

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, 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, di rispondenza alle normative e disposizioni vigenti in materia di servizi idrici, di economicità per un impiego ottimale 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 nei 30 anni considerati. 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.

E' stata individuata un'unica area operativa a totale copertura dell'intero territorio, in cui è previsto un unico centro operativo.

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.

Occorre sottolineare che, mentre per le aree operative l'individuazione effettuata in questa sede assume valore indicativo ed è soggetta alla libera determinazione imprenditoriale del gestore, la definizione del numero di sportelli al pubblico assume il valore di livello minimo di servizio e potrà essere modificato da un diverso accordo tra il gestore e l'Ente di Ambito, una volta definiti la Carta dei Servizi e i contenuti della convenzione di gestione.

Inoltre, appare opportuno ricordare che il numero e la dislocazione dei punti di contatto con l'utenza risulterà influenzato dall'esistenza o meno di un apposito *call center* che renderà possibili tutte le operazioni commerciali per via telefonica e telematica.

8.3 Struttura organizzativa

Una volta definiti i criteri e il livello di articolazione sul 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	Gestione affari generali e segreteria di direzione
	Affari legali ed istituzionali	Gestione affari legali e rapporti istituzionali
	Pianificazione e controllo di direzione, sviluppo, qualità, e marketing	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	Contabilità generale e fiscale Finanza
	Personale	Selezione ed assunzioni personale, gestione risorse umane Relazioni sindacali
	Comunicazione commerciale	Bollettazione Rilevazione consumi Recupero crediti
	Gestione clienti	Gestione sportelli Customer care
Area tecnico-operativa	Progettazione	Pianificazione e progettazione interventi Direzione lavori

	Servizi tecnici	Gestione sala operativa Laboratorio di analisi, controllo qualità delle risorse idriche e degli scarichi Caratterizzazione del sistema e recupero perdite Informatizzazione e aggiornamento SIT
	Logistica	Acquisti Magazzino Gestione patrimonio Gestione parco automezzi
	Sistemi informativi	Gestione del sistema informativo aziendale (SIA) e territoriale (SIT)
Centro operativo	Centro 1	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.

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 14000) 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 *reporte* statistiche infrannuali; 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-forntori 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.

