MASTER DI II LIVELLO IN INNOVAZIONE TECNOLOGICA E MANAGEMENT DEL CICLO IDRICO INTEGRATO

Evoluzione e tendenza dell'organizzazione e del management dei gestori del servizio idrico, alla luce della recente progressione della regolazione ARERA

Ipotesi di modello organizzativo in sede di formazione della Società Consortile dell'ATI Catania

Corsista
Ing. Giacomo Antronaco

Relatore
Ing. Massimo Battiston

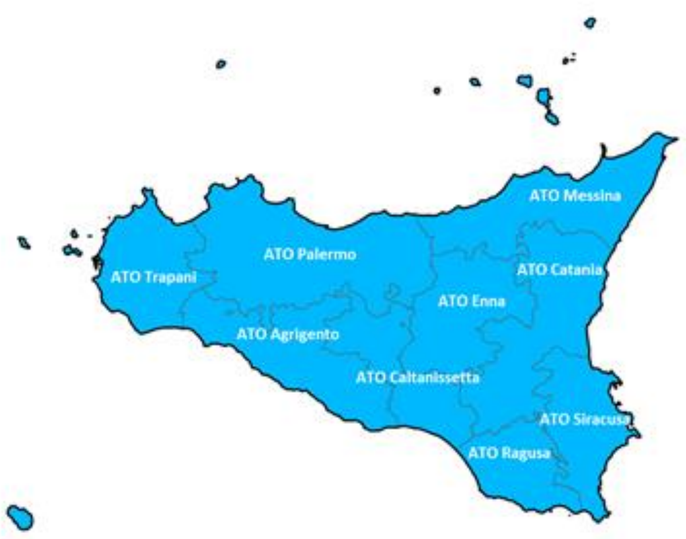
Confronto tra Dodici Gestori Paragonabili per Dimensione alla Nascente Gestione Catania Acque

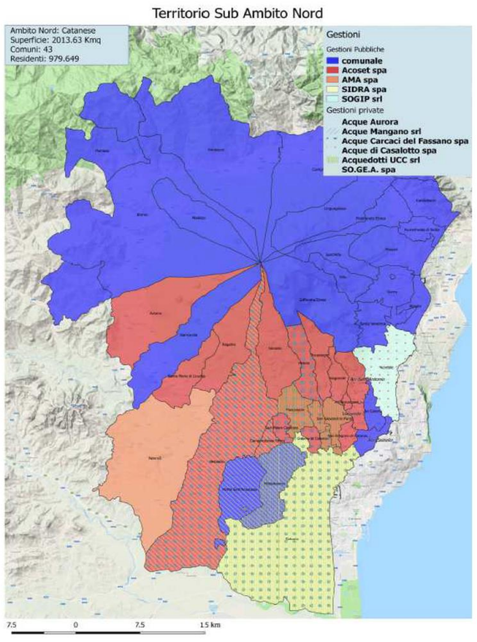
GESTORE	Popolazione servita
ACEA ATO2 S.P.A.	703.000
Acque S.p.A.	737.455
Acque Veronesi s.c. a r. l.	809.000
BRIANZACQUE SRL	879.207
HERA S.P.A.	998.481
UNIACQUE SPA	854.570
VERITAS SPA	930.000
A2A CICLO IDRICO	593.475
Acquedotto Lucano S.p.a.	570.000
ETRA SPA 2021	605.000
Iren Acqua S.p.A.	843.000
Acque Bresciane S.r.l.	609.000
A.M.A. S.p.A.	20.000
ACOSET	207.597
Sidra S.p.a	320.000
SOGIP S.R.L.	50.000
Totale Società "in House" Ato Catania	597.597
Totale Sub Ambito Catania	888.523

