

## **8 Modello Organizzativo**

### **8.1 Premessa**

Il principale obiettivo del piano di gestione è la definizione dell'assetto gestionale ed organizzativo del soggetto gestore unico, soggetto di natura industriale, allo scopo di stimare i costi operativi del primo anno della gestione integrata e i miglioramenti di efficacia ed efficienza possibili negli anni successivi al primo.

In particolare il modello gestionale precisa i seguenti elementi fondamentali:

- il livello di decentramento territoriale del gestore;
- la struttura organizzativa prescelta e il conseguente livello di esternalizzazione;
- il personale necessario alla conduzione del servizio idrico integrato, con riferimento alle principali funzioni e qualifiche professionali;
- il costo previsto per l'acquisto di acqua dall'esterno dell'Ambito, di energia elettrica, di materiali di consumo, di smaltimento fanghi e delle altre voci di costo operativo.

L'organizzazione della gestione del ciclo integrato dell'acqua riveste importanza fondamentale per garantire la rispondenza del servizio ai requisiti di efficienza, di capacità di risposta alle richieste dell'utenza, anche in accordo alle articolazioni territoriali tipiche dell'ATO, di rispondenza alle normative e disposizioni vigenti in materia di servizi idrici, di economicità per l'impiego ottimale e la valorizzazione delle risorse umane e non e delle attrezzature del gestore.

La scelta del modello di gestione non può in ogni caso prescindere dall'organizzazione esistente e dal livello di servizio che si vuol fornire, ponendosi come obiettivo primario di raggiungere l'efficacia del sistema, al fine di un completo soddisfacimento delle richieste dell'utenza.

Occorre precisare che le previsioni contenute nel piano di gestione hanno come unico obiettivo quello di giungere alla stima, ai fini tariffari, dei costi operativi nell'orizzonte di piano (30 anni) considerato. Pertanto, tutte le valutazioni in merito ai livelli occupazionali, alle qualifiche del personale, alle strutture centrali e periferiche d'impresa e ad ogni altro aspetto organizzativo e gestionale devono essere considerate puramente orientative o come livelli minimi di servizio. Il gestore, infatti, avrà la piena libertà imprenditoriale di definire il proprio modello gestionale, secondo criteri organizzativi e funzionali originali.

Nel presente capitolo, pertanto, si procederà a descrivere le ipotesi di base assunte per la stima, ai soli fini tariffari, dei costi operativi della gestione del servizio idrico integrato.

### **8.2 Articolazione territoriale**

Sulla base delle informazioni contenute nelle schede di rilevamento per i vari soggetti gestori, degli studi sulla domanda e sulla risorsa, dei rapporti tecnici sulla funzionalità delle infrastrutture, sulle criticità del sistema e sui progetti di intervento, viene elaborato il piano di gestione.

Il modello gestionale organizzativo individua le caratteristiche della struttura centrale del gestore, il numero e le caratteristiche delle diverse strutture territoriali preposte all'esercizio e al contatto con l'utenza.

Generalmente la determinazione di tali elementi è effettuata tenendo conto di due criteri di fondo, di per sé contrastanti:

- l'efficienza, che porta a definire un elevato livello di accentramento di funzioni e responsabilità nella struttura centrale, individuando un limitato numero di centri operativi sul territorio e attribuendo loro un ridotto grado di autonomia operativa e gestionale;
- l'efficacia, che induce ad individuare un forte decentramento sul territorio, in modo da poter intervenire con rapidità e tempestività, e che pertanto richiede un elevato livello di autonomia gestionale dei centri operativi.

La necessità di contemperare questi due criteri e l'esperienza maturata in altre realtà gestionali simili ha indotto a determinare il livello di decentramento territoriale del gestore del servizio idrico integrato in modo da rispettare alcuni vincoli minimi e massimi. Infatti l'individuazione delle aree di influenza dei centri operativi e dei punti di contatto con l'utenza (sportelli al pubblico) è stata effettuata ottimizzando il numero di aree nel rispetto di vincoli demografici e territoriali.

Per l'ATO di Trapani sono state individuate 2 aree operative a totale copertura del territorio, in ognuna di queste è prevista la presenza di un centro operativo da definire.

In relazione all'attività operativa, l'organizzazione del Gestore deve garantire, in termini di accesso agli sportelli, servizio informazioni, lettura e fatturazione, segnalazione guasti, continuità di servizio e pronto intervento, in rispetto da quanto previsto dal D.P.C.M. 29 aprile 1999. Pertanto il decentramento di alcuni servizi (logistici, di rapporto con l'utenza, amministrativi, ecc.) rispetto alla sede di Trapani potrà agevolare il raggiungimento dei livelli di servizio richiesti.

Occorre sottolineare che per le aree operative l'individuazione effettuata in questa sede assume valore indicativo ed è soggetta alla libera determinazione imprenditoriale del gestore.

### **8.3 Struttura organizzativa**

Una volta definiti i criteri e il livello di articolazione nel territorio del gestore del servizio idrico integrato, si è proceduto alla definizione del disegno organizzativo dell'azienda e del relativo dimensionamento in termini di numero e qualifiche del personale addetto alle funzioni individuate. Tali questioni, descritte nel presente e nel successivo paragrafo, hanno richiesto lo svolgimento di alcune importanti attività:

- individuazione delle funzioni aziendali connesse alla gestione caratteristica di un'impresa operante nel settore idrico;
- individuazione, all'interno di ciascuna funzione, delle attività prevalentemente svolte;
- accorpamento delle zone individuate in aree organizzative, che definiscono la macro struttura aziendale;

- individuazione dei parametri che identificano i criteri in base ai quali dimensionare ciascuna attività analizzata;
- definizione di valori obiettivo per ciascun parametro allo scopo di effettuare il dimensionamento ottimale delle attività e, quindi, delle funzioni;
- definizione del dimensionamento ottimale e della struttura organizzativa aziendale.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa delle principali funzioni aziendali, raggruppate in aree organizzative e con l'individuazione delle principali attività svolte in ciascuna funzione.