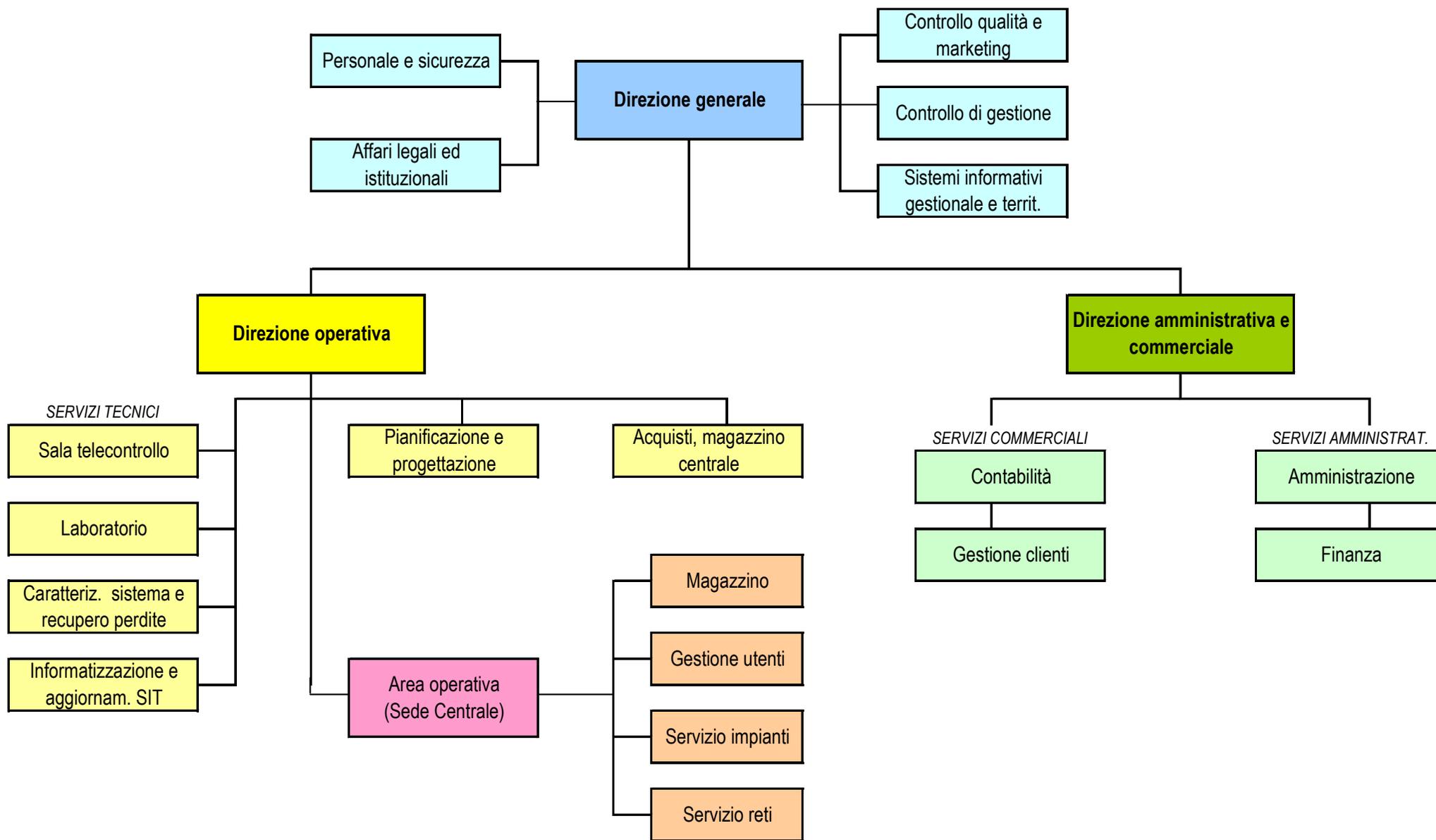
Logistica

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 da quelle ulteriori aliquote di dipendenti la cui attività graverà prevalentemente sul bilancio patrimoniale (ad es. 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 Enna 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 *performances* 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 accentra a livello territoriale le attività del futuro soggetto gestore. L'organigramma disegnato per l' ATO Enna prevede nell'Unità Centrale, oltre alle funzioni in staff della Direzione generale, l'Area Amministrativa, l'Area Commerciale e l'Area operativa.. Date le peculiarità del territorio dell'Ambito e la distribuzione territoriale delle opere esistenti e da realizzare, nel definire l'articolazione per aree è stato assunta una suddivisione del territorio in un'unica zona.

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 valutati sulla base di una media dei risultati precedentemente ottenuti sui singoli gestori attualmente presenti nell'ATO.

Sulla base di tali elementi, è stata definita la struttura ottimale per il nuovo gestore dell'ambito che prevede, relativamente al primo anno di esercizio, un organico pari a **106** unità.

Risulta evidente che l'ottimizzazione gestionale da parte del futuro soggetto gestore richiederà un certo sforzo per adeguarsi alle migliori aziende del settore; i rilevamenti effettuati nella fase di ricognizione relativi alla struttura organizzativa e gestionale esistente hanno evidenziato, soprattutto nei piccoli comuni, una realtà abbastanza diffusa di personale solo parzialmente impiegato nei tre comparti del Servizio Idrico Integrato, ed in alcuni casi solo nelle situazioni di emergenza e non nelle attività di ordinaria gestione del servizio.

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 **145** unità negli anni successivi all'entrata in esercizio delle nuove infrastrutture. Tale incremento del personale si mantiene poi costante negli anni seguenti.

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.

