

INDICE

PARTE V - MODELLO GESTIONALE ED ORGANIZZATIVO	2
V.1 - Premessa	2
V.2 - L'organizzazione del Servizio Idrico Integrato	3
V.3 - Il Modello organizzativo	4
V.4 - La Struttura organizzativa	6
V.4.1 - Direzione generale	7
V.4.2 - Servizi tecnici	7
V.4.3 - Attività operative.....	8
V.4.4 - Servizi generali ed acquisti.....	8
V.4.5 - Gestione utenza, tariffe, marketing.....	9
V.4.6 - Amministrazione e finanze	10
V.4.7 - Personale	10
V.4.8 - Funzioni di supporto.....	10
V.5 - Articolazione territoriale.....	13
V.6 - Il dimensionamento dell'organico	14

PARTE V - MODELLO GESTIONALE ED ORGANIZZATIVO

V.1 - Premessa

Obiettivo di questa parte del Piano è la definizione di un modello organizzativo di riferimento e di uno schema di struttura organizzativa di primo livello del Gestore del servizio idrico integrato nell'A.A.T.O. n. 4, non ignorando il fatto che il Gestore già insediato dispone di una struttura aderente ad un ideale modello di settore.

Quanto proposto nel seguito mira pertanto a definire delle linee guida, da considerare come la cornice al cui interno il Gestore dovrà, e potrà, liberamente organizzarsi per raggiungere i livelli di servizio stabiliti dalla normativa vigente e dal Contratto di servizio, oltre agli obiettivi posti dal Piano.

In definitiva si deve intendere che il Gestore, sia esso attuale o futuro, gode della più ampia autonomia di auto-organizzazione, posto che le valutazioni obiettive sulla gestione espletata non saranno condizionate dalla struttura organizzativa in effetti approntata, ma dipendenti dai risultati concretamente raggiunti.

V.2 - L'organizzazione del Servizio Idrico Integrato

L'assetto normativo del settore prevede che la gestione unitaria del S.I.I. comprenda tutte le componenti riguardanti il ciclo completo dell'acqua, con l'obiettivo di dare al sistema un configurazione tecnica ed economica ottimale.

Il superamento della segmentazione gestionale, ottenuta con l'integrazione verticale delle diverse fasi del ciclo idrico, tende a conseguire livelli di servizio più elevati e più economici, grazie allo sfruttamento delle economie di scala che si possono conseguire.

Il servizio idrico integrato avrà quindi come obiettivo primario quello di svolgere l'attività del ciclo completo dell'acqua: captazione, adduzione, distribuzione, fognatura e depurazione, impostando la gestione secondo criteri di efficacia, di efficienza e di economicità.

Si intende per efficacia la capacità del sistema, composto da impianti e risorse umane, di garantire in ogni momento, luogo e condizione la "produzione" dei servizi con adeguati livelli di quantità, disponibilità e continuità.

Si definisce come efficienza la capacità del sistema di garantire l'efficacia dei servizi, con la miglior combinazione dei fattori produttivi ed il minor dispendio di risorse, sia materiali che umane.

L'economicità del servizio è un'espressione in termini di risultato economico ottimale, come risultante di attività svolte in modo efficiente.

Secondo le disposizioni del D.P.C.M. 4 marzo 1996, l'efficienza implica la capacità da parte dei Gestori di garantire la razionale utilizzazione delle risorse idriche e dei corpi ricettori nel rispetto della tutela ambientale, nonché di ottimizzare l'impiego delle risorse umane, mentre l'efficacia si esprimerà nella idoneità di garantire i servizi secondo i livelli della domanda dell'utenza servita.

Il Gestore del Servizio Idrico Integrato, sia esso quello attuale in forza dell'affidamento od altro, deve pertanto concretamente operare per il raggiungimento dei predetti obiettivi, in coerenza con i principi stabiliti dalla Legge 36-94, dal D.P.C.M. 4 marzo 1996 "Disposizioni in materia di risorse idriche" e dal D.P.C.M. 29 aprile 1999 "Schema generale di riferimento per la predisposizione della Carta del servizio idrico integrato".

V.3 - Il Modello organizzativo

Si considera ormai un'acquisizione condivisa l'orientamento che tende a privilegiare la gestione del S.I.I. attraverso delle società di capitale, siano esse a totale capitale pubblico, o miste o totalmente a capitale privato.

