

“Indagini e studi finalizzati alla predisposizione dei programmi di intervento e dei relativi piani finanziari per l’ammodernamento degli impianti e delle reti dei servizi idrici di acquedotto, fognatura e depurazione dei Comuni appartenenti all’Ambito territoriale ottimale n. 4 - Cuneese”

FASE II – ATTIVITA’ DI ANALISI CRITICA

**Attività “f” di Disciplinare Tecnico
“Analisi dei livelli di servizio delle gestioni esistenti”**

CODICE DOCUMENTO

ELABORATO

1	5	5	2	/	0	7	-	0	0	1	0	1	.	D	O	C
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3

01	OTT. 02	A. DE TOFFOL	C.MALERBA	G.BONINO	
00	FEB 02	F.ALBANESE	P.GALFRE'	G.BONINO	
REV.	DATA	REDAZIONE	VERIFICA	AUTORIZZAZIONE	MODIFICHE

RIPRODUZIONE O CONSEGNA A TERZI SOLO DIETRO SPECIFICA AUTORIZZAZIONE

Associazione temporanea di imprese

INDICE

1. PREMESSA	1
2. SINTESI DEGLI ASPETTI CONOSCITIVI	1
3. CRITERI DI SCELTA DEI PRINCIPALI OPERATORI	2
4. METODOLOGIA DI ANALISI	3
5. RISULTANZE DELL'ANALISI A LIVELLO GESTORI	4
5.1 Alpi Acque S.p.A.	4
5.2 Azienda Consortile Ciclo Idrico di Alba – Langhe – Roero (A.C.C.I.A.L.R.)	5
5.3 Azienda Consortile per L'Acquedotto delle Langhe ed Alpi Cuneesi (A.C.A.L.A.C.)	6
5.4 Azienda Cuneese dell'Acqua (A.C.D.A.)	7
5.5 Consorzio Acquedotto Langhe Sud – Occidentali (C.A.L.S.O.)	8
5.6 Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (C.R.E.A.)	9
5.7 Mariani Energia Duemila S.p.A.	10
5.8 Mondo Acqua S.p.A.	11
5.9 Tecnoedil S.p.A.	11
6. SINTESI DELLE REALTA' GESTIONALI CENSITE	13
6.1 Premessa	13
6.2 Organizzazione delle aree funzionali	14
6.2.1 Il funzionigramma di riferimento	15
6.2.2 Grado di implementazione delle aree funzionali	16
6.2.3 Gestione risorse umane	18
6.2.4 Organizzazione dei processi	18
6.2.5 Sistemi informatici	18
6.2.6 Strumenti di monitoraggio della gestione	19
6.2.7 Strumenti di monitoraggio del prodotto	19
6.2.8 Sistemi di diagnosi e valutazione esterna del servizio	20
6.2.9 Situazione patrimoniale, finanziaria ed economica	20
6.2.10 Indicatori di efficienza, efficacia ed economicità	22
7. MATRICE DI RATING	23
8. ANALISI DELLA GESTIONE DEGLI ENTI LOCALI	24
ALLEGATO 1 - 1.a Acquedotto – volumi fatturati e abitanti serviti	
1.b Acquedotto, Fognatura, Depurazione - fatturato	
ALLEGATO 2 - Questionari ricognitivi gestori censiti	
ALLEGATO 2.a - Questionario ricognitivo Alpi Acque S.p.A.	
ALLEGATO 2.b - Questionario ricognitivo Azienda Consortile Ciclo Idrico di Alba- Langhe-Roero (ACCIALR)	

- ALLEGATO 2.c - Questionario ricognitivo Azienda Consortile per l'Acquedotto delle Langhe ed Alpi Cuneesi (ACALAC)
- ALLEGATO 2.d - Questionario ricognitivo Azienda Cuneese Dell'Acqua (ACDA)
- ALLEGATO 2.e - Questionario ricognitivo Consorzio Acquedotto Langhe Sud Occidentali (CALSO)
- ALLEGATO 2.f - Questionario ricognitivo Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (CREA)
- ALLEGATO 2.g - Questionario ricognitivo Mariani Energia Duemila S.p.A.
- ALLEGATO 2.h - Questionario ricognitivo Mondo Acqua S.p.A.
- ALLEGATO 2.i - Questionario ricognitivo Tencoedil S.p.A.
- ALLEGATO 3 - Funzionigramma del servizio idrico integrato dei gestori censiti
- ALLEGATO 4 - 4.a Acquedotto – Investimenti effettuati previsti
4.b Fognatura e depurazione – Investimenti effettuati e previsti
- ALLEGATO 5 - 5.a Acquedotto – Dati tecnici e parametrici
5.b Fognatura e depurazione – Dati tecnici e parametrici
- ALLEGATO 6 - Questionario ricognitivo comunale

1. PREMESSA

Obiettivo della fase è di pervenire attraverso l'analisi della situazione in atto, ad una valutazione della qualità globale del servizio reso individuando i fattori dell'assetto di impresa determinanti in relazione a tale risultato.

Al riguardo, il disciplinare tecnico indica quanto segue:

“Per ciascuna gestione, qualunque sia la modalità di esercizio del servizio, dovranno essere riportati almeno i dati relativi:

- *alla forma giuridica e all'assetto societario;*
- *ai servizi erogati;*
- *ai comuni e alla popolazione servita;*
- *al numero di addetti;*
- *al bilancio idrico, redatto in conformità al D.M. 8 gennaio 1997, n.99;*
- *alla stima dei costi operativi reali sostenuti per i diversi servizi idrici erogati;*
- *alle condizioni economico-patrimoniali, facendo riferimento a registrazioni di bilancio, alle consistenze immobiliari e mobiliari, alle principali dotazioni di sistemi di controllo e di comando;*
- *alle condizioni contrattuali e alla qualità dei servizi erogati.*

A conclusione dell'attività e sulla base dei dati rilevati si richiede che vengano formulati quadri di sintesi delle realtà gestionali censite e delle relative prestazioni, prendendo a riferimento standard convenzionali e/o fissati dalla normativa.”

Dalla base dati regionale è stato possibile ricavare alcune delle informazioni necessarie per lo svolgimento dell'analisi prospettata, mentre per altre il riferimento temporale dei dati (anno 1996) ha costituito un limite per la loro utilizzazione ai fini della rappresentazione di una situazione che, ad oggi, ha subito rilevanti variazioni.

Si è quindi scelta la strada di integrare le informazioni a suo tempo raccolte con altri dati da rilevare direttamente presso “attori del servizio” sufficientemente rappresentativi dell'universo dei gestori operanti nell' ATO/4.

2. SINTESI DEGLI ASPETTI CONOSCITIVI

L'apparato strutturale rappresentato dai gestori operanti nell'ambito preso in esame, è costituito da aziende di dimensioni medio-piccole, alcune solo di recente costituzione, che gestiscono prevalentemente il solo servizio idrico integrato.

A questi elementi di base: dimensione aziendale ridotta e marginale integrazione gestionale dei servizi dell'idrico integrato con altri servizi, sono riconducibili i punti di debolezza riscontrati nella maggior parte degli aspetti gestionali considerati.

In effetti il limitato potenziale espresso dalle aziende di minori dimensioni in termini di risorse umane e finanziarie impiegabili nella gestione del servizio idrico rende

problematico il raggiungimento dell'obiettivo del soddisfacimento dei livelli di qualità di servizio richiesti dalle norme vigenti

A questo riguardo va anche tenuto in considerazione che, in relazione ai cambiamenti che stanno intervenendo nell'utenza in termini di aspettative di miglioramento del servizio, le aziende dovranno essere in grado di garantire nel prossimo futuro un più elevato livello di prestazioni per adeguarsi alle sollecitazioni provenienti dal mercato.

L'eterogeneità dei processi e dei metodi gestionali applicati dagli attuali gestori, peraltro scarsamente supportati dai sistemi informatici, in dipendenza dell'appartenenza a contesti organizzativi molto diversi, costituisce un ulteriore punto di debolezza per quanto concerne il futuro svolgimento delle funzioni di indirizzo e controllo da parte dell'Autorità d'Ambito che dovrebbe confrontarsi con realtà gestite e controllate secondo modalità disomogenee.

La valutazione delle gestioni sotto il profilo economico, effettuata sulla base di dati risultanti da estrapolazioni fatte direttamente dai gestori e in alcuni casi non riscontrabili in quanto ottenuti da bilanci non forniti, indicano un risultato complessivamente positivo sia a livello operativo (9,5% sui ricavi dell'attività tipica) sia di utile netto, risultato che può rappresentare un buon punto di partenza per sostenere le azioni di sviluppo dell'intero Ambito in condizioni di equilibrio economico-finanziario.

