiretti	123	139	131
Clienti in convenzione	7	9	12
Enti ASA*	6	5	4
Operatori economici	34	90	95
Fornitori	21	24	25
TOT.	191	267	267

* Enti che Aderiscono alle convenzioni del Soggetto Aggregatore ma che NON si avvalgono dei servizi CET

Contesto sociale	
PA Toscane	Istituzioni pubbliche e Enti regolatori
Potenziali nuovi clienti	Media e Opinion maker
Potenziali nuovi fornitori	Ambiente e Territorio

Ne deriva una rappresentazione della Mappa degli Stakeholder di CET come illustrata in *Figura 7*.

Figura 7. - La Mappa degli Stakeholder di CET



Il coinvolgimento degli stakeholder

Per il coinvolgimento dei propri stakeholder, CET ha deciso di implementare un approccio incrementale che parte dalle persone dell'organizzazione a cui progressivamente aggiungere ulteriori portatori di interesse, anche impiegando differenti metodi e strumenti di indagine in grado di carpire al meglio le loro peculiarità.

In particolare, lo *stakeholder engagement* ha dapprima riguardato i dipendenti e i membri del CdA di CET, i quali sono stati coinvolti attraverso delle interviste preliminari al fine di cogliere:

- l'eventuale interesse verso un ampliamento della reportistica di CET volta a rendicontare aspetti non-finanziari;
- le tematiche e le informazioni specifiche che tale reportistica dovrebbe far emergere.

Sia i membri del CdA che i dipendenti hanno espresso un forte interesse verso il percorso di rendicontazione sostenibile intrapreso da CET, ritenendolo utile e necessario. Le interviste hanno evidenziato, in maniera chiara, la necessità di produrre un'informativa maggiore e più organizzata verso i soci allo scopo di incrementare la consapevolezza di questi ultimi circa le attività svolte da CET e la loro rilevanza. In particolare, tra le tematiche sulle quali la reportistica di Sostenibilità dovrebbe concentrarsi, sono emerse:

- la valorizzazione, anche in termini quantitativi, delle attività che CET svolge in favore dei soci e che determinano risparmi economici, energetici ed ambientali;
- la composizione della forza lavoro, la formazione e i tirocini svolti.

Il coinvolgimento degli stakeholder è stato poi esteso a tutte le persone dell'organizzazione, mediante la somministrazione di un breve e semplice questionario (indagine online inviata avvalendosi del servizio *SurveyMonkey*) finalizzato a rilevare i sopracitati aspetti in maniera strutturata per l'intero primo perimetro dei quattro componenti la Mappa degli stakeholder di CET. I risultati dell'indagine sono riportati nell'Allegato 1 e brevemente sintetizzati nel paragrafo che segue.

Analogo questionario è stato impiegato per il coinvolgimento dei soci (diretti, indiretti) e dei clienti in convenzione. In questo caso, è stato scelto di richiedere la partecipazione all'indagine in forma anonima. I risultati sono riportati nell'Allegato 2 e brevemente sintetizzati nel paragrafo 3.2.

Le persone nell'organizzazione

Il questionario somministrato alle n. 25 persone dell'organizzazione ha ottenuto 16 risposte, con un *response rate* pari al 64%.

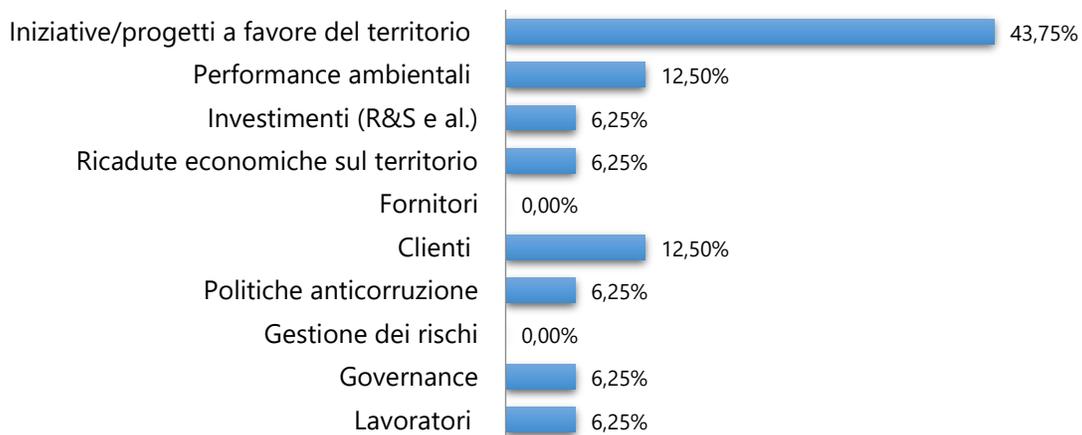
Il 50% dei rispondenti afferma di non aver mai avuto occasione di visionare un documento di reportistica di Sostenibilità prodotto da altre aziende.

Il 100% si dichiara interessato ad un impegno da parte di CET ad ampliare la comunicazione con i propri portatori di interesse mediante l'elaborazione di reportistica di Sostenibilità e ritiene opportuno che CET intraprenda tale percorso.

In merito agli ambiti che tale reportistica dovrebbe rendicontare, ai rispondenti è stato chiesto di assegnare un punteggio da 1 a 10 (1 per l'ambito ritenuto più rilevante) ai seguenti temi:

- Lavoratori
- Governance
- Gestione dei rischi
- Politiche anticorruzione
- Clienti
- Fornitori
- Ricadute sul territorio in termini economici
- Investimenti (R&S e al.)
- Performance ambientali (consumi, rifiuti, emissioni, ecc.)
- Iniziative/progetti intrapresi a favore del territorio e della collettività

Il grafico sottostante rappresenta gli ambiti che hanno ottenuto punteggio 1. Le tematiche sulle quali la reportistica di Sostenibilità dovrebbe focalizzarsi, secondo le persone dell'organizzazione, riguardano le attività che CET svolge a favore del territorio e della collettività, le sue performance ambientali e il rapporto con i clienti.