Dati a Disposizione

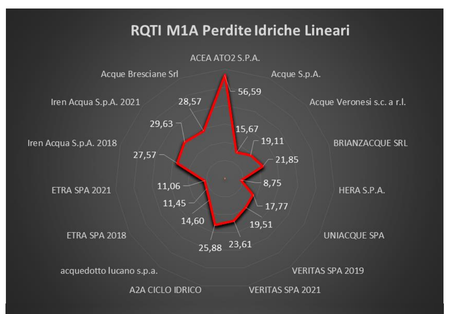
- Popolazione Servita, Numero di Utenze, Numero Comuni Serviti, ed altri dati di circa 80 Gestori (Top, Grandi e Medi).
- 45 Organigrammi di Gestori (Top, Grandi, Medie e Piccoli).
- RQTI di 70 Gestori (Top, Grandi, Medie e Piccoli) dalle delibere di approvazione dello schema regolatorio.
- RQSII di 330 Gestori presenti sul portale ARERA.

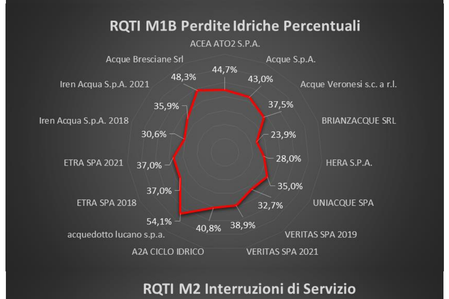
Situazione Siciliana ed A.T.I. Catania

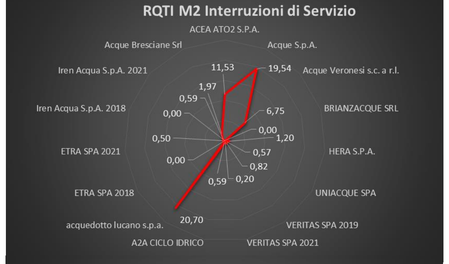


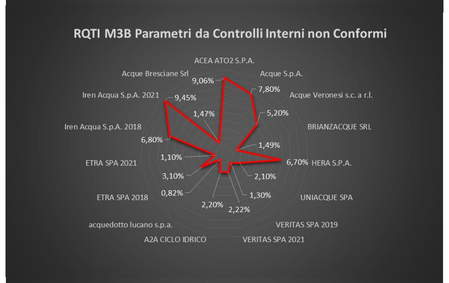


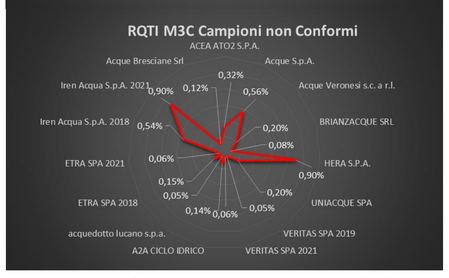
Qualità Tecnica – Qualità Contrattuale





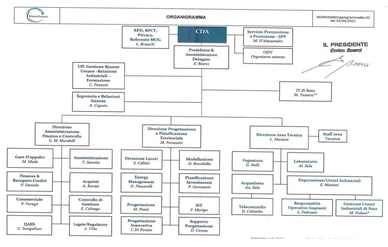


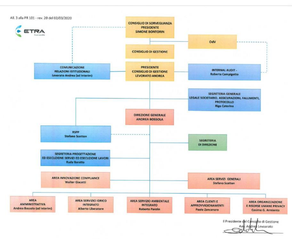


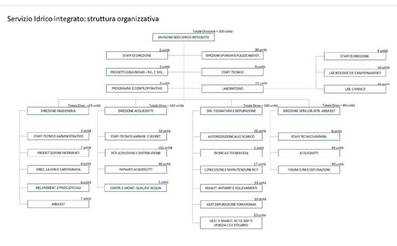


RQSII /Gestori	ACEA ATO2 S.P.A.	Acque S.p.A.	Acque Veronesi s.c. a r.l.	BRIANZACQUE SRL	HERA S.P.A.	UNIACQUE SPA	VERITAS SPA	A2A CICLO IDRICO	Acquedotto Lucano S.p.a.	ETRA SPA	Iren Acqua S.p.A.	Acque Bresciane Srl
Tempo di preventivazione per allaccio idrico con sopralluogo	4%	4%	22%	6%	3%	1%	2%	23%	26%	1%	1%	10%
Tempo di preventivazione per allaccio idrico senza sopralluogo	0%	0%	0%	100%	-	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Tempo di preventivazione per allaccio fognario senza sopralluogo	-	-	1	-	-	0	-	-	-	-	-	1
Tempo di preventivazione per allaccio fognario con sopralluogo	-	5%	26%	1%	1%	1%	1%	13%	26%	1%	-	10%
Tempo di preventivazione per lavori senza sopralluogo	-	-	100%	-	-	0%	3%	-	-	0%	-	-
Tempo di preventivazione per lavori con sopralluogo	5%	6%	25%	6%	2%	2%	2%	17%	34%	1%	0%	24%
Tempo di esecuzione dell'allaccio idrico che comporta l'esecuzione di lavoro semplice	4%	3%	69%	-	4%	40%	3%	5%	47%	100%	1%	71%
Tempo di esecuzione dell'allaccio idrico complesso	20%	4%	33%	8%	3%	4%	12%	3%	49%	9%	-	32%
Tempo di esecuzione dell'allaccio fognario che comporta l'esecuzione di lavoro semplice	-	2%	50%	-	0%	1%	-	10%	-	-	-	78%
Tempo di esecuzione dell'allaccio fognario complesso	-	7%	47%	1%	5%	2%	7%	14%	41%	14%	-	43%
Tempo di esecuzione di lavori semplici	0%	11%	-	-	9%	50%	-	21%	-	-	9%	85%
Tempo di esecuzione di lavori complessi	35%	3%	30%	-	5%	9%	4%	5%	35%	0%	-	57%
Tempo di attivazione, della fornitura	5%	1%	15%	11%	9%	3%	1%	3%	-	1%	3%	5%
Tempo di esecuzione della voltura	0%	0%	3%	7%	2%	0%	0%	1%	8%	0%	1%	0%
Tempo di riattivazione, ovvero di subentro nella fornitura senza modifiche alla portata del misuratore	4%	0%	5%	7%	7%	1%	1%	2%	-	0%	6%	2%
Tempo di riattivazione, ovvero di subentro nella fornitura con modifiche alla portata del misuratore	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	-	-	0%
