



PIANO D'AMBITO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DELLA VALLE D'AOSTA



MODELLO ORGANIZZATIVO - RELAZIONE TECNICA

3710 - 0 6 - 0 0 1 0 0 . DOC C2.1

| | | | | | |
|------|--------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | | | | |
| 00 | GIU-22 | A.GERTHOUX | R.BERTERO | A.GERTHOUX | |
| REV. | DATA | REDAZIONE | VERIFICA | AUTORIZZAZIONE | MODIFICHE |

INDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | PREMESSA | 1 |
| 2. | L'ORGANIZZAZIONE DEL SII IN REGIONE VALLE D'AOSTA | 1 |
| 3. | REGOLAZIONE ARERA E GESTIONE DEL SII IN REGIONE VALLE D'AOSTA | 8 |
| 4. | ARCHITETTURA FUNZIONALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO | 9 |
| 4.1 | Funzioni di front office | 12 |
| 4.1.1 | Contact center e sportelli | 12 |
| 4.1.2 | Unità operative locali: conduzione e manutenzione | 13 |
| 4.2 | Funzioni di back office | 13 |
| 4.2.1 | Area tecnica | 13 |
| 4.2.2 | Area utenti e fatturazione | 14 |
| 4.2.3 | Area gestione e amministrazione | 14 |
| 5. | STRUTTURAZIONE IN PROGRESS DEL SOGGETTO GESTORE | 15 |

1. PREMESSA

Il Piano d'Ambito ha la finalità di identificare e promuovere l'attuazione degli interventi manutentivi e di potenziamento sulle infrastrutture acquedottistiche, fognarie e per il trattamento dei reflui attraverso una struttura organizzativa efficiente ed efficace, capace di operare in condizioni di equilibrio economico-finanziario sul medio-lungo termine e nel quadro di una piena sostenibilità ambientale, verificata quest'ultima grazie al procedimento di VAS.

Il presente documento ha per oggetto il modello organizzativo, nel suo profilo funzionale – copertura delle esigenze tecnico-organizzative, ricerca dell'efficienza nella gestione del servizio – quale profilo essenziale e complementare agli ulteriori profili politico-istituzionale, di sostenibilità economico-finanziaria e di bancabilità che altrettanto sono alla base delle impostazioni operative di piano, in auspicabile convergenza.

Nel seguito, richiamati i cardini dell'organizzazione generale del SII e dei ruoli di *governance* e regolazione, sono illustrate le linee guida del profilo funzionale del gestore unico d'ambito e del processo di strutturazione e subentro nelle attuali gestioni.

2. L'ORGANIZZAZIONE DEL SII IN REGIONE VALLE D'AOSTA

La Legge Regionale 27/1999 disciplina l'organizzazione del servizio idrico integrato in Regione Valle d'Aosta, secondo un modello che, originariamente, prevedeva tre soggetti con competenze in materia di SII:

- la Regione, con funzioni di pianificazione, indirizzo e coordinamento generale (es. Piano di tutela delle acque) e con il compito di individuare, in via transitoria, la delimitazione territoriale dei sotto ambiti territoriali ottimali (sub-ATO);
- il BIM, individuato come ATO regionale, con funzioni di coordinamento per la riorganizzazione dei servizi in forma integrata e di individuazione definitiva dei sub-ATO;
- i Comuni, in forma associata costituiti in sub-ATO, per l'attuazione della riorganizzazione del SII.

Le successive disposizioni, riportate nelle Norme di attuazione allegate al Piano regionale di tutela delle acque, approvato in Consiglio regionale l'8 febbraio 2006 (Del. 1788/XII) prevedevano in sintesi, per la riorganizzazione del SII, diverse fasi procedurali:

1. la proposta da parte della Regione dell'aggregazione territoriale dei sub-ATO;
2. la predisposizione da parte del BIM dei Piani preliminari di sub-ATO;
3. l'approvazione da parte dei Comuni del Piano preliminare e dell'adesione al sub-ATO con deliberazione del Consiglio Comunale ed approvazione degli atti giuridico-amministrativi necessari all'istituzione del sub-ATO e all'individuazione della relativa Autorità;
4. la predisposizione da parte del BIM del Piano preliminare di Ambito regionale;
5. la predisposizione da parte del BIM dei Piani definitivi di sub-ATO con delimitazione definitiva degli stessi;
6. l'approvazione dei Piani definitivi di sub-ATO da parte delle relative Autorità;
7. la predisposizione da parte del BIM del Piano definitivo di Ambito regionale.

È stato, quindi, avviato un percorso di riordino del SII nel territorio regionale che ha portato, tra il 2009 ed il 2011, alla verifica delle aggregazioni di sub ATO individuate in via preliminare nel Piano regionale di tutela delle acque, alla predisposizione dei relativi Piani preliminari e all'approvazione degli stessi da parte dei Consigli dei sindaci dei sub ATO.

Nei piani preliminari di sub-ATO era stata analizzata la situazione esistente nei Comuni appartenenti ai sub-ATO dei singoli servizi di acquedotto, fognatura e depurazione delle acque reflue ed individuate le criticità presenti ed i necessari interventi; era stato definito il futuro modello organizzativo e gestionale individuando un programma di trasferimento progressivo dei servizi dai Comuni all'Autorità di sub ATO, e predisposto, infine, il conseguente piano economico finanziario e tariffario del SII avente una validità di 5 anni e che prevedeva un adeguamento progressivo delle tariffe da parte dei diversi Comuni al fine di perseguire una tariffa di sub-ATO.

L'approvazione dei piani preliminari di sub ATO è avvenuta tra il giugno 2009 e il febbraio 2011.

A tale fase, come previsto dalle Norme di Attuazione del Servizio idrico integrato, allegato al Piano regionale di tutela delle acque, sopra descritte, sarebbe dovuta seguire l'individuazione definitiva del sub ATO da parte del BIM e la successiva adozione del Piano regionale d'ambito.

I piani preliminari di sub-ATO approvati, come indicato in precedenza, prevedevano un progressivo trasferimento dei servizi dai Comuni all'Autorità di sub-ATO. Ogni comprensorio aveva previsto di adottare un trasferimento progressivo dei servizi dai Comuni al sub-ATO, sulla base di un programma di trasferimento, da terminare entro la fine del 2013. In nessun sub-ATO si era ritenuta perseguibile l'ipotesi di effettuare un trasferimento immediato di tutti i servizi, in ragione della difficoltà di trasferire fin da subito servizi organizzati in maniera diversificata da Comune a Comune.

Il trasferimento dei servizi dai Comuni ai sub-ATO è stato completato unicamente nel sub-ATO Mont-Rose – Walser, mentre negli altri comprensori risultano condivisi solamente alcuni servizi quali, a seconda dei casi, l'analisi di potabilità delle acque, il telecontrollo sulle principali infrastrutture, la gestione dei collettori comprensoriali, la gestione degli impianti di depurazione.

