

PARTE C:

MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO

INDICE

PARTE C: MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO.....	1
V-1 CRITERI DI DEFINIZIONE DEL MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO	3
V-1.1 CRITERI GENERALI DI DEFINIZIONE DEL MODELLO GESTIONALE	3
V-2 IL MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO.....	4
V-2.1 ORGANIGRAMMA COMPLESSIVO DELLA GESTIONE	4
V-2.2 SERVIZI DI STAFF ALLA DIREZIONE GENERALE	5
V.2.3 SERVIZI DI STAFF ALLA DIREZIONE OPERATIVA.....	6
V-2.4 DIREZIONE OPERATIVA RETI	7
V-2.5 DIREZIONE OPERATIVA IMPIANTI	8
V-2.5.1 <i>Impianti di acquedotto e fognatura</i>	8
V-2.5.2 <i>Impianti di depurazione</i>	8
V-2.6 FUNZIONI E RISORSE	9

V-1 CRITERI DI DEFINIZIONE DEL MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO

V-1.1 Criteri generali di definizione del modello gestionale

Il modello gestionale e organizzativo costituisce una delle quattro parti in cui, ai sensi dell'art. 149 del D.Lgs. 152/2006, si articola il piano d'ambito. In particolare la norma specifica che *“il modello gestionale ed organizzativo definisce la struttura operativa mediante la quale il gestore assicura il servizio all'utenza e la realizzazione del programma degli interventi”*. Lo scopo è quello di assicurare al piano d'ambito completezza integrando le informazioni di tipo tecnico con quelle di tipo organizzativo ed economico finanziario (piano economico finanziario) e quindi fornendo una quadro completo di tutti i punti di vista rilevanti della pianificazione del servizio idrico integrato e delle sue implicazioni, anche organizzative.

La gestione del servizio idrico riguarda il complesso di infrastrutture prese in consegna dai Comuni e che l'Atersir affiderà in concessione, nonché dalle opere e impianti di futura realizzazione in accordo con il programma degli interventi di Piano d'ambito. L'obiettivo della parte C del piano d'ambito è pertanto quello di definire uno schema di riferimento organizzativo che precisi le attività da svolgere e quindi le unità operative con cui il gestore del servizio deve erogare il servizio in modo efficace, ovvero coerente con gli obiettivi della pianificazione, ed efficiente.

In via preliminare è opportuno ricordare che, a seguito di un processo di integrazione attuatosi negli ultimi anni, il sub ambito di Reggio Emilia è gestito in modo unitario. L'attuale gestore (Iren) eroga il servizio idrico integrato su tutto il territorio della provincia di Reggio Emilia con l'unica eccezione del servizio di acquedotto per il comune di Toano che, come già indicato in precedenza essendo la concessione giunta a termine da tempo è svolto da AST SpA in regime di *prorogatio*.

Innanzitutto, si sottolinea che l'unicità gestionale è un aspetto di rilievo per la definizione del presente modello organizzativo e gestionale. Storicamente, il servizio idrico nella provincia di Reggio è già da molto tempo gestito in modo unitario e questo ha consentito una costante attenzione ai miglioramenti organizzativi e alla semplificazione dei meccanismi operativi e i processi gestionali che ha determinato il raggiungimento di un buon grado di efficienza nella gestione del servizio.

In secondo luogo è opportuno ricordare che la struttura produttiva di erogazione del servizio è definita dal sistema esistente di reti ed impianti ed ha quindi una sua configurazione territoriale ben definita su cui è possibile intervenire solo marginalmente e comunque nel medio-lungo periodo.

Infine, come indicato nella parte B del presente piano d'ambito, il piano degli interventi individua azioni destinate a produrre effetti incrementali che non determineranno modifiche sostanziali all'attuale assetto di reti e impianti.

Per questi motivi il presente modello gestionale e organizzativo prende atto dell'attuale configurazione territoriale delle reti e degli impianti, mentre definisce gli elementi della struttura organizzativa afferenti ai servizi di staff sia alla direzione generale sia alla direzione operativa.