Tale forma gestionale, di per se non garante in assoluto di efficiente gestione, è comunque ritenuta quella più congeniale alla caratteristica industriale ed economica dei servizi da gestire, in quanto dotata di una maggior snellezza operativa e decisionale, di meccanismi idonei all'incentivazione delle risorse umane e maggior autonomia nell'acquisizione dei mezzi.

La gestione del Servizio dovrà perseguire e conseguire gli obiettivi del Piano che consistono nei seguenti :

- salvaguardia della risorsa idrica e protezione delle fonti di approvvigionamento ;
- assicurazione costante della qualità delle acque destinate al consumo umano, rispettando i requisiti previsti dal D.Lgs. 2 febbraio 2001, n. 31 ;
- mantenimento della qualità degli scarichi nei corpi idrici recettori entro i limiti stabiliti dalle normative ;
- gestione efficace, efficiente ed economica del ciclo completo dell'acqua, ottimizzando l'utilizzo degli impianti ;
- mantenimento di tutti gli impianti in stato di perfetta efficienza e manutenzione, sino al momento dell'eventuale riconsegna per fine affidamento ;
- collaborazione con l'Autorità d'Ambito e con gli Enti Locali.

In termini operativi la struttura organizzativa che si delinea deve operare in funzione dei seguenti obiettivi generali :

- puntare ad apprezzabili miglioramenti dei livelli di servizio ;
- contenere gli impatti ambientali dipendenti dall'esecuzione di opere, dal prelievo di risorse e dal recapito di reflui trattati nei corpi idrici recettori ;
- salvaguardare le aree di captazione delle risorse idriche ;
- creare valore per gli azionisti .

Il raggiungimento di tali obiettivi dovrà essere garantito con gli impianti messi a disposizione dai Comuni, nonché con quelli da realizzare o potenziare in attuazione del Programma degli interventi previsti nel Piano, attuando una corretta gestione sia dell'area tecnico-operativa sia dell'area amministrativa.

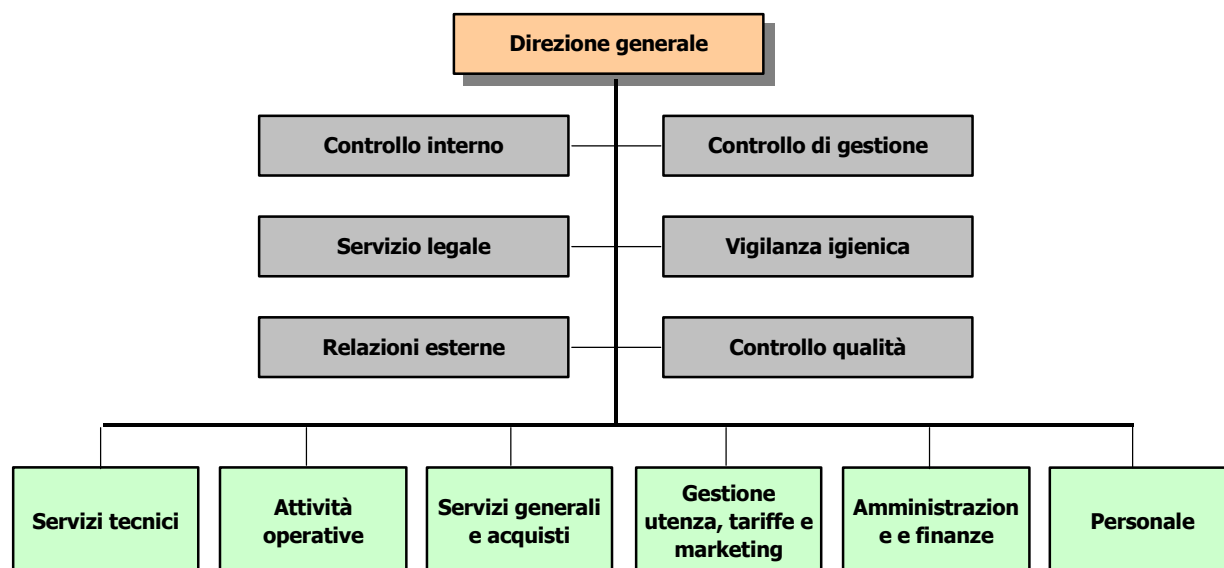
L'organizzazione proposta è dimensionata per espletare autonomamente la gestione del S.I.I., garantendone la continuità e la qualità.