Non in tutti i casi, inoltre, i sub-ATO hanno adottato una struttura tariffaria omogenea sull'intero territorio servito per i servizi condivisi, così come originariamente previsto nei rispettivi piani di sub-ATO approvati.

In molte realtà, inoltre, la gestione operativa delle infrastrutture è affidata a terzi operatori specializzati, individuati con procedure di evidenza pubblica, tramite contratti di servizio di durata generalmente pluriennale.

Le seguenti rappresentazioni cartografiche riportano una sintesi dell'attuale impianto organizzativo su base regionale, riepilogando le attuali responsabilità e modalità nell'erogazione del SII, rispetto a gestione delle infrastrutture di adduzione, di distribuzione, del servizio di misura, della fognatura, degli impianti di depurazione minori e degli impianti di depurazione principali. La ricognizione delle gestioni è stata condotta nel corso dei mesi di gennaio e febbraio 2022 tramite appositi questionari sottoposti ai singoli Comuni ed integrati da informazioni desumibili da fonti indirette (quali bandi di gara, etc.)¹.

¹ Sono state fornite informazioni complete da 59 Comuni (80%).

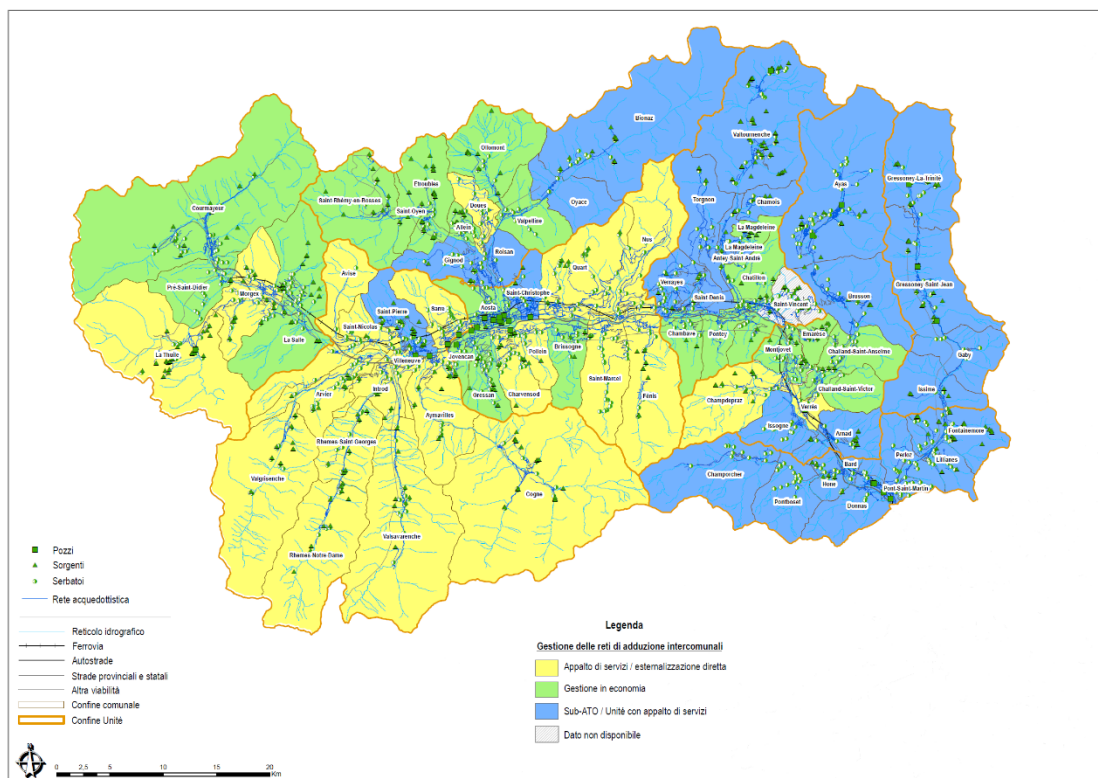


Figura 1 – Gestione principali reti di adduzione.

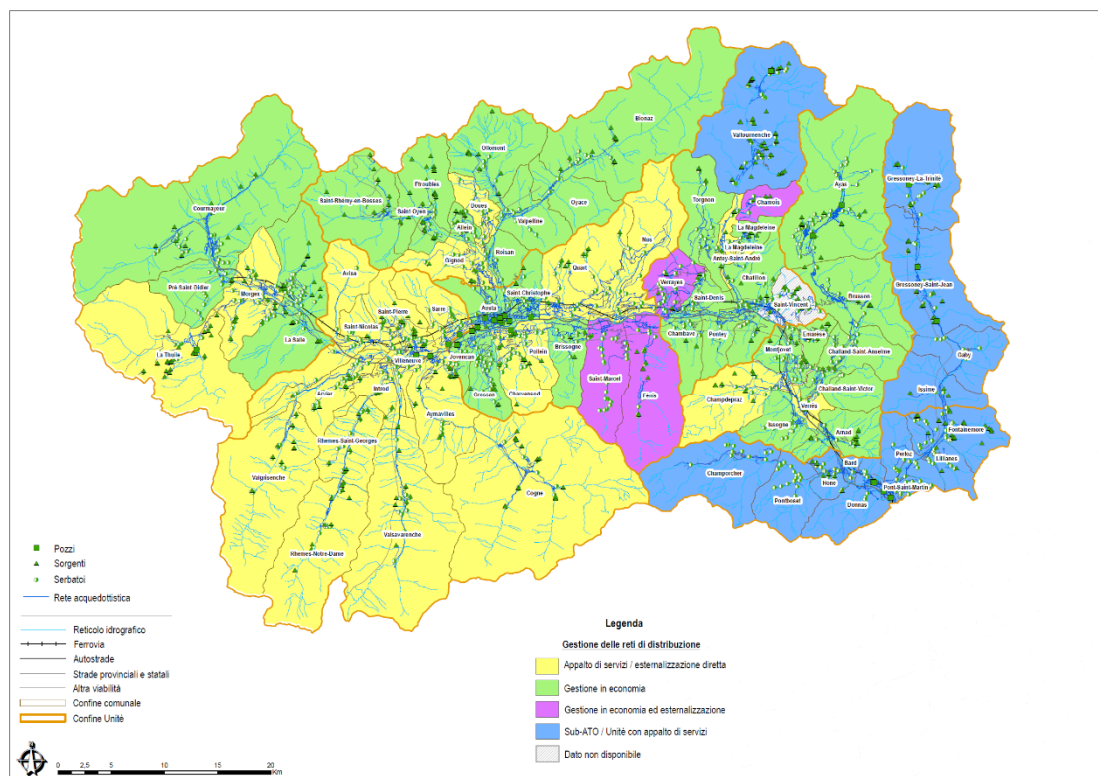


Figura 2 – Gestione reti di distribuzione.

