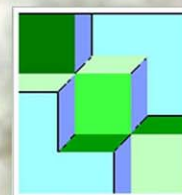


ATO UMBRIA 3



PIANO D'AMBITO ELABORATO C

MODELLO GESTIONALE ED ORGANIZZATIVO



1.	OBIETTIVI E METODOLOGIA	3
2.	QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI	4
2.1	PREMESSA	4
2.2	GENERALITÀ.....	4
2.3	PROCEDURE AZIENDALI.....	5
2.4	IL PERSONALE	6
2.4.1	<i>Servizi Finanziari</i>	8
2.4.2	<i>Servizi Tecnici</i>	9
2.4.3	<i>Servizi Ausiliari</i>	12
2.4.4	<i>Servizi Amministrativi</i>	13
2.4.5	<i>Contratti e Gare</i>	13
2.4.6	<i>Legale</i>	13
2.4.7	<i>Personale</i>	14
2.4.8	<i>Paghe e contributi</i>	14
2.4.9	<i>Il Telecontrollo</i>	14
3.	ORGANIGRAMMA.....	15
3.1	SEDI OPERATIVE	18
3.2	DETTAGLIO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO TEORICO	21
3.3	LA TERZIALIZZAZIONE.....	24
3.4	RAFFRONTI CON ALTRE REALTÀ.....	24
3.5	SVILUPPO TEMPORALE DELL'ORGANICO	25
3.6	ANALISI QUALITATIVA E QUANTITATIVA DEI CARICHI DI LAVORO	25
3.7	ANALISI CRITICA DEGLI INDICATORI GESTIONALI	27
4.	ALTRI COSTI OPERATIVI.....	28
4.1	METODOLOGIA	29
4.2	I COSTI ATTUALI.....	30
4.3	I MUTUI IN ESSERE	30
4.4	IL CANONE ATO.....	31
4.5	I COSTI OPERATIVI MODELLATI	34
4.5.1	<i>COAP (Costo operativo acqua potabile)</i>	34
4.5.2	<i>COFO (Costo operativo fognatura)</i>	36
4.5.3	<i>COTR (Costo operativo trattamenti)</i>	36
4.6	SINTESI DEI COSTI MODELLATI	37
5.	LE ATTIVITÀ IN CAPO AL GESTORE.....	39

5.1	LA PIANIFICAZIONE	39
5.2	LA RENDICONTAZIONE	39
5.3	LA CERTIFICAZIONE EMAS (NON RICHIESTA)	41
5.4	CERTIFICAZIONE ISO 14000.....	41

1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

Obiettivo di questa fase del Lavoro è il dimensionamento teorico al fine della determinazione dei costi in tariffa del modello gestionale.

La metodologia utilizzata per giungere alle valutazioni di seguito riportate ha previsto i seguenti passaggi:

1. Analisi del quadro fornito dalla ricognizione in merito ai costi ed all'organizzazione, integrata da apposite valutazioni condotte nel corso della redazione del Piano d'Ambito;
2. Analisi del piano degli investimenti per determinare l'eventuale maggiore costo dovuto all'entrata in funzione dei nuovi impianti e per valutare i margini di razionalizzazione possibili;
3. Analisi e confronto di realtà simili, in modo da arricchire le valutazioni teoriche con confronti reali.

2. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI

2.1 PREMESSA

Alla data di stesura della versione definitiva del piano d'ambito l'ATO 3 – Umbria ha già affidato (in data 27-12-2001) la gestione secondo i principi della L. 5.1.94 n. 36 ad un gestore unico generato dalla fusione di due realtà gestionali preesistenti (ASE e ASM) operanti sul territorio anche in settori diversi dal Servizio Idrico Integrato. Ciò è avvenuto facendo riferimento alla proposta di piano “base” redatto nel dicembre 2001.

L'aver un gestore già insediato ha fornito da un lato elementi positivi in ordine all'attendibilità dei dati raccolti recentemente, soprattutto in merito ai costi operativi della gestione.

La Legge per la ricostruzione a seguito del recente evento tellurico del 1997 ha generato un notevole flusso di investimenti – direttamente indirizzati al patrimonio edilizio – ma indirettamente anche al patrimonio impiantistico afferente al servizio idrico integrato in quanto i Piani prevedono – giustamente – notevoli interventi di manutenzione straordinaria laddove si intervenga nel riassetto edilizio ed urbanistico dei centri interessati.

2.2 GENERALITÀ

L'organizzazione delle risorse umane impegnate nelle complesse operazioni di gestione del Servizio Idrico Integrato si inserisce in un quadro di riferimento caratterizzato dai seguenti aspetti:

- Il personale impiegato esce da un'esperienza lavorativa per lo più improntata nella forma della gestione diretta, essendo trasferito dalle realtà gestionali esistenti, o comunque da realtà di dimensioni ridotte;
- Lo stato dell'arte del patrimonio impiantistico è caratterizzato da una certa obsolescenza strutturale e funzionale;
- L'estensione territoriale è notevole, ed è assolutamente necessario garantire il livello del servizio sull'intero territorio sin dal principio del periodo della concessione;
- I moderni sistemi di gestione basati sulla telematica non sono largamente diffusi, essendo in vigore – nella maggioranza dei casi – il controllo manuale e visivo dello stato del funzionamento delle varie parti del sistema;

- I capisaldi della convenzione di gestione – correttamente improntati all'efficienza da parte del gestore – non consentono a quest'ultimo di perdere tempo soprattutto all'inizio del periodo;
- I margini operativi della gestione sono necessariamente limitati a causa della politica di contenimento tariffario che è necessario adottare per non indurre indesiderati effetti di indisponibilità a pagare da parte del bacino di utenza.

Queste considerazioni principali – unite alle altre che scaturiscono dall'approfondimento delle varie problematiche collegate – costituiscono i principi guida per la definizione dell'organigramma aziendale e per la definizione dei flussi operativi interni e verso l'esterno.

2.3 PROCEDURE AZIENDALI

L'avvio della Legge 5.1.94 n. 36 sancisce implicitamente l'istituzione dell'Industria dell'Acqua sul territorio italiano. L'approccio industriale ad un'attività implica un rigoroso controllo delle attività lungo il percorso della "creazione del valore" anche se nel contesto di un servizio pubblico a carattere eminentemente sociale. Ogni attività inutile e/o dannosa - ai fini della creazione del valore - deve essere evitata e debbono essere adottate tutte le contromisure di mitigazione ed eliminazione delle cause esterne o interne che possano inficiare il risultato. Il risultato, nel caso in esame è:

- Rispetto dei termini della concessione: attuazione degli investimenti e rispetto dei livelli di servizio;
- Equilibrio economico e finanziario della gestione.

Come insegna l'analisi dell'evoluzione del settore industriale, è solo l'adozione di specifiche procedure di azione che può garantire un costante miglioramento dei risultati aziendali. L'adozione di specifiche procedure limitando il campo d'azione di ciascun operatore, limita la probabilità di fallanza dell'intero processo.

Le procedure di azione costituiscono un "punto di contatto univoco ed indiscutibile" tra tutti gli operatori all'interno di un'azienda impegnati nella medesima operazione. Esempi di procedure sono:

- Come rispondere alla segnalazione di guasto;
- Come fronteggiare un'emergenza ambientale;
- Come fronteggiare un'emergenza idrica, ecc.

Una procedura è costituita da una lista di azioni che vanno eseguite per giungere ad un determinato risultato, ed a questa lista tutti si attengono con rigore.

Può accadere che una procedura – per qualche motivo - divenga errata od inadeguata. Questo è il punto chiave in cui si manifesta la capacità manageriale dell'Azienda, poiché l'intervento dell'Azienda – attraverso i propri dirigenti e quadri - non è teso alla violazione della procedura, in esito a scelte arbitrarie, bensì è teso alla modifica della procedura ed all'abrogazione della precedente versione.

L'impegno in questo senso avviene attraverso i seguenti aspetti operativi :

- Adozione di specifici Manuali di Gestione;
- Formazione graduale del personale.

Il risultato atteso – sulla base di numerose analoghe esperienze – è così sintetizzabile:

- Rispetto dei Livelli del Servizio (Carta dei Servizi) con elevato margine di affidabilità;
- Contenimento dei costi gestionali a favore di una tariffa più bassa;
- Creazione di una “cultura dell'Acqua” a livello locale, poiché le Maestranze vengono formate mediante le sopra accennate metodologie di gestione strutturata (procedure).

La corretta impostazione delle procedure – intimamente legate al concetto di Qualità in senso “ISO” – richiede necessariamente l'adozione di un organigramma funzionale e territoriale ben studiato e calibrato sulla realtà effettiva.

2.4 IL PERSONALE

Il principio guida utilizzato per la definizione della struttura aziendale si articola sui seguenti capisaldi:

- ✓ L'azienda deve poter essere in grado di sostenere con notevole efficacia ed efficienza l'impatto che l'ingente mole di investimenti comporta; tale impatto si manifesta sul piano della gestione delle risorse umane, sul piano della gestione finanziaria e sul piano del controllo di gestione;
- ✓ La presenza territoriale deve essere rispettosa delle attese della popolazione. In tal senso devono essere garantiti tempi massimi di intervento, per ciascuna tipologia di evento: segnalazioni, nuovi contratti, guasti, rotture, manutenzioni, ecc..
- ✓ I costi operativi devono necessariamente essere contenuti entro limiti ragionevolmente compatibili con il livello tariffario;
- ✓ La rapida evoluzione cui si assiste sul territorio nazionale nel merito del Settore delle Aziende di Servizi – ed in particolar modo nel settore delle “Water Utilities” – indica con sempre maggiore chiarezza l'importanza che riveste il comparto aziendale che

cura i rapporti con l'Utenza. In tal senso, l'Azienda è dotata di un settore cosiddetto "commerciale" che opera in "Staff" direttamente con la Direzione Generale/Amministratore Delegato;

- ✓ Il successo della Società, sul piano del raggiungimento di elevati standard di qualità del Servizio e sul piano dei risultati economici finanziari che una struttura di tipo privato deve garantire, può essere raggiunto solamente attraverso il raggiungimento di un saldo equilibrio tra i seguenti aspetti:
 - Alta tecnologia, sia in materia tecnica che amministrativo – gestionale;
 - Semplicità strutturale, ovvero assenza o limitazione spinta delle ridondanze di competenze ed eccessiva proliferazione di livelli gerarchici decisionali.
- ✓ La crescita della Società – misurata in termini di incremento di efficienza e di efficacia - deve essere rapida e decisa: il ritmo imposto dal Piano non ammette indecisioni o perdite di tempo. Essendo la crescita stessa basata essenzialmente sulla capacità delle persone ed in particolare modo delle giovani professionalità, queste debbono costantemente operare entro un tessuto formativo molto efficace. Il flusso decisionale principale avviene mediante una gerarchia semplice ed intuitiva:

La scelta delle figure afferenti alla Dirigenza ed ai Quadri, assieme alla scelta delle metodologie e degli strumenti tecnologici manageriali più idonei è la chiave di volta dell'intera Operazione di "Start – Up" delle gestione.