In particolare, ed in linea con la risposta precedente, tale reportistica dovrebbe contenere, in maniera prioritaria, le seguenti informazioni:

- Riduzione delle emissioni indotte
- Qualità e quantità della formazione svolta dai dipendenti
- Gare bandite e loro valore
- Soddisfazione dei clienti
- Efficientamenti energetici indotti
- Qualità e quantità della formazione svolta dai dipendenti

Tra gli altri temi di interesse, vengono segnalate le iniziative per il sociale e viene ribadita la rilevanza delle attività di efficientamento energetico ed *energy saving*.

I soci

Il questionario è stato somministrato a n. 217 soci e clienti in convenzione, suddivisi nelle categorie di seguito specificate.

Tabella 3. – Articolazione dei Soci e dei Clienti in convenzione di CET

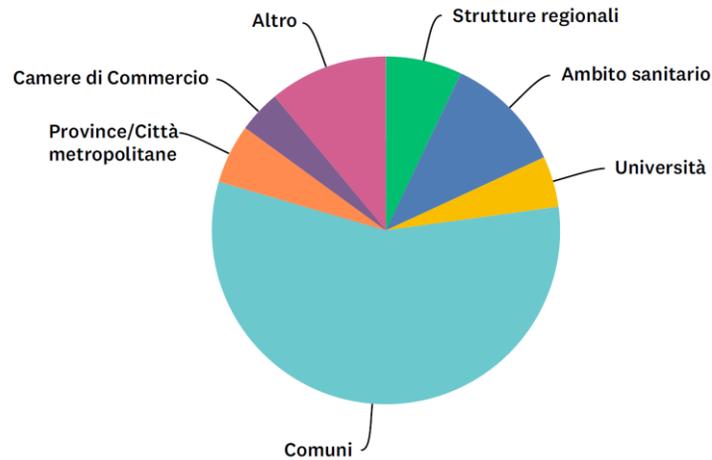
Soci diretti	n.
Strutture regionali	7
Comuni	30
Ambito sanitario	20
Università	5
Province/città metropolitane	6
Camere di Commercio	7
Altro	12
TOT.	87

Soci indiretti	n.
Comuni (tramite ANCI)	109
Comuni (tramite UNCEM)	14
TOT.	123

Clienti in Convenzione	n.
Strutture regionali	2
Altro	5
TOT.	7

TOTALE COMPLESSIVO	217
---------------------------	------------

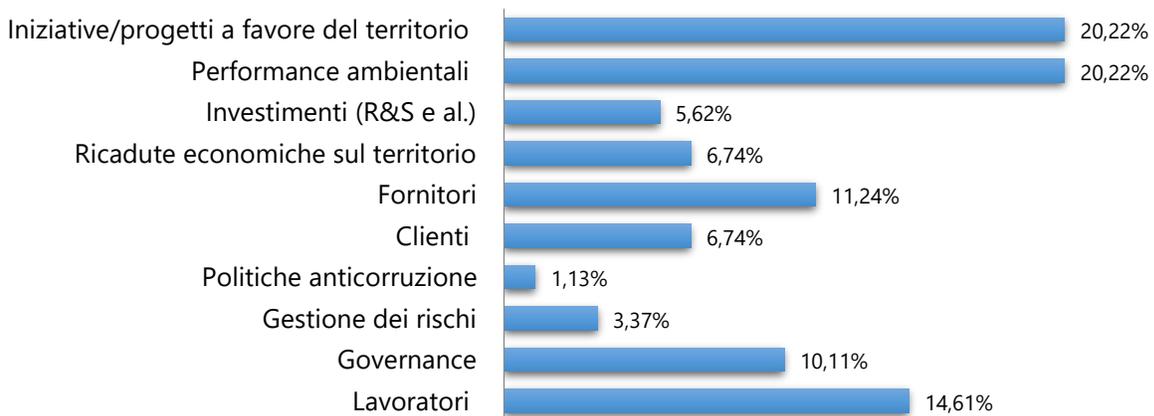
Il questionario somministrato ha ottenuto 127 risposte, con un response rate pari al 58,5%. Il grafico seguente rappresenta la distribuzione delle risposte ottenute rispetto alle categorie elencate in *Tabella 3*.



E' interessante notare come quasi l'87% dei rispondenti dichiara di non aver avuto occasione di visionare documenti di reportistica di Sostenibilità di altre aziende.

Il 79,5% afferma di essere interessato ad un ampliamento della comunicazione da parte di CET con gli Stakeholder in merito alle proprie performance di Sostenibilità. In linea con questa risposta, l'86,5% ritiene opportuno che CET fornisca maggiori informazioni ai propri Stakeholder.

Per quanto riguarda gli ambiti che tale ampliamento informativo dovrebbe coprire, è stato chiesto ai soci di assegnare un ordine di priorità alle stesse tematiche presentate alle persone dell'organizzazione. Il grafico sottostante rappresenta gli ambiti che hanno ottenuto punteggio 1, ossia ritenuti più rilevanti. Le risposte mettono in evidenza la varietà di interessi dei soci e clienti in convenzione. Si conferma la rilevanza attribuita alle attività svolte da CET a favore del territorio e alle sue performance ambientali. I soci si dichiarano interessati anche a ricevere maggiori informazioni in merito alle risorse umane, al rapporto con i fornitori e alla governance aziendale.