Tabella 8.1 - Aree, funzioni e attività aziendali.

Area	Funzione	Attività prevalenti
Direzione Generale	Affari generali  Affari legali ed istituzionali Pianificazione e controllo di direzione, sviluppo, qualità, e marketing	Gestione affari generali e segreteria di direzione  Gestione affari legali e rapporti istituzionali Pianificazione delle attività e controllo di qualità dei processi produttivi e dei prodotti Studi ed analisi di settore Sviluppo e marketing Benchmarking e miglioramenti di produttività
Area amministrativa e commerciale	Amministrazione  Personale  Comunicazione commerciale  Gestione clienti	Contabilità generale e fiscale Finanza Selezione ed assunzioni personale, gestione risorse umane Relazioni sindacali Bollettazione Rilevazione consumi Recupero crediti Gestione sportelli Customer care
Area tecnico-operativa	Progettazione  Servizi tecnici  Logistica  Sistemi informativi	Pianificazione e progettazione interventi Direzione lavori Gestione sala operativa Laboratorio di analisi, controllo qualità delle risorse idriche e degli scarichi Caratterizzazione del sistema e recupero perdite Informatizzazione e aggiornamento SIT Acquisti Magazzino Gestione patrimonio Gestione parco automezzi Gestione del sistema informativo aziendale (SIA) e territoriale (SIT)
Centri operativi	Centro 1,2	Gestione amministrativa dell'utenza Interventi presso l'utenza <u>Reti</u> Gestione reti acquedotto Gestione reti fognatura Pronto intervento guasti <u>Impianti</u> Gestione impianti di potabilizzazione Gestione impianti di depurazione Pronto intervento guasti

Di seguito si riporta una breve descrizione dei contenuti di tutte le principali funzioni di un'azienda operante nel servizio idrico integrato. La collocazione dei servizi aziendali fra la sede centrale, le sedi decentrate e i centri operativi verrà effettuata in sede di organizzazione del gestore.

## **DIREZIONE GENERALE**

La Direzione generale, costituita dal Direttore generale e dal servizio di segreteria, controlla direttamente le seguenti funzioni:

### *Affari generali*

Le attività svolte da questa funzione riguardano la gestione dei servizi generali aziendali (centralino, segreteria, portineria, pulizia, ecc.) e le attività di segreteria di direzione e di assistenza degli organi societari ed aziendali.

### *Affari legali ed istituzionali*

Le attività comprese in questa funzione sono riconducibili alle consulenze in materia giuridico amministrativa, all'assistenza e patrocinio legale e alla gestione dei pacchetti assicurativi. Questa funzione provvede inoltre alla predisposizione degli atti e delle procedure di evidenza pubblica per gli appalti e alla predisposizione e stipula dei contratti di fornitura di beni e servizi secondo la normativa pubblicitica che disciplina l'esercizio di un servizio pubblico. Tale funzione provvede anche ai rapporti istituzioni con gli enti locali e l'Autorità di Ambito.

### *Pianificazione e controllo di direzione, sviluppo, qualità e marketing*

Questa funzione si prefigge di controllare l'efficacia e l'efficienza delle risorse impiegate per ottenere gli obiettivi prefissati, attraverso la definizione dei benchmarking operativi e dei miglioramenti di produttività. Ciò permette di razionalizzare i processi organizzativi, massimizzare l'impiego delle risorse e di individuare dove intervenire per migliorare i risultati e diminuire i costi di esercizio.

Sono inoltre incluse in questa attività le diverse fasi di controllo dei processi (definizione delle procedure aziendali e conseguente verifica della corretta applicazione di tali procedure) e del prodotto. La presente funzione include quindi tutte la attività connesse alla progettazione e realizzazione dei sistemi di qualità totale (ISO 9001 e 14001) e alla verifica operativa della qualità di quanto viene immesso o generato dal processo produttivo (laboratori, centraline di controllo, ecc.), sia al fine di verificarne l'impatto ambientale, sia per tenere sotto controllo la qualità intrinseca del servizio erogato.

Il seguente settore si occupa inoltre della predisposizione di *report* e statistiche infra-annuali; della gestione delle relazioni pubbliche, della effettuazione di analisi e studi di settore, finalizzati allo sviluppo commerciale in nuove aree di business o in altre aree territoriali.

## **AREA AMMINISTRATIVA E COMMERCIALE**

L'area amministrativa, gestita dal Direttore amministrativo, è composta, oltre che da un servizio di segreteria, dalle seguenti funzioni:

### *Amministrazione e finanza*

Questa funzione comprende tutte le attività di rilevazione contabile dei fatti gestionali (contabilità generale, clienti-fornitori e fiscale) di predisposizione dei bilanci e delle dichiarazioni periodiche, di gestione dei rapporti con gli organi di controllo statutari (sindaci revisori e società di certificazione), di gestione della tesoreria e della finanza aziendale.

### *Personale*

Questa funzione riguarda la gestione delle problematiche relative al personale, sia in termini di fabbisogni quantitativi (selezioni, assunzioni, gestione contrattuale, formazione) sia di gestione amministrativa (predisposizione dei cedolini, contabilizzazione, pagamento degli stipendi e dei contributi, dichiarazioni periodiche); si occupa, inoltre, della sicurezza sui luoghi di lavoro.