3. CRITERI DI SCELTA DEI PRINCIPALI OPERATORI

L'individuazione dei gestori da analizzare è stata fatta con riferimento a quelle realtà operanti sul territorio che per dimensione aziendale, gamma di servizi e morfologia del territorio servito sono state ritenute significative e idonee a rappresentare l'intera realtà dell'ATO/4 (cfr. criterio soglia del Piano delle Attività PdA).

In relazione ai suddetti criteri sono stati individuati ed analizzati i seguenti gestori:

- Alpi Acque S.p.A.;
- Azienda Consortile Ciclo Idrico di Alba – Langhe – Roero (A.C.C.I.A.L.R.);
- Azienda Consortile per L'Acquedotto delle Langhe ed Alpi Cuneesi (A.C.A.L.A.C.);
- Azienda Cuneese dell'Acqua (A.C.D.A.);
- Consorzio Acquedotto Langhe Sud – Occidentali (C.A.L.S.O.);
- Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (C.R.E.A.);
- Mariani Energia Duemila S.p.A.;
- Mondo Acqua S.p.A.;
- Tecnoedil S.p.A..

La rappresentatività del campione selezionato rispetto al totale dell'ATO/4 può essere espressa dai seguenti parametri (cfr. allegati 1.a e 1.b):

- Copertura territoriale
 - percentuale degli abitanti serviti sul totale della popolazione: 63,3%
 - percentuale del territorio gestito dagli attori considerati sul totale: 46,5%
- Aspetti economici
 - fatturato servizio acquedotto (in milioni di €) 11,5
 - fatturato servizio acquedotto (in % sul totale) 66,1%
 - fatturato servizio fognatura e depurazione (in milioni di €) 8,5
 - fatturato servizio fognatura e depurazione 59,9%
- Aspetti quantitativi
 - Metri cubi fatturati per il servizio acquedotto (in milioni) 32,6
 - Metri cubi fatturati per il servizio acquedotto (in % sul totale) 64,3%
 - Km rete acquedottistica 4.245
 - Km rete acquedottistica (in % sul totale) 40,7%

4. METODOLOGIA DI ANALISI

L'individuazione delle informazioni necessarie per condurre l'analisi sui principali aspetti organizzativi e gestionali dei gestori come previsto nel PdA, è stata effettuata prendendo in esame le seguenti aree aziendali:

- informazioni generali sull'azienda;
- comuni serviti e modalità di affidamento dei servizi;
- aspetti strategici;
- aspetti organizzativi: organigramma, funzionigramma e organici, grado di implemetazione di alcune funzioni chiave, grado di ricorso all'outsourcing per tipo di attività;
- aspetti contabili, con l'acquisizione di bilanci annuali e pluriennali;
- qualità e sicurezza;
- investimenti effettuati e previsti, distinguendo tra investimenti di rinnovo e di ampliamento ed indicazione delle fonti di finanziamento;
- gestione dell'utenza: raccolta di elementi significativi per qualificare il livello di servizio fornito;
- aspetti informatici;
- sistema tariffario adottato;
- elementi di natura tecnica per la determinazione di parametri di efficienza, efficacia ed economicità;
- analisi dei conti economici per servizio;
- dati di natura tecnico-economica per la determinazione dei costi modellati (COAP, COFO e COTR) previsti dal metodo normalizzato oltre ad elementi tecnici per la valutazione della vetustà delle reti di acquedotto.

Per ciascuna di queste aree sono state individuate le informazioni complementari ai dati desumibili dalla base dati regionale che era necessario raccogliere.

Questa integrazione della base informativa è stata effettuata utilizzando gli strumenti del questionario a risposte chiuse e della successiva intervista diretta.

Con la prima fase di rilevazione il questionario informativo è stato inviato direttamente a ciascun Gestore per la compilazione e ad essa ha fatto seguito la successiva fase di intervista di verifica e approfondimento delle problematiche su cui si incentrava il questionario.

Questa scelta ha permesso di ottenere un duplice risultato: in prima istanza, la formulazione dei quesiti tramite il questionario in modo standardizzato per tutti gli intervistati, ha permesso di ottenere, in modo rapido, chiaro e con poche difficoltà di interpretazione, informazioni omogenee e strutturate facilmente confrontabili; in secondo luogo, l'intervista ha permesso ai consulenti dell'ATI scrivente di approfondire numerosi argomenti direttamente con i vertici aziendali e con gli addetti tecnici, non limitando quindi l'analisi alla sola interpretazione dei dati raccolti con i questionari.

Il questionario proposto ai gestori è stato elaborato su supporto informatico (file excel) per facilitare la successiva elaborazione delle informazioni di tipo quantitativo e qualitativo raccolte e il loro utilizzo per la formazione di una base informativa necessaria per svolgere un monitoraggio sistematico sul settore.

La messa a punto dello strumento idoneo a raggiungere questo obiettivo potrà essere fatta una volta definiti gli obiettivi strategici e le variabili significative da tenere sotto controllo contestualmente alla definizione dei piani di intervento da parte dell'Autorità d'Ambito.

In allegato sono riportati i questionari compilati dai Gestori; la mancata compilazione di alcune sezioni da parte di alcuni Gestori è da attribuire, nei casi di gestori privati, all'obbligo della riservatezza sui dati "sensibili" e negli altri casi alla mancanza di adeguati strumenti contabili necessari per fornire le informazioni analitiche richieste.

5. RISULTANZE DELL'ANALISI A LIVELLO GESTORI

Nei paragrafi che seguono vengono sintetizzate le risultanze dell'analisi condotta per ciascuno dei Gestori presi in esame operanti nell'ambito, sulla base delle informazioni raccolte tramite i questionari e le interviste fatte ai responsabili apicali delle aziende.

5.1 Alpi Acque S.p.A.

La società è stata costituita nell'anno 1999 come società mista a maggioranza pubblica (60%); la restante quota del 40% appartiene alla società Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (CREA).

Il partner privato (CREA) è stato individuato come gestore del servizio idrico integrato per il comune di Fossano a seguito di gara ad evidenza pubblica.

Successivamente i Comuni facenti parte della compagine societaria hanno dato alla società Alpi Acque l'affidamento per la gestione dei rispettivi servizi dell'idrico integrato. La popolazione servita è di circa 27 mila abitanti (circa il 5% del totale dell'ambito) e rientra nei programmi della società realizzare una espansione territoriale in aree contigue a quelle dei comuni già serviti; al riguardo è stato segnalato che sono in corso di trasferimento ad Alpi Acque alcune concessioni gestite da CREA.

La modesta dimensione aziendale (i ricavi della gestione tipica sono pari a circa 1,7 milioni di €) consente di supportare una struttura dedicata quasi esclusivamente alla gestione corrente non risultando sostenibile l'onere richiesto per l'implementazione delle funzioni necessarie per lo sviluppo del servizio all'utenza.

La società adotta la carta dei servizi mentre la certificazione della qualità è solo in fase di studio.

La società vedrà a breve un significativo incremento qualitativo del servizio di depurazione a seguito della realizzazione (in corso) del nuovo impianto di depurazione di Fossano.

5.2 Azienda Consortile Ciclo Idrico di Alba – Langhe – Roero (A.C.C.I.A.L.R.)

L'Azienda Consortile Ciclo Idrico di Alba-Langhe-Roero (di seguito indicata con la sigla ACCIALR) è un consorzio costituito nel dicembre 1999 dall'Azienda Consortile Depurazione Acque "Alba Nord" e dal Consorzio Acquedotto Bassa Langa Asciutta per la gestione del servizio idrico integrato nei Comuni aderenti che, con la costituzione della nuova azienda consortile, hanno trasferito alla stessa la gestione delle attività svolte.

Successivamente hanno aderito al nuovo consorzio (limitatamente alla gestione del servizio di depurazione), anche i Comuni di Alba, Piobesi, Bra (frazione di Pollenzo) e Pocapaglia per un totale di abitanti residenti serviti di circa 80 mila.

In seguito 9 dei comuni aderenti al consorzio hanno dato la concessione per la gestione dei servizi dell'idrico integrato (circa 26 mila abitanti residenti), alla società Tecnoedil S.p.A. mantenendo il Consorzio la gestione diretta del solo impianto di depurazione di proprietà consortile, delle relative reti fognarie e di collettamento oltre alle reti fognarie dei Comuni di Alba e Piobesi (14 dei 23 comuni consorziati pari a circa 54mila abitanti residenti).

Nel mese di ottobre 2001 il Consorzio ha acquisito il 51% del capitale sociale della Tanaro Servizi Acque S.r.l. (a cui i Comuni consorziati partecipano singolarmente), Società che dovrebbe subentrare nei rapporti di concessione ora in capo alla Tecnoedil S.p.A. e

acquisire la concessione per la gestione dell'impianto di depurazione e delle reti fognarie svolta attualmente dal Consorzio. La società non svolge attualmente attività operative.