In coerenza con i principi esposti, tenendo conto della natura delle attività, delle dimensioni e dell'articolazione territoriale della gestione, si è pervenuti alla definizione di una struttura informata ai seguenti criteri :

- organizzazione funzionale ;
- snellezza delle strutture di supporto ;
- presupposto che talune attività di manutenzione e di costruzione delle infrastrutture, od inerenti la gestione straordinaria, siano parzialmente esternalizzate ;
- possibilità di decentrare sul territorio alcune funzioni operative e di gestione utenza, fermo l'obiettivo di adottare le innovazioni tecnologiche e di metodologia che consentano di rendere più agevole e rapido il rapporto con l'utenza .

V.4 - La Struttura organizzativa

La struttura organizzativa che si propone, come schema di riferimento, è coordinata da una Direzione Generale ed articolata secondo l'organigramma di cui al quadro seguente :



Fanno direttamente capo alla Direzione Generale le funzioni seguenti :

- Servizi tecnici ;
- Attività operative ;
- Servizi generali ed acquisti ;
- Gestione utenza, tariffe e marketing ;
- Amministrazione e finanze ;
- Personale .

Costituiscono invece funzioni in staff alla Direzione le seguenti :

- Controllo interno ;
- Servizio legale ;
- Relazioni esterne ;
- Controllo di gestione ;
- Vigilanza igienica ;
- Controllo qualità .

Tutte le funzioni previste dovrebbero essere assicurate da personale del Gestore, avente adeguata consistenza numerica e qualificazione professionale.

Non viene in questa sede quantificato l'organico da attribuire a ciascuna funzione, essendo siffatta determinazione rimessa all'apprezzamento del Gestore, che potrà anche procedere ad accorpamenti di più funzioni in una stessa unità organizzativa.

Le diverse aree aziendali presidieranno i principali processi operativi, amministrativi e di supporto come si procede a tratteggiare nel seguito.

V.4.1 - Direzione generale

Accanto all'assunzione delle massime responsabilità verso l'Autorità, gli Enti ed i terzi in genere, essa deve assicurare un efficace coordinamento fra le diverse funzioni garantendo unicità di indirizzo alla gestione, coerentemente con gli indirizzi strategici e le indicazioni operative ricevuti dall'Autorità e dagli Organi societari.

Essa sarà anche, in particolar modo, l'organo responsabile degli adempimenti informativi relativamente ai programmi di attività ed alla gestione svolta, sia nei confronti dell'Autorità che di altri Enti.

Sarà infine oggetto di speciale cura della Direzione generale la redazione del Bilancio Ambientale, come annesso dei Bilanci d'esercizio, nel quale siano analizzati e quantificati i riflessi dell'attività del Gestore nei rapporti con l'Ambiente. (Esistono già numerosi esempi)

V.4.2 - Servizi tecnici

Il compito preminente di questa funzione sarà quello di assicurare lo sviluppo e il potenziamento delle infrastrutture gestite, provvedendo direttamente e/o collaborando con professionisti esterni in materia di progettazione e realizzazione degli interventi previsti nel Piano, oltre a quelli di corrente adeguamento e manutenzione straordinaria.

Il tutto curando particolarmente il rispetto delle normative sui lavori pubblici, degli standard tecnici ed economici, delle norme di sicurezza e di tutela ambientale.

Al fine di garantire tali risultati la funzione assolverà, in sintesi, i compiti relativi a :

- programmazione e progettazione di opere acquedottistiche, fognarie e di depurazione ;
- direzione lavori e vigilanza sulle imprese esecutrici ;
- procedure di appalto ;
- sviluppo tecnologico, inteso come cura della conoscenza e dell'adozione delle nuove tecnologie utilizzabili nel campo di competenza ;
- gestione del Sistema informativo territoriale (S.I.T.), curando in particolare il puntuale aggiornamento delle cartografie delle reti e degli impianti, con una speciale attenzione da riservare alle correlazioni con gli omologhi strumenti dei Comuni relativi al territorio, urbanistica, viabilità, ecc.

La funzione infine si coordinerà in particolare con quella Servizi generali in tema di bandi e capitolati tecnici, gare, procedure di valutazione fornitori, oltre che con le Attività operative per tutte le evidenti implicazioni esistenti fra realizzazione interventi e gestione operativa.

V.4.3 - Attività operative

La funzione dovrà garantire l'ordinaria gestione del ciclo idrico integrato, assicurando il soddisfacimento della domanda idrica, la qualità dell'acqua distribuita, l'efficace funzionalità dei sistemi di collettamento e trattamento dei reflui, secondo criteri di efficienza, con particolare attenzione al contenimento delle perdite.

