

7 Modello Organizzativo

7.1 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.

7.2 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 Caltanissetta, per il raggiungimento dei livelli di servizio previsti, è stata ritenuta sufficiente un'unica area operativa a totale copertura del territorio, all'interno della quale 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.

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

7.3 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 7.1- 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)
Centri operativi	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 pubblicistica 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 le 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 *reporte* 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.

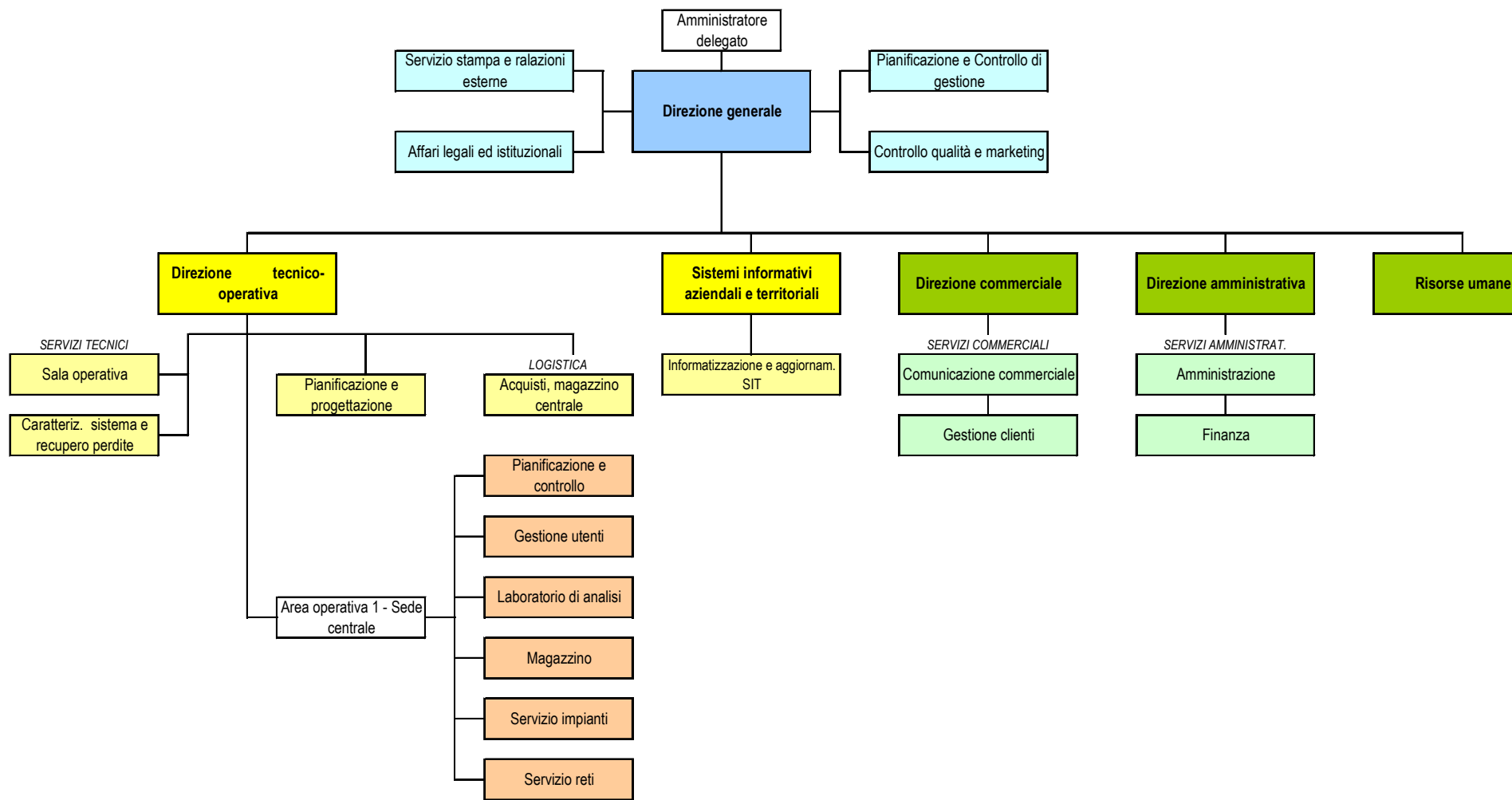
Logistica

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 7. 1- Funzionigramma dell'azienda



7.4 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 Caltanissetta 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.