E' previsto gli sviluppi vengano realizzati attraverso la nuova società che dovrebbe acquisire le concessioni da parte degli enti locali limitrofi non facenti parte dell'Azienda consortile attuale e che non sono legati da rapporti di concessione con l'attuale concessionario (Tecnoedil).

Dal punto di vista gestionale l'azienda ha adottato esclusivamente metodologie funzionali alla gestione dei rapporti di concessione in essere (contabilità analitica); non sembra invece rientrare fra le priorità del Consorzio lo sviluppo di funzioni chiave per una moderna gestione manageriale; al riguardo va sottolineato, in quanto appare carenza di particolare rilievo, l'assenza di programmi di intervento anche per l'area della certificazione di qualità.

Sotto il profilo delle risorse quali - quantitative impiegate, viene confermato l'orientamento alla gestione del breve termine ricorrendo all'esterno per lo svolgimento di tutte le attività non strettamente finalizzate alla gestione corrente.

5.3 Azienda Consortile per L'Acquedotto delle Langhe ed Alpi Cuneesi (A.C.A.L.A.C.)

L'Azienda Consortile per l'Acquedotto delle Langhe ed Alpi Cuneesi è azienda consortile a capitale totalmente pubblico costituita nel 1957 per la gestione dell'acquedotto di adduzione e fornitura di acqua all'ingrosso captata alle sorgenti di Tenda (Valle Vermenagna) e Borello (Val Corsaglia).

All'azienda partecipano la Provincia di Cuneo con il 52,5% del capitale e 21 Comuni per il rimanente 47,5%.

Utenti del Consorzio sono i Comuni che effettuano la gestione in economia del servizio acquedottistico, i Consorzi ed aziende di gestione (ACDA, EGEA, Tecnoedil).

Il risultato della gestione operativa risulta negativo e deriva dalla applicazione di una tariffa tale da consentire la copertura dell'88% dei costi.

Il sistema tariffario adottato è scalare decrescente con l'aumentare dei consumi.

Gli impianti attuali sono saturati al 75-80% del potenziale sulla base delle attuali utenze ed è prevista la realizzazione di nuovi allacciamenti.

La struttura aziendale consente le attività della gestione ordinaria dell'impianto (inclusa la manutenzione) mentre per le attività di progettazione, manutenzione straordinaria e interventi sugli impianti viene fatto ricorso a prestazione esterne.

L'azienda adotta le norme sulla sicurezza (documento "Valutazione dei Rischi").

La certificazione di qualità non rientra nei programmi a breve.

La carta dei servizi è adottata dal 1998.

5.4 Azienda Cuneese dell'Acqua (A.C.D.A.)

L'Azienda Cuneese dell'Acqua (di seguito indicata con ACDA) è un consorzio-azienda trasformatosi ai sensi dell'art. 25 della Legge n. 142/90, a cui al dicembre 2001 aderiscono 36 comuni dell'area cuneese.

Allo stato attuale l'Azienda gestisce l'intero servizio idrico in 24 dei Comuni consorziati per un totale di oltre 125 mila abitanti residenti (circa il 22% del totale della popolazione dell'ATO/4 base 558.900 ab.).

I piani di sviluppo dell'Azienda prevedono la trasformazione in S.p.A. entro il 31/12/2002 come previsto dall'art. 35 della L. 448/2001 – Legge Finanziaria 2002 – e a questo scopo è in corso di svolgimento la perizia di valutazione per la determinazione delle quote di partecipazione per ciascuno dei Comuni consorziati.

L'Azienda è proprietaria dell'impianto di depurazione principale installato a Cuneo e della relativa rete di collettamento; la proprietà di tutti i rimanenti impianti utilizzati per la fornitura del servizio è dei Comuni consorziati.

Il passaggio di concessione in uso all'ACDA delle reti acquedottistiche e fognanti nonché dei depuratori di proprietà dei Comuni consorziati è regolato da un contratto di servizio sottoscritto dai Comuni aderenti che ha la durata di 15 anni.

I programmi di sviluppo aziendale prevedono l'ingresso nella compagine societaria di Comuni limitrofi ed eventuali operazioni di fusione o accordi di programma con altre realtà operative esistenti sul territorio provinciale, segnatamente con il consorzio CALSO.

L'azienda opera per la fornitura dei Servizi idrico integrato e sotto il profilo gestionale è strutturata in modo coerente con le dimensioni del mercato attualmente servito che, valutato sulla base del fatturato realizzato, può essere considerato di medie dimensioni (circa 5 milioni di €/anno).

Per il monitoraggio della gestione viene adottata la contabilità analitica e solo in embrione il sistema di budget e controllo di gestione; le procedure di monitoraggio sulle acque e sui reflui sono in linea con la norma.

Per la gestione dei rapporti con l'utenza l'azienda è dotata di adeguata strumentazione ed è utilizzata la carta dei servizi.

Il risultato economico della gestione aziendale risulta positivo.

5.5 Consorzio Acquedotto Langhe Sud – Occidentali (C.A.L.S.O.)

CALSO è un'azienda consortile costituita nel 1994 fra Comuni e Amministrazione provinciale, in base alla legge 142/90 per la distribuzione dell'acqua potabile e la raccolta dei rifiuti solidi urbani.

Il Consorzio ha la proprietà indivisa della rete adduttrice principale ed ogni Comune consorziato partecipa al Consorzio in rapporto al numero degli abitanti.

In previsione della trasformazione in S.p.A., (art.35 L. 448/2001 - Finanziaria 2002) è stata fatta una perizia per la valutazione degli impianti.

Nel corso dell'esercizio 2000 il Consorzio ha inserito fra le attività previste dallo Statuto, anche la distribuzione diretta dell'acqua potabile agli utenti, avvalendosi delle reti di distribuzione predisposte dai singoli Comuni associati, assicurando inoltre la manutenzione ordinaria degli impianti e delle reti di distribuzione.

Il servizio è regolato da una convenzione che prevede il riconoscimento a favore dei Comuni di un corrispettivo per l'uso degli impianti pari all'8% dei ricavi fatturati all'utenza.

Il servizio acquedottistico viene fornito in 20 Comuni consorziati per una popolazione servita pari a circa 15 mila abitanti residenti (2,7% del totale di ATO/4).

Il Consorzio cura l'emissione delle fatture e la riscossione degli incassi oltre che per il servizio acquedotto, anche per i servizi di fognatura e depurazione per conto dei Comuni associati.

La gestione acquedotto, con un fatturato pari a 1,1 milioni di € presenta un risultato operativo moderatamente negativo (5,8% sul fatturato) attribuibile anche ai maggiori costi operativi dovuti alle caratteristiche morfologiche del territorio servito e alla dispersione dei nuclei abitati serviti.

Il bilancio idrico risulta passivo in quanto per soddisfare il fabbisogno idrico vengono acquistati dall'ACALAC 350.000 m³ di acqua/anno (23% dell'impresso in rete).

In considerazione delle limitate dimensioni aziendali, sono assicurate esclusivamente le attività legate allo svolgimento dei cicli operativi della gestione corrente e i meccanismi di controllo sono praticamente inesistenti.

Il ricorso all'outsourcing è limitato alle funzioni di progettazione e direzione lavori.

L'azienda non risulta dotata di adeguati strumenti informatici (solo postazioni di lavoro non collegate in rete).

I rapporti con l'utenza avvengono esclusivamente attraverso l'attività di sportello e non viene adottata la carta dei servizi.

5.6 Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (C.R.E.A.)

La società Costruzione Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A. (CREA) è società a capitale privato con sede in provincia di Milano organizzata sul territorio per Filiali che gestiscono localmente i servizi idrici di acquedotto fognatura e depurazione¹.

Alla Filiale Nord – Ovest fa capo la gestione dei 6 comuni che rientrano nel territorio dell'ambito territoriale cuneese per i quali è stato ottenuto l'affidamento dei servizi mediante contratto di concessione.

A fronte della concessione in uso degli impianti, la Società corrisponde ai Comuni proprietari un canone d'uso.

La società è l'azionista privato della società Alpi Acque S.p.A. di cui detiene il 40% del capitale sociale ed è stata aggiudicataria della gara indetta nel 1999 dal Comune di Savigliano per l'individuazione del gestore dei servizi idrici.

La popolazione servita nei Comuni della provincia di Cuneo è di 51 mila abitanti pari al 9,1% della popolazione dell'ambito.

I dati relativi ai Comuni serviti si riferiscono alla situazione in atto a fine 2000 coerentemente con i dati di bilancio.

Per i Comuni di Cavallermaggiore, Barge e Bagnolo P.te, il servizio è fornito a fronte di un contratto di appalto.

I ricavi della gestione tipica ammontano a 0,9 milioni di € ed il risultato operativo è ampiamente positivo (30% dei ricavi).

I dati di bilancio disponibili sono riferiti alla gestione complessiva dell'azienda che riguarda anche attività svolte fuori della Provincia di Cuneo; per la stessa ragione non sono disponibili i dati richiesti relativamente a investimenti e cespiti per i Comuni dell'area cuneese.