- Direzione Generale/Amministratore delegato;

Gli Uffici di Direzione Generale / Amm.re delegato rappresentano il massimo livello operativo all'interno dell'Azienda, ferme le prerogative statutarie del Consiglio di Amministrazione. La Direzione Generale /amm.re delegato opera in stretto contatto con i dirigenti di settore ed opera seguendo i flussi riportati nel capitolo intitolato "Progetto Manageriale" della presente proposta. La figura del Direttore Generale ha una valenza molto elevata:

La Direzione Generale/Amministratore Delegato ha pertanto il ruolo fondamentale di rapportarsi all'esterno con:

- Autorità d'Ambito Territoriale Ottimale;
- Comitato di Vigilanza sull'uso delle Risorse Idriche;
- Regione;
- Altre sedi istituzionali.

La cura dei rapporti interni ha per obiettivo il mantenimento di una forte coesione con i livelli dirigenziali ed una costante coerenza nel perseguimento degli obiettivi aziendali. La Direzione Generale/Amministratore Delegato - assieme ai dirigenti - si mantiene sempre al

massimo livello di aggiornamento in materia di gestione e di mercato del settore idrico (nazionale ed estero) ed opera costantemente nel raggiungimento di alte prestazioni aziendali a costi sempre minori: per far questo deve introdurre progressivamente e con costanza le nuove tecnologie gestionali e di management che vengono ideate e sperimentate in campo internazionale.

In rapporto di scambio privilegiato con la Direzione Generale/Amministratore Delegato opera il Servizio Commerciale, ed in generale lo staff che lavora nei contatti con l'utenza, con lo sviluppo del mercato – e quindi nella ricerca e nella valorizzazione di nuove opportunità di “business”. Alle dirette dipendenze della Direzione Generale/Amministratore Delegato vengono continuamente effettuati Studi di carattere Tariffario, mirati alla messa a punto delle linee guida delle procedure aziendali mirate al contenimento dei costi ed al miglioramento dei Livelli del Servizio.

L'operato congiunto della Direzione Generale e della Direzione Commerciale è la chiave di volta dello sviluppo dell'Azienda.

Alla Direzione Generale/Amministratore Delegato – sinergicamente con l'operato dei dirigenti e subito prima del Consiglio di Amministrazione - spetta la proposta sul livello di accettabilità dei Rischi Operativi e la valutazione sul corretto equilibrio da instaurare – all'interno dell'Organismo aziendale – tra la Valutazione Economica dell'accettabilità del Rischio operativo e le conseguenze dei rischi stessi.

2.4.1 Servizi Finanziari

I Servizi Finanziari, un tempo relegati alla mera gestione delle problematiche bancarie e contabili dell'Azienda, sta assumendo nelle aziende del settore un'importanza sempre crescente. Un settore finanziario altamente efficiente è in grado di:

- Fornire situazioni contabili in tempo reale:
 - Parte analitica (parte fiscale e civilistica);
 - Parte industriale (controllo dei costi);
- Fornire rapidissima risposta ai quesiti degli altri settori in merito alla sostenibilità ed alla meritorietà delle azioni di investimento aziendale attraverso l'implementazione e l'uso di avanzati Modelli di Simulazione Tecnico Finanziaria / Contabile dinamicamente collegati con la situazione contabile reale;
- Gestire efficacemente gli ingenti flussi finanziari, ricercando nel mercato finanziario le condizioni ottimali sia nella gestione del debito sia nella gestione finanziaria attiva;

Giungere a questo livello di efficienza è possibile anche e soprattutto in strutture di nuova concezione quale quella di che trattasi, adottando questi provvedimenti:

- Adottare metodologie contabili e di monitoraggio dell'ultima generazione;
- Dotare l'Azienda di un efficiente Sistema Informativo, e pertanto collegato dinamicamente con tutti i dati aziendali;
- Acquisire personale qualificato;
- Adottare una politica decisa di incentivazione del personale attraverso la creazione di obiettivi a breve e medio termine, la partecipazione a corsi di formazioni di alto livello (in Italia ed all'estero), dare la possibilità concreta di avanzamenti in carriera, prelevare il personale già formato in aziende del settore;
- Centralizzare in modo **totale** le procedure contabili (ciclo attivo e passivo), e raggruppare lo staff operativo in un unico Gruppo di Lavoro con elevato flusso di scambio di informazioni.
- Ideare, implementare e migliorare costantemente le procedure anche semplici che caratterizzano il processo della formazione dei rendiconti contabili, in modo da ridurre i tempi ed aumentare l'affidabilità delle informazioni.

2.4.2 Servizi Tecnici

L'Ufficio Tecnico dell'Azienda di gestione ha il compito di:

- « Trasformare il Piano degli interventi – inteso come lista di progetti con relativi importi e localizzazioni – in un piano temporale di dettaglio prima ed in progetti esecutivi da cantiere poi. Per far questo adatterà opportune tecniche di pianificazione, controllo e revisione dei progetti (PERT – Project Evaluation and Review Technique) mirate a:
 - **Coordinare l'operato dei progettisti** esterni ed interni fornendo una lista molto dettagliata di attività, punti cardine e quant'altro necessario a rendere controllabile e pianificabile l'intero pacchetto di servizi, organizzata su base temporale settimanale per quanto attiene ai consulenti esterni ed oraria per le risorse interne;
 - **Dimensionare il carico di lavoro** in base all'allocazione delle risorse disponibili, provvedendo con congruo margine di anticipi il potenziamento delle risorse impegnate nei percorsi "critici" – cioè nelle attività che per loro

natura e posizione hanno il potere di allungare/accorciare la durata del progetto nel suo complesso;

- « L'adozione di specifici standard di progettazione è il cardine dell'organizzazione dell'Ufficio Tecnico. La standardizzazione spinta viene estesa ai seguenti aspetti ai rilievi topografici, agli elaborati grafici e tecnici (simboli, scale, diciture, codici dei materiali e delle tipologie di lavoro, norme sull'esecuzione delle categorie di lavoro, tolleranze, prezzi, ecc..). Attraverso la standardizzazione spinta è possibile controllare la qualità delle progettazioni, riducendo al minimo le attività di affinamento/modifica. L'adozione degli standard riduce i tempi della produzione poiché elimina la fase della scelta dei modi di rappresentazione dei concetti;
- « Durante la fase realizzativa l'Ufficio ha il compito di effettuare la supervisione dell'operato dei consulenti, oltre che di curare direttamente la direzione lavori in quota parte di propria competenza. Tale attività viene affrontata utilizzando delle liste di controllo (check – list) ad elevata standardizzazione, sia nel merito dei controlli tecnici che delle azioni da intraprendere di fronte ad ogni occorrenza (Manuali delle Procedure di Controllo). In buona sostanza, i Manuali contengono una dettagliata lista di controlli → azioni da porre in atto a seconda delle tipologie di lavoro. In tal modo lo spazio per il dubbio e l'incertezza –fonte primaria di perdite di tempo – è limitato ai casi realmente difficili (inusuali).
- « Adottare procedure informatizzate per ogni fase del lavoro:
 - **Calcolo Idraulico** → Modelli operanti in ambiente grafico integrato con il SIT (Sistema Informativo Territoriale);
 - **Calcolo strutturale** → Modelli ad Elementi Finiti con post – processori grafici per la restituzione degli esecutivi;
 - **Restituzione grafica** → CAD parametrici, ovvero Sistemi di Computer Aided Design che non sono dei semplici “Drafting Tools” (Strumenti per tracciare primitive grafiche), bensì potenti **sistemi integrati di calcolo** → **disegno** in base a dati imputati dall'operatore. Sono tipici i casi di integrazione tra progettazione idraulica (calcolo su modello) e restituzione automatica di planimetrie, profili e computi metrici di dettaglio, o di calcolo strutturale. Questi sistemi consentono di:

- Adottare elevati livelli di standardizzazione;
 - Ridurre a tempi del tutto minimi le modifiche;
 - Produrre i rapporti contestualmente all'elaborazione grafica;
 - Adottare le medesime procedure parametriche per il calcolo e la restituzione degli elaborati di contabilità in corso d'opera e finale.
- Strutturare il rapporto con i consulenti esterni su una base più evoluta del semplice Cliente → Fornitore per giungere ad un rapporto di co – operazione mirata alla creazione del valore attraverso una metodologia di incentivazione del consulente basata su:
- Valore delle soluzioni proposte (alto rapporto beneficio/Costo);
 - Velocità nella produzione del materiale;
 - Numero di modifiche da apportare;
 - Livello di confidenza con le procedure standardizzate;

L'adozione continua di questo approccio costruisce attorno alla Concessionaria nel corso degli anni un sistema satellitare di realtà professionali di alto livello di varie dimensioni le quali crescono assieme all'azienda e nell'interesse comune.

- Strutturare il rapporto con gli Enti Locali – deputati al rilascio di autorizzazioni varie e spesso coinvolti nel processo decisionale – orientato alla collaborazione ed al coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi.

Il Sistema Informativo è il “braccio operativo” dell'efficienza da raggiungere. Attraverso esso l'Ufficio Tecnico - costituito da varie figure professionali di varia estrazione culturale – condivide totalmente ogni tipo di informazione necessaria per operare, strutturata in database relazionali - intergrati ed in linea:

- « Disegni tipici;
- « Prezziari;
- « Capitolati tipo e specifici;
- « Schemi di computazione;
- « Modelli di rendicontazione (Contabilità, collaudi, rapporti on Enti Locali);

« Ecc..

Oltre a questo, il Sistema Informativo fornisce soprattutto un **sistema esperto** costituito da un insieme di procedure di interrogazione su ogni tipo di circostanza generale o particolare relativa all'operare dell'Ufficio Tecnico. Il sistema Esperto agisce come Istruttore permanente presso l'Ufficio Tecnico ed appare all'utente attraverso l'Intranet aziendale. Attraverso il Sistema Esperto, un tecnico può accedere – in sostanza – ad un Manuale in Linea su “cosa fare se ...”. L'utilizzo di questo sistema – che non può e di fatto non si sostituisce completamente al rapporto umano di trasferimento di conoscenza dai livelli superiori ai livelli inferiori – è dimostrato abbattere del 40% i tempi di produzione delle attività tecniche di progettazione direzione lavori, contabilità ed attività collegate.

La parte dell'Ufficio che si occupa di investimenti (Nuove Opere e Manutenzione Straordinaria del patrimonio esistente) è a sua volta suddivisa in Progettazione (Fino agli esecutivi di cantiere, alle autorizzazioni ed alle documentazioni relative alla sicurezza in cantiere) ed Esecuzione (Direzione lavori, contabilità, assistenza, coordinamento sicurezza in esecuzione).