L'area commerciale, gestita dal Direttore Commerciale, è composta, oltre che da un servizio di segreteria, dalle seguenti funzioni:

### *Comunicazione commerciale*

Si tratta di una funzione che raggruppa tutte le attività di fatturazione, rilevazione consumi, gestione misuratori, bollettazione, riscossione e di gestione del contenzioso (gestione solleciti, disattivazione e riattivazione utenze morose, ecc.).

### *Gestione clienti*

Sono incluse in questa funzione le attività che prevedono il rapporto con l'utenza e che possono essere definite di front office, ovvero l'attività di gestione degli uffici al "pubblico" (stipulazione dei contratti, volturazione, cessazione contratti di somministrazione) e la gestione di un eventuale *call center*.

## **AREA TECNICO-OPERATIVA**

L'area tecnico operativa si compone di un Direttore operativo e del suo servizio di segreteria che coordina sia le funzioni tecniche svolte nella sede centrale che quelle relative ai vari centri operativi sparsi sul territorio:

### *Pianificazione e progettazione*

La presente funzione include tutte le attività di pianificazione e progettazione, di direzione e assistenza lavori, di studi e verifiche di fattibilità, ecc., dei nuovi impianti e delle reti per l'erogazione del servizio idrico integrato.

### *Sistemi informativi*

Le attività collegate a questa funzione riguardano inoltre la gestione delle problematiche relative al sistema informatico (gestione hardware, progettazione e manutenzione software) sia aziendale (SIA) che territoriale (SIT) in grado di produrre elaborazioni cartografiche digitalizzate. La presenza di un software che permetta la realizzazione di un sistema integrato in cui i dati tecnici, economici ed amministrativi siano interconnessi tra loro, permette una gestione efficace ed ottimale nell'erogazione del servizio.

#### *Informatizzazione ed aggiornamento del SIT*

La fase di informatizzazione ed aggiornamento del sistema informativo territoriale permette il trasferimento su sistemi informatici di quanto rilevato durante la fase di caratterizzazione del sistema, fornendo uno strumento dinamico nella gestione delle reti tecnologiche aperto a qualsiasi altro strumento gestionale (telecontrollo, gestione clienti, ecc.) e che si interfaccia direttamente con i software per la modellazione delle reti in pressione e a pelo libero.

#### *Sala operativa*

Questa funzione include la gestione della sala operativa, cui fa capo il sistema di telecontrollo e telecomando che garantisce il perfetto funzionamento degli impianti e l'ottimizzazione dell'erogazione, adeguandola ai fabbisogni dell'utenza. La sala operativa permette inoltre di coordinare le funzioni di pronto intervento sulle reti e sugli impianti del servizio idrico integrato.

#### *Laboratorio di analisi e controllo della qualità delle risorse idriche e degli scarichi*

La presenza di un laboratorio di analisi aziendale centralizzato permette di eseguire qualunque tipo di attività e monitoraggio in campo idrico e ambientale. Il laboratorio, attrezzato con strumentazione in grado di eseguire tutte le più importanti analisi di interesse ambientale, effettua controlli secondo metodiche standardizzate e le procedure previste dal sistema di qualità, certificato alla norma ISO 9001.

#### *Caratterizzazione del sistema e recupero perdite*

La conoscenza del sistema idraulico rappresenta l'elemento fondamentale per eseguire qualunque attività di pianificazione. Per la caratterizzazione del sistema e per la localizzazione e quantificazione delle perdite, oltre ad una attività di sede, si ricorre a squadre con mezzi di pronto intervento attrezzate con moderne apparecchiature di rilevazione.