¹ Nella compagine azionaria di CREA S.p.A. è presente ITALMOBILIARE S.p.A. (30%) e SAUR (F), tramite SIGESA, che esprime la partecipazione di controllo.

I principali processi gestionali svolti a livello di area (controllo di gestione, auditing interno, gestione del personale, certificazione della qualità, sicurezza) fanno parte del sistema informativo sviluppato a livello complessivo di azienda per le diverse aree funzionali.

La Filiale fa parziale ricorso all'outsourcing (50%) per le attività legate alla realizzazione di nuove opere (progettazione, direzione lavori e posa reti) mentre svolge prevalentemente all'interno le attività di manutenzione; anche per le attività di analisi vengono utilizzati prevalentemente i laboratori interni.

La gestione dei rapporti con l'utenza indica parametri soddisfacenti.

5.7 Mariani Energia Duemila S.p.A.

Mariani Energia Duemila è una S.p.A. a capitale privato interamente controllata dalla Società Camuzzi Gazometri S.p.A. avente sede a Milano.

La società gestisce per il Comune di Bra i servizi idrico e distribuzione gas; per quest'ultimo servizio inoltre la Società dispone della concessione per altri 20 Comuni dell'area.

La concessione relativa alla gestione del servizio acquedotto per il Comune di Bra è passata alla Società con l'acquisizione della società SPIGA concessionaria del Comune di Bra con contratto quarantennale rinnovato nel 1980.

La gestione dei servizi di fognatura e depurazione è stata data alla Società da parte del Comune di Bra nel 1999 mediante affidamento diretto.

Il contratto prevede l'affidamento in uso degli impianti con riscatto da parte del Comune del valore residuo degli impianti realizzati dal Gestore.

E' prevista entro il 2002 la fusione della Società Mariani Energia 2000 nella controllante Camuzzi Gazometri S.p.A.².

All'azienda è affidata solo la gestione operativa dei servizi in quanto tutte le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo sono accentrate presso la Capo gruppo controllante.

Per questa ragione, oltre che per la limitata dimensione aziendale (5% del totale della popolazione dell'ambito-1,9 milioni di € i ricavi esercizio 2000), l'azienda ha le caratteristiche tipiche di un polo operativo.

² Alla data attuale sono in corso di riassetto le partecipazioni azionarie di controllo (da attuale 41% al 98%) in capo a ENEL.

5.8 Mondo Acqua S.p.A.

Mondo Acqua S.p.A. è società a prevalente capitale pubblico, costituita nel mese di agosto 2000, affidataria del servizio acquedottistico per il Comune di Mondovì (partner Ente locale) il cui partnernariato misto pubblico e privato (49,2% del capitale sociale ripartito fra AMGA Genova, SMAT Torino, Tecnoedil Alba) è stato individuato da parte del Comune stesso mediante gara ad evidenza pubblica.

Successivamente gli altri Comuni facenti parte della compagine azionaria (4 Comuni entrati nel corso del 2001) hanno conferito alla Società l'affidamento diretto del servizio idrico integrato per una popolazione residente complessivamente servita pari a circa 32 mila abitanti (5,8% del totale ambito).

Le delibere relative all'ingresso nella Mondo Acqua S.p.A. e al contestuale affidamento del servizio da parte dei Comuni nuovi entrati, è avvenuto anteriormente all'entrata in vigore dell'art. 35 della L. 448/2001 - Finanziaria 2002.

I piani di sviluppo dell'azienda prevedono la realizzazione di progetti di rinnovo e potenziamento di impianti e reti del servizio idrico, in linea con i progetti di sviluppo territoriale.

Al riguardo il contratto di servizio che regola i rapporti fra Comuni e la Società prevede sia la possibilità che ampliamenti e nuovi impianti possano essere realizzati dalla Società concessionaria sia che gli investimenti vengano realizzati direttamente dai Comuni concedenti con adeguamento del canone d'uso.

Per quanto concerne lo sviluppo territoriale, la Società sta attuando accordi per l'acquisizione delle concessioni da parte dei Comuni limitrofi a quelli già serviti.

La società ha inoltre in programma l'introduzione di adeguate tecniche gestionali a supporto delle azioni di sviluppo previste.

Le limitate dimensioni aziendali attuali desumibili dal livello dei ricavi di vendita (1,3 milioni di € esercizio 2001) hanno imposto una gestione orientata esclusivamente all'operatività del breve termine facendo un ampio ricorso all'outsourcing non solo per le nuove realizzazioni ma anche per attività legate alla gestione corrente (analisi di laboratorio ed elaborazione paghe).

5.9 Tecnoedil S.p.A.

La società Tecnoedil S.p.A. fa parte del Gruppo EGEA, azienda territoriale poliservizio consortile mista pubblico privata, che ne detiene il controllo totale.

La società Tecnoedil serve 42 Comuni dell'ATO/4 per un totale di 112 mila abitanti circa pari al 22% della popolazione dell'intero ambito.

In 22 dei Comuni serviti facenti parte dell'azienda consortile Ciclo Idrico di Alba –Langhe – Roero, la società Tecnoedil gestisce, sulla base di contratti di concessione di durata ventennale (scadenza 2017), il servizio acquedotto per tutti i comuni e in 9 comuni anche i servizi di fognatura e depurazione. Nei rimanenti 13 comuni il servizio di depurazione è gestito sulla base di contratti di appalto in quanto le concessioni relative risultano essere ancora rilasciate a favore dell'azienda consortile Ciclo Idrico di Alba – Langhe – Roero.

Per quanto concerne i restanti 20 comuni gestiti, la modalità di affidamento indicata è quella della concessione in uso per affidamento diretto.

La Società EGEA nel corso dell'esercizio 2000 ha trasferito alla controllata Tecnoedil l'esercizio di tutti gli impianti del settore acquedottistico e delle acque reflue; salvo quelli relativi ai 15 comuni dell'Alta Langa di cui detiene ancora le concessioni d'uso, per una popolazione residente servita pari a circa 6 mila abitanti (1% del totale ambito).

E' previsto che la Società Tecnoedil trasferisca nel prossimo quinquennio alla società Tanaro Servizi Acque s.r.l. i contratti di concessione di cui è intestataria.

Sotto l'aspetto organizzativo la società Tecnoedil è dotata delle strutture necessarie per la gestione operativa mentre le funzioni di governo aziendale (direzione generale, rapporti con gli Enti pubblici, Legale, Amministrazione e finanza) e quelle tecniche di progettazione, acquisizione impianti a tecnologia avanzata, laboratori ecc. sono accentrate presso la controllante EGEA.

Le principali funzioni connesse al controllo di gestione, all'auditing interno, alla gestione del personale e sicurezza risultano attivate; mentre la certificazione di qualità è solo in fase di attivazione.

Il livello di ricorso all'outsourcing è limitato per le attività di progettazione, direzione lavori analisi della acque e interventi su reti e impianti che sono svolte prevalentemente dalle strutture interne (l'azienda è dotata di laboratorio interno di analisi incluse quelle microbiologiche).

I processi operativi (attività di approvvigionamento, fasi di produzione dei servizi, interfaccia con l'utenza, telecontrollo ecc.) sembrano essere efficientemente organizzati all'interno dell'azienda; mentre i meccanismi operativi che presiedono all'indirizzo e al controllo dell'organizzazione, sono attivati dalla società controllante.

La struttura informatica di rete di Tecnoedil comprende sportelli, ufficio fatturazione, laboratorio analisi, uffici tecnici e telecontrollo ed è collegata con la struttura principale di EGEA.

La principale applicazione software del gruppo è "Integra" che è un programma gestionale che permette la gestione delle tematiche relative alle utenze (contratti, cessazioni ecc.)

alla fatturazione (emissione bollette) alla contabilità e fornisce la base per il controllo di gestione che viene realizzato con procedure sviluppate internamente.

Sono adottati software specifici per aree di lavoro (quali autocad, laboratorio di analisi, gestione preventivi, telecontrollo impianti e telelettura contatori).

L'attività di monitoraggio del prodotto risulta svolta in modo soddisfacente nel settore acquedottistico mentre non si dispone di elementi di valutazione per il settore della fognatura e depurazione.

Per quanto concerne la diagnosi e la valutazione esterna del servizio va segnalato che l'azienda utilizza dal 1998 lo strumento della carta dei servizi.

La valutazione della situazione economica a livello di singolo servizio è stata effettuata sulla base dei dati di stima estrapolati dalla Società dai dati di bilancio e sono indicati come una sufficiente approssimazione della situazione reale.

Le risultanze della gestione a livello di risultato operativo risultano positive per la gestione acquedotto e moderatamente negative per le gestioni della fognatura e depurazione.