Allo scopo di garantire quanto sopra la funzione avrà i compiti seguenti :

- esercizio rete idrica ;
- esercizio rete fognante ;
- esercizio impianti di depurazione ;
- esercizio impianti vari (sollevamento, potabilizzazione, protezione catodica, ecc.) ;
- manutenzione .

La gestione delle reti e degli impianti sarà effettuata favorendo la centralizzazione delle attività principali, ma con l'organizzazione di squadre operative atte anche ad assicurare il pronto intervento sul territorio e l'esecuzione di attività di controllo ed eliminazione delle perdite.

Le attività di manutenzione, di realizzazione degli allacci o riparazione potranno essere in larga misura affidate a terzi, ma in ogni caso controllate da personale interno. Consigliabile anche la creazione di squadre polivalenti, ossia capaci di intervento nei diversi segmenti del servizio, anche in modo combinato.

Relativamente a tutte le attività svolte, comportanti impiego di risorse (personale, materiali, prestazioni), la funzione dovrà prestarsi alla produzione puntuale delle tipiche informazioni di contabilità analitica, secondo le indicazioni fornite dalla funzione Controllo di gestione.

Analogamente dovrà procedere in materia di consumi energetici e di materie prime (energia elettrica, reagenti e simili prodotti), con lo scopo di analizzarne e razionalizzarne l'impiego rendendolo il più possibile economico.

Una cura particolare sarà infine dedicata ai sistemi di telecontrollo, loro gestione e sviluppo, al fine di conseguire maggiori efficienze, sicurezza di continuità, efficace pronto intervento.

V.4.4 - Servizi generali ed acquisti

Competono a questa funzione le forniture dei beni e servizi necessari allo svolgimento della gestione, curando la gestione del ciclo di approvvigionamento e di logistica dei materiali, assicurando la regolarità delle procedure di acquisto ed il contenimento dei costi, garantendo comunque idonei livelli di qualità dei materiali, delle materie prime e delle prestazioni terze.

Ovviamente per l'esercizio delle attività di controllo qualità potrà/dovrà avvalersi della collaborazione della funzione controllo qualità e/o di strutture professionali esterne.

V.4.5 - Gestione utenza, tariffe, marketing

Essa deve garantire in primo luogo una corretta ed efficiente gestione dei rapporti con l'utenza in ogni fase o stato, curando in particolare le seguenti attività connesse o conseguenti:

- rilevazione dei consumi (letture dirette - autoletture) ;
- fatturazione ;
- riscossione, con la massima diversificazione delle modalità a disposizione dell'utenza;
- gestione morosità .

Una attenzione particolare dovrà essere riservata ai livelli di soddisfazione dell'utenza, curando anche le eventuali indagini campione disposte dall'Autorità o stabilite da norme. Una cura speciale andrà pure riservata alla puntuale applicazione della Carta dei servizi, con le relative rilevazioni.

La funzione infine dovrà curare le politiche di marketing volte ad acquisire utenza potenziale, particolarmente per il recapito dei reflui compatibili alla rete di collettamento da parte degli insediamenti produttivi. Essi infatti possono costituire un importante fattore di maggior sfruttamento della capacità depurativa degli impianti e di maggior introito.

Pur considerando l'ampiezza del territorio, l'attività della funzione potrà essere in pratica centralizzata. Non è infatti ritenuta necessaria, né opportuna, la creazione di presidi decentrati per aree territoriali, che denoterebbero comunque dei "volumi" di operazioni certamente non congrui con oneri assolutamente sproporzionati.

Una cura particolare dovrà quindi essere posta per facilitare l'accesso ai servizi da parte dell'utenza, favorendo gli accessi per via telefonica e telematica, anche interattivi, a sportelli realmente operativi, ossia abilitati ad effettuare tutte le operazioni e non semplicemente addetti a dare informazioni. (Sistema di Call-center interno e tempi di apertura allungati).

Un ulteriore sviluppo in tale ottica può essere attuato, particolarmente nei confronti delle persone disabili od anziane o residenti in località distanti o disagiate, con la tecnica dell'accesso invertito, ossia gli operatori andranno essi presso l'utenza e non viceversa.

Si tenga conto che diverse operazioni, articolate in diversi passaggi, implicano comunque un accesso di operatori presso l'utenza. Esempi : allacci, subentri, ecc. Tale approccio è già stato sperimentato con successo in diverse realtà similari.

