

**PREDISPOSIZIONE DEL PROGRAMMA
DEGLI INTERVENTI, DELLA VALUTAZIONE AMBIENTALE STRATEGICA E DELLE
VALUTAZIONI ECONOMICHE
PER L'AGGIORNAMENTO DEL PIANO D'AMBITO**

CIG: 6698634FA2



PARTE C - ECONOMICA

C.2 DEFINIZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

C2.2 Linee guida di profilo
funzionale

codice 3247 - 0 8 - 0 0 2 0 0 . DOC

| | | | | |
|------|---------|------------|------------|----------------|
| | | | | |
| 00 | GIU. 17 | A. GERTHOX | C. MALERBA | S. CHIAPPINO |
| REV. | DATA | REDAZIONE | VERIFICA | AUTORIZZAZIONE |

INDICE

| | |
|---|---|
| 1. INQUADRAMENTO | 1 |
| 2. ARCHITETTURA FUNZIONALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DI ATO | 2 |
| 3. FUNZIONIGRAMMA E DISLOCAZIONI TERRITORIALI | 7 |

1. INQUADRAMENTO

Il Piano d'Ambito – nel caso specifico di ATO4 "Cuneese" – ha la finalità di identificare, per promuoverne l'attuazione:

- gli interventi manutentivi e di potenziamento su infrastrutture (acquedottistiche, fognarie, per il trattamento dell'acqua in approvvigionamento e scarico);
- l'assetto economico-finanziario della gestione, fondato su un gettito tariffario adeguato alla copertura dei costi e all'equilibrio finanziario;
- l'assetto di compatibilità ambientale, governato da procedimento VAS;
- il modello organizzativo ritenuto idoneo al perseguimento della strategia di piano;

in coerenza con il quadro normativo regolante il SII e con riferimento a un periodo di applicazione al 2047.

Il presente documento ha per oggetto il modello organizzativo, nel suo profilo funzionale – copertura delle esigenze tecnico-organizzative, ricerca dell'efficienza nella gestione del servizio – quale profilo essenziale e al tempo stesso non unico ma complementare agli ulteriori profili:

- politico-istituzionale;
- di sostenibilità economico-finanziaria e bancabilità;
- di percorribilità giuridico-legale;

che altrettanto sono alla base delle impostazioni operative di piano, in auspicabile convergenza, per ciò che attiene appunto all'organizzazione.

Costituisce presupposto-cardine di tali impostazioni la presa d'atto che il SII è servizio di interesse pubblico, rivolto a esigenze primarie della popolazione, delle attività economiche, della tutela ambientale e della salute, e che esso rientra nel campo più generale della gestione della risorsa acqua, bene pubblico la cui gestione richiede – oltre alle indispensabili competenze tecnico-operative e capacità finanziarie – un livello alto di responsabilità morale, sociale e operativa.

Sono principi fondamentali ai quali il modello organizzativo di piano deve ispirarsi e attenersi quelli stabiliti dalla Direttiva 2000/60/CE (*WFD – Water Framework Directive*):

- sostenibilità ambientale;
- recupero dei costi;
- integrazione delle politiche d'uso (gestione multi-obiettivo);
- prossimità territoriale e partecipazione sociale.

In un simile contesto il modello organizzativo del SII si attiene ad uno schema nettamente duale delle funzioni e responsabilità:

- quelle della regolazione, in capo a AEEGSI (nazionale) e EGATO4 (locale);
- quelle dell'erogazione del servizio, in capo al gestore.

Tale aspetto è di importanza fondamentale nel determinare la qualità e il successo della strategia di intervento. Il servizio idrico integrato è un servizio in monopolio naturale: quello che in altri termini viene definito, rispetto al corrispettivo economico pagato (tariffa), un "mercato simulato".

In effetti l'utente non ha possibilità di scelta individuale del soggetto erogatore, e il suo interesse non può che essere rappresentato attraverso un idoneo dispositivo di delega istituzionale.