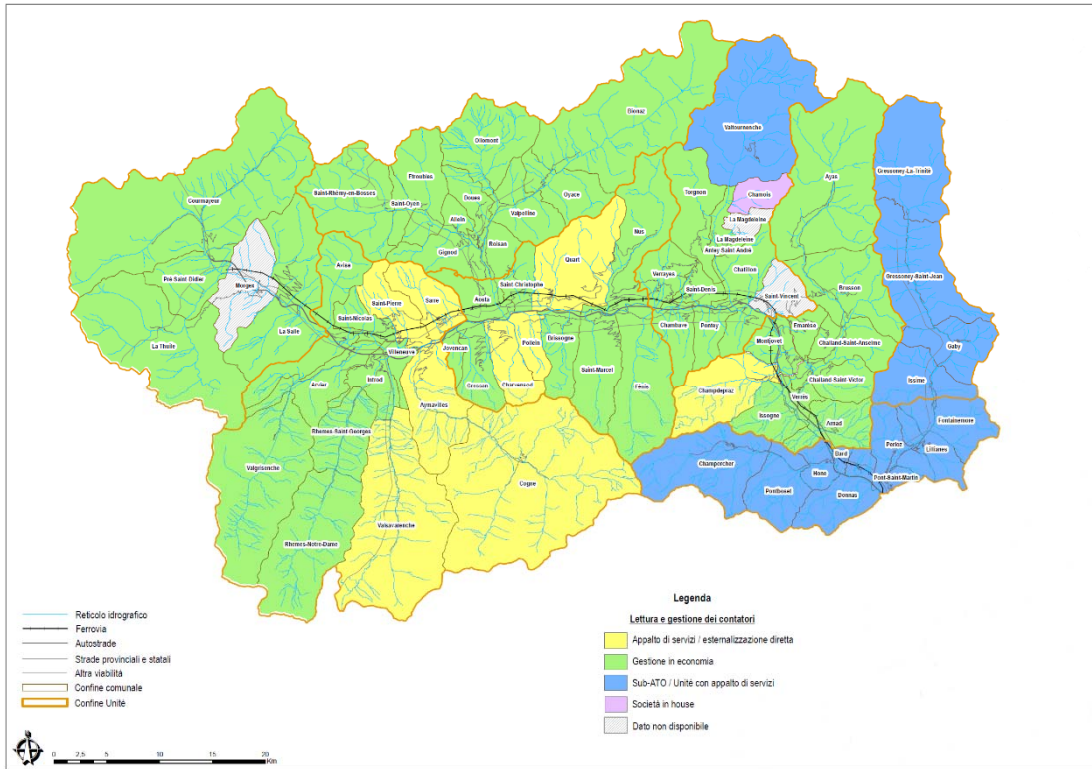


Figura 3 – Gestione servizio di misura.

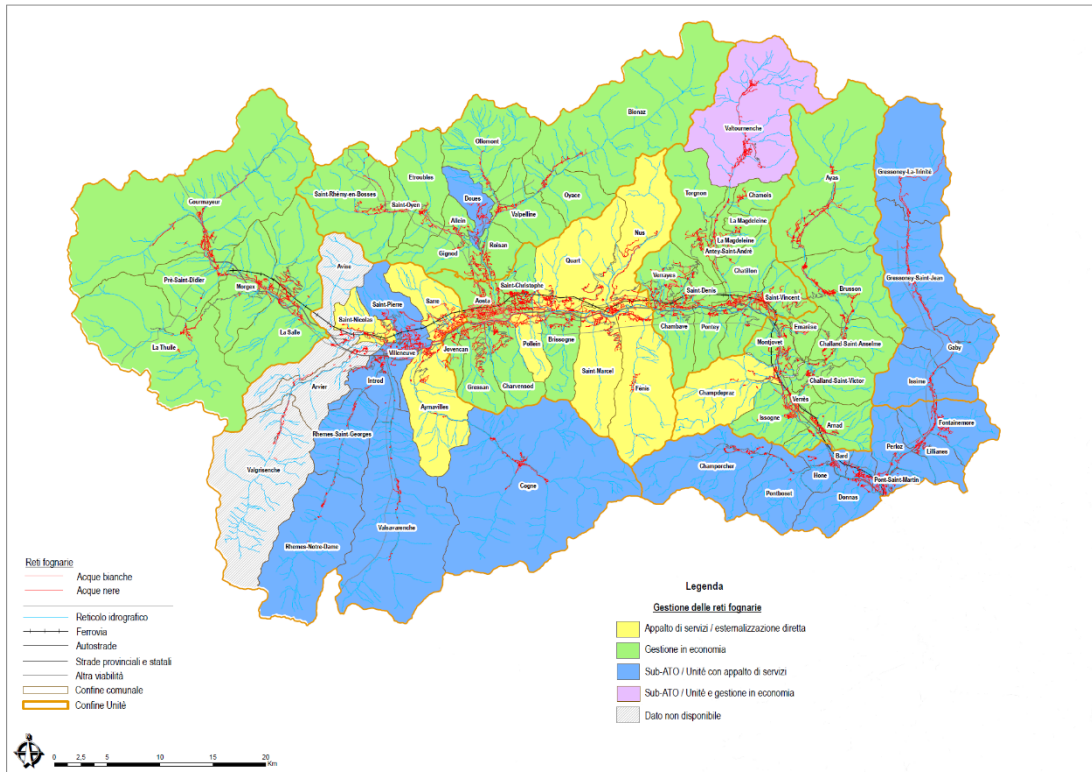


Figura 4 – Gestione fognatura.