Tempo di riattivazione della fornitura in seguito a disattivazione per morosità	6%	1%	0%	5%	5%	0%	0%	1%	100%	0%	2%	0%
Tempo di disattivazione della fornitura	4%	2%	8%	12%	3%	2%	1%	3%	44%	0%	3%	2%
Tempo massimo per l'appuntamento concordato	3%	3%	0%	0%	10%	2%	2%	1%	-	11%	28%	5%
Preavviso minimo per la disdetta dell'appuntamento concordato	0,009202	0	0,05128	0	0	0,318182	0,555556	-	-	0	0	-
Fascia di puntualità per gli appuntamenti	1%	0%	10%	2%	2%	2%	0%	3%	-	0%	1%	2%
Tempo di intervento per la verifica del livello di pressione	4%	-	0%	0%	7%	20%	0%	0%	38%	0%	-	20%
Tempo di comunicazione dell'esito della verifica del livello di pressione	1%	-	0%	11%	11%	0%	0%	80%	50%	45%	-	50%
Tempo di comunicazione dell'esito della verifica del misuratore effettuata in laboratorio	-	0%	43%	61%	1%	0%	100%	9%	-	100%	-	-
Tempo di comunicazione dell'esito della verifica del misuratore effettuata in loco	2%	0%	11%	0%	-	-	12%	0%	-	0%	-	12%
Tempo di sostituzione del misuratore malfunzionante	0%	0%	24%	-	0%	17%	7%	5%	-	0%	0%	17%
Tempo per la risposta a reclami	3%	4%	2%	0%	0%	3%	2%	0%	2%	1%	6%	16%
Tempo per la risposta a richieste scritte di informazioni	2%	1%	1%	6%	1%	1%	4%	0%	8%	1%	7%	12%
Tempo per la risposta a richieste scritte di rettifica di fatturazione	2%	0%	5%	0%	0%	2%	19%	0%	8%	0%	3%	30%
Tempo di rettifica di fatturazione	0%	2%	10%	0%	0%	0%	0%	-	-	0%	10%	1%
Tempo per l'emissione della fattura	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	4%
Tempo di arrivo sul luogo di chiamata per pronto intervento	8%	5%	9%	5%	4%	7%	0%	5%	-	1%	4%	18%
Tempo di risposta alla chiamata di pronto intervento (CPI)	2%	2%	0%	14%	5%	5%	9%	8%	-	2%	2%	7%
Tempo per la comunicazione dell'avvenuta attivazione, riattivazione, subentro, cessazione, voltura	0%	-	-	-	-	-	-	2%	-	-	-	65%
Tempo massimo di attesa agli sportelli	0%	2%	0%	5%	2%	0%	2%	2%	1%	0%	1%	0%
Tempo medio di attesa agli sportelli	12%	22%	3%	28%	26%	9%	42%	29%	19%	22%	23%	15%
Standard generale (LS rispettato per 80%)	90%	89%	94%	98%	96%	92%	94%	88%	59%	85%	93%	89%
Accessibilità al servizio telefonico (AS)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	0%	98%	100%	22%
Tempo medio di attesa (secondi) per il servizio telefonico (TMA)	136	124	117	143	74	111	35	152	-	135	87	148
2018 - MC1 - Avvio e cessazione del rapporto contrattuale (max 18 indicatori semplici)	95%	99%	97%	96%	96%	100%	99%	99%	77%	99%	96%	96%
2018 - MC2 - Gestione del rapporto contrattuale e accessibilità al servizio (max 24 indicatori semplici)	97%	96%	98%	97%	97%	99%	98%	94%	85%	98%	92%	87%
Score	6,70	7,00	4,30	8,20	6,20	6,30	8,30	5,70	3,40	10,10	5,70	0,80