6. SINTESI DELLE REALTA' GESTIONALI CENSITE

6.1 Premessa

La valutazione di sintesi del livello di servizio fornito dagli attuali gestori che operano all'interno dell'Ambito richiede, da un lato, l'individuazione degli aspetti della gestione in grado di influire significativamente sul livello di servizio fornito dalle aziende e una loro valutazione a livello di singola azienda e, dall'altro, l'attribuzione a ciascuna azienda di un peso che rappresenti la misura in cui le singole gestioni aziendali concorrono a determinare il livello di servizio complessivamente risultante.

Gli elementi di valutazione raccolti attraverso i questionari e le successive interviste di approfondimento, possono essere ricondotti ai seguenti aspetti della gestione aziendale:

- l'organizzazione delle aree funzionali,
- la gestione delle risorse umane,
- l'organizzazione dei processi,
- i sistemi informatici,
- gli strumenti di monitoraggio della gestione,
- gli strumenti di monitoraggio del prodotto,
- i sistemi di diagnosi e valutazione esterna del servizio,
- la situazione, economica, finanziaria e patrimoniale,
- gli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità.

L'esame congiunto di questi molteplici aspetti, peraltro frequentemente interagenti fra di loro, i cui effetti non sono quindi valutabili singolarmente in relazione al livello di servizio prestato, fa sì che le aziende operanti nell'ambito debbano essere considerate secondo un concetto di "sistema impresa".

La valutazione globale ottenuta per estrapolazione dei risultati dell'analisi puntuale svolta a livello delle singole realtà gestionali censite, deve riferire tali risultati al "peso" che le aziende rivestono nel contesto globale della realtà industriale presente sul territorio dell'ATO/4; dalla valutazione è stato escluso il Consorzio ACALAC in quanto gestisce esclusivamente l'acquedotto di adduzione e la fornitura di acqua all'ingrosso.

Sotto questo aspetto le aziende prese in esame risultano essere, sulla base della classificazione Confservizi per le aziende del settore acqua, energia elettrica e gas³, di medio piccole dimensioni; più precisamente le aziende considerate risultano essere così raggruppabili:

- tre aziende di medie dimensioni (ACDA, CREA, Tecnoedil) che realizzano complessivamente il 65% dei ricavi complessivi delle aziende censite (ACALAC esclusa) con una popolazione residente nei comuni serviti pari a 273 mila abitanti (circa il 49% degli abitanti residenti nel territorio dell'ATO/4);
- cinque aziende di piccole dimensioni (Alpi Acque, Mondo Acqua, ACCIALR, Mariani Energia Duemila, CALSO) con ricavi medi di 1,6 milioni di € (pari complessivamente al 35% del totale delle aziende censite) servendo un territorio con una popolazione di 90 mila abitanti residenti.

Complessivamente le aziende censite servono una popolazione residente pari al 65% del totale della popolazione dell'ATO/4 realizzando ricavi dell'attività tipica per circa 20 milioni di €.

In una visione sistemica dell'impresa la variabile organizzativa, trait d'union tra persone e mezzi tecnici, che stabilisce i criteri di divisione e coordinamento del lavoro per il conseguimento degli obiettivi aziendali, presenta una pluralità di elementi raggruppabili in:

- struttura intesa come organi in cui è suddiviso il lavoro, funzioni assegnate agli organi e relazioni tra gli organi che compongono la struttura;
- meccanismi operativi quali il sistema di controllo della gestione;
- sistema informativo;
- sistema di gestione del personale.

6.2 Organizzazione delle aree funzionali

³ In base alla classificazione Confservizi per le aziende del settore idrico, sono piccole aziende quelle con organico inferiore a 19 addetti, medie aziende quelle con un organico compreso fra 20 e 99 addetti.

La struttura organizzativa intesa come unità in cui sono suddivise le attività che concorrono allo svolgimento dei processi, funzioni svolte in relazione agli obiettivi assegnati e relazioni tra gli organi che compongono la struttura stessa, rappresenta uno degli elementi base del sistema d'impresa in grado di influenzarne l'efficacia e l'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi.

Le strutture organizzative delle diverse realtà aziendali esaminate presentano notevoli elementi di differenziazione negli elementi caratterizzanti (unità e relazioni gerarchiche), in quanto le strutture stesse sono state definite per rispondere alle esigenze di funzionamento di aziende molto diversificate per dimensione, missione, strategie ed ambiente in cui le aziende stesse operano.

Al riguardo basta rilevare che alcune delle strutture analizzate funzionano come unità operative sul territorio (filiali e poli operativi) supportate da unità centrali (di Divisione o Capo Gruppo) a cui è demandato lo svolgimento delle funzioni di indirizzo e controllo.

Ai fini dell'analisi organizzativa è stato quindi necessario riferirsi all'elemento unificante le diverse realtà aziendali, rappresentato dalle funzioni svolte. A questo riguardo va rilevato che le scelte riguardanti le funzioni assegnate alla struttura hanno un peso determinante sull'efficacia organizzativa e pertanto una valutazione di merito sulla validità delle soluzioni organizzative adottate richiede la comparazione con soluzioni che rappresentino un "modello" di riferimento.

6.2.1 Il funzionigramma di riferimento

Per le ragioni sopra esposte l'analisi svolta presso i gestori è stata finalizzata ad individuare funzioni svolte e risorse impegnate facendo riferimento ad uno schema che oltre a prendere in esame funzioni comuni a tutte le imprese, considera anche le attività tipiche delle aziende di *public utilities*.

Ai fini dell'analisi, il modello è stato impostato in modo tale da evidenziare le funzioni svolte a supporto (*staff*) delle attività preposte direttamente alla produzione e vendita del servizio (*line*) funzioni che per motivi diversi (normativi, di mercato ecc.) stanno assumendo un peso sempre più rilevante sia sul piano qualitativo che quantitativo nelle moderne organizzazioni. Va inoltre rilevato che è proprio nell'area di queste funzioni di supporto che si possono realizzare le maggiori economie di scala in caso di fusione di diverse realtà gestionali.

Nel modello proposto sono state considerate le seguenti funzioni raggruppate in aree funzionali:

Aree funzionali	Funzioni
Segreteria e Affari Generali	Segreteria generale

	Segreteria di direzione Protocollo e archivio Legale
Pubbliche relazioni	
Marketing strategico	
Internal Auditing	
Sistemi informativi	Sistemi gestionali Sistemi territoriali
Acquisti gare e contratti	Acquisti Contratti (gare ad evidenza pubblica)
Magazzino	Gestione scorte
Ricerche e progettazione	Preventivazione Direzione lavori Contabilità lavori
Gestione	Tecnica Reti Impianti Reflui
Processi e controlli	Telecomando Telecontrollo
Qualità e sicurezza	Assicurazione qualità Sicurezza Ambiente
Contabilità e bilancio	Contabilità generale Estione del patrimonio (fisica e contabile) Assistenza fiscale
Finanza e controllo	Tesoreria Pianificazione e controllo (budgeting, contabilità industriale, reporting)
Gestione utenza	Assistenza all'utenza (sportello, numero verde, call centre, "Totem" ecc.) Fatturazione Recupero crediti
Personale	Sviluppo risorse Amministrazione del personale Relazioni sindacali Organizzazione

Nel funzionigramma del servizio idrico integrato riportato in allegato, sono riepilogate secondo la classificazione prevista dal modello, le risorse utilizzate dalle realtà gestionali censite per lo svolgimento delle diverse funzioni.

6.2.2 Grado di implementazione delle aree funzionali

Le aree funzionali in cui sono concentrate le risorse delle aziende che operano nel territorio dell'ATO/4, sono prevalentemente quelle dell'area tecnica che assorbe il 70% dell'organico totale; all'interno di quest'area oltre il 77% dell'organico risulta impegnato nelle attività connesse allo svolgimento della gestione operativa.

La situazione rilevata è da mettere in relazione al fatto che le aziende operanti nel territorio dell'ATO/4 prese in esame, sono caratterizzate da dimensioni medio - piccole e in alcuni casi (CREA e Mariani Energia Duemila) non si tratta di aziende autonome sul piano gestionale ma solo di unità operative (Filiali/poli operativi) di aziende operanti su scala nazionale con sedi centrali ubicate fuori della Regione Piemonte.

In questi casi tuttavia l'appartenenza a realtà aziendali di maggiori dimensioni fa sì che presso queste unità periferiche pur non essendo presenti specifiche strutture di staff, siano comunque adottate tecniche gestionali tipiche delle aziende di grandi dimensioni di cui fanno parte.

Analoga sotto questo aspetto è la situazione della società Tecnoedil che, operando come ramo d'azienda del gruppo EGEA per la gestione del servizio idrico integrato, condivide di quest'ultima le risorse nelle aree dei servizi di staff amministrativo-finanziaria (amministrazione e finanza, pianificazione e controllo), di gestione delle risorse umane di area tecnica (progettazione, contabilità lavori, direzione lavori, sicurezza ecc.).