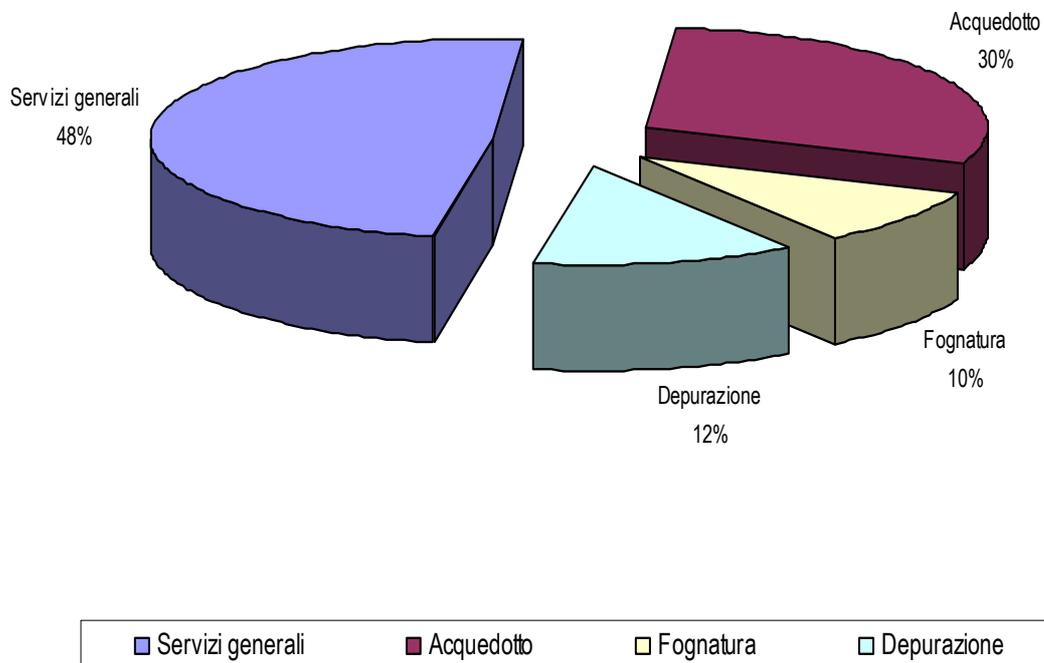
Tabella 8.2 La struttura organizzativa prevista (primo anno)

Attività	Organico ottimale	Dirigenti	Quadri	Impiegati / capi servizio	operai specializzati / qualificati
<i>DIREZIONE GENERALE</i>	8	2	1	4	1
<i>AREA AMMINISTRATIVA E COMMERCIALE</i>	18	2	1	8	7
<i>AREA OPERATIVA – di cui:</i>					
Direzione e segreteria	4	1		2	1
progettazione	5		2	3	
Sistemi informativi aziendali e territoriali - Sala operativa	9		1	2	6
Laboratorio di analisi	4		1	2	1
Logistica	5		1	3	1
Depuratori < 40.000 AE	12				12
Depuratori > 40.000 AE					
Potabilizzatori, Opere di captazione e serbatoi	9				9
Impianti di sollevamento acquedotto e fognatura	4				4
Pronto intervento ed esercizio utenze	28				28
TOTALE GENERALE	106	5	7	24	70

Tabella 8.3 Suddivisione del personale (anno 1)

TIPOLOGIA DEL PERSONALE	
Servizi generali	52
Acquedotto	31
Fognatura	10
Depurazione	13
Totale	106

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.

Per perfezionare la suddetta valutazione si è tenuto conto delle indicazioni fornite dall'Ambito di Enna in sede di approvazione del piano (si veda l'appendice 8), in particolare per quanto riguarda le priorità da considerare nel trasferimento del personale in forza agli Enti locali, agli altri gestori e ai gestori operativi attuali.

Da queste indicazioni discende che, ferma restando l'entità del personale da trasferire al soggetto gestore del SII nell'ambito, fissata in 113 unità – equivalenti a 106 unità, poiché 99 unità a tempo pieno e 14 unità a tempo parziale (si veda anche oltre) -, si prevede prioritariamente la possibilità di trasferimento del personale degli Enti locali e, nell'ordine, di quello in forza al Consorzio Acquedottistico Intercomunale di Centurie, all'EAS, all'ASEN, al Consorzio di Bonifica e a Sicilia Ambiente.