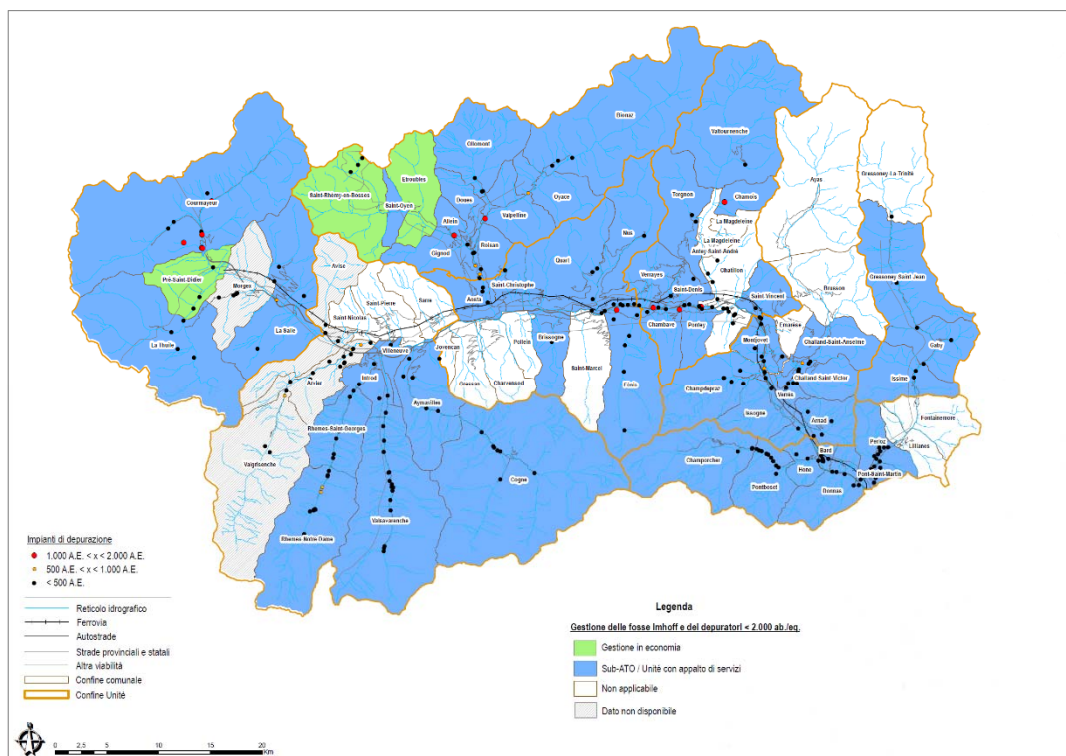


Figura 5 – Gestione depuratori minori e fosse imhoff.

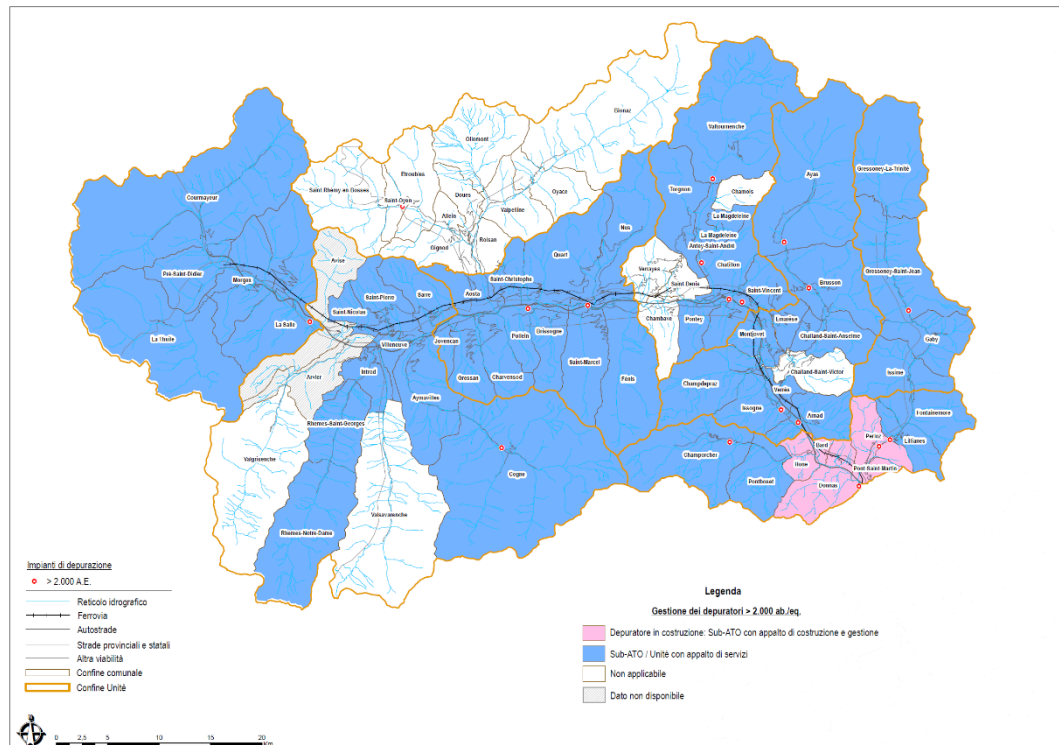


Figura 6 – Gestione depuratori maggiori.

A fronte di tale situazione organizzativa, con forti disomogeneità sul territorio regionale e frutto di un percorso che ha raggiunto solo in parte gli obiettivi inizialmente posti dal legislatore nazionale e regionale, la Regione stessa ha avviato un percorso di revisione dell'impianto organizzativo. Con Legge Regionale 22 dicembre 2021 n. 37 è stata infatti modificata la Legge Regionale 27/1999, prevedendo che:

- il Consorzio BIM eserciti funzioni di Ente di Governo d'Ambito ai sensi del D.Lgs. 152/2006, provvedendo a:
 - a. attuare le direttive, gli indirizzi e la pianificazione regionale per la tutela e la gestione delle acque;
 - b. riordinare i servizi e la definizione degli obiettivi di qualità;
 - c. predisporre, approvare e aggiornare il piano d'ambito di cui all'articolo 149 del d.lgs. 152/2006;
 - d. trasmettere il piano d'ambito e i relativi aggiornamenti ai sensi dell'articolo 149, comma 6, del d.lgs. 152/2006;
 - e. predisporre la convenzione di gestione per la regolazione tra Ente di Governo d'Ambito e soggetto gestore, ai sensi dell'articolo 151 del d.lgs. 152/2006;
 - f. deliberare, nel rispetto del piano d'ambito e del principio di unicità della gestione, la forma di gestione, provvedendo, conseguentemente, all'affidamento del servizio ai sensi dell'articolo 149bis del d.lgs. 152/2006;
 - g. predisporre il piano economico-finanziario;
 - h. approvare la tariffa di cui all'articolo 5 della LR 27/1999;
 - i. tenere i rapporti con l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA);
 - j. gestire i finanziamenti resi disponibili dalla Regione o provenienti da altre fonti eurounitarie, statali e locali o da risorse proprie, per l'attuazione dei programmi di intervento nel settore dei servizi idrici;
 - k. definire i criteri per l'utilizzo e la gestione dei fondi derivanti dalle componenti di cui all'articolo 5, comma 4 (componente tariffaria aggiuntiva per la promozione della qualità dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione e componente tariffaria perequativa per la promozione della qualità dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione);
- i Comuni partecipino obbligatoriamente all'Ente di Governo d'Ambito;
- la gestione del servizio idrico integrato sia svolta secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del principio di unità della gestione nell'ambito territoriale di cui all'articolo 2 della LR 27/1999, nonché degli altri principi di cui all'articolo 147 del d.lgs. 152/2006;
- a tal fine l'EGA individui un gestore unico che gestisca il servizio idrico integrato su tutto il territorio ricadente nell'ambito territoriale ottimale;
- in sede di prima applicazione, il Piano d'ambito stabilisca le modalità di subentro del gestore unico alle gestioni in essere, restando operanti le gestioni attive fino all'approvazione del Piano d'ambito e all'affidamento del servizio.