V-2 IL MODELLO GESTIONALE E ORGANIZZATIVO

V-2.1 Organigramma complessivo della gestione

Il modello proposto è di tipo funzionale ispirato a criteri di snellezza delle strutture di supporto, in grado di gestire il servizio in modo autonomo con ricorso ad esternalizzazione solo per alcune attività di manutenzione, di costruzione e straordinarie.

La struttura organizzativa è evidenziata dal seguente organigramma funzionale. Le singole funzioni non rappresentano necessariamente singole unità organizzative essendo aggregabili in funzione degli specifici obiettivi organizzativi del gestore.

Il dimensionamento in termini di risorse delle singole funzioni, riportato successivamente, è stato determinato sulla base dell'attuale configurazione delle stesse.

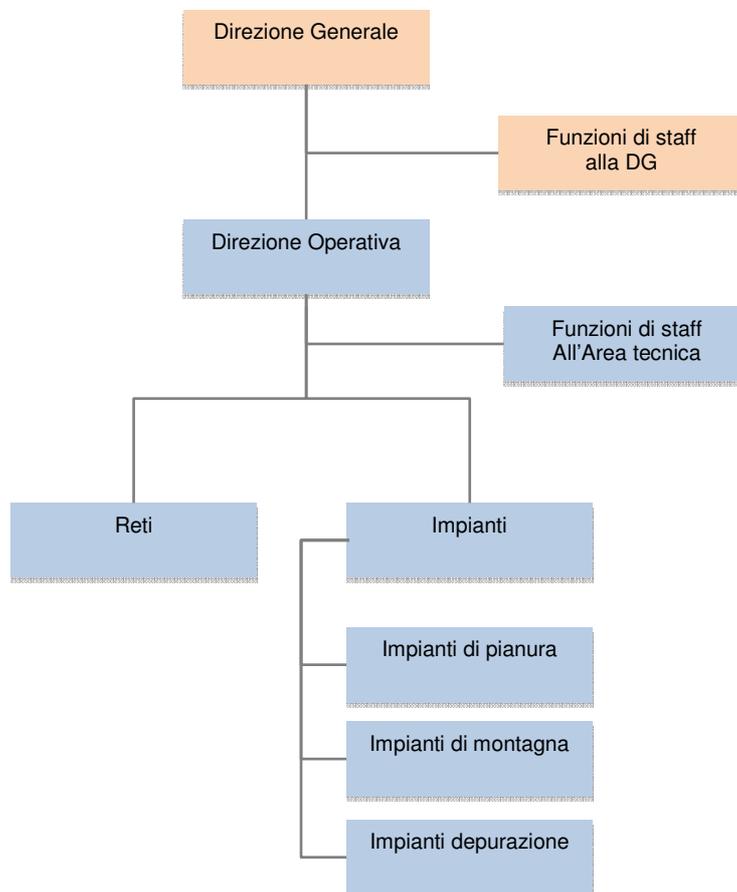


Figura V-2.1.1 – Assetto organizzativo complessivo

La struttura operativa proposta rispetta la struttura di produzione del servizio distinguendo le funzioni di *line* in modo da garantire un criterio di omogeneità tecnica delle attività svolte orientato a favorire la specializzazione e quindi l'efficienza gestionale; a tali valutazioni è riconducibile in particolare la scomposizione dell'area tecnica tra "reti" e "impianti" invece che per area territoriale omogenea (pianura e montagna) e specializzazione (trattamento/disinfezione e depurazione).

V-2.2 Servizi di staff alla Direzione generale

I servizi di staff alla Direzione generale sono definiti tenendo conto della necessità di distinguere le funzioni con natura propriamente generale aziendale da quelle propriamente operative. Le funzioni di staff alla direzione di seguito individuate sono coerenti con le specificità di un settore regolato qual è il servizio idrico integrato.

Amministrazione e finanza. La funzione è articolata in tre attività principali: la tenuta della contabilità generale nei diversi adempimenti (ciclo attivo e ciclo passivo), la gestione del sistema di contabilità analitica e il suo raccordo con le norme di contabilità regolatoria definite dall'AEEGSI, la redazione del bilancio, la gestione della tesoreria, la gestione della fiscalità. L'ufficio si occupa anche della predisposizione delle bollette e delle attività di verifica degli incassi.