I flusso di scambio di dati tra Progettazione ed Esecuzione è assolutamente trasparente e gestito dal Sistema attraverso **l'unicità degli archivi e delle procedure informatizzate**

2.4.3 Servizi Ausiliari

I Servizi Ausiliari - assieme ai servizi amministrativi - sono rappresentativi del “collante” necessario tra i settori ove viene formata l'idea gestionale (Direzione Generale e Dirigenti non Tecnici) ed il Settore Tecnico operante direttamente sul campo.

Dall'efficienza di questo strategico collegamento dipende l'efficienza aziendale, poiché a questo servizio fanno capo:

- **La logistica**, come insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda il flusso dei materiali e dei mezzi;
- **Il CED** (Centro Elaborazione Dati), cuore del Sistema Informativo, da cui dipende il funzionamento dell'informatica in azienda;
- **La Formazione del Personale**, da cui dipende la capacità professionale del personale;
- **Il Laboratorio**, da cui dipende l'adempimento alle norme sanitarie ed in generale il controllo della qualità delle acque.

- Al riguardo, a fronte della mutata normativa (D.Lvo n. 31/2001), si dà l'indicazione di un laboratorio interno realizzato se possibile in accordo cooperativo tra i tre Gestori regionali.;
- **Le officine**, da cui dipende il buon funzionamento e la manutenzione del Parco macchine;
- **I Magazzini**, da cui dipende la pronta disponibilità dei materiali;
- **Il Telecontrollo**, organo fondamentale per la gestione operativa;
- **Fattorini ed usciери**, a supporto generico.

2.4.4 Servizi Amministrativi

I Servizi Amministrativi svolgono le importanti azioni connesse con le procedure legate ai rapporti di diritto pubblico e privato dell'Aziende con il mondo esterno. Si elencano e descrivono brevemente gli uffici principali.

2.4.5 Contratti e Gare

L'Ufficio gare cura la scelta ed il rapporto privatistico con tutti i terzi soggetti con cui si rapporta l'Azienda. Il campo d'azione è molto vasto: parte dalla gara esplorativa per l'acquisto di semplici partite di materiali di consumo, per arrivare all'appalto con norme comunitarie per le più importanti opere da realizzare. L'Ufficio Contratti opera in collaborazione stretta sia con il Servizio Tecnico sia con l'Ufficio Legale per gli aspetti legati al contenzioso ed all'interpretazione delle norme in materia.

Di concerto con la direzione, adotta di volta in volta la tipologia di procedura di selezione che più si addice potendo spaziare dall'affidamento diretto, alla trattativa privata, al pubblico incanto. Speciale attenzione viene rivolta ai criteri di selezione, preferibilmente basati sull'offerta più vantaggiosa sul piano tecnico ed economico (quindi anche in ottica gestionale).

2.4.6 Legale

L'ufficio legale è il consulente interno di tutti i servizi aziendali in materia legale. Nei casi più significativi, cura i rapporti con i consulenti in materia, ed in generale ha il preciso compito di tutelare l'azienda da punto di vista legale.

2.4.7 Personale

L'ufficio personale ha il compito di fornire al personale tutti i servizi necessari all'applicazione corretta delle norme del contratto collettivo nazionale di lavoro e dei contratti integrativi. Ha il compito di coordinare i turni, gestire i permessi e le ferie, gestire le assunzioni di personale mediante colloqui, sondaggi ricerche sul mercato, effettuare le trattative in sede di rinnovo generale del contratto, e nei casi specifici.

All'Ufficio personale fa capo la squadra dei lettori, impegnati nel servizio di lettura dei contatori presso le utenze, coordinandone e monitorandone l'efficacia e l'efficienza.

L'Ufficio gestisce pure le guardiane – in gestione diretta o con ricorso a terzi.

2.4.8 Paghe e contributi

L'ufficio paghe e contributi, infine, gestisce la formulazione delle retribuzioni, secondo la corretta applicazione del contratto collettivo, ed in base alle fluttuazioni delle ore lavorate per ciascuna figura in organico.

2.4.9 Il Telecontrollo

Il Piano degli interventi prevede la messa in campo di un idoneo sistema di telecontrollo, ovvero di un insieme di punti di rilevazione di grandezze fisiche il valore delle quali viene trasmesso in continuo (o ad intervalli prefissati) verso la "centrale" dove – 24 ore al giorno – vi è un operatore addetto. Il turno 24/24 richiede come noto non meno di 5 persone.

L'adozione di un telecontrollo di questo livello permette di contenere il costo di altre risorse – addette altrimenti alla sorveglianza programmata - ma soprattutto consente al gestore di **garantire un buon margine di sicurezza in ordine ad eventi contingibili quali gli arresti degli impianti ed il verificarsi – in generale – di eventi potenzialmente pericolosi.**

3. ORGANIGRAMMA

La definizione dell'organigramma aziendale è una delle attività più delicate nella redazione del Piano d'Ambito. Questi i punti salienti e spesso contrastanti che fungono da motori della decisione finale:

- I livelli di servizio imposti in modo diretto o indiretto dalla Legge sono elevati.
- Una analisi scientifica – industriale del problema, del tipo Activity Based Costing (= Valutazioni di costo basate sulle reali attività da coprire), porta ad un numero di unità operative molto elevato in rapporto alla capacità tariffaria degli ambiti di queste dimensioni (piccole). Applicarlo significherebbe accettare livelli tariffari “nord – europei”, cioè almeno doppi di quelli applicabili oggi in Italia.
- Il personale immediatamente disponibile proviene da esperienze di tipo più legato all'esercizio ed alla manutenzione ordinaria di acquedotto, e non a fognatura e depurazione.
- Le norme in materia di fognatura e depurazione sono rigorose e possiedono risvolti di una certa gravità in ordine alle responsabilità del gestore (Dlgs 152/99).
- La valenza politica della dinamica tariffaria è elevatissima, per cui l'attenzione all'andamento tariffario da parte degli Enti Locali è del pari molto elevata.

In base ad altre esperienze condotte su ambiti di queste dimensioni l'organico teoricamente necessario potrebbe giungere a circa 120 unità operative indicativamente in un quinquennio, a partire attualmente (2003) da 110 unità.

Il campo di variazione del costo unitario è generato da questi aspetti:

- Anzianità media del personale: un'azienda costituita ex – novo ha anzianità mediamente limitate, e viceversa;
- Dinamica dei cosiddetti “super – minimi”, cioè degli incrementi di retribuzione riconosciuti a certe figure professionali (quadri, quadri super e dirigenti) che possono assumere valori del tutto confrontabili con il valore della retribuzione base. La presenza o meno di questi super – minimi e la loro entità dipende molto dal livello prestazionale dell'Azienda:
 - Presenza o meno della Certificazione in Qualità;
 - Presenza o meno dell'alta Tecnologia nella gestione;
 - Presenza o meno del controllo di gestione;

- Presenza o meno, in generale, di quelle funzioni aziendali che non possono essere coperte da personale diplomato e/o senza una formazione specifica, e/o un precedente esperienza specifica.
- Ridondanza delle mansioni.

Il tema del numero delle unità operative è stato pertanto oggetto di attenta valutazione nella stesura del lavoro – soprattutto in ottica di incidenza tariffaria, tenuto conto della necessità di riconoscere al gestore i costi del personale che in base alla L. R. n. 35/2002 dovrebbero essere di spettanza del S.I.I.

Il principio adottato è il seguente:

- Riferimento ma solamente teorico per quanto già detto, a 110 unità alla partenza della gestione e questo per tenere conto che – da subito – vi deve essere una notevole attenzione a:
 - Tematiche ambientali;
 - Controllo dei gestione;
- Attivazione importanti programmi di investimento e pertanto notevoli fabbisogni di livelli qualificati nel settore tecnico e manageriale;
- Costo Unitario medio annuo pesato pari a € 37.184,90 (ITL 72.000.000), valore che si attesta su livello medio – basso, ma ben rapportabile all'attuale costo sostenuto da VUS (Valle Umbra Servizi), attuale gestore;

La tabella che segue riporta la sintesi per mansione e, la tabella ancora seguente, il dettaglio.

SERVIZIO	MANSIONE	N. UNITA'
Acquedotto		38
	Addetto Amministrativo	1
	Aiutante di Squadra	10
	Assistente Lavori	1
	Capo Squadra	10
	Operatore	8
	Operatore Specializzato	8
Depurazione		16
	Aiutante di Squadra	6
	Capo Squadra	4
	Coordinatore Squadre	1
	Operatore	2
	Operatore Specialista	1
	Operatore Specializzato	2

SERVIZIO	MANSIONE	N. UNITA'
Fognatura		16
	Addetto Amministrativo	1
	Aiutante di Squadra	3
	Assistente Lavori	1
	Capo Squadra	4
	Operatore	2
	Operatore Specialista	2
	Operatore Specializzato	3
Generale		40
	Addetto Amministrativo	4
	Addetto Amministrativo	1
	Analista EDP	1
	Approvvigionatore	1
	Centralinista	1
	Direttore	3
	Direttore Generale	1
	Disegnatore CAD	2
	Esperto Controllo di Gestione	1
	Esperto di Gestione	1
	Fattorino/Usciere	2
	Guardiano	1
	Istruttore Amministrativo	3
	Letturista	2
	Meccanico	1
	Operatore al Telecontrollo	1
	Operatore CED	1
	Operatore di Magazzino	1
	Progettista	4
	Responsabile Direzione Lavori	1
	Responsabile di Area	3
	Responsabile Sicurezza	1
	Responsabile Sistema	1
	Tecnico Specialista di Laboratorio	1
Totale complessivo		110

Tabella 3-1 – Sintesi del Modello Organizzativo di riferimento

Comunque il Gestore dovrà autonomamente valutare l'entità dell'organico necessario, essendo il numero esposto solo indicativo e dovrà tendere, in particolare attraverso il proprio piano industriale, alla riduzione dei costi ferma restando la qualità del servizio, realizzando cioè il cosiddetto recupero di efficienza.

In questo contesto, in sede attuativa del proprio piano industriale e della legge sul personale del S.I.I., è da verificare la possibilità di riduzione dell'organico "acqua" del gestore destinando, qualora possibile, alcune unità al servizio "gas", in un'ottica ormai decisa di VUS S.p.A. come multiutility.