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.

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 **175** 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 **195** 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.

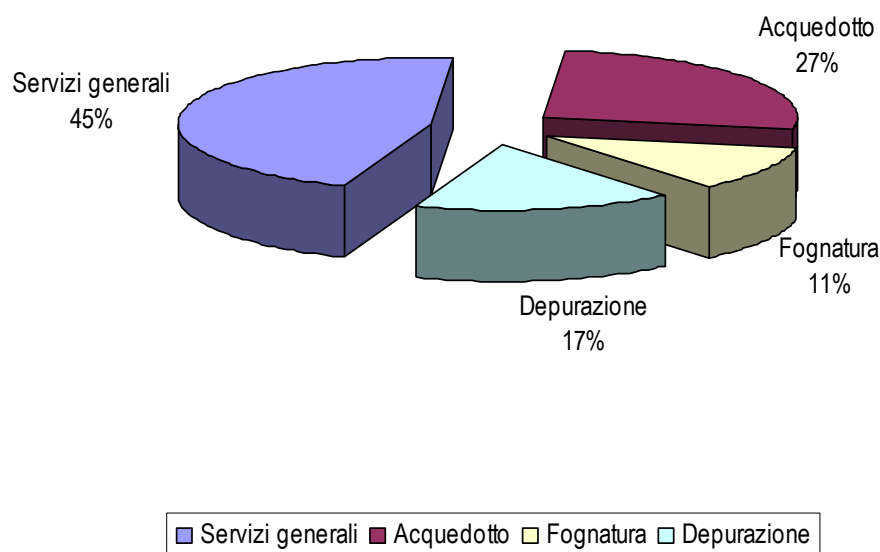
Tabella 7.2 - La struttura organizzativa ottimale prevista (primo anno)

Attività	Organico ottimale	Dirigenti / Quadri	Impiegati / capi servizio	operai specializzati / qualificati
<i>DIREZIONE GENERALE</i>	16	5	9	2
<i>AREA AMMINISTRATIVA E COMMERCIALE</i>	23	3	16	4
<i>AREA OPERATIVA – di cui:</i>				
Direzione e segreteria	5	1	3	1
Progettazione	9	2	7	0
Sistemi informativi aziendali e territoriali - Sala operativa	16	1	3	12
Laboratorio di analisi	7	1	3	3
Logistica	7	1	5	1
Depuratori < 40.000 AE	20	0	3	17
Depuratori > 40.000 AE	8	0	2	6
Potabilizzatori, Opere di captazione, invasi e serbatoi	10	0	2	8
Impianti di sollevamento acquedotto e fognatura	10	0	0	10
Esercizio reti, pronto intervento ed assistenza utenze	44	0	1	43
TOTALE GENERALE	175	14	54	107

Tabella 7.3 - Suddivisione del personale (primo anno)

TIPOLOGIA DEL PERSONALE	
Servizi generali	80
Acquedotto	47
Fognatura	19
Depurazione	29
TOTALE	175

Figura 7.2 Ripartizione del personale



7.5 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.

Come risulta dalla tabella 3.7, 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 circa 82 addetti effettivi.

A questi occorre aggiungere il personale dell'EAS attribuibile alle gestioni locali dell'ATO,

pari a 59 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.

Il totale delle persone attualmente impiegate è pari a 141 unità (cfr. Tab. 3.7) ed è inferiore al numero degli addetti ottimali del primo anno di attività, determinato nel paragrafo precedente in 175 unità, che nel corso degli anni crescono fino ad un massimo di 195 addetti.

Pertanto, il numero delle persone attualmente impiegate è compatibile con l'organico esposto nel paragrafo precedente, utilizzato, quindi, nella previsione economico-tariffaria.

7.6 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 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;
- 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 Caltanissetta.

Nella Tabella 7.6 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

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.

esplicitate le voci di costo che assumono maggiore rilevanza, mentre le altre spese vengono riportate nella voce residuale "altro".