Acquisti e appalti. La funzione riassume le attività di gestione delle forniture di beni e servizi, tra i quali assume particolare importanza la predisposizione degli appalti per la realizzazione degli interventi su reti e impianti.

Audit interno. Svolge le attività di controllo connesse con gli adempimenti e le procedure di cui al D.Lgs. 231/2001 e le altre attività di verifica interne con particolare riferimento al rispetto della Convenzione di gestione.

Comunicazione e relazioni istituzionali. È la funzione di contatto e interlocuzione del gestore con i diversi *stakeholders* del servizio idrico integrato, ovvero gli Enti di regolazione (AEEGSI e Atersir), e le amministrazioni locali e di collegamento con gli organi di stampa.

Controllo di gestione e contabilità regolatoria. Si tratta della funzione a cui compete la redazione di analisi e reportistica periodica sia interna a supporto della direzione aziendale sia esterna con specifico riferimento agli adempimenti connessi con la regolamentazione del servizio. In particolare, si tratta di predisporre la documentazione periodica agli enti di regolazione, il budget annuale e il piano pluriennale.

ICT-TLC. La funzione copre tutti gli aspetti connessi alla realizzazione e gestione dei sistemi informativi interni di elaborazione e gestione dati, sia alla strutturazione di sistemi di telecomunicazione, inclusi gestione hardware e software. All'interno della funzione figurano anche il sistema informativo territoriale, i servizi di telecontrollo e telegestione e l'*help desk*.

Legale e regolazione. La gestione di un servizio regolamentato richiede la presenza di una struttura legale interna in grado di garantire la copertura dei diversi aspetti giuridici propri del ciclo idrico integrato. La funzione dovrà svolgere più in generale anche tutte le ulteriori attività giuridiche e legali di supporto alla gestione, tra quali le questioni societarie.

Qualità e sicurezza. La funzione deve garantire sia la gestione del sistema di qualità aziendale sia il rispetto delle norme sulla sicurezza. Se opportuno, può essere suddivisa in due unità operative distinte.

Risorse umane. Il gestore deve essere in grado di gestire i temi che afferiscono alla gestione del personale, in particolare: l’amministrazione (retribuzioni, contribuzioni, fiscalità connessa al personale) del personale in senso stretto e la rilevazione delle presenze, relazioni con le OO.SS., definizione e gestione dei progetti di formazione e sviluppo. All’interno della funzione è presente anche l’attività di rilevazione delle presenze.

Organizzazione e Affari generali. Si tratta di una funzione che include tutte le attività connesse con il supporto al ciclo produttivo. In particolare, include:

- la gestione logistica;
- la gestione della sicurezza;
- i servizi generali di sede;
- la gestione officine;
- la gestione del patrimonio;
- la segreteria;
- il protocollo.

Servizi commerciali e rapporti con i clienti. Questi servizi includono la gestione degli sportelli e dei *call center* presenti sul territorio (Scandiano, Reggio Emilia, Bibbiano, Gualtieri, Castelnuovo Monti), nonché le attività di coordinamento dei servizi commerciali.

V.2.3 Servizi di staff alla Direzione operativa

Il modello gestionale proposto prevede la presenza di alcune funzioni di staff alla Direzione operativa la cui posizione all’interno della struttura organizzativa è motivata dalla stretta relazione con il processo produttivo.

- **Magazzini.** La funzione ha natura strettamente gestionale in quanto ha per scopo la gestione dei magazzini dislocati sul territorio utilizzati per la gestione del servizio idrico integrato.
- **Attività elettriche e Telecontrollo.** La funzione raggruppa le attività di gestione e manutenzione degli impianti elettrici e degli apparati di telecontrollo.

Le funzioni riconducibili all’area tecnica includono le funzioni collegate alle attività di progettazione e direzione tecnica.