In materia tariffaria la funzione dovrà curare gli aggiornamenti in applicazione delle decisioni dell'Autorità e delle specifiche norme, anche di carattere fiscale, eseguendo altresì studi e simulazioni prospettive relativamente alla dinamica applicativa.

V.4.6 - Amministrazione e finanze

I compiti essenziali che saranno assicurati dalla funzione sono rappresentati dallo svolgimento di tutte le attività connesse alla gestione finanziaria ed amministrativo-contabile, nel rispetto dei corretti principi e della normativa civilistica e fiscale.

La sua responsabilità riguarderà quindi i seguenti aspetti :

- gestione clienti (ciclo attivo generale - fatturazione servizi attuata all'area Gestione utenza);
- gestione fornitori (ciclo passivo) ;
- bilanci ed indicatori di efficienza, economici e finanziari ;
- patrimonio ;
- fiscalità ;
- finanza .

La funzione riserverà particolare attenzione alla pianificazione finanziaria, controllando l'avanzamento del piano finanziario e del piano tariffario, studiando e proponendo il ricorso ad eventuali fonti alternative, oltre a curare l'ottimizzazione dei flussi e dei rendimenti e dei costi della finanza corrente.

Inoltre essa svolgerà attività di ricerca delle opportunità di agevolazioni statali, regionali o comunitarie in materia di investimenti, suggerendo ogni modalità e procedura idonea al perfezionamento di siffatti concorsi.

V.4.7 - Personale

La funzione provvederà a definire proposte di politiche relative alle risorse umane e all'organizzazione in termini di gestione del personale, dei relativi costi e delle relazioni industriali, curando inoltre le iniziative di sviluppo e formazione degli addetti, l'amministrazione del personale.

Le specifiche responsabilità saranno pertanto le seguenti :

- amministrazione del personale (retribuzioni / contribuzioni / fiscalità ed annessi) ;
- gestione iniziative di sviluppo e formazione ;
- relazioni industriali ;
- sviluppo organizzativo .

La gestione delle risorse umane sarà particolarmente orientata alla crescita ed all'aggiornamento delle competenze di carattere professionale necessarie allo svolgimento efficace ed efficiente del Servizio.

V.4.8 - Funzioni di supporto

Ai fini della miglior qualificazione della gestione si è ritenuta opportuna la previsione di alcune funzioni di supporto, per la Direzione e per le diverse Funzioni, da collocare in posizione di staff, come evidenziato nello schema di organigramma.

Trattasi naturalmente di indicazioni qualitative, ribadendo la precisa autonomia del Gestore nel disegno e nella dinamica della propria struttura, fermo il principio della valutazione del suo operato unicamente in base ai risultati ed alla qualità del Servizio.

Nel seguito si descrivono sommariamente le funzioni di supporto disegnate :

Controllo interno :

Attività anche altrimenti definita ispettiva o Internal Auditing, dovrà valutare e garantire l'adeguatezza del sistema di controllo interno e delle procedure di amministrazione ai fini della salvaguardia dell'integrità del patrimonio e del rispetto delle disposizioni normative generali e fiscali in particolare.

Servizio legale :

Il servizio avrà cura degli interessi legali del Gestore, svolgendo attività di consulenza legale nelle comuni situazioni di contenzioso ed attività di relazione con professionisti esterni nell'eventualità di procedimenti complessi che siano rimessi alla procura di questi ultimi.

Si esclude la rappresentanza in giudizio.

Relazioni esterne :

Avrà la cura dell'immagine del Gestore e della comunicazione, assistendo la Direzione nello sviluppo e nella gestione delle relazioni con l'ambiente esterno.

In particolare tali relazioni riguarderanno l'Autorità, i Comuni dell'Ambito, la Regione ed altri Enti pubblici od Organismi. Ulteriori aspetti di competenza : la comunicazione verso l'utenza ed i mezzi di informazione pubblici, la comunicazione interna.

Controllo di gestione :

Avrà il compito di supportare i processi di pianificazione e controllo economico-finanziario, di presidiare i processi di programmazione e di budgeting e di curare il reporting interno, basandosi su di un efficace sistema di contabilità analitica, al fine di produrre flussi informativi utili anche per l'Autorità.

Vigilanza igienica :

Avrà cura della vigilanza igienica relativamente alle acque captate e distribuite, ai reflui in arrivo agli impianti di trattamento ed ai relativi effluenti rilasciati, assicurando il rispetto delle normative vigenti, con particolare riferimento alle seguenti :

- D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 258, di recepimento della direttiva europea relativa agli obiettivi della qualità ambientale ;
- D.Lgs. 2 febbraio 2001, n. 31, in materia di qualità delle acque destinate al consumo umano .