Successivamente, con Legge Regionale n. 7 del 30 maggio 2022 il legislatore regionale ha attuato un riordino complessivo della *governance* del SII, confermando quanto già disposto dalla LR 37/2021 che ha individuato il Consorzio BIM quale Ente di Governo d'Ambito e articolandone l'organizzazione, confermando il principio di separazione delle funzioni amministrative, di organizzazione e controllo (in capo all'EGA) da quelle di gestione (in capo, appunto al gestore unico).

La LR 7/2022 ha inoltre stabilito che per la realizzazione degli interventi previsti nel Piano d'Ambito del servizio idrico integrato e per la promozione della qualità dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione possano essere utilizzate le risorse a disposizione dell'EGA nell'ambito del fondo comune consorziale costituito dai sovracani idroelettrici; ciò anche al fine di contenere incrementi tariffari che, in assenza di altre fonti di finanziamento, risulterebbero eccessivamente gravosi e di scarsa sostenibilità sociale in relazione alla notevole mole di interventi da realizzare per la messa in sicurezza, la manutenzione evolutiva, l'aumento dell'efficienza e la riduzione dell'impatto ambientale delle infrastrutture e della gestione del SII.

Il presente Piano costituisce quindi elemento prodromico all'affidamento del servizio ad un gestore unico, che, dal punto di vista organizzativo, pur tenendo conto delle specificità locali, dovrà giungere ad un assetto omogeneo su tutto il territorio servito, con una responsabilità completa nell'erogazione del servizio e nel rispetto degli standard qualitativi tecnici e di rapporto con l'utenza.

Dal punto di vista delle risorse umane, risulta impiegato sul SII, a tempo pieno o per quota-parte dell'orario di lavoro, personale di diversa estrazione delle strutture operative di Comuni e Unités, spesso in condivisione con altri servizi o attività (ad es. ufficio tributi, finanziario, segreteria, ufficio tecnico manutentivo, etc.), per un valore totale di FTE² di circa 76 unità, ripartite come da tabella seguente.

| PROFILO / INQUADRAMENTO | A | B1 | B2 | B3 | C1 | C2 | D | DIR. | TOTALE |
|-----------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|--------|
| Servizi amministrativi | 0,01 | - | 4,46 | 0,11 | 6,06 | 11,97 | 2,79 | 1,58 | 26,98 |
| Servizi tecnici e operativi | - | 3,30 | 12,51 | 11,10 | 1,42 | 14,26 | 6,10 | 0,41 | 49,10 |
| Totale | 0,01 | 3,30 | 16,98 | 11,21 | 7,48 | 26,23 | 8,89 | 1,99 | 76,09 |

Tabella 1

In allegato è riportata la tavola di dettaglio del personale dipendente dei Comuni e delle Unités impiegato nella gestione del SII, come risultante dalla ricognizione condotta nel febbraio 2022.

Si evidenzia che, generalmente, gli Enti hanno fornito una rappresentazione minimale dell'entità del personale impiegato nella gestione del SII; in particolare, per il personale impiegato in via non esclusiva, tale sottostima è almeno in parte imputabile alla difficoltà di tracciamento e puntuale imputazione delle attività svolte, anche in relazione alla gestione delle esternalizzazioni. Queste, infatti, se da un lato "liberano" risorse operative (es. operai comunali), dall'altro richiedono un lavoro di gestione amministrativa e tecnica che spesso non è intercettato nelle rilevazioni, in quanto percepito nell'oggetto (es. gestione dell'appalto, gestione del fornitore, etc.) e non nel comparto (SII non percepito quale "separato" da altre funzioni dell'Ente).

Tale sottostima dei dati rilevati è confermata anche da un'analisi di *benchmark* rispetto a realtà gestionali contigue o similari per caratteristiche geografiche e demografiche; da queste – escludendo gestori appartenenti a gruppi societari, in cui i servizi accentrati nelle società capogruppo sono generalmente rilevanti – emerge una

² Il *Full Time Equivalent* - FTE - esprime il numero di risorse a tempo pieno presenti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di *part time* ed altre forme contrattuali con meno ore giornaliere rispetto al tempo pieno.

dotazione di personale media pari a un FTE ogni 1.100 ÷ 1.300 abitanti residenti, dunque una forza lavoro, per la Regione Valle d'Aosta, di 96 ÷ 114 FTE; in ragione della limitata significatività della sola popolazione residente in un territorio con grande peso della popolazione fluttuante per turismo e seconde case, si ritiene corretto riferirsi al valore superiore dell'intervallo.

3. REGOLAZIONE ARERA E GESTIONE DEL SII IN REGIONE VALLE D'AOSTA

Preliminarmente rispetto all'individuazione delle linee guida funzionali del gestore unico d'ambito regionale, è opportuna una digressione circa lo stato della regolazione nazionale e sua applicabilità in Regione Valle d'Aosta, al fine di evidenziare i temi che il gestore dovrà affrontare in ottica di garanzia all'utente di livelli di servizio adeguati rispetto al panorama italiano.

L'articolo 21, commi 13 e 19, del DL 201/11 ha trasferito all'Autorità oggi ARERA le funzioni di regolazione e controllo dei servizi idrici. Gli ambiti di intervento ARERA si sono via via estesi dall'iniziale perimetro tariffario a numerosi aspetti dei rapporti fra gestori, utenti ed Enti d'Ambito.

Dal punto di vista tariffario, la Deliberazione ARERA 585/2012/R/idr (Metodo Tariffario Transitorio), all'art. 2.4, esplicitamente escludeva dall'ambito di applicazione le gestioni del SII operanti in Regione Valle d'Aosta³; successivamente, con Deliberazione 664/2015/R/idr ARERA ha individuato alcune "direttrici" della metodologia tariffaria statale a tutela dell'utenza e livelli minimi di qualità del servizio (confermate nei successivi provvedimenti tariffari), che trovano applicazione anche nelle Regioni a statuto speciale che hanno legiferato in materia di tariffa del servizio idrico: tipologia delle componenti di costo ammissibili (costi operativi, costi di capitale, costi ambientali e della risorsa, etc.), limite massimo alla variazione annuale delle tariffe, misure finalizzate alla sostenibilità finanziaria efficiente del gestore (meccanismo dei conguagli a garanzia dell'integrale copertura dei costi).

La Regione Valle d'Aosta gode infatti di una competenza statutaria nell'organizzazione e gestione del SII, come confermato per due volte dalla Corte Costituzionale (Sentenza 142/2015 e Sentenza 187/2020). In particolare, la Sentenza 187/2020 ha ritenuto non fondate le questioni di legittimità costituzionale dell'art. 5 (tariffa del servizio idrico integrato), commi 2, 4, 5, 6, 7 e 9 della LR n. 5/2019.