Infatti la valutazione dell'organigramma aziendale – nello spirito della Legge Galli, ha lo scopo di determinare il Costo Operativo della gestione, quale componente di tariffa. È infatti parere diffuso e prassi, non essendoci ad oggi una interpretazione ufficiale della norma, che l'Autorità abbia il compito di stimare il “giusto” costo per la gestione del sistema secondo parametri e standards comparati a livello regionale e nazionale, e non quello di determinare – e quindi controllare – la pedissequa struttura organizzativa del soggetto gestore. Pertanto si ritiene che il Gestore, in un contesto collaborativo con l'Autorità d'ambito e fermo il ruolo di quest'ultima assegnato insieme ai Comuni, dalla recentissima Legge regionale sul personale del s.s.i., n. 35/2002, debba procedere secondo criteri che in sintesi possono così essere riassunti:

- 1) ricognizione del personale che ai sensi della legge regionale verrà trasferito al servizio idrico integrato
- 2) Valutazione delle attività che il Gestore intende svolgere con personale interno all'azienda e in alternativa valutazione di quelle che intende svolgere esternamente alla stessa
- 3) Determinazione dell'organico necessario in base agli obiettivi fissati

3.1 SEDI OPERATIVE

La moderna tendenza nella definizione delle Sedi Operative è di concentrare al massimo tutte le attività gestionali che non richiedano espressamente una delocalizzazione sul territorio, creando al tempo stesso una serie di punti di contatto con l'utenza di vario livello.

Altre realtà simili hanno adottato un modello di presenza territoriale basato su una sede centrale, una sede secondaria ed un certo numero di punti di contatto ulteriori basati sugli uffici comunali, in giornate ed orari programmati.

Il costo dei punti di contatto completamente dedicati allo scopo è infatti elevatissimo se confrontato con il beneficio che ne deriva, misurabile solo in termini di “customer care” (= attenzione verso il cliente). L'attenzione verso il Cliente – in settori in cui la cosa è più matura quali la telefonia e l'energia – viene attuata oramai quasi esclusivamente adottando mezzi telematici: sono infatti oramai anni che non è più possibile andare ad uno sportello “fisico” per parlare con un funzionario di Telecom, se non presso le sedi centrali, e comunque con limitazione di funzioni, ma occorre servirsi dei “server telefonici” o di internet.

Il pagamento delle bollette deve poter avvenire mediante apposite convenzioni con diversi istituti bancari diffusi sul territorio, oltre che presso le sedi centrali.

Un passaggio repentino dalla gestione frammentata alla gestione unitaria con forti vincoli tariffari non può che essere graduale, e pertanto si propone l'adozione di apposite convenzioni con i Comuni per consentire ai funzionari del gestore del servizio idrico integrato di fornire il servizio di contatto con l'utenza a giorni ed orari prefissati, presso ad esempio gli sportelli del cittadino, che sono già attivati, o presso gli uffici comunali.

La struttura territoriale che si propone è la seguente:

Localizzazione	Funzioni aggregate
SEDE LEGALE : Via dei Filosofi n. 87 06049 SPOLETO SEDI OPERATIVE: ➤ Via 4 Novembre N. 20, FOLIGNO ➤ Via dei Filosofi, n. 87, SPOLETO ➤ VALNERINA	Direzione generale, tecnica ed amministrativa
	Telecontrollo
	Magazzino centrale
	Contatto con l'utenza 5 giorni
	Pagamento bollette presso la sede
	Nuovi contratti
	Reclami
	Officine
	Uffici Tecnici
	Contatto con l'utenza 5 giorni
	Pagamento bollette presso la sede
	Nuovi contratti
	Reclami
	Magazzino decentrato
	Contatto programmato con l'utenza 2 giorni/Settimana
	Magazzino ricambi
Ufficio tecnico e manutenzioni	
Altri Comuni dell'ATO ¹	Contatto programmato con l'utenza un giorno per settimana

Tabella 3-2 – Sedi Operative

Ogni Comune dovrà essere dotato di sportelli da inserire all'interno della struttura comunale che svolgono un ruolo di integrazione tra la periferia dell'ATO e le sedi centrali, per cui l'utente – se ben informato – potrà tranquillamente riferirsi a detti sportelli nei giorni e negli orari programmati per contattare il gestore.

¹ Si ritiene che ogni Comune si adotti di questo servizio, almeno all'inizio del periodo.

Pertanto ciascun Comune in cui non sia localizzata una sede fissa operativa del Gestore, dovrà mettere a disposizione il personale necessario negli orari concordati con VUS S.p.A., per il funzionamento dello sportello operativo. VUS S.p.A. metterà a disposizione la necessaria strumentazione informatico - telematica.

Le moderne tecnologie informatiche consentono al funzionario delocalizzato rispetto alla sede di lavoro di avere a disposizione tutto il patrimonio informativo del collega che opera presso – ad esempio – la sede di Foligno o Spoleto, potendo dare in tal caso tutte le informazioni ed i servizi che vengono di volta in volta richiesti.

Ciò che è importante perché questo modello possa funzionare è quanto segue:

- Corretta informazione dell'utente sulla posizione e sugli orari di apertura degli sportelli;
- Attivazione della possibilità di pagare la bolletta nel maggior numero di agenzie bancarie possibile;
- Implementare le tecniche di gestione remota dei dati aziendali, in modo da dotare gli sportelli periferici della desiderata interattività.²

L'approccio gestionale descritto è un approccio ad investimento e non a costo operativo. Con ciò si intende dire che – se è pur vero che implementare tecnologie informatiche rappresenta un costo di investimento notevole, ma che si ammortizza nel tempo – lo stesso permette di abbattere costi operativi che invece andrebbero ammortizzati entro l'esercizio, con aggravii tariffari notevolissimi.

L'aspetto critico di questo approccio è facilmente intuibile:

- Assumere un certo numero di persone ed inserirle in organigramma con funzioni di basso livello è abbastanza facile e rapido;
- Dotarsi di un sistema ad alta tecnologia implica una strategia aziendale che solo i livelli professionali più alti possono non solo concepire, ma soprattutto portare a termine in modo compiuto e perfettamente rispondente alle aspettative e con i costi programmati.

² Ad esempio, in Francia, è possibile già da molti anni stipulare un contratto di utenza con un operatore dotato di Sistema Informativo Territoriale con il livello di dettaglio dei singoli piani ed appartamenti degli edifici cittadini e periferici, presso qualsiasi sportello secondario.

3.2 DETTAGLIO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO TEORICO

La tabella che segue riporta il dettaglio del modello organizzativo gestionale, con evidenza – per ciascun settore aziendale – dell'area contrattuale (CCNL Fedegasacqua), del livello, della mansione. Area contrattuale e livello definiscono univocamente – in base al contratto citato – il livello retributivo della risorsa.

SETTORE AZIENDALE	SERVIZIO	AREA CONTRATTUALE	LIVELLO	MANSIONE	DESCRIZIONE	ANNOTAZIONI	N. UNITA'	INCIDENZA
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	1	Assistente Lavori	Istruttorie tecniche e sopralluoghi	Condiviso con Servizio Fognatura	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Addetto Amministrativo	Pratiche amministrative	Condiviso con Servizio Fognatura	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	3	Operatore	Operatore		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra		3,0	0,88%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	3	Operatore	Operatore		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra		3,0	0,88%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento	Condiviso con Gestione Reti	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Condiviso con Gestione Reti	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	3	Operatore	Operatore	Condiviso con Gestione Reti	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento	Solo reperibilità	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Solo reperibilità	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	3	Operatore	Operatore	Solo reperibilità	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra	Solo reperibilità	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento	Solo modesti interventi	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Solo modesti interventi	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Acquedotto	C	3	Operatore	Operatore	Solo modesti interventi	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	B	2	Coordinatore Squadre	Responsabile Esercizio e Manutenzione Impianti di depurazione		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Condiviso con Interventi Ordinari	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	3	Operatore	Operatore	Condiviso con Interventi Ordinari	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra	Condiviso con Interventi Ordinari	3,0	0,88%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Condiviso con Conduzione Impianti	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	3	Operatore	Operatore	Condiviso con Conduzione Impianti	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra	Condiviso con Conduzione Impianti	3,0	0,88%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	1	Operatore Specialista	Operatore Specialista		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento	Solo reperibilità	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Depurazione	C	1	Operatore Specialista	Operatore Specialista	Effettuati dalla conduzione	-	0,00%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	B	1	Assistente Lavori	Istruttorie tecniche e sopralluoghi	Condiviso con Servizio Acquedotto	1,0	0,29%

SETTORE AZIENDALE	SERVIZIO	AREA CONTRATTUALE	LIVELLO	MANSIONE	DESCRIZIONE	ANNOTAZIONI	N. UNITA'	INCIDENZA
Tecnico - Gestionale	Fognatura	B	3	Addetto Amministrativo	Pratiche amministrative	Condiviso con Servizio Acquedotto	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento		2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	1	Operatore Specialista	Operatore Specialista		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	3	Operatore	Operatore		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	D	1	Aiutante di Squadra	Aiutante di Squadra		3,0	0,88%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	B	3	Capo Squadra	Capo Squadra di intervento	Coordinatore ed autista Canal - Jet	2,0	0,58%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Operatore Canal - Jet	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	3	Operatore	Operatore	Operatore ed Autista autocarro	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	1	Operatore Specialista	Operatore Specialista	Condiviso con Gestione corrente	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Fognatura	C	2	Operatore Specializzato	Operatore Specializzato	Condiviso con Gestione corrente	1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	Dirigenti	-	Direttore Generale	Direttore Generale		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	Dirigenti	-	Direttore	Direttore Amministrativo		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	2	Addetto Amministrativo	Addetto alla Contabilità Generale	In collaborazione con CED	1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	2	Addetto Amministrativo	Addetto alla Contabilità Industriale	In collaborazione con CED	1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	Quadri	Q	Direttore	Direttore dell'Ufficio Personale		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	1	Esperto di Gestione	Addetto alla gestione del Personale		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	2	Istruttore Amministrativo	Addetto all'Ufficio Gare		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	2	Istruttore Amministrativo	Addetto all'Ufficio Finanza e controllo		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Addetto Amministrativo	Addetto amministrativo		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	A	2	Responsabile comunicazione aziendale	Addetto alle procedure di comunicazione		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Addetto Amministrativo	Addetto all'Ufficio Marketing e P.R.		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Fattorino/Usciere	Fattorino		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Fattorino/Usciere	Usciere		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	C	1	Tecnico Specialista di Laboratorio	Addetto Laboratorio chimico e campionature		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	1	Esperto Controllo di Gestione	Controllo procedure ISO 9001		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Letturista	Addetto alla lettura dei contatori	Gestione diretta	2,0	0,58%
Amministrativo - Gestionale	Generale	C	3	Guardiano	Guardiani generici		1,0	0,29%