#### *Logistica*

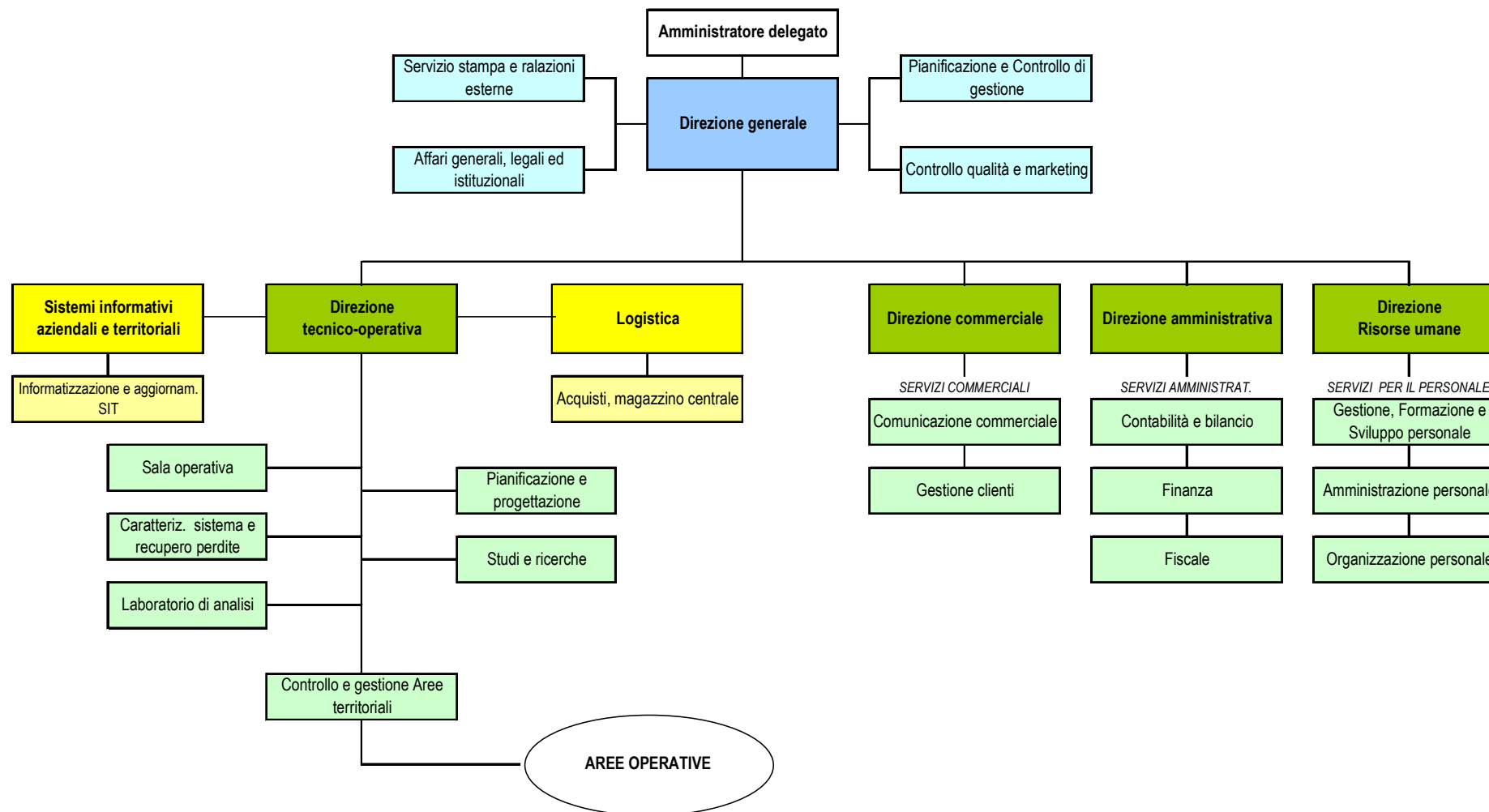
Include le attività operative di effettuazione degli acquisti di funzionamento (a fronte dei quali sia già stata esperita la relativa procedura di acquisto) e di gestione delle richieste da parte degli organi interni dell'azienda (gestione delle scorte in funzione dei fabbisogni di materiali previsti e del relativo magazzino). Include inoltre le attività volte alla conservazione del patrimonio aziendale e del parco automezzi nelle migliori condizioni di efficienza per lo svolgimento dei processi produttivi nonché la predisposizione di quanto

necessario all'acquisizione di beni patrimoniali ai fini produttivi (autorizzazioni, espropri, ecc.).

Le attività relative alle sedi operative, svolte presso l'unica sede individuata, riguardano le attività di conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria della rete e degli impianti di erogazione del servizio idrico integrato, gli allacciamenti, le sostituzioni, i preventivi, il servizio di reperibilità e di segnalazione dei guasti. Tale area territoriale provvede alla gestione operativa di tutte le infrastrutture, distinguendosi in due unità "principali": gestione delle reti (acquedotto e fognatura) e gestione degli impianti (potabilizzazione e depurazione).

Il grafico che segue riporta il funzionigramma dell'azienda in una visione d'insieme e di macro dettaglio. Occorre precisare che tale diagramma descrive esclusivamente la relazione tra le diverse funzioni, mentre non individua la suddivisione per uffici della pianta organica aziendale.

Figura 8. 1- Funzionigramma dell'azienda



#### 8.4 Dimensionamento ottimale delle funzioni ed attività aziendali

La definizione della struttura organizzativa e gestionale è finalizzata all'individuazione dei costi operativi della gestione, componente fondamentale per la stima della tariffa che il soggetto gestore deve applicare. Pertanto, ai fini della quantificazione dei costi operativi di progetto, è stato stimato il personale complessivo di cui avrà bisogno il nuovo gestore nell'orizzonte temporale preso in considerazione dal Piano.

Occorre precisare che si fa riferimento al solo personale il cui costo confluisce, in tutto o in buona parte, nel bilancio di esercizio, prescindendo dalle ulteriori aliquote di dipendenti la cui attività graverà prevalentemente sul bilancio patrimoniale (ad esempio per l'esecuzione in economia con personale dipendente di nuove opere minori o di manutenzioni particolari).

La definizione del modello organizzativo di riferimento e della struttura organizzativa del futuro ente gestore dell'ATO di Trapani è stata effettuata sulla base di studi già esistenti e di modelli attuati o in corso di attuazione in altri contesti simili. La situazione attuale, infatti, appare molto frammentata e diversificata in quanto sono presenti differenti forme gestionali, ciascuna con un assetto operativo molto diverso. Per questi motivi, una volta individuate le funzioni e le attività strettamente connesse alla gestione caratteristica di un'azienda ottimale operante nel settore idrico, si è proceduto alla stima del personale mediante l'utilizzo di parametri che identificano i volumi di attività in relazione ai livelli di servizio da erogare. Tali parametri di riferimento, che rappresentano le migliori *performance* dei principali operatori del settore, hanno consentito di effettuare il dimensionamento ottimale delle attività e delle funzioni sulla base dei valori obiettivo individuati.

Come già descritto nel paragrafo precedente, al fine di delineare una struttura organizzativa ottimale, l'ipotesi adottata consiste nel considerare una struttura che concentra organizzativamente le attività del futuro soggetto gestore e le decentra a livello territoriale le attività. L'organigramma disegnato per l'ATO Trapani prevede che, come detto, l'organizzazione delle funzioni aziendali sia opportunamente ripartita fra la sede centrale, le sedi decentrate e le sei unità operative.

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata per il dimensionamento dell'organico del nuovo soggetto gestore, i principali parametri utilizzati per il dimensionamento delle funzioni e delle attività aziendali dipendono dai volumi di attività e dei livelli di servizio fissati, e sono stati confrontati con la media dei risultati precedentemente ottenuti sui singoli gestori attualmente presenti nell'ATO.