In particolare, secondo i soci, la reportistica di Sostenibilità di CET dovrebbe contenere, in maniera prioritaria, le seguenti informazioni:

- Efficientamenti energetici indotti
- Riduzione delle emissioni indotte
- Rifiuti prodotti
- Gare bandite e loro valore
- Soddisfazione dei clienti
- Attività di ricerca e sviluppo
- Investimenti effettuati

Si conferma l'importanza attribuita alla rendicontazione delle performance ambientali e al rapporto con i clienti; emerge, inoltre, un'attenzione alla performance economica e alle attività di innovazione.

Gli altri temi di interesse segnalati dai soci riguardano l'ambiente ed, in particolare, la mobilità e le energie alternative, i progetti a favore della difesa dell'ambiente e la formazione in materia di risparmio energetico.

Le performance e gli obiettivi di miglioramento

Il coinvolgimento degli stakeholder fin qui descritto ha quindi guidato e consentito la stesura del primo Bilancio di Sostenibilità di CET, che è stato redatto dall'apposito gruppo di lavoro seguendo il flusso di attività rappresentato in *Figura 8*.

Figura 8. – Il processo di redazione del Bilancio di Sostenibilità di CET

1) Individuazione di un sistema di indicatori sulla base dello standard GRI e delle specifiche esigenze informative degli Stakeholder

2) Raccolta dati ed elaborazione degli indicatori

3) Validazione del set di indicatori

4) Redazione del Bilancio di Sostenibilità 2018-2020

5) Analisi dei benefici e delle criticità emerse durante il processo e individuazione delle possibili soluzioni

Di seguito vengono presentati i principali risultati rilevati nell'ultimo triennio in relazione alle aree di interesse rilevanti per i vari stakeholder di CET, specificando anche i relativi conseguenti obiettivi di miglioramento.

Nello specifico, alla luce delle principali esigenze conoscitive espresse mediante la compilazione del questionario somministrato ai soci e alle persone dell'organizzazione, in questa prima rendicontazione è stato scelto di focalizzare l'attenzione su quegli ambiti ai quali è stato assegnato un valore massimo (punteggio pari ad 1) da un numero di rispondenti almeno superiore al 10%, ovvero:

1. Governance e Lavoratori (indicati, rispettivamente, dal 10,11% e dal 14,61% dei soci)
2. "Clienti" (segnalato dal 6,74% dei soci rispondenti, ma dal 12,50% delle persone dell'organizzazione)
3. "Partners" (additati dal 11,24% dei soci)
4. Ambiente e Territorio (entrambi indicati dal 20,22% dei soci)

Persone nell'organizzazione

La Governance

Organo	n.	Genere		Età media
		F	M	
Consiglio di Amministrazione	3	33%	67%	65
Comitato di Indirizzo e Vigilanza	5	20%	80%	55
Collegio tecnico	6	-	100%	55
Revisore legale dei conti	1	-	100%	55
TOT.	15	13%	87%	57

I trend evolutivi dell'ultimo triennio delle rilevazioni presentate in riferimento alla Governance non vengono proposti in quanto la nomina dei vari Organi di cui si compone è avvenuta circa all'inizio del periodo in esame (Assemblea dei Soci CET del 05 maggio 2016) per un mandato valido fino all'approvazione del bilancio 2018. Inoltre, in data 14 giugno 2019 è stata confermata la composizione del CdA sino all'approvazione del bilancio 2021.

Non è intervenuta, dunque, alcuna variazione rispetto a quanto proposto nella precedente *tabella*.

Scendendo più nel dettaglio, dall'analisi del profilo dei singoli componenti gli Organi societari (*tabella* di seguito) emerge chiaramente l'alto livello ed eterogeneità delle competenze di cui CET può avvalersi per l'esercizio della propria attività.

Il 93% dei membri della Governance possiede almeno una laurea. I titoli di studio riguardano varie discipline, quali ad esempio l'economia, la giurisprudenza, l'ingegneria, la chimica e la filosofia a testimonianza della diversità di competenze e di profili presenti nell'organizzazione.

Nessun componente della Governance (fatta eccezione per il Revisore legale dei conti) percepisce un compenso da CET per lo svolgimento della propria attività (viene garantito solamente il rimborso delle spese di trasferta per le riunioni dei vari organi).

Organo	Nome	Titolo di studio	Qualifica rilevante
CdA	Bonci Paola	Laurea in Storia Moderna	Assessore Attività Produttive Comune di Cavriglia
	Gatteschi Sergio	Laurea in Filosofia	Amministratore Unico dell'Agenzia Fiorentina per l'Energia (2010-2017)
	Gomboli Marco	Laurea in Chimica	Presidente CET
CIV	Bonciani Rita	Laurea in Giurisprudenza	Direttore del Dipartimento Evidenza Pubblica e della S.O.C. Procedure lavori pubblici, servizi manutentivi, alienazioni, locazioni e beni artistici – Azienda USL Toscana Centro
	Bosi Daniele	Laurea in Economia e Commercio	Segretario Generale della Camera di Commercio di Pistoia
	Forgione Armando	Laurea in Ingegneria Civile	Dirigente - Settore Patrimonio Immobiliare Impianti e reti - ARPAT
	Massantini Federico	Laurea in Giurisprudenza	Dirigente Direzione Area di Medicina – Università di Pisa
	Rubbi Maurizio	Diploma	Funzionario presso la filiale di Firenze della Banca MPS (in quiescenza)
Collegio tecnico	Basosi Riccardo	Laurea e Specializzazione in Chimica Fisica	Rappresentante nazionale permanente nel Comitato di Programma Horizon 2020 per la configurazione denominata "Secure, clean and efficient energy"
	Cioni Filippo	Laurea in Ingegneria Meccanica	Dirigente Servizio Gestione e Manutenzione – Comune di Firenze
	Giacomantonio Federico	Geometra	Funzionario Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio – Scuola Normale Superiore
	Papei Claudio	Laurea in Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro	Funzionario Tecnico – Azienda USL Toscana Sud Est
	Poli Davide	Laurea in Ingegneria Elettrica	Professore Associato e membro del Senato Accademico – Università di Pisa
	Reatti Alberto	Laurea in Ingegneria Elettronica	Professore Associato – Università degli Studi di Firenze
Revisore	Pozzoli Stefano	Laurea e Dottorato in Economia aziendale	Professore Ordinario presso l'Università di Napoli Parthenope