Le migliori performance tra i gestori sui dodici analizzati che sono state stabilite in relazione allo score assegnato per ogni cluster di qualità tecnica e contrattuale, sono stati realizzate nell'ordine da ***Brianzacque S.r.l., ETRA S.p.A. e Veritas S.p.A.***.

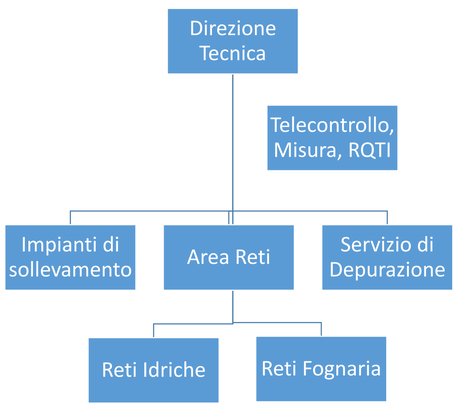


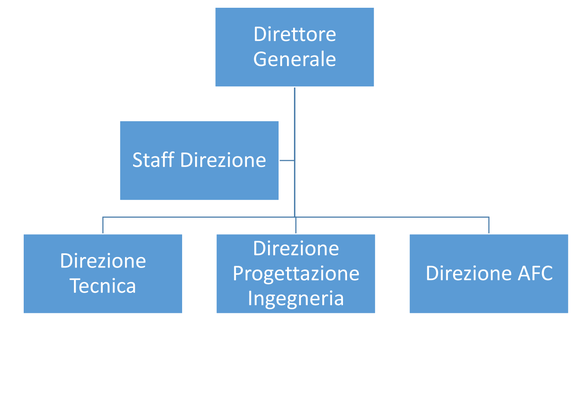




Approfondendo la loro organizzazione aziendale, cercando spunti che li colleghino alle alte performance. ***Brianzacque S.r.l.*** ha un organigramma caratterizzato da un Amministratore Delegato che funge anche da Direttore Generale e da tre grandi macro aree divise in Direzione Amministrativa, Finanziaria e controllo, progettazione e pianificazione territoriale, e Direzione area tecnica. Si rileva una caratterizzazione orientata alla progettazione, anche innovativa, ed alla modellazione della rete. Tale configurazione lascia presuppore forte attenzione nelle tecniche di controllo e gestione delle perdite (detiene indici M1A ed M1B tra i migliori), anche se questo dato andrebbe valutato anche in funzione della dimensione del territorio (M1A). per quanto riguarda ***ETRA S.p.A.,*** dall'organigramma non si evincono particolare caratterizzazioni, se non a differenza del precedente la presenza del Direttore Generale.
L'organigramma che riguarda la parte dedicata al servizio idrico integrato di ***Veritas S.p.A.*** mostra invece una forte caratterizzazione legata alle attività di laboratorio (31 Unità) che si riflette sui valori di qualità tecnica. Sotto la direzione Generale sono presenti quattro macro aree Direzione ingegneria, Dir. Acquedotti, Dir. Fognatura e Depurazione e Dir. Serv. Area est.

Possibili Modelli di Gestione per Catania Acque

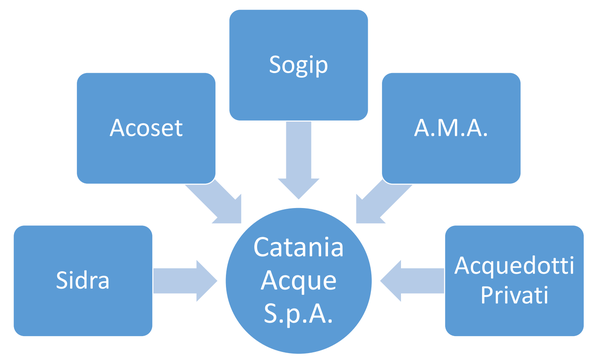