Tabella 7.6 - I costi operativi (primo anno)

	Milioni di Lire	Migliaia di Euro
Personale	14.189	7.328
Acquisti	4.661	2.407
- energia elettrica	2.628	1.357
- reagenti	576	297
- materiali per manutenzioni ordinarie e pronto intervento	968	500
- altro (materiali di consumo, carburante)	489	253
Servizi di terzi	8.808	4.549
- smaltimento fanghi	1.653	854
- manutenzione straordinaria non programmata/pronto intervento	1.656	855
- noleggio automezzi	1.658	856
- altro (consulenza legale, servizi assicurativi, ecc.)	3.841	1.984
Acquisto di acqua	27.117	14.005
Altri costi operativi (affitto sedi, spese CdA)	750	387
Totale	55.525	28.676

Sulla base di queste stime, per il primo anno di esercizio è stato quindi individuato un valore di costo operativo complessivo pari a circa 28,7 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 175 addetti, risulta pari a circa 7,3 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 2,4 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 1,3 milioni di euro), dai costi per i materiali per manutenzioni ordinarie (circa 0,5 milioni di euro), dai costi per i reagenti (circa 0,3 milioni di euro) e da altri costi, carburante e materiali di consumo (circa 0,2 milioni di euro).

All'interno della categoria servizi di terzi, il cui valore ammonta complessivamente a circa 4,5 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 0,8 milioni di euro) e dal servizio di noleggio automezzi (circa 0,8 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 2 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 14 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

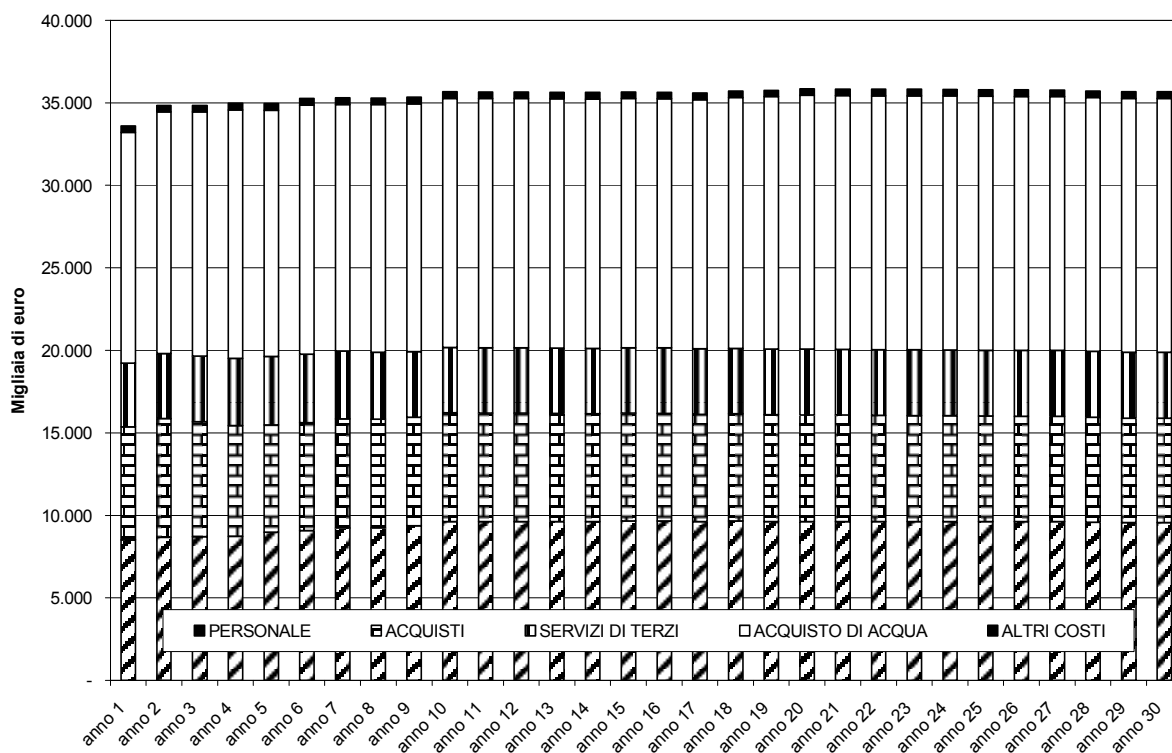


Tabella 7.7 – Andamento Costi Operativi (migliaia di euro) (continua)