Nei paragrafi successivi si riporta la struttura organizzativa e gestionale per l'unico caso considerato in questa revisione: investimenti per la popolazione permanente e la popolazione fluttuante delle zone ad occupazione stagionale (residenze secondarie).

#### 8.4.1 Investimenti per la popolazione permanente e la popolazione fluttuante delle zone ad occupazione stagionale (residenze secondarie)

Sulla base degli elementi sopracitati, è stata definita la struttura ottimale per il nuovo gestore dell'ambito che prevede, relativamente al primo anno di esercizio, un organico pari a **243** unità.

Prendendo inoltre in considerazione lo sviluppo del patrimonio impiantistico, in particolare l'entrata in funzione di nuovi impianti di depurazione, di nuove reti e in generale dell'estensione del servizio idrico integrato, nonché il presumibile aumento della produttività, dovuto alle sinergie derivanti dall'integrazione tra i servizi di acquedotto, fognatura, depurazione all'interno dell'Ambito Territoriale Ottimale, è risultato necessario prevedere una variazione della forza lavoro nei 30 anni previsti dal Piano.

Su tali basi si prevede un aumento dell'organico fino ad un massimo di **287** unità dovuta all'entrata in esercizio delle nuove infrastrutture.

La tabella seguente riporta, per ogni area individuata e per ciascuna funzione, l'organico ottimale previsto per il primo anno di gestione in cinque macro qualifiche di riferimento.

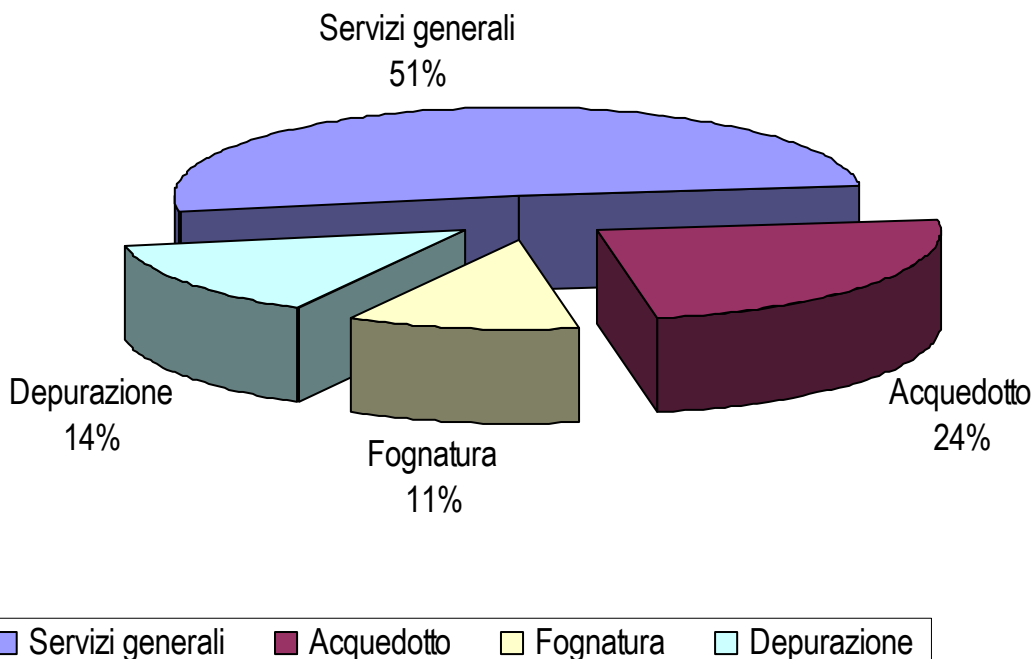
Tabella 8.2 - La struttura organizzativa ottimale prevista (primo anno)

Attività	Organico ottimale	Dirigenti / Quadri	Impiegati / capi servizio	operai specializzati / qualificati
<i>DIREZIONE GENERALE</i>	19	5	12	2
<i>AREA AMMINISTRATIVA E COMMERCIALE</i>	42	4	34	4
<i>AREA OPERATIVA – di cui:</i>				
Direzione e segreteria	10	2	6	2
Progettazione	17	3	14	0
Sistemi informativi aziendali e territoriali - Sala operativa	20	2	2	16
Laboratorio di analisi	12	1	6	5
Logistica	10	1	6	3
Depuratori < 40.000 AE	29	0	2	27
Depuratori > 40.000 AE	4	0	0	4
Potabilizzatori, Opere di captazione, invasi e serbatoi	17	0	0	17
Impianti di sollevamento acquedotto e fognatura	23	0	0	23
Esercizio reti, pronto intervento ed assistenza utenze	41	0	2	39
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>243</b>	<b>18</b>	<b>84</b>	<b>142</b>

Tabella 8.3- Suddivisione del personale (primo anno)

<b>TIPOLOGIA DEL PERSONALE</b>	
Servizi generali	124
Acquedotto	59
Fognatura	26
Depurazione	34
<b>TOTALE</b>	<b>243</b>

Figura 8.2 Ripartizione del personale



### 8.5 Personale da trasferire

I risultati della ricognizione aggiornata del personale attualmente in carico ai gestori dell'ambito e adibiti ai diversi segmenti del servizio sono stati riportati e discussi nel precedente paragrafo 3.6.

Su questa base, si può valutare l'entità del personale che presuntivamente potrà essere trasferito al futuro gestore in accordo a quanto dispone l'articolo 12, comma 3 della Legge 36/94.

Questa valutazione, nella sede delle previsioni di piano, ha rilievo soprattutto ai fini della corretta imputazione dei costi di gestione del servizio idrico integrato, che – come specificato in altre parti del presente capitolo – fanno parte integrante del piano economico-finanziario e quindi hanno influenza per la previsione della tariffa iniziale e del suo sviluppo nell'orizzonte del piano.