Posti per consolidati i ruoli del C.d.A., del presidente e dell'Amministratore Delegato e di alcune figure di staff funzionalmente collegati al cdA – quali gli internal audit, RPD, RPCT, Privacy e la comunicazione istituzionale – la prima scelta da eseguire riguarda il modello con un Amministratore Delegato (es. Brianza Acque) a cui fanno capo le altre funzioni, ovvero la scelta di un modello con un Direttore Generale (es. ETRA, VERITAS). Si propende per il secondo, ritenendolo più funzionale. In staff alla Direzione Generale sono da inserire il Laboratorio, Itc di rete, una segreteria di direzione, Gestione del Personale, un Ufficio Legale, controllo gestione e regolazione ed un ufficio Compliance. La Direzione Tecnica, la Direzione Progettazione ed Ingegneria e la Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo vengono coordinate dalla Direzione Generale. All'interno dell'area progettazione e di ingegneria vengono collocate le funzioni di staff, quali modellazione, SIT, progettazione, magazzino e logistica, Energy management, qualità dell'acqua e Progettazione innovativa. All'interno dell'area AFC vengono invece collocate in staff le funzioni quali Amministrazione e finanza, Acquisti gare, ed appalti, Finanza, Attività Regolatoria e Recupero crediti.
L'area tecnica può essere divisa in reti idriche e fognarie e poi un'area depurazione ed una legata agli impianti di sollevamento, sia idrici che fognari. Risulta importante a margine di quanto approfondimento inserire in staff alla direzione tecnica un unita di monitoraggio delle misure, telecontrollo e dati di qualità tecnica ARERA. monitoraggio. La struttura operativa proposta rispetta la struttura di produzione del servizio, distinguendo le funzioni di linee 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", "impianti" e "Servizio di depurazione".

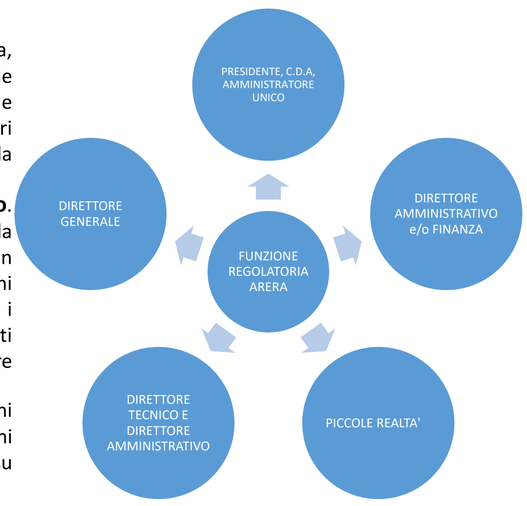
Prime Indicazioni per Raggiungere il Gestore Unico