	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4	anno 5	anno 6	anno 7	anno 8	anno 9	anno 10
PERSONALE	7.328	7.545	7.640	7.709	7.879	7.904	7.891	7.988	8.013	8.075
ACQUISTI	2.407	2.898	3.361	3.813	4.326	4.613	4.898	5.177	5.433	5.694
Energia elettrica	1.357	1.794	2.231	2.668	3.105	3.383	3.660	3.938	4.216	4.494
Materiali per manutenzioni ordinarie	500	544	560	571	599	609	617	612	590	569
Reagenti	297	297	297	297	344	344	344	344	344	344
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	253	262	273	277	278	278	277	282	282	287
SERVIZI DI TERZI	4.549	4.422	4.353	4.290	4.386	4.289	4.219	4.182	4.182	4.195
Sistemi informativi	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Legali	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Commerciali e marketing	175	179	184	189	193	193	193	193	193	193
Smaltimento fanghi	854	854	854	854	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	855	693	596	510	417	320	251	211	211	211
Servizi generali	1.292	1.308	1.326	1.341	1.357	1.357	1.356	1.356	1.356	1.356
Noleggio mezzi	856	872	877	880	880	880	880	882	882	895
ALTRI COSTI	14.392	15.013	15.187	15.433	15.317	15.480	15.343	15.405	15.395	15.497
Acquisto di acqua	14.005	14.625	14.799	15.046	14.930	15.092	14.956	15.017	15.008	15.109
Affitto sedi	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Spese CdA	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
TOTALE	28.676	29.878	30.540	31.245	31.908	32.286	32.352	32.752	33.023	33.461

Tabella 7.7 – 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
PERSONALE	8.075	8.075	8.034	8.075	8.034	8.034	8.034	8.034	8.034	8.034
ACQUISTI	5.703	5.712	5.720	5.730	5.738	5.747	5.756	5.765	5.774	5.783
Energia elettrica	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494
Materiali per manutenzioni ordinarie	578	586	595	604	613	622	631	640	649	658
Reagenti	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	287	287	286	287	286	286	286	286	286	286
SERVIZI DI TERZI	4.195	4.195	4.194	4.195	4.194	4.194	4.194	4.194	4.194	4.194
Sistemi informativi	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Legali	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Commerciali e marketing	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Smaltimento fanghi	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
Servizi generali	1.356	1.356	1.355	1.356	1.355	1.355	1.355	1.355	1.355	1.355
Noleggio mezzi	895	895	895	895	895	895	895	895	895	895
ALTRI COSTI	15.497	15.497	15.497	15.497	15.497	15.497	15.497	15.591	15.685	15.779
Acquisto di acqua	15.109	15.109	15.109	15.109	15.109	15.109	15.109	15.203	15.297	15.391
Affitto sedi	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Spese CdA	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
TOTALE	33.470	33.479	33.445	33.497	33.462	33.471	33.480	33.583	33.686	33.789

Tabella 7.7 – Andamento Costi Operativi (migliaia di euro) (segue)

	anno 21	anno 22	anno 23	anno 24	anno 25	anno 26	anno 27	anno 28	anno 29	anno 30
PERSONALE	8.034	8.034	8.075	8.075	8.075	8.075	8.075	8.034	8.034	8.034
ACQUISTI	5.792	5.801	5.810	5.819	5.828	5.837	5.846	5.855	5.864	5.873
Energia elettrica	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494	4.494
Materiali per manutenzioni ordinarie	667	675	684	693	702	711	720	729	738	747
Reagenti	345	345	345	345	345	345	345	345	346	346
Altro (Materiali di consumo, carburanti)	286	286	287	287	287	287	287	286	286	286
SERVIZI DI TERZI	4.194	4.194	4.195	4.195	4.195	4.195	4.195	4.194	4.194	4.194
Sistemi informativi	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Legali	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Commerciali e marketing	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Smaltimento fanghi	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023	1.023
Manutenzione straordinaria/pronto intervento	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
Servizi generali	1.355	1.355	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.355	1.355	1.355
Noleggio mezzi	895	895	895	895	895	895	895	895	895	895
ALTRI COSTI	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779	15.779
Acquisto di acqua	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391	15.391
Affitto sedi	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Spese CdA	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232
TOTALE	33.798	33.807	33.859	33.868	33.877	33.886	33.895	33.861	33.870	33.879