La dimensione dell'azienda, oltre al contesto organizzativo in cui si trova inserita (l'appartenenza ad aziende divisionalizzate o a gruppi che gestiscono una pluralità di servizi sul territorio abbassa la soglia dimensionale a cui è possibile realizzare un servizio adeguato), si conferma pertanto essere una condizione essenziale per poter realizzare una gestione in grado di assicurare un servizio all'utenza che rispetti i requisiti di efficacia, efficienza ed economicità

A livello delle aziende di minori dimensioni (fatturato annuo inferiore ai 3 milioni di € e organico non superiore ai 19 addetti) dai funzionigrammi presentati e dalle tabelle numeriche del personale risultano strutture semplici in cui la quasi totalità delle macro funzioni di staff considerate nel modello di riferimento non sono presidiate con risorse proprie incluse le funzioni di assicurazione della qualità (ISO 9000), ambiente (ISO 14000) e sicurezza; l'organico aziendale risulta concentrato nelle attività operative di gestione reti e impianti e le funzioni di coordinamento sono ridotte all'essenziale (in qualche caso manca anche la figura del Direttore Generale).

Anche nell'area amministrativa le funzioni coperte riguardano essenzialmente l'assolvimento di adempimenti di legge (bilanci, fatturazione ecc.) e la gestione utenza.

Nelle realtà aziendali di medie dimensioni analizzate, pur nella diversità delle soluzioni strutturali adottate, le funzioni di supporto alla gestione risultano maggiormente presenti dove è necessario assicurare l'interfaccia con le omologhe funzioni svolte in modo centralizzato (CREA e Tecnoedil).

Le funzioni di supporto alla definizione e sviluppo delle strategie aziendali quali ricerca e progettazione, marketing strategico, sviluppo del personale non risultano essere direttamente presidiate nelle strutture organizzative delle aziende prese in esame a conferma della loro missione tipicamente operativa; ciò non esclude tuttavia che, salvo in un caso, tali funzioni possano essere svolte a livello di sedi centrali.

Vanno comunque segnalate, in un'ottica di presidio della qualità del servizio reso all'utenza le carenze riscontrate nella certificazione della qualità e nella certificazione ambientale.

6.2.3 Gestione risorse umane

Il grado di attenzione alla gestione di quest'area strategica risulta essere estremamente diversificato non solo in funzione della dimensione delle aziende ma anche in relazione alle scelte di politica aziendale.

Le risorse dedicate alla gestione delle risorse umane risultano essere comunque complessivamente molto limitate e in alcuni casi anche la elaborazione delle paghe viene affidata all'esterno; solo nelle aziende di medie dimensioni la funzione è presidiata con risorse interne.

La valutazione delle prestazioni e la formazione e sviluppo sono le funzioni presidiate nelle aziende di medie dimensioni.

6.2.4 Organizzazione dei processi

La certificazione di qualità secondo le norme ISO 9000 è stata rilasciata a tre aziende e in altre due sono in corso le procedure per il suo ottenimento; pertanto il grado di formalizzazione delle procedure attivate (fatturazione, riscossione crediti, bilancio) si potrebbe ritenere soddisfacente.

Va tuttavia rilevato per contro che numerosi processi di base quali programmazione e controllo della gestione, controllo del patrimonio, reporting ecc. non sono attivati in modo completo neppure da parte delle aziende di medie dimensioni e che il grado di informatizzazione delle procedure è risultato piuttosto limitato fatte salve le procedure di contabilità generale e di fatturazione.

6.2.5 Sistemi informatici

L'impiego di strumenti informatici in aree diverse da quelle di contabilità, fatturazione e gestione del rapporto con l'utenza, è stato riscontrato da parte delle unità operative che operano in rete con le rispettive sedi centrali (CREA e Mariani Energia Duemila) e di Tecnoedil che opera collegata con la struttura principale di EGEA per la gestione di applicativi sia di area gestionale (fatturazione, gestione utenza, contabilità, controllo di

gestione ecc.), sia di area tecnica (autocad, gestione preventivi, telecontrollo, telelettura contatori).

Nelle aziende di minori dimensioni sono supportate da strumenti informatici unicamente le procedure di contabilità generale, fatturazione e gestione utenza con un limitato impatto diretto sulla qualità dei servizi resi all'utenza.

6.2.6 Strumenti di monitoraggio della gestione

I meccanismi operativi per la programmazione e il controllo della gestione quali budget, contabilità analitica, reporting, sono parzialmente applicati da parte delle realtà aziendali di maggiori dimensioni analizzate e dalle unità operative facenti parte di aziende operanti a livello nazionale.

Nelle aziende di minori dimensioni vengono raccolti con strumenti extracontabili, dati sulla gestione, integrativi della documentazione di bilancio, in particolare da parte delle aziende consortili per il regolamento dei rapporti fra Enti consorziati.

Sotto questo profilo risulta quindi un quadro piuttosto disomogeneo degli obiettivi perseguiti con i sistemi di monitoraggio della gestione applicati e del sistema di rilevazioni attivate.

Anche per quanto concerne il monitoraggio della conformità della gestione alle norme, attuato mediante le funzioni di Assicurazione qualità e certificazione ambientale, Internal Auditing, la situazione rilevata risulta soddisfacente solo per quanto concerne l'adeguamento con il disposto della legge 626 sulla sicurezza mentre solo alcune delle aziende analizzate risultano certificate per la qualità (ISO 9000) e nessuna dispone della certificazione ambientale.

6.2.7 Strumenti di monitoraggio del prodotto

L'attività di monitoraggio svolta dai gestori sulle acque potabili appare mediamente sufficiente a tenere sotto controllo la qualità del prodotto erogato mentre per quanto riguarda i controlli effettuati sui reflui, sembrano esistere in alcuni casi dei margini di recupero almeno per quanto concerne la loro frequenza.

Nelle aziende di maggiori dimensioni, i controlli sono effettuati utilizzando prevalentemente i laboratori interni salvo i controlli di tipo fiscale che vengono effettuati dai laboratori ASL/ARPA.

6.2.8 Sistemi di diagnosi e valutazione esterna del servizio

Gli strumenti adottati dalle aziende per la diagnosi e valutazione del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi resi sono prevalentemente indiretti (statistiche sulle lamentele, tempi di attesa agli sportelli, tempi di intervento ecc.) e la loro scelta è da mettere in relazione alle dimensioni aziendali che non consentono di sostenere l'onere di indagini più complesse quali le indagini di *customer satisfaction* e analisi sulle aspettative dell'utenza con metodologie del tipo *focus group*.

Solo un'azienda ha dichiarato di avere svolto un'indagine sulla *customer satisfaction* nell'ambito di un progetto di miglioramento dei rapporti con l'utenza

6.2.9 Situazione patrimoniale, finanziaria ed economica

L'analisi gestionale delle aziende censite si completa con l'esame delle situazioni patrimoniali, finanziarie ed economiche quali risultano dai bilanci raccolti nel corso dell'indagine.

A questo riguardo va rilevato che le risultanze emergenti dai bilanci elaborati dai gestori sono frutto di stime e valutazioni che pur nel pieno rispetto della normativa civilistica e fiscale, vengono fatte dalle aziende in sede di stesura del bilancio.

Poiché le norme lasciano dei margini di discrezionalità nella scelta di ammortamenti, accantonamenti, ratei e risconti, ne deriva che il risultato d'esercizio è influenzato dalle valutazioni soggettive fatte dalle singole aziende in relazione alle politiche di bilancio adottate.

Ulteriori elementi di discrezionalità derivano dalla necessità di individuare risultati economici, finanziari e patrimoniali delle singole gestioni aziendali nel caso in cui le aziende gestiscano una pluralità di servizi.

In questo caso infatti è necessario introdurre un ulteriore elemento di soggettività costituito dai criteri di attribuzione a ciascun servizio/gestione dei costi sostenuti congiuntamente per tutti i servizi gestiti.

In questo caso l'attribuzione dei costi comuni viene fatta sulla base di criteri di ripartizione che non hanno valore assoluto, ma possono variare anche sensibilmente da azienda ad azienda in quanto l'unica condizione da rispettare è che siano conformi a quanto disposto dai regolamenti aziendali e che vengano mantenuti costanti nel tempo.

La ricostruzione della situazione patrimoniale relativa all'insieme dei gestori considerati e le conseguenti analisi finanziarie non possono essere derivate dalla documentazione fornita poiché alcune aziende operano, come si è visto, anche al di fuori del territorio dell'Ambito e in alcuni casi si tratta di aziende pluriservizi che non dispongono di stati patrimoniali distinti per servizio gestito.

Una indicazione delle politiche di finanziamento dei nuovi investimenti adottata nell'ultimo quinquennio dalle aziende analizzate risulta dai dati raccolti attraverso il questionario.