Ai fini di cui sopra curerà le attività di controllo chimico e biologico delle acque e degli scarichi, anche, o principalmente, avvalendosi di qualificate strutture esterne. L'eventuale istituzione di un laboratorio interno è infatti da ritenere rimessa alle scelte del Gestore.

Controllo qualità :

Sarà responsabile della creazione / gestione di un Sistema della Qualità, avendo cura di verificare, almeno a campione, la qualità dei materiali acquistati e delle prestazioni di servizio ricevute, avvalendosi anche, o principalmente, di strutture o specialisti esterni.

Un ulteriore compito riguarderà l'effettuazione di rilevazioni e la stesura di rapporti di monitoraggio per le verifiche di osservanza degli obblighi derivanti dalla Carta del S.I.I. da parte del Gestore. Tale Carta del servizio dovrà essere nel tempo conforme al D.P.C.M. 29 aprile 1999 (Schema generale di riferimento).

Il servizio dovrà infine curare l'acquisizione, gestione e mantenimento delle certificazioni di qualità appropriate alle attività espletate dal Gestore (ISO 9000, ISO 14000).

V.5 - Articolazione territoriale

In linea di principio un Gestore di area vasta dovrebbe articolare la sua presenza sul territorio, particolarmente in materia di Attività operative e di Gestione utenza.

Tuttavia, per le considerazioni già fatte nel precedente paragrafo relativo alla Gestione Utenza, non si ritiene né necessaria né utile la creazione di presidi territoriali decentrati per le funzioni sopra indicate.

I fattori dirimenti, ai fini di un'eventuale futura scelta di segno positivo, sono essenzialmente costituiti dai seguenti :

- volumi erogati, estensione, complessità e dislocazione delle reti e degli impianti ;
- dispersione territoriale dell'utenza ;
- frequenze e motivi degli accessi agli sportelli ;
- grado di esternalizzazione di talune attività ;
- tecnologie e mezzi di comunicazione impiegati ;
- grado di diversificazione delle forme di pagamento utilizzabili dall'utenza ;
- livello di integrazione dei servizi e quozienti di accesso alle strutture da parte dell'utenza ;
- eventuale gestione di servizi diversi da quello idrico .

Sotto questi profili, andranno ovviamente effettuate verifiche nel tempo e, in ogni caso, al momento dell'integrazione nel complesso del Gestore di Comuni con alta concentrazione d'utenza e/o rilevanti dotazioni impiantistiche.

Per la Gestione dell'utenza sono possibili anche soluzioni intermedie, del tipo presidio itinerante od a giorni ed orari di apertura limitati.

Per le Attività operative, invece, l'istituzione di eventuali centri operativi decentrati non potrà che avere carattere permanente, o di periodo limitato ma comunque continuativo.

Altro importante aspetto da garantire è quello relativo alla sicurezza degli impianti e delle strutture tecniche, sia in rapporto ad eventi naturali che ad interventi dolosi esterni. Nei casi e nei momenti di allarme o di vera e propria emergenza potrà rendersi necessaria una presenza continua in loco.

Sotto questo profilo il Gestore dovrà elaborare e sottoporre all'Autorità un piano generale per la sicurezza, in cui siano particolarmente sviluppati metodi e strumenti di rilevazione delle situazioni e di attivazione della risposta, oltre al tipo di risorse da dispiegare.

V.6 - Il dimensionamento dell'organico

Si procede in questo paragrafo ad una definizione quantitativa di massima dell'organico complessivo. L'entità è quella che si è ritenuta appropriata alle grandezze fisiche che caratterizzano l'Ambito, considerando la presenza di un unico Gestore sul territorio.

Il Quadro complessivo della "forza" viene come segue riassunto :

Settori di attività		Organico attuale Gestore	Integrazione da Comuni e specialisti	Organico a regime
Acquedotti	(nr.)	60	5	65
Depurazione	(nr.)	2	8	10
Fognature	(nr.)	0	5	5
Totali	(nr.)	62	18	80

Per il dimensionamento dell'organico sopra riportato sono stati assunti a riferimento i dati dell'attuale Gestore Tennacola Spa e quelli delle residue gestioni comunali in economia, procedendo poi ad integrazioni ottenute analizzando la consistenza di realtà similari e valutando degli standard di fabbisogno di risorse nel settore all'esame.