Considerando che le tre società per azioni svolgono solo attività che appartengono al servizio idrico, il primo step logico sarebbe quello di una fusione propria, con la fondazione della società Catania Acque S.p.A. in cui ognuna delle tre società per azioni acquisisce una quota della nuova società in funzione del valore della società, ovvero secondo altri principi, quali potrebbero essere il volume di acqua fatturato, il numero di abitanti serviti, etc… ; Le tre società cessano di esistere ed i loro soci diventano – con le nuove proporzioni e quote – i soci della nuova società, senza alcuna compensazione in danaro. In un secondo momento, o contestualmente, la Sogip S.r.l. – che gestisce sia il servizio idrico integrato sia la rete gas – potrebbe fare un "conferimeto" del ramo d'azienda(SII) alla nuova società ricevendone in cambio delle quote in relazione alle regole precedentemente stabilite; le stesse quote poi potrebbero essere cedute al Comune socio unico. A questo punto sul territorio sarebbero presenti una società Catania Acque che gestisce il servizio idrico integrato i cui soci cono i comuni che prima erano soci delle precedenti società e la Sogip che gestirebbe solo il servizio del gas. Il processo del Gestore unico sarà completato con l'acquisizione delle quote delle società private (ACQUE DI CASALOTTO S.p.A, ACQUE CARCACI S.p.A, ACQUE AURORA S.p.A., ACQUE MANGANO S.p.A., Acquedotti UCC S.p.A e Acquedotti SOGEA S.p.A) da parte della nuova società che dopo essere nei fatti diventata proprietaria del 100% delle azioni ingloberà le stesse società.



Posizione della Funzione Regolatoria all'interno degli Organigrammi

Direttore Generale. Questo modello privilegia, quindi, il ruolo di supporto della funzione regolazione nel minimizzare il rischio di sanzioni e nell'identificare gli investimenti prioritari all'efficientamento del servizio e alla minimizzazione del rischio operativo.
Presidente- C.d.A -Amministratore unico. Tale scelta organizzativa mira ad un rispetto della normativa, in un'ottica più complessiva; in relazione alla posizione, le informazioni potrebbero essere rese disponibili a tutti i comparti, affinché pervengano suggerimenti finalizzati a miglioramenti delle procedure aziendali.
Piccole Realtà. posizionano tali funzioni all'interno di altre aree non tanto su motivazioni dettate dal management, ma più che altro su esigenze operative peculiari.



Direttore Amministrativa e Finanziaria. Si evidenzia la valorizzazione dell'attività connessa con la formazione della tariffa, mettendo in sintonia tale funzione con il lavori degli uffici di contabilità, pianificazione, investimenti e controllo di gestione. In considerazione della ratio per la quale l'attuale metodo regolatorio tariffario intrinsecamente connesso alle voci di bilancio; in tal senso tale modello risulta giustificato.

Direttore Tecnico-Direttore Amministrativo. Caso a parte colloca una funzione RQSII all'interno dell'area amministrativa ed una RQTI all'interno dell'area tecnica, questa tipologia privilegia la specializzazione nella lettura dei dati velocizzando eventuali interventi migliorativi e/o correttivi.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE hic sunt futura
DIPARTIMENTO POLITECNICO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

In collaborazione con
REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA
AUSIR Autorità Unica per i Servizi Idrici e Rifiuti
ORDINE DEGLI INGEGNERI PROVINCIA DI UDINE

Con il contributo di
Acque del Friuli
HydroGEA
irisacqua
ACQUEDOTTO POIANA S.P.A.

Attività Cattedra UNESCO
UNESCO
Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura
UniTwin
Cattedra UNESCO in Sicurezza transfrontaliera per la Riduzione dei rischi di disastro e la Resilienza
SPRINT-Lab, Università degli Studi di Udine