Sulla base delle norme richiamate, pertanto, la Regione Valle d'Aosta ha disciplinato la tariffa, secondo i giudici della Corte, nel rispetto delle direttrici della metodologia tariffaria nazionale:

- Delibera di Giunta Regionale n. 4149 del 2 dicembre 2005 "Approvazione del metodo per la definizione delle componenti di costo per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato";
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 841 del 28 agosto 2020 "Determinazione delle componenti tariffarie per finanziare la promozione della qualità contrattuale dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione, al pagamento del bonus sociale idrico. Istituzione e approvazione della componente perequativa per il potenzialmente delle infrastrutture idriche, fognarie e di depurazione. Approvazione delle modalità amministrative e contabili per la gestione dei relativi fondi istituiti presso il BIM".

³ Art. 2.4: *Per i gestori del servizio idrico integrato che esercitano l'attività nelle Province autonome di Trento e Bolzano e nella Regione autonoma Valle d'Aosta, è confermata, nel periodo di regolazione 2012-2013, l'applicazione delle metodologie tariffarie e dei relativi provvedimenti attuativi vigenti alla data di entrata in vigore della presente deliberazione.*

Per quanto riguarda la struttura dei corrispettivi applicati all'utenza dovranno essere applicate le disposizioni di cui al TICS (Deliberazione 665/2017/R/idr) che prevedono, tra l'altro, l'introduzione del criterio pro-capite per le utenze domestiche, una tariffa di collettamento e depurazione dei reflui industriali multi-criterio (qualitativo e quantitativo), etc.

Dal punto di vista della tutela dell'utenza, dovranno essere implementate le disposizioni derivanti da RQSII – qualità contrattuale (Deliberazione 655/2015/R/idr, che definisce gli obblighi di servizio e gli standard specifici relativi, ad esempio, al tempo di esecuzione degli allacciamenti idrici e fognari, ai tempi per appuntamenti, ai tempi di arrivo sul luogo di chiamata per pronto intervento, ai tempi di risposta a richieste di rettifica di fatturazione, ai tempi di attesa telefonici e allo sportello, etc.), REMSII – morosità (Deliberazione 311/2019/R/idr, che definisce le procedure di messa in mora e sospensione della fornitura), TIBSI – bonus sociale idrico (Deliberazione 897/2017/R/idr, che definisce forme e criteri per la fornitura di acqua agli utenti domestici economicamente disagiati).

Sulla scorta delle disposizioni precedentemente richiamate, in Regione Valle d'Aosta i proventi della componente UI1 (copertura delle agevolazioni tariffarie concesse a favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici) sono versati a CSEA, mentre quelli da UI2, UI3 e UI4 sono versati al BIM quale Ente di Governo d'Ambito, che ha istituito i relativi fondi.

Dal punto di vista tecnico, il gestore dovrà uniformarsi ai criteri di monitoraggio delle performance previsti dal RQTI – qualità tecnica (Deliberazione 917/2017/R/idr, che identifica indicatori e obiettivi rispetto a perdite idriche, interruzioni del servizio, qualità dell'acqua erogata, adeguatezza del sistema fognario, smaltimento di fanghi in discarica e qualità dell'acqua depurata) e TMSII – misura (Deliberazione 2018/2016/R/idr, provvedimento volto ad assicurare l'efficiente erogazione del servizio di misura nel SII, con riferimento alla misura d'utenza articolata nell'installazione, manutenzione e verifica dei misuratori e nella gestione dei dati di misura).

Dal punto di vista amministrativo e contabile, infine, il gestore unico dovrà predisporre i Conti annuali separati (CAS) di cui al TIUC – unbundling contabile (Deliberazione 137/2016/R/com).

4. ARCHITETTURA FUNZIONALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

L'architettura organizzativa del gestore unico, da raggiungere in modo progressivo e tenendo conto delle specificità locali, in un arco di tempo pluriennale, sarà improntata ai seguenti criteri generali:

- assicurare un livello di servizio all'utenza adeguato agli standard nazionali, garantendo servizi amministrativi e tecnici, in modalità fisica e digitale, adeguati alla domanda, sull'intero territorio regionale;
- assicurare trasparenza, correttezza e tempestività nel processo di fatturazione del servizio agli utenti, nel rispetto della regolazione nazionale prima richiamata;
- assicurare un adeguato controllo delle infrastrutture e degli impianti ed un'efficace e tempestiva attività manutentiva, anche in situazioni emergenziali, con una struttura operativa con elevata e capillare presenza sul territorio, anche attraverso opportune esternalizzazioni;
- assicurare il governo del corretto equilibrio economico-finanziario della gestione;

- assicurare la realizzazione degli investimenti pianificati, e l'individuazione degli interventi specifici per categorie generali, anche attraverso la tempestiva attivazione delle attività di progettazione ed autorizzative e la gestione delle procedure di gara e appalto;
- assicurare il miglioramento ed il costante aggiornamento del quadro informativo circa la consistenza, lo stato e la funzionalità delle infrastrutture, anche al fine di creare un know-how distribuito, a beneficio della continuità del servizio sul medio e lungo periodo.

Tali obiettivi potranno essere perseguiti sia attraverso la struttura interna del gestore, sia attraverso esternalizzazioni adeguatamente coordinate; riguardo quest'ultimo aspetto, ed in riferimento alla gestione operativa di reti e impianti, si evidenzia la presenza di numerose realtà operanti sul territorio, qualificate e dotate della necessaria esperienza e know-how, che, soprattutto in fase di avvio del gestore unico, è consigliabile mantenere operative, a garanzia della continuità del servizio e della tempestività degli interventi, grazie ad una capillare presenza sul territorio.

Modelli di esternalizzazione di attività operative ben si adattano, infatti, a realtà territoriali caratterizzate dalla necessità di interventi gestionali discontinui e per le quali è comunque importante la presenza di un presidio locale per garantire tempestività di intervento (sia per attività programmate che emergenziali), visti i tempi di trasferimento elevati (in particolare nella stagione invernale) dai centri baricentrici di localizzazione dei nuclei operativi diretti del gestore.

L'architettura funzionale "a regime" del gestore unico sarà articolata in funzioni di *back office* e *front office*, adeguatamente supervisionate dalla struttura di *governance* e direzionale; l'articolazione territoriale dovrà prevedere, come detto, una presenza territoriale diffusa con riferimento sia alle funzioni di gestione delle utenze sia alle funzioni operative di conduzione e manutenzione.

L'architettura funzionale delineata per il gestore unico è rappresentata in Figura 7.