La quota numericamente prevalente del personale di cui si deve prevedere l'assorbimento nella nuova gestione d'ambito è quello in forza ai gestori in economia, cioè i comuni. Si tratta di 157 persone, cui si aggiunge il personale dell'EAS attribuibile alle gestioni locali dell'ATO, pari a 88 unità.

Quest'ultima quantità è stata calcolata tenendo conto del personale che risulta addetto direttamente alle gestioni comunali dell'ATO in carico ad EAS, al cui numero è stato aggiunta quota parte (in proporzione al personale diretto suddetto) del personale dei reparti interessati e quota parte (sempre sulla base della proporzione menzionata) del personale della sede regionale.

In conclusione il totale delle persone attualmente impiegate è pari a 245 unità (cfr. Tab. 3.8).

Il numero delle unità suddetto è di poco superiore all'organico ottimale del primo anno, esso, pertanto, è compatibile con l'organico utilizzato nella previsione economico-tarifaria.

## 8.6 Costi operativi

La stima dei costi operativi della nuova azienda di gestione è finalizzata sia alla definizione della struttura dei costi aziendali, sia alla stima della tariffa che la nuova azienda dovrà applicare, stante la suddetta struttura di costi e il previsto piano degli investimenti.

Per quanto riguarda la componente dei costi operativi di progetto necessari al calcolo della tariffa reale media come stabilito dal Metodo Normalizzato<sup>1</sup>, si sono effettuate stime per il servizio acquedotto, depurazione, fognatura. Sono compresi in questi costi, con riferimento alle prescrizioni del decreto legislativo n. 127/1991<sup>2</sup>, le seguenti categorie:

- B 6 - Costi per materie di consumo e merci (al netto di resi, abbuoni e sconti);
- B 7 - Costi per servizi;
- B 8 - Costi per godimento di beni di terzi;
- B 9 - Costo del personale;
- B 11 - Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- B12 - Accantonamento per rischi;
- B 13 - Altri accantonamenti;
- B 14 - Oneri diversi di gestione.

I costi operativi di progetto sono stati stimati mediante l'utilizzo di parametri che risentono del massimo sforzo di ottimizzazione gestionale e che scontano il conseguimento di elevate economie di scala, così come dovrebbe accadere per il futuro soggetto gestore dell'ATO Trapani.

Nei paragrafi successivi si riporta la stima dei costi operativi

---

<sup>1</sup> Metodo Normalizzato di cui al D.M. 1 agosto 1996, "Approvazione del metodo normalizzato per definire le componenti di costo e determinare la tariffa di riferimento".

<sup>2</sup> Le componenti della tariffa di riferimento sono definite in base al decreto legislativo del 9 aprile 1991, n. 127, in recepimento delle direttive n. 78/660/CEE e n. 83/349/CEE.

### 8.6.1. Investimenti per la popolazione permanente e la popolazione fluttuante delle zone ad occupazione stagionale (residenze secondarie)

Nella Tabella 8.4 seguente si riportano i costi operativi di progetto relativi al primo anno di gestione, articolati in cinque macro categorie: costo del personale, acquisti, servizi di terzi, acquisto acqua e altri costi operativi. All'interno di queste cinque categorie vengono esplicitate le voci di costo che assumono maggiore rilevanza, mentre le altre spese vengono riportate nella voce residuale "altro".

**Tabella 8.4 - I costi operativi (primo anno) .**

	<b>Milioni di Lire</b>	<b>Migliaia di Euro</b>
<b>Personale</b>	<b>19.511</b>	<b>10.077</b>
<b>Acquisti</b>	<b>9.162</b>	<b>4.732</b>
- energia elettrica	7.587	3.918
- reagenti	305	158
- materiali per manutenzioni ordinarie e pronto intervento	756	390
- altro (materiali di consumo, carburante)	514	265
<b>Servizi di terzi</b>	<b>7.593</b>	<b>3.921</b>
- smaltimento fanghi	1.106	571
- manutenzione straordinaria non programmata/pronto intervento	1.628	841
- noleggio automezzi	1.263	652
- altro (consulenza legale, servizi assicurativi, ecc.)	3.596	1.857
<b>Acquisto di acqua</b>	<b>17.154</b>	<b>8.859</b>
<b>Altri costi operativi (affitto sedi, spese CdA)</b>	<b>800</b>	<b>413</b>
<b>Totale</b>	<b>54.219</b>	<b>28.002</b>

Sulla base di queste stime, per il primo anno di esercizio è stato quindi individuato un valore di costo operativo complessivo pari a circa 28 milioni di euro. Tale valore include tutti i costi relativi alla gestione caratteristica, ad esclusione degli ammortamenti, che rientrano in tariffa mediante il piano degli investimenti.

Per quanto riguarda il primo anno di esercizio, il costo del personale, scaturente dall'ipotesi di una struttura organizzativa iniziale pari a 243 addetti, risulta pari a circa 10 milioni di euro, ottenuto ipotizzando un costo medio annuo per addetto in linea con gli attuali costi del personale desunti dalla media nazionale per gli addetti del settore (valore Federgasacqua circa 41 mila euro ad addetto). Nella determinazione del costo del personale per gli anni successivi al primo è stato considerato l'incremento del fabbisogno di organico derivante dallo sviluppo del patrimonio impiantistico e dalla crescita della popolazione servita.