Il personale

Come nel caso della Governance, anche la composizione del personale si è mantenuta pressoché stabile nel corso del triennio. Pertanto, la *tabella* sottostante riporta i dati relativi al personale e ai collaboratori al 31 dicembre 2020.

Dipendenti e Collaboratori	n.	Genere		Provenienza			Età media
		F	M	FI	Tosc.	Italia	
Dipendenti (<i>full time</i>)	8	50%	50%	4	2	2	39
Dipendenti (<i>part time</i>)	2	100%	-	1	1	-	40
Collaboratori	1	100%	-	1	-	-	31
Tirocinanti	3	66,6%	33,3%	1	-	2	31
TOT.	14	64%	36%	7	3	4	37

Si evidenzia, in particolare, la giovane età del personale CET (età media inferiore ai 40 anni), costituito in gran parte da donne.

Anche in riferimento al personale, si evidenzia un alto livello delle competenze (l'80% possiede almeno una laurea) ad ulteriore testimonianza del valore attribuito da CET al capitale umano, ritenuto il *driver* fondamentale dei propri percorsi di crescita e sviluppo.

In effetti, le attività di CET sono ad alto contenuto di conoscenza, motivo per cui un'attenzione costante deve essere dedicata non solo alla selezione bensì anche alla continua formazione dei propri dipendenti e collaboratori.

A testimonianza del forte investimento realizzato da CET in tale direzione, la tabella che segue mostra i percorsi e gli sbocchi occupazionali dei tirocini interni alla società. Da essa emerge, infatti, come quasi tutti i tirocinanti che hanno fatto un'esperienza lavorativa all'interno di CET abbiano subito trovato impiego in grandi aziende, quali ad esempio RTF, SAIPEM, ENEA, tanto per citarne alcune. L'esperienza in CET, altamente professionalizzante, può dunque fungere da trampolino di lancio per la propria crescita professionale, non soltanto all'interno di CET, ma anche all'esterno.

Tirocinanti CET	Periodo svolgimento tirocinio	Titolo di studio	Nuovo incarico	n. mesi fra termine tirocinio in CET e inizio nuovo incarico
Niccolò Bologna	feb 2014 - gen 2015	Laurea in Ingegneria elettrica	RTF	0
Francesco Ponziani	mar 2011 - set 2011	Laurea Magistrale in Ingegneria elettrica	SAIPEM	0
Raffaele De Iulio	gen 2017 - dic 2017	Laurea Magistrale in Ingegneria Energetica	ENEA	0
Raffaele Gori	nov 2019 - gen 2020	Laurea Magistrale in Ingegneria Energetica	Autostrade	0
Marco DonVito	nov 2018 - lug 2019	Laurea Magistrale in Ingegneria sistemi edilizi	SouthEnergy srl	0
Asl Sanaz	apr 2016 - set 2016	Laurea Magistrale in Ingegneria dei materiali	Dottorato di ricerca (UniFI)	1
Francesca Bassignani	dic 2015 - giu 2016	Tirocinio curriculare	Proseguimento studi	-

L'attenzione di CET si rivolge non soltanto alla qualificazione dei propri dipendenti e collaboratori, bensì anche alla predisposizione delle migliori condizioni lavorative.

Ad esempio, nel 2019 il CET ha rinnovato l'infrastruttura informatica introducendo un nuovo server per la gestione centralizzata degli utenti e dei documenti condivisi e nuovi apparati di rete, tra cui un firewall evoluto per l'accesso in sicurezza alla rete CET da remoto. Durante tale intervento sono state predisposte, tramite specifico software, operazioni automatiche di protezione dei dati e di backup di sicurezza.

Tale configurazione, a fronte dell'emergenza SARS-CoV-2 (Covid-19), ha permesso a tutto il personale CET di passare alla modalità di lavoro agile (*smart working*) da qualunque postazione dotata di accesso internet. Il passaggio in modalità agile è stato reso pienamente operativo fino dal secondo giorno di *lockdown* emanato nel marzo 2020. Inoltre, l'adozione di specifiche piattaforme software di comunicazione in video chiamata, ha garantito la piena operatività sia fra il personale CET sia con soggetti esterni. Ad oggi, marzo 2021, la modalità in lavoro agile è ancora impiegata dal personale CET in funzione delle necessità operative e nel pieno rispetto delle norme emanate per il contenimento della pandemia.

Obiettivi di miglioramento

Considerata la relativa non controllabilità della propria Governance – i cui Organi sono di nomina assembleare – la definizione degli obiettivi per il prossimo futuro (e relative misure) in relazione all’ambito ora in questione (Persone nell’organizzazione) si concentra sul personale di CET.