Su scala territoriale ampia (l'ATO), tale delega si struttura in una rappresentanza della domanda collettiva di servizio, in quantità e qualità, esercitata localmente dai Comuni e da un aggregato specialistico di questi quale è l'Ente (Autorità) di ATO.

L'Ente di ATO si rivolge inoltre, in coordinazione con le istituzioni pubbliche variamente competenti, al rispetto degli interessi generali della collettività e dell'ambiente, fino ad associare al servizio idrico integrato (come dovrebbe essere in tutti i settori della gestione di una risorsa pubblica come l'acqua) una funzione di ispirazione e promozione sociale, su base territoriale-locale.

Rafforzato dal rapporto con l'Autorità nazionale (AEEGSI, in Italia), avente compiti di armonizzazione e standardizzazione dei criteri regolamentari, l'Ente di ATO ha "a monte" l'utenza del servizio con la sua idro-esigenza e "a valle" il soggetto erogatore (gestore) del servizio.

Le funzioni del gestore, tanto diverse quanto complementari rispetto a quelle del regolatore, hanno connotazione industriale: organizzativa, tecnologica, patrimoniale e finanziaria.

Dal punto di vista organizzativo, il gestore ha il compito di costituire e rendere disponibili metodologie, risorse professionali, equipaggiamenti logistici e quant'altro necessario perché tutti gli obiettivi prestabiliti siano perseguiti e raggiunti, efficacemente e con efficienza.

In termini di tecnologia, il gestore deve governare continuamente e con adeguata competenza i processi di ingegnerizzazione, installazione, riabilitazione, manutenzione e gestione operativa riguardanti il complesso sistema di infrastrutture e apparati impiantistici in dotazione all'ATO per l'erogazione del servizio nei suoi diversi segmenti acquedottistico e fognario, incluso il trattamento delle acque di approvvigionamento e collettamento-scarico.

Circa l'aspetto patrimoniale e finanziario, il gestore provvede alla gestione degli *asset* e con varie strumentistiche alla provvista delle risorse destinate a supportare gli investimenti e la stessa gestione operativa del servizio.

Sul piano formale, il rapporto tra regolatore e gestore si sostanzia nel contratto di affidamento del servizio.

Nella prassi, esso attiene a varie modalità di interazione, la cui intensità ed effettività è elemento cardine del "rendimento" che il Piano d'Ambito riuscirà ad esprimere nella sua attuazione, attraverso la progressione organica delle singole azioni gestionali e gli adeguati e costanti monitoraggi, con le relative indicazioni di aggiustamento.

E' evidente la netta differenza dei compiti tra regolatore e gestore, sebbene entrambi orientati all'unico interesse del servizio e dunque dell'utente, ed essa costituisce un valore positivo e da ricercare, sia nella strutturazione del modello funzionale di Piano sia nella cultura organizzativa e nelle conseguenti linee di condotta da parte dei due attori.

Nel presente documento vengono tracciate, in chiave funzionale come detto, le prerogative che si ritiene di suggerire nella definizione dell'assetto organizzativo del gestore, che in ogni caso si intende unico a scala di ATO nei confronti:

- del regolatore nella contrattualizzazione del mandato di gestione e di tutti gli adempimenti che ne conseguono;
- dell'utenza;
- delle responsabilità di carattere generale (in riferimento a obiettivi e criteri della WFD).

2. ARCHITETTURA FUNZIONALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DI ATO

Stabilito che, per ragioni di convenienza e solidarietà (perequazione) nell'interesse dell'utenza e di opportunità sul piano della qualità del servizio reso, a fronte della sostenibilità economico-finanziaria del piano, la gestione

del SII sia affidata a un operatore unico a scala di ATO, si pongono due ordini di differenziazioni funzionali, alla base dell'architettura organizzativa:

- una prima differenziazione tra "testa" e "braccia", ovvero tra funzioni centralizzate (FC) e funzioni decentrate (FD), le seconde riferite a specifici comparti (tematici) della gestione piuttosto che distretti territoriali;
- una seconda differenziazione tra funzioni frontali (*front*) e funzioni strumentali (*back*), le prime rispetto all'infrastrutturazione, utenza e territorio e le seconde rispetto al sistema gestionale nel suo stesso funzionamento.