Con riferimento alle spese per acquisti, pari complessivamente a circa 4,7 milioni di euro, le voci di costo che presentano una maggiore incidenza percentuale sono rappresentate dai

costi di energia elettrica stimata in base alla dotazione impiantistica dell'ATO e ai dati di ricognizione (circa 3,9 milioni di euro), dai costi per i reagenti (circa 0,2 milioni di euro), dai costi per i materiali per le manutenzioni ordinarie (circa 0,4 milioni di euro) e da altri costi, carburante e materiali di consumo (circa 0,3 milioni di euro).

All'interno della categoria servizi di terzi, il cui valore ammonta complessivamente a circa 3,9 milioni di euro, le voci di costo che presentano una maggiore incidenza percentuale sono rappresentate dai servizi di manutenzione straordinaria non programmata (0,8 milioni di euro), dal servizio di smaltimento fanghi (circa 0,6 milioni di euro) e dal servizio di noleggio automezzi (circa 0,7 milioni di euro). Nell'ultima categoria, servizi generali, sono compresi i costi dei servizi commerciali, dei servizi amministrativi, dei sistemi informativi, dei servizi di laboratorio, la consulenza legale ecc. con un costo complessivo di circa 1,8 milioni di euro. Tutte queste voci sono state stimate tenendo conto della dimensione dell'ATO: abitanti serviti, addetti stimati per la gestione del servizio e dotazione infrastrutturale.

Per la stima dei costi operativi complessivi assumono un valore rilevante gli oneri derivanti dall'acquisto di acqua; questi si assestano su un costo pari a circa 9 milioni di euro.

Infine, gli altri costi operativi (circa 0,4 milioni di euro) sono costituiti essenzialmente dai costi per l'affitto delle sedi e dai costi del consiglio di amministrazione.

Nel grafico sottostante è riportato lo sviluppo dei costi operativi di progetto nell'orizzonte temporale dei trenta anni presi in considerazione dal Piano.

Figura 8.3 – Andamento dei costi operativi

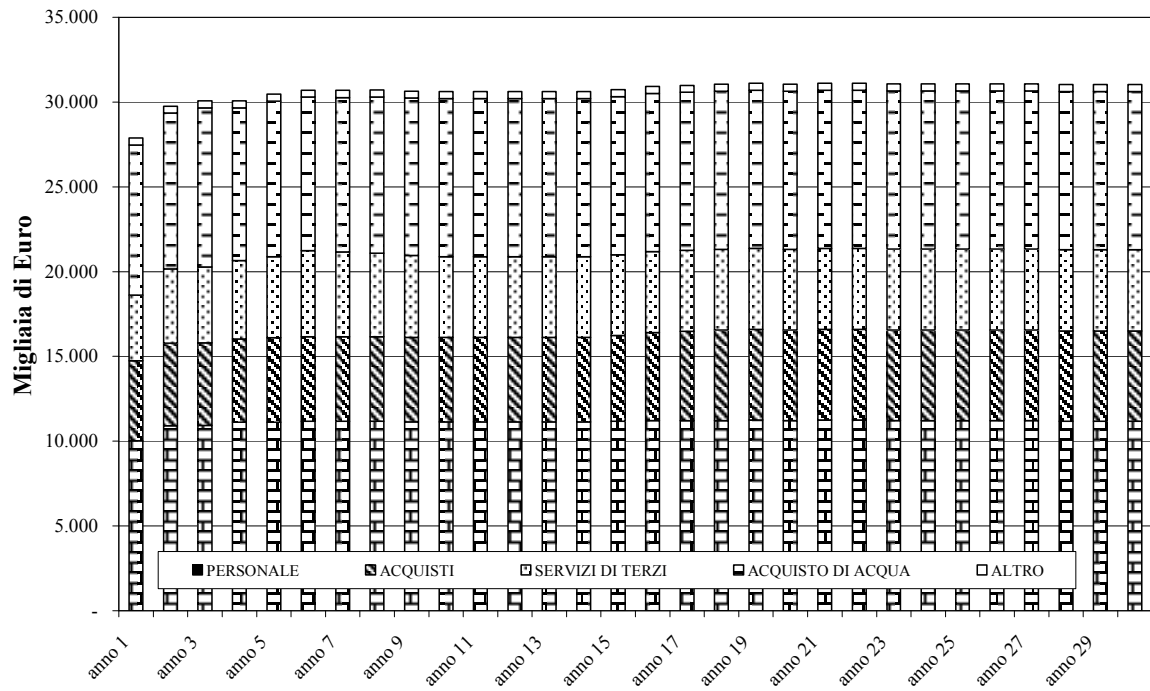


Tabella 8.5 – Andamento Costi Operativi (migliaia di euro) (segue)