- **Segreteria tecnica.** La funzione racchiude tutte le attività di staff di supporto alla struttura operativa che non sono già allocate in altre distinte funzioni. Si occupa anche del controllo degli scarichi industriali.
- **Cartografia e analisi territoriali.** La funzione è principalmente deputata alla rappresentazione cartografica delle reti e degli impianti e alle relative attività di supporto alla progettazione.
- **Progettazione, ingegneria e sviluppo, direzione lavori e collaudi.** La funzione di progettazione rappresenta un’importante attività di staff della direzione operativa in quanto coinvolta con le

attività di manutenzione straordinaria, rinnovo e ampliamento delle reti e degli impianti. Alla funzione è attribuita anche la funzione di formulazione di pareri di competenza in merito a realizzazioni di reti e impianti da parte di terzi, pubblici o privati, nell'ambito di PPIP

- **Servizi all'utenza.** Si tratta del complesso delle attività strettamente connesse con la gestione del rapporto con l'utente del servizio.
- **Permessi, autorizzazioni e catasto.** È una funzione deputata allo svolgimento delle attività legate alla gestione delle autorizzazioni, delle attività di preparazione per le pratiche di esproprio, dei dati catastali legati alle attività di gestione delle reti e degli impianti.

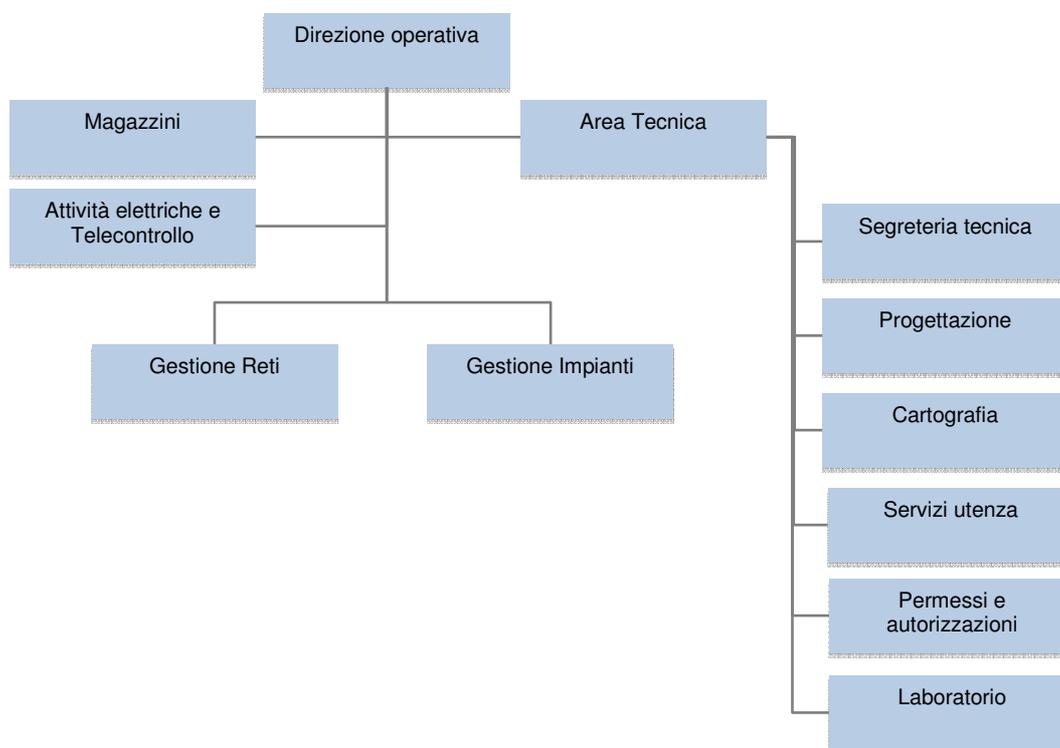


Figura V-2.3.1 – Funzioni di staff alla direzione operativa

V-2.4 Direzione operativa reti

Le attività tecniche di *line* sono suddivise in tre funzioni principali articolate per tipologia di cespite, ovvero: gestioni reti di acquedotto e fognatura, gestioni impianti a servizio di reti di acquedotto e fognatura, e impianti di trattamento/disinfezione.