La definizione di riferimenti distrettuali, nell'ambito dell'organizzazione, avrà l'obiettivo di rendere il sistema efficace ed efficiente e sarà improntata a criteri di uniformità/omogeneità nella dislocazione delle specifiche attività su base territoriale.

L'operazione di perimetrare territorialmente le funzioni organizzative competerà al gestore – operatore unico a scala di ATO, come detto – nel rispetto dei quadri conoscitivi e delle previsioni del Piano d'Ambito, acquisito preliminarmente il benessere del regolatore locale EGATO4.

Nel dettaglio, l'architettura funzionale del modello organizzativo di ATO si comporrà come di seguito riportato.

Funzioni FRONT

INFRASTRUTTURE E IMPIANTI

Diagnostica.

Controllo tecnologico di infrastrutture e impianti, dal punto di vista della prestazionalità e dello stato conservativo, finalizzato all'identificazione dei fabbisogni manutentivi ordinari e straordinari, in conformità a piani sistematici (preventivi) e di intervento puntuale.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

Conduzione.

Effettuazione di manovre, regolazioni, controlli, somministrazioni e dosaggi, operazioni di pulizia, con carattere di continuità su infrastrutture e impianti per il loro buon funzionamento e la loro regolare conservazione e gestione.

Funzione decentrata su base distrettuale (FD).

Manutenzione.

Esecuzione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su infrastrutture e impianti, in conformità a piani sistematici (preventivi) e di intervento puntuale.

Magazzino ricambi, attrezzeria.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

Revamping.

Realizzazione di interventi sostitutivi o incrementativi su componenti dimensionalmente rilevanti di infrastrutture e impianti, per raggiunta soglia di usura o vetustà tecnologica, rispetto ad assegnati standard di prestazionalità, affidabilità e funzionamento in sicurezza.

Funzione accorpabile alla precedente (Manutenzione), nell'ipotesi che sia prevalente l'intervento da esterno per l'esecuzione delle operazioni di *revamping*.

Funzione decentrata su base distrettuale (FD).

UTENTI

Contrattualistica e relazioni con gli utenti.

Definizione dei *format* di carattere generale regolanti l'erogazione del servizio.

Definizione dei *format* contrattuali regolanti l'erogazione del servizio agli utenti, gestione contratti.

Misurazione del servizio erogato (e formazione dei dati relativi per contabilità utenti e controllo gestione).

Attivazione e gestione delle relazioni con gli utenti, inclusa comunicazione sistematica e puntuale.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

Assistenza.

Ricevimento e gestione segnalazioni degli utenti.

Attivazione organizzazione interna per risposta alle esigenze degli utenti.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

TERRITORIALITA'

Interventi strutturali.

Realizzazione di interventi di natura strutturale, riferibili alla linea delle esternalità con finalità sociale-territoriale (supervisione diretta da parte EGATO4 e EE.LL.).

Funzione centralizzata (FC).

Servizi.

Erogazione di servizi, riferibili alla linea delle esternalità con finalità sociale-territoriale (supervisione diretta da parte EGATO4 e EE.LL.).

Funzione centralizzata (FC).

Funzioni BACK

DIREZIONE

Assistenza al *management*.

Assistenza interna alle funzioni della Direzione e degli Organi Amministrativo e di Controllo (vari).

Funzione centralizzata (FC).

Controllo gestione.

Funzionalità del *controller* globale su tutti gli aspetti della gestione, in completa interazione con le altre funzioni.