	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4	anno 5	anno 6	anno 7	anno 8	anno 9	anno 10
<b>PERSONALE</b>	<b>10.077</b>	<b>10.956</b>	<b>11.046</b>	<b>11.135</b>	<b>11.280</b>	<b>11.577</b>	<b>11.536</b>	<b>11.536</b>	<b>11.536</b>	<b>11.495</b>
<b>ACQUISTI</b>	<b>4.732</b>	<b>5.019</b>	<b>5.040</b>	<b>5.074</b>	<b>5.223</b>	<b>5.247</b>	<b>5.248</b>	<b>5.246</b>	<b>5.249</b>	<b>5.249</b>
Energia elettrica	3.918	3.905	3.892	3.879	3.879	3.879	3.879	3.879	3.879	3.879
Materiali per manutenzioni ordinarie e pronto intervento	390	470	484	495	534	541	542	540	542	541
Reagenti	158	370	391	427	533	547	548	548	548	549
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	265	273	273	273	277	280	280	280	280	280
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>3.921</b>	<b>4.762</b>	<b>4.867</b>	<b>5.088</b>	<b>5.417</b>	<b>5.731</b>	<b>5.659</b>	<b>5.618</b>	<b>5.536</b>	<b>5.460</b>
Sistemi informativi	258	258	258	258	258	362	362	362	362	362
Legali	258	258	258	387	387	387	387	387	387	387
Commerciali e marketing	131	131	157	157	183	234	234	234	234	234
Smaltimento fanghi	571	1.342	1.419	1.547	1.932	1.983	1.985	1.986	1.988	1.990
Laboratorio	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	841	797	692	604	509	402	330	288	205	128
Servizi generali	1.081	1.162	1.269	1.321	1.321	1.317	1.315	1.315	1.315	1.314
Noleggio mezzi	652	685	685	685	698	917	917	917	917	917
<b>ALTRI COSTI</b>	<b>9.272</b>	<b>9.598</b>	<b>9.800</b>	<b>9.425</b>	<b>9.582</b>	<b>9.477</b>	<b>9.530</b>	<b>9.635</b>	<b>9.688</b>	<b>9.736</b>
Acquisto acqua	8.859	9.185	9.386	9.011	9.169	9.064	9.117	9.222	9.275	9.323
Affitto sedi	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Spese CdA	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
<b>TOTALE</b>	<b>28.002</b>	<b>30.335</b>	<b>30.752</b>	<b>30.722</b>	<b>31.502</b>	<b>32.032</b>	<b>31.973</b>	<b>32.035</b>	<b>32.009</b>	<b>31.940</b>

Tabella 8.5 – Andamento Costi Operativi (migliaia di euro) (segue)

	anno 11	anno 12	anno 13	anno 14	anno 15	anno 16	anno 17	anno 18	anno 19	anno 20
<b>PERSONALE</b>	<b>11.495</b>	<b>11.495</b>	<b>11.495</b>	<b>11.536</b>	<b>11.536</b>	<b>11.568</b>	<b>11.568</b>	<b>11.609</b>	<b>11.609</b>	<b>11.609</b>
<b>ACQUISTI</b>	<b>5.250</b>	<b>5.249</b>	<b>5.251</b>	<b>5.251</b>	<b>5.321</b>	<b>5.463</b>	<b>5.531</b>	<b>5.602</b>	<b>5.604</b>	<b>5.603</b>
Energia elettrica	3.879	3.879	3.879	3.879	3.948	4.086	4.155	4.225	4.225	4.225
Materiali per manutenzioni ordinarie e pronto intervento	543	541	542	541	542	543	542	543	544	542
Reagenti	549	550	550	551	551	551	552	552	553	553
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	280	280	280	280	280	282	282	283	283	283
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>5.462</b>	<b>5.470</b>	<b>5.472</b>	<b>5.482</b>	<b>5.484</b>	<b>5.495</b>	<b>5.503</b>	<b>5.507</b>	<b>5.509</b>	<b>5.518</b>
Sistemi informativi	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
Legali	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387
Commerciali e marketing	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Smaltimento fanghi	1.991	1.993	1.994	1.996	1.997	1.999	2.000	2.002	2.003	2.005
Laboratorio	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	129	135	136	142	143	144	150	151	152	159
Servizi generali	1.314	1.314	1.314	1.315	1.315	1.314	1.314	1.315	1.315	1.315
Noleggio mezzi	917	917	917	917	917	927	927	927	927	927
<b>ALTRI COSTI</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>
Acquisto acqua	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323
Affitto sedi	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Spese CdA	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
<b>TOTALE</b>	<b>31.943</b>	<b>31.951</b>	<b>31.954</b>	<b>32.005</b>	<b>32.078</b>	<b>32.262</b>	<b>32.338</b>	<b>32.455</b>	<b>32.459</b>	<b>32.466</b>

Tabella 8.5 – Andamento Costi Operativi (migliaia di euro)

	anno 21	anno 22	anno 23	anno 24	anno 25	anno 26	anno 27	anno 28	anno 29	anno 30
<b>PERSONALE</b>	<b>11.609</b>	<b>11.609</b>	<b>11.568</b>	<b>11.568</b>	<b>11.568</b>	<b>11.568</b>	<b>11.568</b>	<b>11.526</b>	<b>11.526</b>	<b>11.526</b>
<b>ACQUISTI</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.605</b>	<b>5.606</b>	<b>5.606</b>	<b>5.607</b>	<b>5.607</b>	<b>5.608</b>	<b>5.608</b>	<b>5.609</b>
Energia elettrica	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225	4.225
Materiali per manutenzioni ordinarie e pronto intervento	542	543	543	543	543	543	543	544	544	544
Reagenti	554	554	554	555	555	556	556	557	557	557
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	283	283	283	284	283	283	283	283	283	283
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>5.519</b>	<b>5.521</b>	<b>5.521</b>	<b>5.527</b>	<b>5.524</b>	<b>5.525</b>	<b>5.527</b>	<b>5.527</b>	<b>5.528</b>	<b>5.530</b>
Sistemi informativi	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
Legali	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387
Commerciali e marketing	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Smaltimento fanghi	2.006	2.008	2.010	2.011	2.013	2.014	2.016	2.017	2.019	2.020
Laboratorio	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Servizi generali	1.315	1.315	1.314	1.318	1.314	1.314	1.314	1.312	1.312	1.312
Noleggio mezzi	927	927	927	927	927	927	927	927	927	927
<b>ALTRI COSTI</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>	<b>9.736</b>
Acquisto acqua	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323	9.323
Affitto sedi	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
Spese CdA	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
<b>TOTALE</b>	<b>32.468</b>	<b>32.470</b>	<b>32.429</b>	<b>32.437</b>	<b>32.434</b>	<b>32.436</b>	<b>32.438</b>	<b>32.397</b>	<b>32.399</b>	<b>32.402</b>