La gestione delle reti può essere suddivisa in modo da rendere gli interventi sul territorio più efficienti. Nel presente modello gestionale il territorio della provincia di Reggio Emilia è suddiviso in quattro zone territoriali, definite in funzione della copertura del territorio reggiano e della configurazione delle reti.

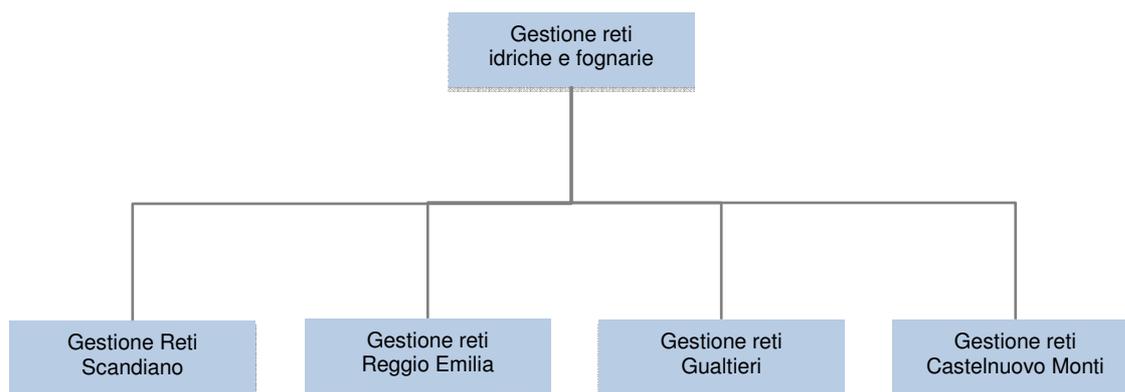


Figura V-2.4.1 – Organigramma gestioni reti idriche e fognarie

V-2.5 Direzione operativa impianti

V-2.5.1 Impianti di acquedotto e fognatura

Il presente modello gestionale adotta per la gestione degli impianti di servizio uno schema strutturato su base territoriale coerente con quello delle reti di acquedotto e fognatura e la localizzazione degli impianti. Sulla base di valutazioni di efficienza tecnico-gestionale gli impianti di trattamento e disinfezione della risorsa sono organizzati con un'unità operativa a sé stante.

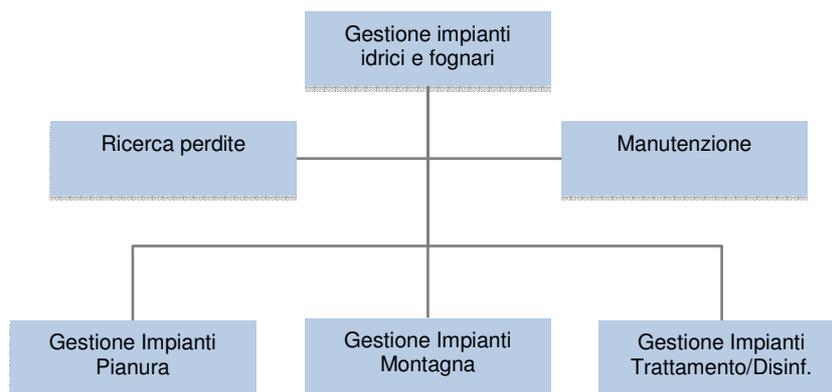


Figura V-2.5.1 – Organigramma gestione impianti acquedotto e depurazione

Le due funzioni “ricerca delle perdite” e “manutenzione” prescindono invece dall’articolazione territoriale risultando operativamente più efficiente la loro gestione accentrata, mentre la suddivisione per zone assume particolare rilievo nelle attività di gestione delle reti.

V-2.5.2 Impianti di depurazione

Il modello gestionale prevede la gestione separata della depurazione in quanto tale funzione è caratterizzata da specificità tecniche e gestionali e quindi da modeste complementarità con la gestione degli altri impianti.