SETTORE AZIENDALE	SERVIZIO	AREA CONTRATTUALE	LIVELLO	MANSIONE	DESCRIZIONE	ANNOTAZIONI	N. UNITA'	INCIDENZA
Amministrativo - Gestionale	Generale	B	2	Meccanico	Officina Automezzi		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	C	3	Operatore di Magazzino	Magazziniere		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	D	1	Centralinista	Centralinista Sedi	Sede centrale e Call-Center	1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	A	1	Responsabile Sistema	Responsabile Operativo del Sistema Informativo		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	A	3	Analista EDP	Analista programmatore		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	C	1	Operatore CED	Terminalista		1,0	0,29%
Amministrativo - Gestionale	Generale	Dirigenti	-	Direttore	Direttore Tecnico		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	B	3	Approvvigionatore	Addetto all'approvvigionamento dei materiali		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	C	1	Operatore al Telecontrollo	Operatore Telecontrollo	24/24	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	2	Progettista	Capo Ufficio Progettazione	Reti ed Impiantistica	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	2	Progettista	Progettista		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	C	1	Disegnatore CAD	Disegnatore		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	2	Responsabile Direzione Lavori	Addetto alle Direzione Lavori, contabilità ed assistenza		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	3	Responsabile Sicurezza	Coordinatore Sicurezza Luogo di Lavoro e Cantieri ex LL."494" e "626"		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	1	Responsabile di Area	Responsabile di Area Ricerca applicata	Condiviso con tecnologie realizzative	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	2	Progettista	Progettista	Condiviso con tecnologie realizzative	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	1	Responsabile di Area	Responsabile di Area Ricerca applicata	Condiviso con tecnologie gestionali	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	2	Progettista	Progettista	Condiviso con tecnologie gestionali	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	C	1	Disegnatore CAD	Disegnatore		1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	A	1	Responsabile di Area	Responsabile Tempi e Metodi	Logistica generale, condiviso con rendicontazione	1,0	0,29%
Tecnico - Gestionale	Generale	D	1	Addetto Amministrativo	Addetto amministrativo	Logistica generale, condiviso con rendicontazione	1,0	0,29%

Tabella 3-3 – Dettaglio del Modello Organizzativo

3.3 LA TERZIALIZZAZIONE

Come già sottolineato, la valutazione dell'organigramma aziendale ha il solo scopo di determinare il "giusto" Costo Operativo della gestione, quale componente di tariffa e non quello di determinare la pedissequa e vincolante struttura organizzativa del soggetto gestore. Ciò comporta che:

- Al gestore non possa essere riconosciuto in tariffa – anno per anno – un costo operativo superiore a quanto stabilito dal Piano (e dai suoi aggiornamenti);
- Il gestore sia libero di adottare una politica di attività "in – house" (= con sole risorse dipendenti), oppure di terzializzare alcune attività (= outsourcing).

E' noto che vale un principio di uguaglianza di costo medio tra un'attività terzializzata ed un'attività svolta con risorse proprie³, in quanto:

- Nel caso della terzializzazione occorre corrispondere all'appaltatore anche utili e spese generali sull'operato delle persone;
- Nel caso opposto, occorrono mediamente più risorse, per poter avere la possibilità sempre e comunque di poter svolgere quella mansione.

I due aspetti tendono a compensarsi.

Questi sono i motivi per cui nel modello organizzativo non si parla di terzializzazione, e nella voce "costi per servizi" appaiono – all'inizio del periodo – sostanzialmente gli stessi importi di cui ai contratti in essere con il gestore attuale.

3.4 RAFFRONTI CON ALTRE REALTÀ

Si riportano ora alcuni esempi di raffronto – espressamente richiesti dall'AATO – relativi all'impiego del personale su ambiti italiani:

- **ATO 3 Rieti**, circa 170.000 Abitanti residenti, 81 Comuni, 120 Unità Operative, 72.000.000 ITL/Anno di costo medio pesato;
- **ATO "Alto Veneto (Belluno)"**, circa 170.000 abitanti, 69 Comuni, 128 Unità Operative (Scenario a gestore unico), 177 Unità (Scenario a due gestori con salvaguardia), 38.081,51 €/Anno x addetto (73.736.086 ITL/Anno x addetto) il costo medio pesato.

³ E' un principio che vale su scala aziendale e non sul singolo servizio che, in qualche caso, potrebbe presentare differenze anche notevoli di costo se fatto "in house" oppure da ditta esterna.

Si fa notare come i confronti riportati debbano essere considerati quali raffronti teorici, in quanto nessuna di queste realtà opera ancora in regime di Legge "Galli", ma è in fase di approvazione del Piano. Inoltre, tutte le AATO italiane hanno lo stesso problema: incrementare i livelli di servizio, fare gli investimenti, contenere la tariffa. Giocoforza il personale è mantenuto sempre e comunque il più basso possibile.

Raffronti con ATO aventi un numero di abitanti molto superiore è molto poco significativo e pertanto non vengono riportati: il fattore di scala – soprattutto per quanto attiene alla voce di costo del personale è elevatissimo, e causato dalla notevole incidenza che hanno le mansioni dirigenziali, quadri super e quadri, oltre che la parte amministrativa, contabile, legale e relativa al magazzino e servizi ausiliari in genere.

Raffronti con realtà inglesi – le più avanzate in Europa – sono poco sensate a loro volta perché gli anglosassoni fanno un ricorso molto spinto all'outsourcing (= terzizzazione) e soprattutto a tecnologie gestionali che per l'Italia sono addirittura sconosciute, se non in qualche sporadico caso confinato nella ricerca applicata (come ASM Brescia).

3.5 SVILUPPO TEMPORALE DELL'ORGANICO

L'aspetto dell'andamento dell'organico nel tempo è evidentemente legato alla politica tariffaria dell'ambito, essenzialmente improntata al contenimento.

Si è già avuto modo di affermare che il modello organizzativo adottato è un livello medio – basso di occupazione, ma compatibile con le esigenze dell'ATO nel breve termine.

Si prevede un incremento del personale operativo fino a raggiungere le 120 unità al 2009 per poter far fronte ai nuovi e maggiori impegni che il piano degli interventi prevede.

3.6 ANALISI QUALITATIVA E QUANTITATIVA DEI CARICHI DI LAVORO

L'analisi qualitativa dei carichi di lavoro è stata formulata presso il paragrafo 2.4 – "Il personale". Da un punto di vista quantitativo si riporta la tabella seguente.

INDICATORE	SERVIZIO	UNITA DI MISURA INDICATORE	VALORE INDICATORE	UNITA DI MISURA INDICE	VALORE INDICE	VALUTAZIONE
Abitanti serviti	Acquedotto	n.	140.134	Abitanti serviti/Addetti diretti	1.274	Congruo
Volume erogato	Acquedotto	mc	13.063.000	mc venduti/addetto x anno	118.755	Congruo
Volume erogato	Acquedotto	mc	13.063.000	Produzione media/Addetto (Servizio Idrico Integrato)	€ 116.530,05	Congruo
Lunghezza totale adduz. e distrib.	Acquedotto	km	2.066,1	km/Addetto diretto	54	Elevato
Lunghezza totale adduzione	Acquedotto	km	961,7	km/Addetto diretto	25	Congruo
Lunghezza totale distribuzione	Acquedotto	km	1.104,4	km/Addetto diretto	29	Elevato
Costi del personale	Acquedotto	€/Anno	€ 1.413.026,08	€/Anno x addetto (Servizio Idrico Integrato)	€ 37.184,90	Congruo, medio basso
N. addetti diretti	Acquedotto	n.	38,0	Addetti diretti/totale addetti	35%	Congruo
Abitanti serviti	Fognatura	n.	122.125,0	Abitanti serviti/Addetto totale	7.633	Elevato
Lunghezza totale rete fognatura	Fognatura	km	693,3	km/Addetto diretto	43	Elevato
N. addetti diretti	Fognatura	n.	16,0	Addetti diretti/totale addetti	15%	Congruo
Abitanti equivalenti serviti	Depurazione	n.	176.401,0	AE serviti/Addetto diretto	11.025	Congruo, medio alto
N. addetti	Depurazione	n.	16,0	Addetti diretti/totale addetti	15%	Congruo
N. addetti diretti	Generale	n.	40	N. Addetti/N. addetti totale	36%	Congruo. Medio alto

Tabella 3-4 – Analisi quantitativa del Modello Organizzativo

3.7 ANALISI CRITICA DEGLI INDICATORI GESTIONALI

Gli indici sopra riportati testimoniano due aspetti salienti:

- **Il carico di lavoro per addetto è sufficientemente elevato**, cioè ogni addetto si trova “responsabile” di una notevole parte del sistema, avendo a disposizione sempre le medesime ore annue;
- **La produzione per addetto è sostenibile** - come conseguenza del punto precedente - e garantisce con i costi unitari espressi la sostenibilità del piano sotto il profilo del costo per il personale.

Margini di razionalizzazione – se si debbono trovare – non potranno essere trovati nella voce “Personale”.

4. ALTRI COSTI OPERATIVI

L'esame del Modello organizzativo gestionale prevede l'esame delle varie voci di costo oltre a quella già esaminata del Personale.

Le altre voci da analizzare – con riferimento a quanto previsto dal DM 1.8.96 – sono le seguenti:

<p style="text-align: right; margin: 0;">Acquisti Godimento Beni di terzi Oneri diversi di gestione Servizi di terzi Costi incrementali dovuti agli investimenti Mutui in essere</p>
--

Tabella 4-1 – Le voci di costo operativo oltre al personale

La tabella che precede prende in considerazione le seguenti voci:

- **Acquisti.** Sotto questa voce ricadono varie sottovoci molto significative:
 - Parti di ricambio per la manutenzione ordinaria;
 - Beni di consumo, quali i reattivi chimici per i depuratori e per i potabilizzatori;
 - Carburanti, lubrificanti, ecc.;
 - Energia elettrica per i sollevamenti di acquedotto e fognatura e per i depuratori, oltre che per le sedi operative;
 - Riscaldamento;
 - Altre voci minori.
- **Godimento Beni di terzi.** La voce comprende i canoni dovuti a qualsiasi titolo a terzi, quali leasing, concessioni, noleggi ed affitti;
- **Servizi di terzi.** La voce Servizi di terzi comprende l'insieme degli appalti di servizi o gli affidamenti in genere per la manutenzione ordinaria e l'esercizio degli impianti effettuati da ditte esterne;
- **Costi incrementali dovuti agli investimenti.** Questa importante voce raccoglie l'insieme aggregato di maggiori costi entranti dovuti alla realizzazione e/o al potenziamento di impianti, soprattutto di depurazione. E' noto infatti come specie con l'entrata in vigore del Dlgs 152/99 i costi per la depurazione subiscano un notevole incremento causato principalmente dall'energia elettrica, dal costo per le analisi e per i reattivi chimici.

- **Mutui in essere.** La voce “mutui in essere” rappresenta l’impegno finanziario attualmente sostenuto dalle amministrazioni comunali per debiti contratti per la realizzazione degli investimenti, computati come è ovvio al netto di eventuali contributi regionali o statali.