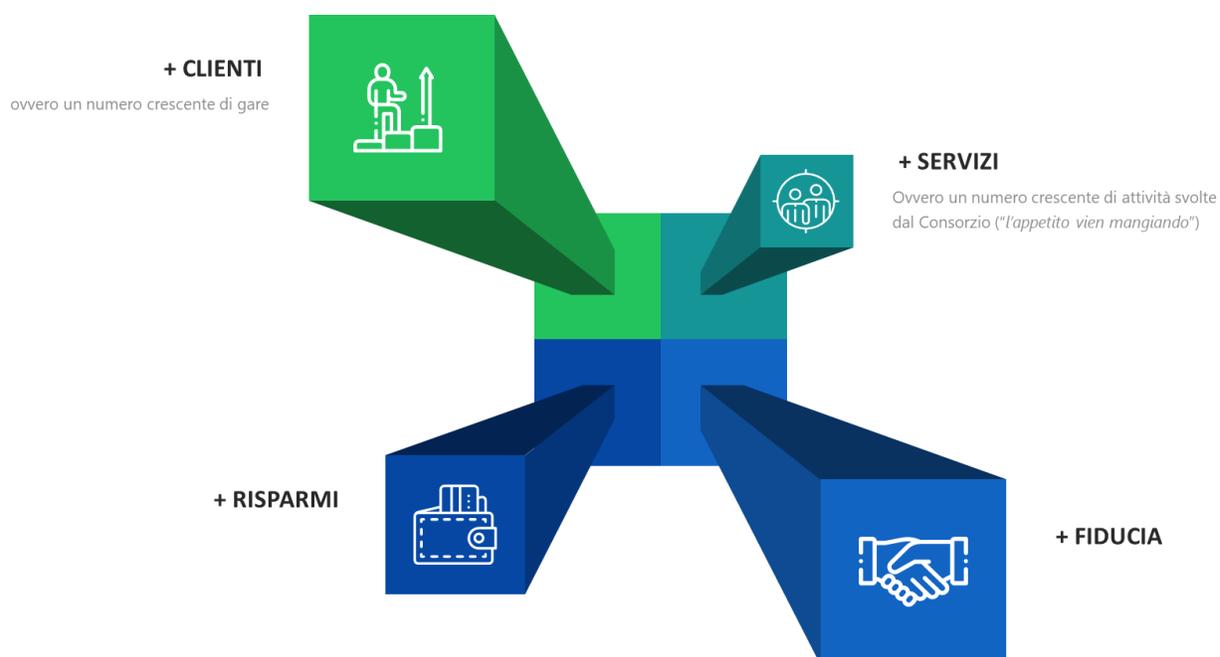
Nello specifico, il *team* di progetto (composto, come descritto in precedenza, sia da responsabili interni che da soggetti esterni), dopo attenta analisi e selezione delle possibili alternative, ha condiviso ed individuato i seguenti obiettivi di miglioramento:

Obiettivo	Azione	Target
1. Potenziamento dell’organico aziendale	Coinvolgimento di nuovi dipendenti e collaboratori nelle attività aziendali	a) Assunzione di n. 1 dipendente o collaboratore b) Attivazione di n. 1 nuovo tirocinio
2. Rafforzamento della dotazione tecnologica a disposizione del personale CET	Rafforzamento delle dotazioni hardware e software delle risorse CET al fine di consolidare i processi in smart-working	✓ Copertura del 100% della forza lavoro
3. Continuo sviluppo delle competenze interne	Monitoraggio delle attività di formazione non obbligatoria del personale e loro promozione	✓ n. 15 ore (limite minimo annuo di ore formazione non obbligatoria per pers.)
4. Analisi del clima organizzativo (sintesi del modo in cui le persone percepiscono e interpretano il proprio ambiente di lavoro)	Somministrazione, in forma anonima, di un’indagine interna (questionario) sul clima aziendale (focus apprendimenti da Covid)	✓ fine 2021

“Clienti”

I clienti di CET sono le pubbliche amministrazioni e società a capitale pubblico che hanno sede nelle Regione Toscana. Si tratta di una varietà di soggetti che includono comuni, città metropolitane, Regione Toscana, aziende sanitarie e ospedaliere, università, agenzie o enti regionali e società partecipate dalle pubbliche amministrazioni che hanno sede in Toscana.

Anche nel triennio preso a riferimento, intenso è stato l’impegno profuso da CET nella costante **creazione di valore per i propri clienti**, volto al perseguimento dei macro-obiettivi di seguito rappresentati, i quali guidano la quotidiana attività del Consorzio.



+ Clienti (Gare attive di CET)

Il numero complessivo delle gare gestite dal Consorzio nel periodo oggetto di analisi è cresciuto in maniera costante, passando da n° 10 nel 2018 a n° 14 gare nel 2020. La seguente tabella mostra gli importi delle gare predisposte da CET, distinguendo tra gare svolte in qualità di centrale di committenza avvalsa del soggetto aggregatore e gare su delega. Per ciascuna tipologia sono riportati sia l’importo a base di gara che quello effettivamente aggiudicato.

Nel triennio preso in esame, le gare come soggetto aggregatore rappresentano la componente più rilevante, in particolare nel 2020. Infatti, in questo anno, le gare su delega hanno evidenziato

una forte diminuzione rispetto al biennio precedente in quanto nel 2018 e 2019 CET ha gestito due importanti gare per conto dell'Azienda UsI Toscana Nord Ovest, per un totale di oltre 190 milioni di euro come importo aggiudicato.

Gare attive (Importo, Mln €)	2018		2019		2020	
	A base di gara	Aggiudicato	A base di gara	Aggiudicato	A base di gara	Aggiudicato
Gare come soggetto aggregatore	163,3	143,5	174,2	159,9	165,9	160,4
Gare su delega	110,2	93,1	139,4	105,8	4,1	3,3
TOTALE	273,5	236,6	313,6	265,7	170,0	163,7

Nel corso del triennio in esame, il numero di fornitori aggiudicatari delle gare attive è progressivamente aumentato passando da n° 16 nel 2018 a n° 22 nel 2020, così come la componente degli operatori avente sede legale in Toscana che è variata dal 20% del 2018 al 32% del 2020.