Supporto alle interazioni con il Regolatore.

Funzione centralizzata (FC).

Finanza.

Supporto organico alla funzionalità del *cfo* e gestione operativa dei rapporti di natura finanziaria, inclusa la contrattualistica.

Funzione centralizzata (FC).

Comunicazione, relazioni istituzionali ed esterne.

Pianificazione e gestione sistematica dell'informazione e di misure per la sensibilizzazione/educazione (rispetto al SII).

Supporto organico alla Direzione e all'Organo Amministrativo nelle relazioni istituzionali, sindacali, con i *media* e il pubblico.

Funzione centralizzata (FC).

AMMINISTRAZIONE E GESTIONE INTERNA

Contabilità utenti.

Esecuzione delle attività di contabilità ordinaria (utenti), e adempimenti complementari e connessi, in riferimento alle posizioni-utente.

Inclusa fatturazione (bollettazione).

Funzione centralizzata (FC).

Contabilità fornitori.

Esecuzione delle attività di contabilità ordinaria (fornitori), e adempimenti complementari e connessi, in riferimento alle posizioni-fornitore.

Funzione centralizzata (FC).

Gestione interna.

Gestione del personale dipendente (e assimilabile).

Esecuzione delle attività di contabilità ordinaria dipendenti (e personale assimilabile).

Gestione sicurezza.

Funzione centralizzata (FC).

Logistica.

Gestione delle *facility* interne: automezzi, mezzi tecnici, equipaggiamenti di sede.

Funzione centralizzata (FC).

Gestione degli asset.

Gestione proprietaria e formale-autorizzativa dei beni infrastrutturali e impiantistici.

Funzione centralizzata (FC).

Approvvigionamenti

Ufficio acquisti, gare e appalti.

Contrattualistica fornitori.

Monitoraggio formale-amministrativo fornitori.

Funzione centralizzata (FC).

SERVIZI TECNICI

Infrastrutture (ricognizione/pianificazione)

Esecuzione delle indagini preliminari, analisi tecnico-economiche, definizioni concettuali sugli interventi di nuova infrastrutturazione in riferimento alle previsioni di PdA.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

Ingegneria

Progettazione a tutti i livelli, direzione lavori, coordinamento per la sicurezza, collaudo funzionale sulle opere di nuova realizzazione e per *revamping*.

Funzione centralizzata (FC).

Standardizzazione tecnica e gestionale (O&M)

Messa a punto e mantenimento evolutivo degli standard tecnologico-funzionali per infrastrutture e impianti.

Messa a punto e mantenimento evolutivo dei protocolli gestionali per infrastrutture e impianti.

Funzione centralizzata (FC).

Laboratori

Laboratorio fisico-chimico-biologico per esecuzione analisi su acque di approvvigionamento e scarico).

Laboratorio prove e accettazione materie prime e componenti tecnologico-impiantistiche.

Funzione centralizzata (FC).

Sistema informativo

Telecontrollo.

Sistema informativo di area tecnica e tecnico-gestionale.

Funzione in parte centralizzata e in parte decentrata su base distrettuale (FC/FD).

Energy Management

Auditing energetico su impianti e sedi logistiche, rivolto al contenimento dei consumi tramite interventi tecnologici.

Sviluppo delle (accesso alle) fonti energetiche rinnovabili.

Attuazione degli interventi.

Benchmarking e ottimizzazione commerciale degli approvvigionamenti energetici.

Funzione centralizzata (FC).

SVILUPPO

Selezione e formazione del personale

Pianificazione e gestione sistematica della selezione del personale tecnico e amministrativo, secondo predefiniti obiettivi di professionalità e impiego operativo.

Formazione permanente del personale, anche attraverso percorsi *on-the-job* e *coaching* motivazionale.

Funzione centralizzata (FC).

Ricerca e sviluppo tecnologico

Aggiornamento tecnico-scientifico.