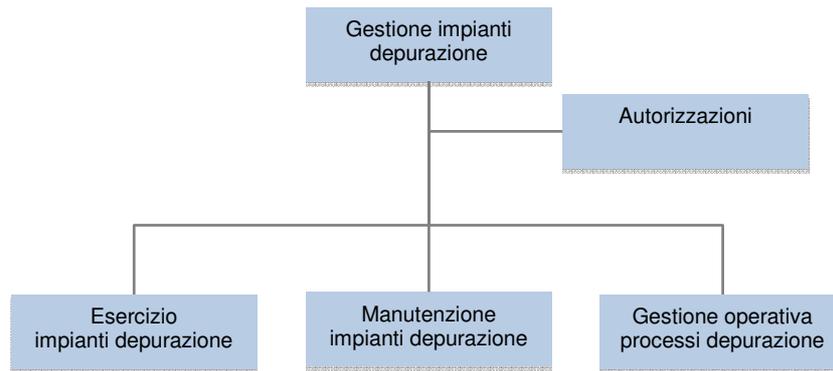


Figura V-2.5.2 – Organigramma gestione impianti depurazione

Diversamente dalla gestione reti e dalla gestione impianti di acquedotto e fognatura che sono organizzate anche in considerazione del territorio, la depurazione è articolata esclusivamente secondo un principio funzionale che da un lato distingue l'esercizio degli impianti dalla loro manutenzione e dall'altro prevede la separazione operativa delle attività relative alla gestione del processo di depurazione.

Il complesso delle attività connesse con la gestione delle autorizzazione agli scarichi con la formulazione del parere di competenza per le autorizzazioni allo scarico in pubblica fognatura è svolto da una distinta unità operativa in staff al responsabile della funzione depurazione.

V-2.6 Funzioni e risorse

Di seguito si riporta in tabella un'indicazione di massima delle risorse che potrebbero essere allocate alle diverse funzioni. Il dimensionamento è da intendersi come indicazione di massima di riferimento per il gestore che è libero di definire il modello organizzativo e gestionale che ritiene idoneo alla realizzazione degli obiettivi del piano e al raggiungimento di un più elevato livello di efficienza.

Tabella 2.6.1 – Dimensionamento delle risorse per funzione

Livello	Funzione	Addetti
	Direzioni	6
Staff DG	Amministrazione e finanza	13
Staff DG	Acquisti e appalti	5
Staff DG	Audit interno	1
Staff DG	Comunicazione e relazioni istituzionali	2
Staff DG	Controllo gestione e contabilità regolatoria	4
Staff DG	ICT-TLC	7
Staff DG	Legale e regolazione	2
Staff DG	Qualità e sicurezza	2
Staff DG	Risorse umane	4
Staff DG	Organizzazione e affari generali	7
Staff DG	Servizi commerciali e rapporti con clienti	14
	Totale staff DG	68
Staff DO	Magazzini	4
Staff DO	Attività elettriche e telecontrollo	18
Staff DO	<i>Area tecnica: segreteria tecnica</i>	8
Staff DO	<i>Area tecnica: permessi, autorizzazioni e catasto</i>	4
Staff DO	<i>Area tecnica: progettazione</i>	24
Staff DO	<i>Area tecnica: cartografia</i>	7
Staff DO	<i>Area tecnica: servizi utenza</i>	8
Staff DO	<i>Area tecnica: laboratorio</i>	17
	Totale Area Tecnica	68
	Totale Staff DO	90
Reti	Gestione reti Gualtieri	22
Reti	Gestione reti Reggio Emilia	27
Reti	Gestione reti Scandiano	17
Reti	Gestione reti Castelnuovo Monti	12
	Totale reti idriche e fognarie	78
Impianti	Ricerca perdite	3
Impianti	Manutenzioni	3
Impianti	Gestione impianti Pianura	6
Impianti	Gestione impianti Montagna	6
Impianti	Gestione impianti di trattamento e disinfezione	8
	Totale Gestioni impianti idrici e fognari	26
depurazione	Autorizzazioni	6
depurazione	Esercizio impianti depurazione	20
depurazione	Manutenzioni impianti depurazione	9
depurazione	Gestione operativa processi depurazione	6
	Totale impianti depurazione	41
	Totale generale	303