Va comunque segnalato che nel 2020 è stata indetta un'importante gara di accordo quadro per la stipula di contratti di rendimento energetico (EPC) sugli edifici e gli impianti di pubblica illuminazione degli enti pubblici siti in regione Toscana. La gara ha un valore di 60 Mln € e sarà aggiudicata nel corso del 2021. Con l'aggiudicazione della stessa CET intende trarre un importante risultato di risparmio energetico e di sostenibilità ambientale.

Quantità di energia elettrica e gas acquistati e Prezzo medio di acquisto

CET indice gare relative a forniture di energia elettrica e gas naturali per volumi importanti. In media, i valori si aggirano intorno ai 770 GWh di energia elettrica, che rappresentano la metà del volume di energia consumata dagli Enti Pubblici toscani, e 54 milioni di smc di gas naturale.

Il prezzo medio di acquisto sia per l'energia elettrica che per il gas è composto dalla quota contrattualizzata e da altre voci regolamentate dall'AEEG (l'Autorità per l'energia elettrica e il gas), uguali per ogni fornitore. La quota contrattualizzata è il prezzo che CET, operando sul mercato libero, riesce ad ottenere per gli Enti che rappresenta grazie alle gare che indice come soggetto aggregatore. La tabella riporta la quota contrattualizzata, calcolata come media del prezzo aggiudicato sia per la fornitura di energia elettrica che per il gas naturale.

I cambiamenti che si registrano nella quota contrattualizzata danno evidenza del ruolo di CET e anche della necessità di svolgere la gara annualmente, poiché lo scenario del mercato dell'energia elettrica e del gas muta rapidamente. Anche se la quota contrattualizzata è aumentata dal 2018 al

2020, CET è riuscita comunque a garantire un risparmio ai propri soci rispetto a CONSIP³, come meglio descritto in seguito. La diminuzione o l'aumento della quota contrattualizzata sono legati non solo alla capacità del CET di aggiudicarsi le migliori condizioni economiche di mercato ma anche a fattori esogeni che determinano l'andamento del mercato (es. prezzo del petrolio).

Quota contrattualizzata	2018	2019	2020
Energia elettrica [€/MWh]	51,51	70,81	65,02
Gas naturale [c€/Smc]	23,05	22,83	25,29

+ Servizi (Attività di CET)

La seguente tabella riporta il numero di attività svolte dal Consorzio nel corso del triennio 2018-2020, in qualità di Centrale di committenza (sia nell'ambito delle gare svolte come soggetto aggregatore che per delega). Si tratta di tutte quelle attività legate al processo di emissione di un bando di gara. Inoltre, la tabella evidenzia l'andamento del numero dei servizi (tecnici e di consulenza) offerti al fine di redigere la documentazione tecnica necessaria per partecipare alle gare.

Numero di attività	2018	2019	2020
Centrale di Committenza <i>(sia come soggetto aggregatore che su delega)</i>	208	215	221
Servizi di Supporto	37	42	46
Totale	245	257	267

Prendendo il 2017 come anno base, si registra nel triennio 2018-2020 un aumento nel numero di attività svolte sia come Centrale di Committenza sia come Servizi di Supporto, come evidenziato dalla tabella di seguito. Il 2018, rispetto all'anno precedente, è caratterizzato da un forte incremento delle attività legato alle pratiche di finanziamenti POR (Programmi Operativi Regionali). Nel 2019 e 2020 CET è riuscito a mantenere elevato il numero di attività, introducendo servizi aggiuntivi, quali ad esempio l'assistenza al RUP e al DEC e attività di diagnosi energetiche e progettazione.

Trend del numero di attività rispetto al 2017	2018	2019	2020
Centrale di Committenza <i>(sia come soggetto aggregatore che su delega)</i>	+5,58%	+9,14%	+12,18%
Servizi di Supporto	+146,67%	+180,00%	+206,67%

³ La variazione di tariffa è stata registrata anche nelle gare CONSIP e le cause sono riconducibili agli aumenti dei prezzi di acquisto dei trader verificabili sul mercato energetico ai prezzi di controllo GME.

La seguente tabella si focalizza, in particolare, su uno dei servizi offerti da CET ai propri soci, ossia le richieste di supporto riguardanti le gare di fornitura di energia elettrica e gas.

	2018	2019	2020
Richieste di supporto su pratiche inerenti le gare EE e GAS	1.581	1.769	1.213

Le richieste di supporto provengono in particolare dalle amministrazioni comunali, dalle aziende ospedaliere toscane e dalle Università; sono relative alle gare svolte da CET per conto del soggetto aggregatore. Infatti, il Consorzio fornisce supporto agli Enti sulle tematiche energetiche e sulle utenze, con un duplice vantaggio: il socio può fare affidamento su CET come ufficio tecnico specializzato e il fornitore ha un unico interlocutore per qualsiasi problematica. La diminuzione nel numero delle richieste evidenziato dalla tabella tra il 2019 e il 2020 è dovuta all'emergenza sanitaria legata al Covid-19.

+ Risparmi

CET, grazie alle proprie competenze e le attività che svolge, offre ai propri soci opportunità concrete di risparmio economico, il quale, insieme al risparmio energetico e all'utilizzo di fonti rinnovabili, è uno degli obiettivi prioritari del Consorzio.