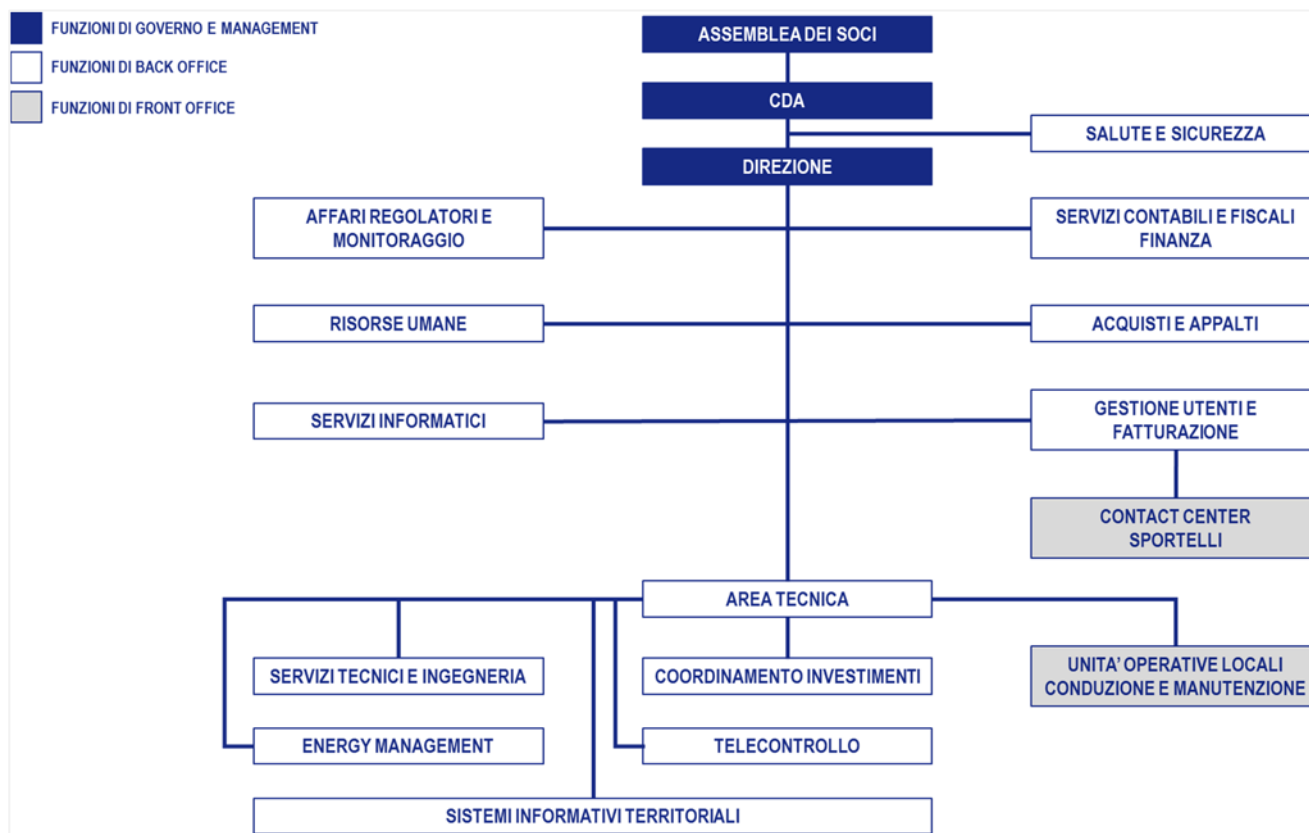


Figura 7 – Architettura funzionale del gestore unico.

Più nel dettaglio, essa prevederà, in dipendenza dell'organo direttivo, una serie di funzioni generali, in parte aspecifiche (che non richiedono cioè un'elevata qualificazione nel settore del SII, quali servizi contabili e fiscali, finanza, risorse umane) e in parte specializzate (affari regolatori e monitoraggio, acquisti e appalti, servizi informatici, gestione utenti e fatturazione). Tra queste ultime rientreranno, chiaramente, le funzioni di area tecnica, aventi responsabilità dell'intero processo di erogazione e sviluppo del servizio; completerà l'architettura del gestore la funzione salute e sicurezza, dotata della necessaria indipendenza dalla struttura direzionale e di adeguati poteri di intervento.

Oltre che essere verticalmente organizzate, le funzioni dovranno acquisire un elevato grado di coordinamento orizzontale per il raggiungimento degli obiettivi generali di gestione. A titolo di esempio, la funzione affari regolatori e monitoraggio dovrà adeguatamente coordinare la propria attività con la gestione utenti e fatturazione (in input per la raccolta dei dati necessari ai calcoli tariffari, per il monitoraggio della qualità contrattuale, in output per l'aggiornamento delle articolazioni tariffari, etc.), con i servizi contabili e i servizi informatici (in output, per trasferire le necessità di adeguamenti normativi, etc.), con l'area tecnica (in input, per la raccolta delle informazioni necessarie al monitoraggio della qualità tecnica, etc.).

4.1 Funzioni di front office

4.1.1 Contact center e sportelli

Il Contact Center costituisce il primo punto di riferimento per gli utenti, sia privati che pubblici, per acquisire informazioni, avanzare richieste di servizi, proporre reclami, segnalare criticità, richiedere interventi, etc. nei confronti del gestore.

Con riferimento ai servizi *web*, come previsto dalla regolazione della qualità contrattuale, il gestore dovrà mettere a disposizione dell'utente finale un sito internet attraverso il quale pubblicherà: la Carta dei servizi, il regolamento d'utenza, gli orari di apertura al pubblico degli sportelli fisici e del servizio telefonico, i riferimenti e i numeri verdi gratuiti per contattare il gestore nonché i recapiti dello Sportello per il consumatore Energia e Ambiente.

Il sito internet dovrà altresì consentire all'utente di inoltrare, anche tramite apposite maschere o web chat per l'assistenza in linea, reclami, richieste di rettifiche di fatturazione e di rateizzazione dei pagamenti, richieste di informazioni, richieste di preventivazione ed esecuzione di lavori e allacciamenti, richieste di attivazione, disattivazione, voltura, subentro nella fornitura, richieste di appuntamenti, di verifiche del misuratore e del livello di pressione.

Con riferimento ai servizi telefonici, il gestore dovrà disporre di un servizio telefonico di assistenza con uno o più numeri telefonici, di cui almeno uno dovrà essere un numero verde totalmente gratuito almeno per telefonate da rete fissa e garantire un orario di apertura del servizio telefonico di assistenza con presenza di operatori per un numero minimo settimanale di 35 ore, dotandosi di un *call center*⁴ che rispetti i requisiti di accessibilità, tempi di attesa e livello di servizio definiti dalla regolazione della qualità contrattuale.

Circa gli sportelli fisici, il gestore dovrà garantire agli utenti, ai sensi del RQSII, l'apertura in Regione di almeno uno sportello presso il quale dovrà essere possibile effettuare la stipula e la risoluzione dei contratti, presentare reclami, richieste di rettifiche di fatturazione e di rateizzazione dei pagamenti, richieste di informazioni, richieste di preventivazione ed esecuzione di lavori e allacciamenti, richieste di attivazione, disattivazione, voltura, subentro nella fornitura, richieste di appuntamenti, di verifiche del misuratore e del livello di pressione, con orario di apertura non inferiore alle 8 ore giornaliere nell'intervallo 8:00 – 18:00 nei giorni lavorativi e non inferiore alle 4 ore nell'intervallo 8:00 – 13:00 il sabato.