4.1 METODOLOGIA

Per determinare il valore e l’andamento dei costi operativi suddetti ci si è basati sulle seguenti considerazioni:

- I costi attualmente sostenuti dal gestore ⁴ non possono repentinamente variare da un anno all’altro, anche considerando ipotetici margini di razionalizzazione;
- I maggiori costi sono principalmente dovuti alla realizzazione dei depuratori;
- I mutui in essere sono stati debitamente ricogniti, per cui ne è noto l’andamento progressivo nel tempo;
- I costi così calcolati sono stati verificati e confrontati con:
 - Costi Operativi Modellati (COAP, COFO, COTR), di cui si vedrà nel seguito della presente relazione;
 - Costi sostenuti da realtà simili.
- Margini di razionalizzazione sono stati ipotizzati in queste voci:
 - Energia elettrica, a causa di note situazioni di diseconomia dovuta ad impianti non idonei per potenza e rifasamento;
 - Terzializzazione dei servizi.

⁴ Si ricorda che alla data di stesura del piano la gestione è già affidata – secondo un piano “base” – ad un unico soggetto gestore.

4.2 I COSTI ATTUALI

La tabella che segue riporta l'analisi effettuata sui costi sostenuti effettivamente dal gestore nel corso del primo anno di gestione, in occasione dell'affidamento provvisorio del S.I.I. secondo i principi della L. 5.1.94 n. 36.

Servizio idrico integrato ATO 3	Anno 2001			
	Acqua	Fognatura	Depurazione	SII
Costi per acquisti	1.684.290,65	77.841,65	915.907,01	2.678.039,31
Prestazioni di servizi	1.174.295,45	359.961,38	697.136,91	2.231.393,73
Godimento beni di terzi	492.060,37	191.037,53	59.169,61	742.267,51
Personale	3.175.856,73	616.930,14	721.002,93	4.513.789,80
Oneri diversi gestione	250.901,10	55.358,16	71.087,12	377.346,38
Totale costi	6.777.404,30	1.301.128,86	2.464.303,58	10.542.836,74

Tabella 4-2 – I costi attuali

Sulla base di queste determinazioni, ed avvalendosi delle considerazioni sopra esposte, il costo operativo per l'anno 2003 è così composto:

Acquisti	€ 2.734.138,45
Oneri diversi di gestione	€ 1.112.961,36
Personale	€ 4.090.338,64
Canone ATO	€ 819.748,28
Servizi di terzi	€ 2.508.285,64
Sub Totale 1	€ 11.265.472,38
Mutui in essere rismalmati	€ 373.750,57
	€ 11.639.222,94

Tabella 4-3 - Costi Operativi al 2003

4.3 I MUTUI IN ESSERE

Il delicato problema di mutui in essere – cioè dei mutui attualmente ancora a carico dei Comuni per investimenti effettuati sul Servizio Idrico Integrato – è stato affrontato e risolto attraverso una precisa determinazione dell'Autorità la quale prevede:

- per i Comuni che – all'inizio del periodo – pagano più di questa rata costante viene loro concessa una linea di credito dinamica che va a compensare il deficit;
- gli interessi passivi vengono addebitati progressivamente e reimputati alla rata.

4.4 IL CANONE ATO

Il Canone di concessione del servizio idrico integrato è stato accorpato in una unica voce la quale comprende:

- Canoni di utilizzo delle acque pubbliche;
- Canone ATO;
- Canone di concessione a favore dei Comuni, a fronte della convenzione di gestione del servizio.

Sono note le problematiche, anche critiche, relative al canone del S.S.I.. Da una parte il Comitato di Vigilanza sulle risorse idriche auspica una unicità del predetto canone, dall'altra alcune leggi regionali, attuative della legge Galli hanno fatto una scelta diversa. In ogni caso al di là di una questione meramente nominalistica, il problema, sotto il profilo del modello gestionale che qui interessa, è quello del suo ammontare complessivo e della sua compatibilità con la tariffa.

Sotto questo profilo essendo la tariffa dell'ATO UMBRIA 3 la più bassa dell'Umbria, soddisfatti tutti gli investimenti e gli altri aspetti della qualità del servizio, non sembra che sussistano problemi critici al riguardo.

Attualmente il "Canone ATO" non può che fare riferimento, stante l'esigenza qui di legalità assoluta, alla legge regionale umbra n. 43/1997 la quale all'art. 7 commi 6 e 7 prevede sia il canone ATO di concessione del servizio idrico integrato, sia il canone destinato ai singoli Comuni per la concessione d'uso delle dotazioni, cioè delle reti e degli impianti.

Detto canone ai Comuni al di là della denominazione giuridica altro non è che la quota dei mutui residui dei Comuni, trasferita al Gestore ai sensi dell'art. 12 comma 2 della legge Galli, e quindi da questo rimborsata ai Comuni medesimi.

Il Canone articolato come sopra si compone quindi di :

- Canone ATO, ovvero di funzionamento dell'Autorità d'Ambito determinato in sede di Bilancio annuale ATO come prescrive l'art. 7 comma 6 della L.r. n. 43/1997.
- Canone a favore dei Comuni per la concessione d'uso delle reti, a fronte della convenzione di gestione del servizio.

Il canone complessivamente sarà versato dal Gestore all'Autorità d'ambito che a sua volta trasferirà ai Comuni la parte costituente il rimborso dei mutui e l'eventuale quota aggiuntiva stabilita dall'Assemblea dei Sindaci ATO.

Il canone di utilizzo delle acque pubbliche tuttora in atto deve invece ritenersi un mero costo gestionale sostanzialmente diverso dal canone di cui sopra e viene richiamato qui solo per affinità terminologica. Esso ammonta a € 127.370,71, ed è stato portato a 200.000 perché sono attesi aumenti certi.

Il canone per il funzionamento dell'Autorità d'Ambito è fissato in € 619.748,28 al 2003, per portarsi gradualmente (al 2006) ad € 774.685,35. A favore dei comuni vengono corrisposti € 568.102,59 (€ 25.822,84/Comune, ITL 50.000.000) per 4 anni consecutivi (a partire dal 2004).

La sintesi dell'andamento dei costi operativi al netto degli incrementi indicati in tabella risulta pertanto essere riportato alla pagina seguente.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2031
Acquisti	2.734.138,45	2.702.462,28	2.670.786,10	2.671.396,54	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98	2.672.006,98
Oneri diversi di gestione	1.112.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36	1.532.961,36
Personale	4.090.338,64	4.090.338,64	4.090.338,64	4.090.338,64	4.164.708,43	4.350.632,92	4.462.187,61	4.462.187,61	4.462.187,61	4.462.187,61	4.462.187,61	4.462.187,61
Costi incrementali dovuti agli investimenti	-	875,00	7.504,00	273.037,00	273.037,00	273.037,00	273.037,00	273.037,00	273.037,00	273.037,00	333.369,00	498.778,19
Canone ATO	819.748,28	1.439.496,56	1.491.142,25	1.542.787,94	1.542.787,94	974.685,35	974.685,35	974.685,35	974.685,35	974.685,35	974.685,35	974.685,35
Servizi di terzi	2.508.285,64	2.168.086,55	2.335.687,46	1.963.288,37	1.630.288,37	1.630.288,37	1.610.288,37	1.610.288,37	1.610.288,37	1.610.288,37	1.610.288,37	1.610.288,37
Sub Totale 1	11.265.472,38	11.934.220,39	12.128.419,82	12.073.809,86	11.815.790,09	11.433.611,98	11.525.166,67	11.525.166,67	11.525.166,67	11.525.166,67	11.585.498,67	11.750.907,87
Mutui in essere rispalmati	373.750,57	527.845,00	694.116,26	1.304.689,45	1.471.831,50	1.849.371,50	2.042.609,50	2.032.247,39	2.212.687,82	798.545,56	83.035,50	-
	11.639.222,94	12.462.065,39	12.822.536,08	13.378.499,31	13.287.621,59	13.282.983,48	13.567.776,17	13.557.414,06	13.737.854,49	12.323.712,23	11.668.534,17	11.750.907,87

Tabella 4-4 – Costi operativi (Estratto)

AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE UMBRIA 3
PIANO D'AMBITO
RPA SpA - SGI SpA

VOCE DI COSTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Acquisti	€ 2,734,138.45	€ 2,702,462.28	€ 2,670,786.10	€ 2,671,396.54	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98
Oneri diversi di gestione	€ 1,112,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36
Personale	€ 4,090,338.64	€ 4,090,338.64	€ 4,090,338.64	€ 4,090,338.64	€ 4,164,708.43	€ 4,350,632.92
Costi incrementali dovuti agli investimenti	€ -	€ 875.00	€ 7,504.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00
Canone ATO	€ 819,748.28	€ 1,439,496.56	€ 1,491,142.25	€ 1,542,787.94	€ 1,542,787.94	€ 974,685.35
Servizi di terzi	€ 2,508,285.64	€ 2,168,086.55	€ 2,335,687.46	€ 1,963,288.37	€ 1,630,288.37	€ 1,630,288.37
Sub Totale 1	€ 11,265,472.38	€ 11,934,220.39	€ 12,128,419.82	€ 12,073,809.86	€ 11,815,790.09	€ 11,433,611.98
Mutui in essere rispalmati	€ 373,750.57	€ 527,845.00	€ 694,116.26	€ 1,304,689.45	€ 1,471,831.50	€ 1,849,371.50
TOTALE	€ 11,639,222.94	€ 12,462,065.39	€ 12,822,536.08	€ 13,378,499.31	€ 13,287,621.59	€ 13,282,983.48

AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE UMBRIA 3
PIANO D'AMBITO
RPA SpA - SGI SpA

VOCE DI COSTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Acquisti	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98
Oneri diversi di gestione	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36
Personale	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61
Costi incrementali dovuti agli investimenti	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00
Canone ATO	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35
Servizi di terzi	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37
Sub Totale 1	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67
Mutui in essere rispalmati	€ 2,042,609.50	€ 2,032,247.39	€ 2,123,124.32	€ 2,149,354.32	€ 2,121,930.32	€ 2,218,351.82
TOTALE	€ 13,567,776.17	€ 13,557,414.06	€ 13,648,290.99	€ 13,674,520.99	€ 13,647,096.99	€ 13,743,518.49

AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE UMBRIA 3
PIANO D'AMBITO
RPA SpA - SGI SpA

VOCE DI COSTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Acquisti	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98
Oneri diversi di gestione	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36
Personale	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61
Costi incrementali dovuti agli investimenti	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 273,037.00
Canone ATO	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35
Servizi di terzi	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37
Sub Totale 1	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67
Mutui in essere rispalmati	€ 2,212,687.82	€ 1,809,398.82	€ 1,847,425.82	€ 1,827,187.82	€ 1,370,146.82	€ 798,545.56
TOTALE	€ 13,737,854.49	€ 13,334,565.49	€ 13,372,592.49	€ 13,352,354.49	€ 12,895,313.49	€ 12,323,712.23

AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE UMBRIA 3
PIANO D'AMBITO
RPA SpA - SGI SpA

VOCE DI COSTO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisti	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98
Oneri diversi di gestione	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36
Personale	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61
Costi incrementali dovuti agli investimenti	€ 273,037.00	€ 273,037.00	€ 322,724.00	€ 322,724.00	€ 333,369.00	€ 422,776.19
Canone ATO	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35
Servizi di terzi	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37
Sub Totale 1	€ 11,525,166.67	€ 11,525,166.67	€ 11,574,853.67	€ 11,574,853.67	€ 11,585,498.67	€ 11,674,905.87
Mutui in essere rispalmati	€ 585,613.36	€ 266,401.32	€ 242,430.32	€ 242,430.32	€ 83,035.50	€ 83,035.50
TOTALE	€ 12,110,780.03	€ 11,791,567.99	€ 11,817,283.99	€ 11,817,283.99	€ 11,668,534.17	€ 11,757,941.37

AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE UMBRIA 3
PIANO D'AMBITO
RPA SpA - SGI SpA

VOCE DI COSTO	2027	2028	2029	2030	2031
Acquisti	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98	€ 2,672,006.98
Oneri diversi di gestione	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36	€ 1,532,961.36
Personale	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61	€ 4,462,187.61
Costi incrementali dovuti agli investimenti	€ 422,776.19	€ 422,776.19	€ 443,520.19	€ 498,778.19	€ 498,778.19
Canone ATO	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35	€ 974,685.35
Servizi di terzi	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37	€ 1,610,288.37
Sub Totale 1	€ 11,674,905.87	€ 11,674,905.87	€ 11,695,649.87	€ 11,750,907.87	€ 11,750,907.87
Mutui in essere rispalmati	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTALE	€ 11,674,905.87	€ 11,674,905.87	€ 11,695,649.87	€ 11,750,907.87	€ 11,750,907.87

La tabella riporta in sintesi i costi operativi lungo l'arco del periodo della concessione, senza inflazione.⁵

4.5 I COSTI OPERATIVI MODELLATI

Al fine di determinare il livello ammissibile del costo operativo è stata condotta l'analisi dei costi modellati, secondo le specifiche di cui al DM 1.8.96 (Metodo normalizzato per la definizione delle componenti di costo e la determinazione della tariffa di riferimento del servizio idrico integrato).

In particolare in questi costi sono comprese le seguenti categorie:

- B6: Costi per le materie di consumo e merci (al netto di resi, abbuoni e sconti);
- B7: Costi per servizi;
- B8: Costi per godimento di beni di terzi;
- B9: Costo del personale;
- B11: Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- B12: Accantonamento per rischi, nella misura massima ammessa dalle leggi e prassi fiscali;
- B13: Altri accantonamenti;
- B14: Oneri diversi di gestione (in questa voce è iscritto ogni costo della produzione non ricompreso in quelli specificatamente previsti dall'elencazione di cui sopra e ogni altro componente negativo del reddito che non abbia natura finanziaria, straordinaria e fiscale)

La modellazione dei costi operativi secondo il decreto di cui sopra, nei seguenti tre elementi essenziali del servizio idrico integrato (acqua potabile, fognatura e depurazione) COAP, COFO, COTR.

4.5.1 COAP (Costo operativo acqua potabile)

Per il costo operativo acqua potabile è indicata la seguente formula di costo:

$$COAP = 1,1 \times (VE)^{0,67} \times (L)^{0,32} \times (IT)^{0,1} \times e^{\left(0,2 \times \frac{Utdm}{Uu}\right)} + EE + AA$$

COAP = Spese funzionali per l'approvvigionamento e la distribuzione dell'acqua potabile (milioni di lire/anno);

VE = Volume erogato (mc/anno);

⁵ Tutte le valutazioni sono condotte senza inflazione – su richiesta dell'AATO – per garantire la massima leggibilità e confrontabilità dei dati anche ai non addetti ai lavori.

- L =Lunghezza rete (Km);
 Utdm =Utenti domestici con diametro minimo;
 Utt =Utenti totali;
 EE =Spese energia elettrica (milioni di lire/anno);
 AA =Costi dell'acqua acquistata da terzi (milioni di lire/anno)
 IT =Indicatore di difficoltà dei trattamenti di potabilizzazione

$$IT = \frac{\sum_{i=1}^N (Vi \times Cui) + Vnt \times 0,01}{\sum_{i=1}^N Vi + Vnt}$$

- Vi =Volume trattato dell'impianto i-esimo ed erogato all'utenza;
 Cui =Coefficiente di costo unitario per l'impianto i-esimo;
 N =Numero impianti gestiti
 Vnt =Volume non sottoposto a trattamento

Il coefficiente adimensionale IT di costo unitario dell'impianto i-esimo va individuato nella seguente tabella, in base al volume trattato ed alle tipologie di trattamento di cui alle vigenti disposizioni

Coefficienti di costo unitario

Tipo di trattamento	Classi delle dimensioni (milioni di litri/giorno)				
<i>Da sorgente, da falda sotterranea</i>	<1	>=1 e <5	>05 e < 10	>=10 e <25	>=25
Disinfezione	0,85	0,36	0,36	0,36	0,36
Trattamento A1 (*)	1,28	0,97	0,97	0,97	0,97
Trattamento A2 (*)	2,01	1,39	1,39	1,39	1,39
Trattamento A3 (*)	4,02	2,78	2,78	2,78	2,78
<i>Da lago artificiale naturale, da fiume</i>	<1	>=1 e <5	>05 e < 10	>=10 e <25	>=25
Disinfezione	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Trattamento A1 (*)	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
Trattamento A2 (*)	1,39	1,39	1,39	1,39	1,39
Trattamento A3 (*)	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78

(*) Vedi classificazione di cui all'Art. 4 del D.P.R. 3-7-1982. N. 515

4.5.2 COFO (Costo operativo fognatura)

Per il costo operativo fognatura è indicata la seguente formula di costo:

$$COFO = 0,15 \times Lf^{0,4} \times Ab^{0,6} + EE$$

COFO = spese funzionali per il collettamento fognario (milioni di lire/anno)

Lf = Lunghezza rete fognaria (Km)

Ab = abitanti serviti

EE = spese di energia elettrica (milioni di lire/anno)

4.5.3 COTR (Costo operativo trattamenti)

Per il costo operativo trattamenti è indicata la seguente formula di costo:

$$COTR = \sum_1^n \alpha \times Ct^\beta \times A \times F$$

COTR = Costo operativo per I trattamenti (milioni di lire/anno)

Ct = Carico inquinante trattato (Kg/giorno di COD)

N = numero impianti

α = Coefficiente funzione della classe di impianto (da Tabella)

β = Esponente funzione della classe di impianto (da Tabella)

A = Coefficiente per la difficoltà dei trattamenti- Linea acque (da Tabella)

F = Coefficiente per la difficoltà dei trattamenti- Linea fanghi (da Tabella)

Classi di impianto	alfa	beta
Grandi impianti: oltre 2000 Kg/giorno di COD	0,35	0,9
Medi impianti: fino a 2000 Kg/giorno di COD (circa uguale a 15000 a.e.)	0,4	0,95
Piccoli impianti: fino a 300 Kg/giorno di COD (circa uguale a 2500 a.e.)	0,45	1

LINEA ACQUE- Tipologia di trattamento	A
Solo sedimentazione primaria	0,42
Secondario massa sospesa	1
Secondario massa adesa	0,57

LINEA FANGHI- Tipologia di trattamento	F
Ispessimento,digestione aerobica, essiccazione del letto	1
Digestione anaerobica	1,35
Disidratazione senza digestione anaerobica	1,35
Digestione anerobica con disidratazione	1,7
Digestione anaerobica, disidratazione, essiccamento	2
Disidratazione, essiccamento	1,75
Digestione anaerobica, disidratazione, incenerimento	2,1
Disidratazione, incenerimento	1,8

4.6 SINTESI DEI COSTI MODELLATI

I parametri assunti per il calcolo dei costi modellati sono i seguenti:

alfa = 0,4	Valore di normativa per impianti di trattamento di media dimensione (2000-15.000 AE)
beta = 0,95	Valore di normativa per impianti di trattamento di media dimensione (2000-15.000 AE)
A = 1	Le soluzioni progettuali e le specifiche tecniche degli impianti di depurazione, variando da impianto a impianto, inducono a individuare un valore medio fra quelli previsti dalla normativa (0,42 per la esclusiva sedimentazione primaria e 1 per il trattamento secondario a massa sospesa).
F = 1,63	Analoghe considerazioni per il parametro F rappresentativo del trattamento della linea fanghi: il valore pari a 1,63 esprime un valore medio tra tutti quelli proposti dalla normativa a seconda dei differenti trattamenti.
IT = 35	Valore medio per acqua potabile erogata per lo più non trattata da potabilizzatori, o con trattamenti elementari
Utdm/Ut = 80%	Il rapporto tra utenti domestici dotati del contatore con diametro minimo e utenti totali tende a riprodurre risultati evidenziati da precedenti esperienze (in linea con la media nazionale).

Tabella 4-5 – Parametri per i costi modellati

La tabella che segue riporta il calcolo dei coefficienti.⁶

Costi operativi (come da D.M. 1 agosto 1996)	Formula di calcolo	ASM	ASE	TOTALE E	TOTALE
COFO (servizio di fognatura)	$0,15*(Lf)^{0,4}*(Ab)^{0,6}+EE$	1.136,9	1.410,0	2.547,0	2.731,9
COTR (servizio trattamento reflui)	somma per i da 1 a n di $(alfa*(Ct)^beta*A^F)$	8361,8	3786,7	12148,5	12.793,1
COAP (servizio acque potabili)	$1,1*(VE)^{0,67}*(L)^{0,32}*(IT)^{0,1}*e^{(0,2*Utdm/Ut)}+EE+AA$	5806,3	4711,3	10517,6	11.686,9
Volume erogato mc/anno		12.140.000		ITL/1.000.000	27.211,92
				€/anno	14.053.781,35
				€/mc	1,16

Tabella 4-6 – Calcolo dei Costi Operativi Modellati

Il totale dei costi operativi modellati è quindi di € 14.053.783,82, pari a ITL 27.211.920.000.