Su questa base, il personale di cui tenere conto per l'assorbimento nella nuova gestione d'ambito è il seguente (si veda anche la tabella 3.7):

- il personale afferente ai gestori in economia (Comuni): 80,39 unità
- il personale delle gestioni non in economia e ai gestori operativi, così ripartito:
 - il personale del Consorzio Intercomunale Centuripe 16 unità
 - il personale dell'EAS attribuibile alle gestioni locali dell'ATO 19 unità.
 - il personale in forza all'ASEN 21 unità
 - il personale del Consorzio di Bonifica di Enna (parziale) 5 unità
 - il personale di Sicilia Ambiente S.p.A. 52 unità

Il personale dell'EAS è stato calcolato tenendo conto del personale che risulta addetto direttamente alle gestioni comunali dell'ATO in carico ad EAS, al cui numero è stata aggiunta quota parte (in proporzione al personale diretto suddetto) del personale del reparto di Enna e quota parte (sempre sulla base della proporzione menzionata) del personale della sede regionale. Il dato di Sicilia Ambiente S.p.A. proviene dall'ATO.

Occorre però notare che sul totale di 113 unità in forza alle gestioni non in economia risultanti dal precedente prospetto risulta che solo 99 unità sono impegnate a tempo pieno, mentre 14 unità sono impegnate a tempo parziale. In termini di personale *effettivo* (vedi paragrafo 3.6) il personale delle altre gestioni è quindi di 106 unità.

In conclusione risulta:

○ Personale delle gestioni in economie	80,39 unità
○ Personale delle altre gestioni	106 unità

Totale	186,39 unità

Tenuto conto dell'articolazione contrattuale (tempo pieno – tempo parziale) esposta e considerando che si può ragionevolmente ipotizzare, in accordo alle indicazioni dell'ATO, che non tutti gli aventi diritto eserciteranno – per diversi motivi – l'opzione di passaggio al gestore d'ambito, si può assumere che il quadro delle persone attualmente impiegate sia compatibile con l'organico ottimale esposto nel paragrafo precedente e cioè 106 unità all'avviamento della gestione d'ambito fino ad un massimo di 145 unità negli anni successivi.

Per i motivi esposti, in accordo alle decisioni dell'ATO, si è utilizzato il dato dell'organico ottimale nella previsione economico-tariffaria.

8.6 Valutazione dei 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 Normalizzato¹, si sono effettuate stime per il servizio acquedotto, depurazione, fognatura. Sono compresi in questi costi, con riferimento alle prescrizioni del decreto legislativo n. 127/1991², 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;
- B 12 - Accantonamento per rischi;
- B 13 - Altri accantonamenti;
- B 14 - Oneri diversi di gestione.

¹ 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".

² 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.

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 Enna.

Nella Tabella 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)

	Milioni di Lire	Euro
Personale	8.531	4.405.894
Acquisti	2.677	1.382.640
- energia elettrica	2.288	1.181.419
- reagenti	164	84.703
- altro (materiali di consumo, carburante)	226	116.517
Servizi di terzi	2.287	1.181.220
- smaltimento fanghi	595	307.165
- manutenzioni reti e pronto intervento	203	104.752
- altro (consulenza legale, servizi assicurativi, noleggio automezzi, ecc.)	1.589	769.303
Acquisto di acqua	10.546	5.255.664
Altri costi operativi (affitto sedi, spese CdA)	370	200.089
Totale	24.042	12.416.507

Sulla base di queste stime, per il primo anno di esercizio è stato quindi individuato un valore di costo operativo complessivo pari a circa 12,42 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 106 addetti, risulta pari a 4,4 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. 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 1,38 milioni di euro, le voci di costo che presentano una maggiore incidenza percentuale sono rappresentate dai costi di energia elettrica (circa 1,18 milioni di euro), dai costi per i reagenti (0,85 milioni di euro) e da altri costi, carburante e materiali di consumo (0,12 milioni di euro).

All'interno della categoria **servizi di terzi**, il cui valore ammonta complessivamente a 1,18 milioni di euro, la voce di costo che presentano una maggiore incidenza percentuale sono rappresentate dal servizio di smaltimento fanghi (circa 0,31 milioni di euro) e dal servizio di manutenzione reti e pronto intervento (circa 0,1 milioni di euro). Nell'ultima categoria, 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 0,77 milioni di euro.

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 5,26 milioni di euro per un volume acquistato nell'anno 1 pari a 9,25 milioni di metri cubi.

Infine, gli **altri costi operativi** (0,2 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