Innovazione processi e tecnologie impiantistiche.

Funzione centralizzata (FC).

Le funzioni organizzative, delineate e aggregate come da elencazione precedente, prescindono da indicazioni di strutturazione giuridico-societaria anche se, almeno nello schema in grande, l'unificazione di tutte le funzioni *BACK* in una società di testa del sistema, avente i compiti di una *holding* operativa, risulterebbe opzione senz'altro suggeribile.

Tale società sarebbe in ogni caso "il" gestore, controparte contrattuale di EGATO4, responsabile *overall* del servizio a scala di ATO, determinante nella regia (direzione) societaria e nelle strategie patrimoniali e finanziarie del sistema ma al tempo stesso concentratore di quelle funzioni che, per loro stessa natura o scelta di strutturazione, si ritengono non demandabili a unità gestionali decentrate, in modo che queste diano luogo, nella loro autonomia operativa, ad una sommatoria funzionale pienamente organica rispetto agli obiettivi e criteri di Piano.

Nell'operatività rappresentata dalle funzioni *FRONT* prevarrà invece una dislocazione per distretti operativi, fermo restando che all'interno del dispositivo centrale sia presente una specifica funzione di condivisione (interfaccia).

Circa le funzioni distrettualizzate, la relativa strutturazione organizzativa potrà identificarsi societariamente, generalmente controllate dalla *holding* capofila.

Altrettanto, per ragioni di opportunità tecnico-organizzativa e/o finanziaria, potranno identificarsi societariamente alcune funzioni (o aggregati funzionali) attinenti a obiettivi specifici, quali l'approvvigionamento di acqua all'ingrosso, la realizzazione e gestione di impianti (società-veicolo in BOT, tipicamente), i servizi tecnici ecc..

Varie funzioni potranno svolgersi attraverso esternalizzazioni, sempre sotto una titolarità e responsabilità rimanente in capo al dispositivo centrale.

Il ricorso a tale opzione rientrerà nell'autonomia decisionale del gestore.

Infine, con riferimento a determinate funzioni, il gestore potrà entrare in rete di collaborazione con altri gestori operativi a scala regionale o nazionale, occasionalmente ovvero in forme cooperative stabili.

3. FUNZIONIGRAMMA E DISLOCAZIONI TERRITORIALI

Si riporta un possibile schema grafico nel quale sono rappresentati i collegamenti tra le diverse funzioni costituenti l'architettura del modello organizzativo di ATO.

In un secondo schema grafico si ipotizzano le dislocazioni territoriali, rappresentate con identificazione puntuale, suggerite come opportune per una distrettualizzazione delle funzioni, sul piano territoriale.

A tale connotazione geografica corrispondono primariamente funzioni della categoria "front", come precedentemente descritte.

La scelta si basa su un certo grado di omogeneità e coesione fisiografico-territoriale, ma soprattutto di efficienza logistica e di accessibilità dell'utenza, e l'identificazione dei suddetti "baricentri" distrettuali risulta dalle ottime conoscenze che, sul piano della funzionalità nell'erogazione del SII, le attività di aggiornamento del PdA hanno reso disponibili.

I distretti funzionali individuati, in numero di 6, costituiranno aree in cui l'insieme delle funzioni "front" svolte all'interno di esse assumerà un livello di responsabilità gerarchicamente alta e con un significativo grado di autonomia, nello schema organizzativo del gestore.

In termini di capillarità del servizio reso, ciascun distretto funzionale disporrà di un'estesa serie di ulteriori elementi configurati puntualmente, in numero adeguato allo standard di servizio offerto, per quanto riguarda tanto l'assistenza agli utenti quanto la gestione impiantistica e logistica.

In merito alle funzioni di contatto, la rete territoriale disporrà di un numero di "sportelli" identico o superiore a quello attualmente operativo (in rosso nella cartografia di seguito riportata).