⁶ Il calcolo è riportato in ITL, poiché in questa forma erano disponibili i dati ed anche i modelli di cui al DM 1.8.96.-

Rapportando tale valore al volume erogato di 12.300.000 mc/Anno ne deriva un'incidenza massima di costo operativo modellato sulla tariffa di circa € 1,14, **pari a ITL/mc 2.212, valore molto elevato.**

5. LE ATTIVITÀ IN CAPO AL GESTORE

5.1 LA PIANIFICAZIONE

L'avvio della gestione secondo i principi sanciti dalla L. 5.1.94 n. 36 implica una diversificazione notevole delle funzioni all'interno dell'Azienda ed un notevole impegno per il coordinamento: sono infatti molto numerose le attività da svolgere ed elevato è il grado di efficienza rischioso a causa della necessità di comprimere al massimo i costi di gestione.

Per far fronte con affidabilità all'evoluzione della gestione aziendale, il gestore dovrà prevedere nel breve termine di predisporre Studi specifici mirati ad almeno i seguenti temi:

- Piano delle emergenze idriche ed ambientali.
- Piano strategico sul reperimento delle fonti finanziarie per attuare il piano degli interventi;
- Analisi delle opportunità di attivare operazioni in project financing;
- Stesura del piano dell'utilizzo delle risorse di personale interno ed esterno, consistente in una determinazione chiara e motivata dell'equilibrio che l'azienda intende raggiungere tra risorse proprie e risorse in terziarizzazione (outsourcing);
- Attivazione, compatibilmente con le risorse da tariffa, delle procedure di certificazione (ISO, EMAS).

5.2 LA RENDICONTAZIONE

Il testo del Metodo Normalizzato dispone che, *per permettere l'applicazione del **metodo normalizzato** stesso, il concessionario è tenuto a redigere il conto economico e lo stato patrimoniale per ciascuna gestione del servizio idrico integrato separatamente da quelli di altre gestioni, anche dello stesso settore. Il conto economico è basato su **contabilità analitica per centri di costo** ed è redatto in forma riclassificata secondo il decreto legislativo n. 127/91. Il bilancio di esercizio deve essere certificato da società all'uopo abilitate.*

Il gestore deve inoltre comunicare all'organo titolare della funzione, al Comitato per la vigilanza sull'uso delle risorse idriche e all'Osservatorio dei Servizi Idrici:

- *i dati relativi al rispetto dei livelli di servizio, secondo la specificazione ministeriale, mettendo in evidenza la durata e l'entità dell'eventuale mancato rispetto.*
- *i dati tipici della gestione, come espressamente indicato nella convenzione, con riferimento almeno ai seguenti:*
 - *quantitativi mensili e annui prodotti per ogni impianto di produzione e complessivamente;*

- *quantitativi mensili e annui immessi in rete per ogni settore separato della rete di distribuzione;*
- *quantitativi annui erogati, distinti per classe tipologica di consumo (domestico, uso pubblico, uso industriale e commerciale);*
- *quantitativo di acqua non contabilizzata;*
- *dati di perdite come da regolamento, di cui all'articolo 5, comma 2, della legge n. 36 citata;*
- *consumi elettrici annui;*
- *consumo specifico di energia elettrica medio annuo e di punta;*
- *caratteristiche qualitative per ogni impianto di produzione, di trattamento e di depurazione delle acque reflue, espresse secondo i valori medi, minimi e massimi di ogni parametro previsto nelle normative di legge (DPR n. 236/88 e dlgs 152/99 e successive modificazioni e integrazioni);*
- *componenti di costo delle singole fasi di captazione, adduzione, trattamento, sollevamento e distribuzione dell'acqua potabile e di raccolta e depurazione delle acque reflue;*
- *il conto economico come sopra definito;*
- *gli indici di produttività del personale, dell'energia elettrica, dei costi finanziari, dei materiali, degli affidamenti di operazioni a terzi, dei controlli di qualità del prodotto;*
- *gli indici di liquidità;*
- *una relazione annuale nella quale siano descritti e documentati:*
 - *dati relativi agli investimenti, ai tempi di realizzazione e ai cespiti ammortizzabili;*
 - *scostamenti rispetto al piano e le relative motivazioni.*

E' chiaro che la rendicontazione nei termini sopra espressi e voluti dal legislatore impone all'azienda di dotarsi di strutture informatizzate capaci di produrre questo materiale in tempi brevi e con impegno razionale di risorse interne ed esterne.

Questo comporta, per il gestore, la necessità innanzitutto di **progettare un sistema informativo** capace di integrare le informazioni di tipo tecnico – gestionale con le informazioni di tipo contabile generale.

Lo stesso sistema permetterà al gestore di rapportarsi in modo strutturato con l'Autorità d'Ambito, in tema di rinegoziazione del piano e quindi della tariffa.

Diversamente – cioè non disponendo di un sistema efficiente di rendicontazione – non solo verranno violate le disposizioni del Metodo⁷, ma ne deriverà uno svantaggio economico

⁷ Bisogna ammettere che il DM 1.8.96 non dice cosa succede se il gestore non si attiene alle disposizioni del Metodo, per cui c'è da attendersi un generale e medio disattendimento di queste ed

e finanziario per il gestore che non saprà tempestivamente dimostrare la necessità di eventuali rinegoziazioni del Piano.

5.3 LA CERTIFICAZIONE EMAS (NON RICHIESTA)

EMAS = Eco - Management and Audit Scheme (= Gestione Ambientale e schema di Controllo).

Il sistema EMAS, istituito con Regolamento (CEE) 1836/93, è uno strumento di politica ambientale ed industriale a carattere volontario volto a promuovere costanti miglioramenti dell'efficienza ambientale delle attività industriali.

Il sistema sta raccogliendo in Europa un generale consenso. Il miglioramento delle prestazioni ambientali e dei rapporti con il pubblico e le istituzioni, le maggiori garanzie in termini di sicurezza, la razionalizzazione dei processi di produzione e dell'intero sistema di gestione dell'azienda legati all'EMAS aumentano infatti il vantaggio competitivo delle imprese che vi aderiscono.

In Italia l'Organismo Competente per l'esecuzione dei compiti previsti dal regolamento 1836/93 (accreditamento dei verificatori ambientali e registrazione dei siti) è il Comitato Ecolabel – Ecoaudit - Sezione Emas Italia.

Le imprese che intendono aderire all'EMAS debbono inviare all'Organismo Competente una dichiarazione ambientale convalidata da verificatori ambientali accreditati; al termine della procedura, il sito viene iscritto in un apposito registro comunitario.

5.4 CERTIFICAZIONE ISO 14000

Le imprese, in tutti i Paesi industrializzati, stanno adottando il Sistema di Gestione Ambientale per gestire con maggiore efficienza e sistematicità i problemi e le opportunità in campo ambientale.

L'integrazione della Gestione Ambientale nella gestione complessiva dell'azienda è un punto fondamentale, essendo l'ambiente uno degli aspetti rilevanti che impattano sulle imprese.

Il Sistema di Gestione Ambientale assume un ruolo centrale nella loro organizzazione, non solo come strumento gestionale di complessità ambientali e di sicurezza interne ed esterne alla attività dell'impresa, ma anche come mezzo per trasformare i vincoli ambientali

altre disposizioni su tutto il territorio nazionale, come è sempre avvenuto per le norme che non fissano delle penalità.

in opportunità di business, per ridurre i costi e risparmiare risorse, e per affrontare sui mercati con sistematicità la concorrenza.

La dichiarazione ambientale convalidata, che riporta in forma sintetica gli impegni assunti dall'impresa, è pubblica e viene periodicamente aggiornata. Gli standards della serie ISO14000 sono le specifiche per la Gestione Ambientale, riconosciute a livello internazionale, sviluppate dai comitati dell'ISO (International Organization for Standardisation).

Essi costituiscono il benchmark (= riferimento, indice di verifica) di qualità ambientale per gestire il business nel mercato globale a supporto delle imprese.

La ISO14001 " Specifiche per il Sistema di Gestione Ambientale " è il cuore degli standards della serie ISO14000.

Essa elenca le specifiche sulla base delle quali una azienda sarà valutata per la certificazione ambientale.

Va anche rilevato che il nuovo regolamento EMAS 761/2001 prevede che il Sistema di Gestione Ambientale di una organizzazione che voglia registrarsi EMAS, sia attuato in conformità con i requisiti della norma ISO14001, sezione 4.

La ISO 14001 è una norma internazionale di carattere volontario, applicabile a tutte le tipologie di imprese, che definisce quindi come deve essere sviluppato un efficace sistema di gestione ambientale.

Oltre ai vantaggi di una migliore gestione delle problematiche ambientali (con evidenti ripercussioni di carattere economico), di quelle legislative, della risposta alle esigenze dei clienti e del miglioramento dell'immagine aziendale, stanno maturando i presupposti per un diverso rapporto delle aziende certificate con gli Enti Pubblici e di Controllo (cioè facilitazioni autorizzative, semplificazione dei controlli).

La certificazione ISO 14001, da parte di un organismo indipendente accreditato dal SINCERT, consente di dare visibilità al mondo esterno (le parti interessate) sulla reale affidabilità del sistema applicato.

È ormai opinione condivisa che le ISO 14001 siano nate dall'esperienza maturata nel mondo produttivo con le ISO 9000. Il Sistema di Gestione Ambientale (SGA) definito dallo standard internazionale si basa sul fondamentale impegno dell'alta direzione aziendale verso:

- La conformità legislativa;
- Il miglioramento continuo;
- La prevenzione dell'inquinamento.

La logica volontaristica della ISO 14001 lascia però la libertà all'azienda di spingere verso un numero, più o meno elevato, di obiettivi di miglioramento anche in funzione delle possibilità economiche e del livello tecnologico già esistente in azienda.

Il numero di aziende che hanno scelto di operare con questa logica è in continua crescita ed in certi settori, come il chimico e quello automobilistico non è più pensabile operare su scala globale senza un SGA in accordo alle ISO 14001. La scelta di certificare il sistema applicato è legata alla necessità di dare visibilità esterna al proprio operato sia in un'ottica di richiesta del cliente che di volontà di instaurare un migliore rapporto con gli Enti di Controllo.

L'iter di certificazione ripercorre le orme di quanto già si applica per la ISO 9000, con una particolare importanza alla Visita Preliminare che ha luogo dopo la Valutazione della Documentazione e prima della Verifica Ispettiva Iniziale. Nella fase Preliminare viene valutata la conformità legislativa e l'attendibilità delle modalità con cui l'azienda ha individuato e valutato i propri aspetti ambientali significativi, vero perno del sistema di gestione ambientale.

La verifica della conformità legislativa non deve essere vista come un appesantimento ad una già difficile gestione degli aspetti di natura legislativa, ma quanto un'opportunità per verificare la capacità del sistema di dare dei risultati sostanziali nella gestione di questi aspetti. Da una seria lettura delle proprie problematiche ambientali, siano esse di natura legislativa, tecnica o gestionale si viene a sviluppare un SGA in grado di aumentare il valore della propria impresa nel mercato odierno e del prossimo futuro.