Nel corso del triennio 2018-2020, CET, svolgendo gare relative e forniture di energia elettrica e gas per conto della Regione Toscana in qualità di soggetto aggregatore, ha permesso ai propri soci di conseguire un risparmio economico pari a circa 12 milioni di euro. Tale risparmio è stato quantificato prendendo come benchmarking le tariffe contrattualizzate da CONSIP a livello nazionale. Infatti, le pubbliche amministrazioni possono aderire e attivare dei contratti di fornitura di energia elettrica e gas naturale alle condizioni determinate da CONSIP sulla base delle gare da essa svolte annualmente. CET è riuscita nel triennio a generare risparmio economico in quanto ha ottenuto dei prezzi a livello regionale toscano migliori di quelli conseguiti da CONSIP a livello nazionale.

Il risparmio che CET garantisce ai propri soci può essere anche calcolato in riferimento al mercato vincolato o tutelato e della salvaguardia. In quest'ultimo caso il mercato si rivolge alle amministrazioni con più di 50 dipendenti e con un Bilancio superiore ai 10 milioni di euro di fatturato ovvero con almeno una fornitura elettrica in Media Tensione che non hanno stipulato contratti sul libero mercato. CET ha garantito un risparmio economico alle amministrazioni di circa 19 Milioni di euro nel triennio 2018-2020.

+ Fiducia

I dati testimoniano che, nel corso degli anni, CET è riuscito a consolidare relazioni durature e di fiducia con gran parte degli Enti della pubblica amministrazione toscana. In particolare, sono ben n° 222 gli Enti per i quali CET ha svolto almeno un'attività tra il 2018 e il 2020.

La seguente tabella mostra il dettaglio del numero di attività svolte nel triennio per i 6 Enti con i quali CET ha collaborato maggiormente.

Ente	2018	2019	2020	Numero totale di attività
CO.SVI.G. S.C.R.L.	6	6	6	18
UNIVERSITA' DI FIRENZE	3	3	9	15
AZIENDA U.S.L. TOSCANA SUD EST	3	5	3	11
COMUNE DI CAVRIGLIA	3	3	3	9
COMUNE DI ROCCASTRADA	3	2	3	8
COMUNE DI SERAVEZZA	2	3	3	8

Obiettivi di miglioramento

Obiettivo	Azione	Target
1. Incremento attività formative erogate	Incrementare la formazione nell'ambito delle tematiche trattate da CET in qualità di ufficio tecnico specializzato, rivolgendosi anche ai tecnici delle pubbliche amministrazioni	✓ Organizzazione di n. 2 eventi formativi
2. Divulgazione delle attività svolte ed opportunità offerte	Incrementare l'informazione in merito alle attività che CET svolge per conto dei singoli Enti, dando risalto alle <i>best practice</i> che il singolo Ente ha attuato grazie all'intervento del Consorzio	✓ Organizzazione di n. 3 eventi in collaborazione con ANCI ✓ Rifacimento sito Web istituzionale
3. Monitoraggio delle interazioni con i soci/Enti pubblici	Tracciare le richieste formali e informali avanzate dai "clienti"	✓ Implementazione di un apposito sistema informatico di raccolta e monitoraggio

“Partners”

Data la natura delle attività e dei servizi svolti da CET, i fornitori sono caratterizzati da una forte dinamicità poiché essi variano di anno in anno a seconda dei fabbisogni e delle gare aggiudicate.

Per quanto riguarda le attività che CET svolge per conto dei soci sulle gare del soggetto aggregatore, il Consorzio è autonomo nell'erogazione dei propri servizi.

Per i servizi di supporto (servizi tecnici, diagnosi, piuttosto che supporto al RUP ecc.), invece, esso si avvale anche di Società esterne che molto spesso sono Società di ingegneria e architettura o professionisti esterni. Questi operatori sono prevalentemente toscani.

Nella tabella sottostante è stato riportato il valore delle forniture relativamente ai soli fornitori di servizi operativi che rappresentano la parte più rilevante delle forniture totali. Da notare il forte incremento nel valore delle forniture registrato nel 2020. Ciò è dipeso prevalentemente dalla fornitura inerente la progettazione e verifica del Nuovo Polo di Agraria che nascerà presso il Polo Scientifico di Sesto Fiorentino di proprietà dell'Università degli Studi di Firenze. All'interno delle forniture del biennio 2018-2019, invece, gli acquisti più rilevanti sono stati effettuati in relazione alle verifiche preliminari, la progettazione e la direzione dei lavori per la realizzazione del cogeneratore installato nel Presidio Ospedaliero di Poggibonsi (SI) di proprietà dell'Azienda USL Toscana Sud Est, oltre all'assistenza per i certificati bianchi nell'anno 2019. Dal calcolo sono state escluse le forniture di combustibili e gas tecnici acquistate per conto del COSVIG in quanto le stesse si riferiscono a fabbisogni non propri del consorzio ma del singolo socio.

Fornitori di servizi operativi⁴

	2018	2019	2020*
Valore (€)	270.540	235.687	1.069.232

*Il dato è stato stimato sulla base dei dati gestionali in possesso dell'azienda con riferimento al 31.12.2020 e non fa riferimento, pertanto, ad una riclassificazione dei dati civilistici in quanto ancora non disponibili.

I valori sopra esposti fanno riferimento ad un numero complessivo di fornitori che è rimasto sostanzialmente costante nel corso del triennio passando da n° 17 del 2018 a n° 15 del 2020.

Si segnala che, per tutto il periodo in questione, non sono emersi contenziosi né di natura giudiziale né stragiudiziale tra il Consorzio e i suoi fornitori.

⁴ Nel calcolo effettuato sono stati esclusi gli importi corrisposti a COSVIG.