Dalle informazioni fornite relativamente alle aziende che hanno reso disponibili i dati (due aziende private non hanno fornito informazioni su questo argomento) risulta che il totale degli investimenti effettuati nel periodo nei servizi acquedotto e fognatura-depurazione ammonta complessivamente a 14,3 milioni di €, valore che riferito alla popolazione residente servita, porta ad un investimento pro-capite pari a circa 51 €.

Ulteriore elemento di valutazione della politica di investimenti adottata dai gestori risulta dalle modalità di copertura del fabbisogno:

autofinanziamento	26,2%
contributi a fondo perduto	34,4%
mutui	39,4%

da cui si evince che è stato fatto ricorso a terzi per la copertura di circa il 74% dei mezzi finanziari necessari.

I risultati economici della gestione delle aziende prese in esame, quali risultano dai dati forniti, indicano, pur con le cautele di valutazione indicate in premessa, una situazione sostanzialmente positiva sia per gestione del servizio acquedotto che per i servizi di fognatura e depurazione.

Il margine operativo del servizio idrico integrato risulta infatti positivo per entrambe le gestioni e pari complessivamente a 1,9 milioni di € al netto di accantonamenti per circa 3 milioni di € principalmente per ammortamenti.

A questo risultato positivo concorre il servizio acquedotto per 1,2 milioni di € (circa il 10% sui ricavi dell'attività tipica) e i servizi fognatura e depurazione per 0,7 milioni di € (circa l'8% dei ricavi).

L'analisi a livello di singolo gestore evidenzia per il servizio acquedotto due gestioni - Calso e Mondo Acqua - che presentano un risultato operativo moderatamente negativo attribuibile nel primo caso alle maggiori spese di gestione derivanti sia dalla dispersione della popolazione servita sul territorio che dalla sua morfologia; nel caso dell'azienda Mondo Acqua il risultato è probabilmente attribuibile principalmente alla fase di avviamento della gestione che sta affrontando l'azienda.

Risultati moderatamente negativi presentano il Consorzio ACCIALR e l'azienda Tecnoedil; per le gestioni fognatura e depurazione nel primo caso attribuibile probabilmente alla politica di bilancio adottata in relazione alla natura consortile dell'azienda e nel secondo ai criteri di riparto dei costi comuni.

Poco significativa risulta l'analisi del risultato netto di esercizio consolidato che risulta influenzato da oneri e ricavi della gestione straordinaria e dai risultati della gestione finanziaria trattati con criteri diversi dai singoli gestori; va comunque rilevato anche per una valutazione delle possibilità di autofinanziamento delle gestioni considerate, che il risultato netto dell'esercizio è positivo e pari a circa 0,8 milioni di €.

6.2.10 Indicatori di efficienza, efficacia ed economicità

Con gli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità desunti dai dati gestionali delle realtà analizzate viene data espressione quantitativa alle valutazioni fatte con riferimento ai vari aspetti della gestione ritenuti influenti sulla qualità dei servizi erogati dai gestori.

Nel corso dell'analisi svolta sui singoli aspetti della gestione aziendale è stato messo in evidenza come i risultati rilevati siano influenzati oltre che dai fattori interni quali tipologia, vetustà e dimensione degli impianti, ricorso all'*outsourcing*, gamma di servizi gestiti, disponibilità di risorse idriche e fonti di approvvigionamento, anche da fattori esterni alla gestione quali morfologia del territorio, densità abitativa, tipologia di utenza.

Il raffronto di dati quantitativi su cui influiscono un numero così rilevante di variabili può avere un valore orientativo quando alla determinazione dei valori parametrici di riferimento concorre un numero sufficientemente grande di casi rilevati. Per questa ragione si ritiene che pur con le necessarie cautele interpretative, possa essere fatto un raffronto fra alcuni dei seguenti parametri desunti dalle aziende di medie dimensioni rilevate operanti nell'ambito ATO/4 e i valori medi nazionali per la stessa tipologia di aziende rilevati dalla Confservizi a livello nazionale¹:

	ATO/4	Totale Nazionale
<u>Acquedotto</u>		
- Volumi fatturati su addetti totali (m ³ x 000/addetto)	435	174
- Volumi fatturati su km rete distribuzione (m ³ x 000/km)	9,4	12,0
- Costi di gestione su mc fatturati		

¹ Fonte: Confservizi Cispel Compendio statistico 2000

(€/m ³)	0,206	0,387
- Ricavi attività tipica su mc fatturati		
(€/m ³)	0,226	0,441
<u>Depurazione</u>		
- Totale ricavi/addetti (€x000 / addetto)	144	168
- Totale costi/addetti (€x000/ addetto)	138	167

I dati riportati indicano per l'acquedotto una maggiore efficienza rispetto alla media nazionale se riferita agli addetti mentre il parametro risulta inferiore alla media nazionale se riferito alla rete di distribuzione fattore quest'ultimo imputabile a situazioni morfologiche meno favorevoli e a maggiore dispersione della popolazione.

I parametri di costo e di ricavo risultano sensibilmente inferiori alla media nazionale per il servizio acquedotto; mentre risultano più allineati ai dati medi nazionali per il settore depurazione.

7. MATRICE DI RATING

Al fine di poter esprimere una valutazione di sintesi del "livello di servizio" risultante dalle attività svolte dai gestori operanti nell'ambito come definito dal D.G.R. 24/11/97 n. 31 – 23227 è stata messa a punto una "matrice di rating" in cui le considerazioni sviluppate ai paragrafi precedenti con riferimento ai diversi parametri gestionali analizzati, vengono quantificati.

I giudizi sono espressi su scala pentenaria con valori da 1 (insufficiente) a 5 (ottimo) e mediano in modo ponderato le valutazioni sugli aspetti gestionali considerati in funzione del peso che le diverse realtà aziendali analizzate hanno sul totale in relazione al numero di abitanti serviti.

I 5 livelli di valutazione utilizzati per ciascuno dei fattori considerati per le singole realtà aziendali, sono riferiti alla scala di valori che segue:

5 = OTTIMO

rappresenta il livello massimo di implementazione dell'aspetto gestionale considerato rispetto ad un modello ideale costituito dalla performance di riferimento

4 = BUONO

valore intermedio fra il livello accettabile e quello ottimale

3 = NORMALE

livello medio, lo standard è conseguito in termini accettabili

2 = DEBOLE

valore intermedio in cui l'aspetto gestionale considerato risulta temporaneamente presidiato in modo limitato e/o collegato ad una fase di transizione

1 = INSUFFICIENTE

livello basso in cui l'aspetto gestionale considerato risulta inadeguato in relazione al conseguimento degli obiettivi di servizio aziendali.

ASPETTI GESTIONALI	RATING
Organizzazione strutturale	2,5
Gestione risorse umane	2,5
Organizzazione dei processi	2,5
Sistemi informatici	2
Strumenti di monitoraggio della gestione	2,5
Strumenti di monitoraggio del prodotto	3
Sistemi di diagnosi e valutazione esterna del servizio	3
Situazione patrimoniale, finanziaria ed economica	3,5
Indicatori di efficienza, efficacia ed economicità	3

Sulla valutazione appena sufficiente espressa relativamente a numerosi aspetti gestionali considerati incidono le realtà aziendali di minori dimensioni analizzate che concorrono con punteggi medio bassi alla valutazione complessiva in quanto si sono rilevate carenze piuttosto importanti nei processi connessi al controllo degli aspetti qualitativi e di monitoraggio della gestione, nei sistemi informatici applicati, nella gestione delle risorse umane quasi sempre limitata agli adempimenti amministrativi, nelle strutture in cui risultano presidiate quasi esclusivamente le funzioni finalizzate alla gestione operativa dei servizi erogati.

Questa situazione è tuttavia in rapida evoluzione per effetto dei processi di aggregazione delle gestioni in corso di realizzazione.

Uno degli aspetti della gestione del servizio che risulta ancora in fase di avvio è costituito dai metodi di diagnosi e valutazione esterna del servizio che solo in una delle realtà aziendali esaminate ha trovato applicazione.

8. ANALISI DELLA GESTIONE DEGLI ENTI LOCALI

I Comuni facenti parte del campione individuato per l'analisi delle "gestioni in economia" presentano i seguenti dati caratteristici rilevanti ai fini della gestione del servizio idrico:

Comuni	Popolazione residente	Superficie comunale	Quota altimetrica	AO o CM di riferimento
	numero	Km ²	m.s.m.	numero
Brossasco	1135	28,16	606	19
Paesana	3083	58,08	614	17

Saluzzo	15.741	75,78	340	7
---------	--------	-------	-----	---

La scelta dei Comuni è stata fatta sulla base dei seguenti criteri:

- gestione in economia da parte del Comune di tutti i servizi dell'idrico integrato;
- rappresentatività con riferimento ai Comuni dell'ambito che gestiscono il servizi idrici in economia in particolare per quanto concerne la tipologia di utenza e le caratteristiche del territorio servito.