CET indice gare per sopperire alle sue necessità di forniture, lavori o servizi. Nonostante CET non sia dotato di una procedura formalizzata per la valutazione sociale e ambientale dei fornitori, presta molta attenzione ai requisiti che gli operatori economici devono possedere per poter partecipare alle gare e al rispetto dei criteri previsti dal Codice degli Appalti (Criteri Ambientali Minimi).

Nel corso del triennio, CET ha indetto 11 gare, relative in particolare ad interventi di efficientamento energetico, ad adeguamenti normativi, alla realizzazione di sistema di misura e trasmissione dei dati energetici e alla sanificazione.

Gare passive (Importo, €)	2018		2019		2020	
	A base di gara	Aggiudicato	A base di gara	Aggiudicato	A base di gara	Aggiudicato
CET	48.411	22.736	74.250	66.279	199.620	164.396

Obiettivi di miglioramento

Obiettivo	Azione	Target
1. Maggiore integrazione informativa con i partner	Incrementare l'informazione in merito alle attività svolte da CET e delle opportunità per i vari partner	✓ Invio di un'apposita comunicazione ai vari partner aziendali
2. Ristrutturazione Albo Fornitori	Riorganizzazione dell'Albo fornitori per l'affidamento di servizi tecnici di ingegneria e architettura al fine di semplificare le procedure in corso	✓ Entro settembre 2021

Ambiente e Territorio

L'ambito in questione è indubbiamente quello che ha riscosso il maggior interesse in fase di coinvolgimento degli stakeholder. In effetti, il ruolo svolto da CET al suo interno è potenzialmente rilevante.

La sua considerazione al termine della presente rendicontazione, dunque, è esclusivamente dovuta alla stretta correlazione/dipendenza dalle altre dimensioni di analisi sin qui rappresentate. Ad esempio, è facile comprendere come esso risulti anche una conseguenza indiretta di quanto già rilevato in riferimento ai risparmi economici generati per i "clienti" e contenimento consumi indotto (risparmio/efficientamento energetico indotto).

L'analisi, in questa sede, viene pertanto limitata alla menzione di alcune iniziative singole che si collocano in tale ambito.

DEMATERIALIZZAZIONE

Interventi svolti dal CET per soddisfare le richieste del nuovo CAD (Codice Amministrazione Digitale) hanno comportato importanti aspetti nel campo della dematerializzazione dei documenti cartacei. In particolare, il CET, dal 1° gennaio 2019, si è dotato di un apposito software open source per la gestione del protocollo informatico eliminando contemporaneamente l'utilizzo del fax sia per i documenti in ingresso che in uscita.

La nuova infrastruttura informatica introdotta nel 2019 con un nuovo file server ha permesso la riduzione della produzione di documenti cartacei a fronte di un incremento dei documenti digitali accessibili in modo immediato e sicuro anche da remoto.

Sempre nell'ottica della dematerializzazione l'impiego da parte del personale del CET di firme digitali ha permesso di completare i vari iter amministrativi in modalità completamente digitale.

Infine, l'adozione di piattaforme di gara come START (Sistema di acquisti telematici della Regione Toscana) per lo svolgimento delle procedure di gara ha notevolmente ridotto l'impiego di carta sia da parte del CET sia da parte dei soggetti partecipanti alle gare indette.

SEMINARI

Il CET, nel periodo in questione, ha effettuato vari seminari informativi in collaborazione con ANCI. In particolare:

- **2018:** *Le opportunità per il sostegno a progetti di efficientamento energetico degli immobili pubblici* - Firenze, 1 febbraio

Un incontro per illustrare le opportunità per il sostegno alla realizzazione di progetti di efficientamento energetico degli immobili pubblici ed in particolare il bando POR FESR 2014-2020, l'incentivo del Conto Termico del GSE e le attività del Consorzio Energia Toscana

- **2019:** *Energicamente! Razionalizzare la spesa e contenere i consumi* - Prato 18 luglio; Siena, 10 settembre e Pisa 24 settembre

Un incontro per informare amministratori dirigenti e funzionari su opportunità e possibili azioni che gli enti possono intraprendere per razionalizzare la spesa e contenere i consumi energetici

- **2020:** *I contratti di fornitura di energia elettrica e gas naturale, webinar* - dicembre

Un incontro atto a fornire consigli pratici agli enti condividendo le criticità affrontate e le soluzioni intraprese dal Consorzio nello svolgimento dell'attività di ufficio tecnico specializzato sulle tematiche energetiche

L'evento, durato circa 4 ore, ha riscosso una elevata partecipazione, registrando 96 partecipanti provenienti dai vari Enti pubblici della Regione Toscana (i partecipanti hanno espresso un alto livello di interesse alle tematiche svolte)

Obiettivi di miglioramento

Obiettivo	Azione	Target
1. Comunicazione "sostenibile" con gli stakeholder	Definizione di un nuovo processo di condivisione dei documenti tramite specifici file server al fine di limitare l'impiego di allegati nelle comunicazioni via mail	✓ Entro fine 2021
2. Diffondere la cultura del risparmio energetico, specialmente nelle nuove generazioni	Valorizzazione delle preziose competenze interne sviluppate dal personale CET per: <ul style="list-style-type: none"> - diffondere un'adeguata cultura della sostenibilità in tutti i propri stakeholder - divulgare le pratiche amministrative più corrette per semplificare gli iter amministrativi connessi al proprio ambito di operatività 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizzazione di n. 5 interventi formativi curati dai responsabili CET presso istituti scolastici della Regione Toscana ✓ Organizzazione di un evento informativo/di sensibilizzazione aperto a tutta la propria comunità di riferimento

giugno 2021