In relazione alla popolazione residente servita, i ricavi derivanti dalla gestione dei servizi variano da un minimo di circa 50 mila €/anno nel Comune di Brossasco a oltre 1 milione 100 mila €/anno per il Comune di Saluzzo (solo utenze civili).

In base alle tariffe praticate per il S.I.I. (acquedotto, fognatura e depurazione), i ricavi medi rilevati variano fra un minimo di 0,475 €/m³ ed un massimo di 0,785 €/m³.

Il limite superiore rilevato risulta essere in linea con le tariffe applicate dai gestori facenti parte del campione analizzato (0,696 €/m³) mentre, per quanto riguarda il limite inferiore individuato, esso risulta dal contenimento della tariffa applicata per il servizio acquedotto.

A questo riguardo va rilevato che le più basse tariffe applicate in alcuni casi dagli Enti pubblici non derivano necessariamente da costi di produzione del servizio strutturalmente inferiori quanto piuttosto dalla difficoltà per i Comuni di adottare criteri di calcolo dei costi analoghi a quelli utilizzati dalle imprese del settore ai fini della determinazione del prezzo dei servizi, in quanto la loro contabilità è basata su criteri di valutazione e tecniche di rilevazione contabile finalizzate al controllo finanziario e non a quello economico della gestione.

Nella determinazione dei livelli tariffari inoltre i Comuni fanno riferimento al criterio di copertura dei costi (che può essere anche parziale) in cui non vengono di norma considerate le quote di ammortamento degli investimenti fatti in reti e impianti.

Nei Comuni esaminati i sistemi contabili applicati sono la contabilità finanziaria e la procedura per l'elaborazione del prospetto di conciliazione con cui viene determinato il collegato Conto Economico globale di fine esercizio.

Mancando la contabilità economica e la contabilità analitica non possono essere correttamente inseriti nei bilanci settoriali dei servizi idrici tutti i costi di competenza quali:

- ammortamenti di beni materiali e immateriali per quote congrue rispetto al deperimento economico-tecnico dei beni utilizzati;
- quota parte del personale addetto ai servizi comuni (contabilità, fatturazione, rapporti con l'utenza, recupero crediti ecc.) ed a funzioni tecniche (progettazione, direzione lavori, preventivi, ecc);
- quota parte dei costi informatici: ammortamento dell'hardware e del software, manutenzione, personale interno, assistenze tecniche esterne ecc.;

- quota dei costi relativi ad affitti di locali comuni, ammortamenti di macchine e arredi ecc.;
- quota delle spese generali telefoniche, energetiche, stampati ecc..

Oltre ai costi non imputati, vanno considerati per un raffronto con i costi sostenuti dalle aziende operanti nel settore anche i costi relativi a servizi non forniti, in particolare da parte dei Comuni di minori dimensioni, per una gestione del servizio in linea con le aspettative dell'utenza.

E' quindi verosimile che i costi realmente sostenuti dai Comuni per la gestione del servizio siano, in realtà, sensibilmente superiori a quelli assunti come base per la determinazione delle tariffe.

Si riportano nella tabella che segue le principali voci di costo del servizio acquedotto, fornite dai Comuni considerati:

Costi (esclusi ammortamenti)	Brossasco	Paesana	Saluzzo
	€/m ³	€/m ³	€/m ³
Personale	0,272	0,103	0,073
Energia elettrica	0,155	0,004	0,056
Servizi vari		0,018	0,071
Interessi su mutui	0,057	0,009	n.d.
TOTALE	0,484	0,134	0,200

L'approfondimento degli aspetti gestionali dei servizi erogati dai Comuni è stato fatto con incontri tenuti presso le sedi delle Amministrazioni Comunali interessate, con la partecipazione di almeno un tecnico, del Segretario comunale e/o di un addetto alla contabilità e in un caso anche del Sig. Sindaco.

Al fine di assicurare omogeneità di trattazione degli argomenti, le interviste sono state condotte utilizzando un questionario articolato sui diversi aspetti organizzativi e gestionali delle gestioni in economia svolte dagli Enti, di cui si riporta in allegato il modello relativo.

In base alle informazioni quantitative e qualitative che gli Enti sono stati in grado di fornire, è stato possibile ricostruire il quadro di sintesi di seguito descritto.

- **Aspetti organizzativi**

Nelle gestioni in economia di minori dimensioni è confermato l'utilizzo promiscuo del personale oltre che per le attività di staff in area tecnica e amministrativa anche per le attività di gestione reti e impianti.

Nei Comuni più grandi (Saluzzo) la gestione delle reti e degli impianti viene svolta da personale specifico, anche se abbinata ad attività dell'area non strettamente tecniche quali ad esempio lettura contatori; mentre per lo svolgimento delle funzioni di staff tecniche (progettazione, direzione lavori ecc.) e amministrative (fatturazione, riscossione crediti ecc.) viene utilizzato personale che svolge le stesse funzioni anche per altri servizi.

Nell'ambito delle funzioni considerate "chiave" risultano attivate le funzioni riguardanti la sicurezza (DPR 626/94 per la valutazione dei rischi e DL 494/96 per la sicurezza cantieri); per quanto concerne invece i processi di pianificazione e controllo e quelli di gestione delle risorse umane, le funzioni relative non risultano neppure in fase di attivazione.

Le analisi chimiche e battereologiche delle acque vengono svolte quasi esclusivamente utilizzando laboratori esterni (ASL e ARPA).

Viene fatto parziale ricorso all'outsourcing per progettazione e direzione lavori; mentre il ricorso è più rilevante per i lavori di manutenzione.

Impianti di telecontrollo e telecomando sono attivati sulle reti del Comune di Saluzzo; gli altri Comuni ne sono sprovvisti.

- Informatica

Il livello di informatizzazione delle procedure è limitato alla emissione e aggiornamento ruoli e fatturazione i cui programmi utilizzano reti interne.

- Gestione utenza

Le letture dei contatori sono annuali nei due Comuni di minori dimensioni, semestrali nel Comune di Saluzzo; l'emissione delle fatture viene fatta con la stessa periodicità delle letture ed è unica per tutti i servizi forniti.

La morosità risulta piuttosto contenuta.

- Qualità e ambiente

Nessuno dei Comuni ha in corso iniziative di certificazione ISO 9000 e ISO 14000. La carta dei servizi non risulta adottata da alcuna delle amministrazioni considerate.

- Indicatori di efficienza ed efficacia

La scarsa conoscenza dei parametri da parte dei gestori è indicativa della scarsa attenzione prestata all'analisi dell'efficienza gestionale; al riguardo è significativo che non vengano neppure rilevate da tutti i Comuni le perdite in rete.

Dagli elementi raccolti con le analisi svolte in loco emerge una gestione del servizio attenta al rispetto delle regole ma poco orientata al servizio dell'utente finale e scarsamente indirizzata al conseguimento di risultati gestionali in termini di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia ed economicità dei servizi forniti.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

1.a Acquedotto - volumi fatturati e abitanti serviti

1.b Acquedotto, Fognatura, Depurazione - fatturato

ALLEGATO 2

Questionari ricognitivi gestori censiti

ALLEGATO 2.a

**Questionario ricognitivo Alpi Acque
S.p.A.**

ALLEGATO 2.b

**Questionario ricognitivo Azienda
Consortile Ciclo Idrico di Alba-Langhe-
Roero (ACCIALR)**

ALLEGATO 2.c

**Questionario ricognitivo Azienda
Consortile per l'Acquedotto delle Langhe
ed Alpi Cuneesi (ACALAC)**

ALLEGATO 2.d

**Questionario ricognitivo Azienda
Cuneese Dell'Acqua (ACDA)**

ALLEGATO 2.e

**Questionario ricognitivo Consorzio
Acquedotto Langhe Sud Occidentali
(CALSO)**

ALLEGATO 2.f

**Questionario ricognitivo Costruzione
Riordino Esercizio Acquedotti S.p.A.
(CREA)**

ALLEGATO 2.g

**Questionario ricognitivo Mariani Energia
Duemila S.p.A.**

ALLEGATO 2.h

**Questionario ricognitivo Mondo Acqua
S.p.A.**

ALLEGATO 2.i

Questionario ricognitivo Tecnoedil S.p.A.

ALLEGATO 3

**Funzionigramma del servizio idrico
integrato dei gestori censiti**

ALLEGATO 4

4.a Acquedotto - Investimenti effettuati e previsti

4.b Fognatura e depurazione - Investimenti effettuati e previsti

ALLEGATO 5

5.a Acquedotto – Dati tecnici e parametrici

5.b Fognatura e depurazione – Dati tecnici e parametrici

ALLEGATO 6

Questionario ricognitivo comunale