Nella specifica realtà territoriale, al fine di mantenere una adeguata prossimità con l'utente, è consigliabile prevedere la presenza di più di uno sportello sul territorio (indicativamente uno in prossimità della Città di Aosta, uno in alta valle e uno in bassa valle); identificato presumibilmente in quello in prossimità Aosta lo sportello principale, per evidente maggior densità demografica, il gestore potrà prevedere, per ragioni di contenimento dei costi a fronte di un servizio comunque efficiente, ad es. aperture alternate negli altri siti o differenziate sull'arco dell'anno per intercettare più efficacemente la domanda proveniente da utenza turistica.

⁴ Definito da ARERA – RQSII, quale *servizio telefonico dotato di tecnologie che permettono al gestore di registrare l'inizio della risposta, l'eventuale richiesta di parlare con un operatore, se la risposta avviene tramite risponditore automatico, e l'inizio della conversazione con l'operatore o, se precedente, la fine della chiamata.*

4.1.2 Unità operative locali: conduzione e manutenzione

La funzione, necessariamente dislocata sul territorio e ricorrente ad esternalizzazioni dove necessario e/o opportuno, avrà in capo le attività di:

- conduzione: effettuazione di manovre, regolazioni, controlli, somministrazioni e dosaggi, operazioni di pulizia, con carattere di continuità su infrastrutture e impianti per il loro buon funzionamento e la loro regolare conservazione e gestione;
- manutenzione: esecuzione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su infrastrutture e impianti, in conformità a piani sistematici (preventivi) e di intervento puntuale.

La funzione avrà inoltre in carico l'attività di gestione del magazzino ricambi e dell'attrezzatura, in coordinamento sia con la funzione acquisti sia con le unità locali esternalizzate; sarà infatti compito della funzione, e dell'area tecnica in generale, garantire una uniformità operativa sull'intero territorio regionale che si esplicita, ad es. nell'esecuzione degli allacciamenti secondo standard comuni, nell'installazione di misuratori omogeni per tipologia e modalità di lettura, nella rilevazione delle attività eseguite e delle opere realizzate secondo standard comuni per l'aggiornamento dei sistemi informativi GIS, etc.

Sarà inoltre in capo alla funzione la responsabilità circa l'esecuzione delle campagne di lettura dei misuratori d'utenza non leggibili da remoto, secondo le periodicità previste dal TIMSII – regolazione del servizio di misura (Deliberazione ARERA 218/2016/R/idr e ss.mm.ii.), in coordinamento con le funzioni di gestione utenti e fatturazione e affari regolatori e monitoraggio.

4.2 **Funzioni di back office**

L'insieme comprende le funzioni che l'utente non vede direttamente, ma che consentono l'erogazione del servizio e che costituiscono l'ossatura operativa su cui si innestano le funzioni di *front office*.

4.2.1 Area tecnica

All'area tecnica, in ambito di *back office*, competeranno tutte le attività strumentali alla gestione operativa di reti e impianti, nonché al loro miglioramento e sviluppo.

Tali attività afferiranno, in particolare, a:

- telecontrollo di reti e impianti: la funzione avrà in capo la gestione dei sistemi di telecontrollo, teleconduzione, telelettura presenti sulle principali reti e sui principali impianti, con compiti di integrazione e uniformazione dei sistemi hardware e software, delle procedure e delle interfacce su base regionale, nonché del loro sviluppo e implementazione secondo le indicazioni di Piano; sarà inoltre in capo alla funzione la rilevazione periodica dei dati di consumo delle utenze provviste di misuratori leggibili da remoto;
- coordinamento degli investimenti: la funzione avrà il compito di pianificare e seguire, nel dettaglio, tutti gli aspetti procedurali, amministrativi e progettuali necessari alla realizzazione degli investimenti programmati, curando gli aspetti tecnici dei rapporti con eventuali Enti finanziatori, definendo i cronoprogrammi di dettaglio e coordinando gli eventuali fornitori terzi di servizi e lavorazioni, in coordinazione con la funzione acquisti e appalti;

- servizi tecnici e ingegneria: la funzione avrà in capo lo sviluppo diretto o il coordinamento di fornitori di servizi specialistici in merito alla progettazione a tutti i livelli, direzione lavori, coordinamento per la sicurezza, collaudo funzionale sulle opere di nuova realizzazione, sui *revamping*, le manutenzioni straordinarie, etc.;
- *energy management*: la funzione avrà in capo l'esecuzione di *audit* energetici degli impianti finalizzati a individuare aree di intervento di tipo tecnologico per il contenimento dei consumi, lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, anche in autoconsumo o in partnership con soggetti terzi, l'ottimizzazione commerciale degli approvvigionamenti energetici, in coordinamento con la funzione acquisti e appalti;
- sistemi informativi territoriali: la funzione avrà responsabilità circa la standardizzazione, l'adeguamento, l'aggiornamento e lo sviluppo dei sistemi di georeferenziazione delle reti e degli impianti, recependo le informazioni provenienti dalle unità operative, dalla funzione di telecontrollo e da specifiche campagne di rilevazione e mappatura, condotte secondo le indicazioni di Piano.

4.2.2 Area utenti e fatturazione

Competerà alla funzione gestione utenti e fatturazione l'evasione delle pratiche avviate dagli utenti tramite *contact center web*, telefonico o fisico, nonché la ricezione e l'indirizzamento delle richieste di pronto intervento per guasti, malfunzionamenti, etc. giunte attraverso i medesimi canali.

Sarà inoltre in capo alla funzione la gestione del ciclo attivo per la fatturazione agli utenti dei corrispettivi per consumi e prestazioni accessorie (sopralluoghi, allacci, etc.), in coordinamento con le unità operative locali (per la ricezione dei dati di consumo rilevati da misuratori tradizionali), la funzione telecontrollo (per la ricezione dei dati di consumo rilevati da misuratori leggibili da remoto) e recependo le autoletture inviate dagli utenti tramite i canali preposti.

In fase di strutturazione del gestore unico, sarà in capo alla funzione, in coordinamento con il *front office*, la preparazione, invio e la stipulazione dei contratti di fornitura, quando non attualmente presenti, o la volturazione degli stessi, quando presenti; l'attività dovrà essere preceduta da una ricognizione, presso gli attuali gestori (Comuni o Unités) dello stato della contrattualistica con l'utenza.

4.2.3 Area gestione e amministrazione

Oltre alle funzioni imprescindibili per il funzionamento amministrativo del veicolo societario, quali servizi contabili e fiscali, gestione finanziaria e delle risorse umane (almeno in parte oggetto di possibile esternalizzazione o di supporto qualificato dall'esterno dell'organizzazione), l'area comprenderà le seguenti funzioni:

- affari regolatori e monitoraggio: la funzione avrà in carico il monitoraggio dell'evoluzione della regolazione del SII in ambito nazionale e regionale, promuovendo presso la direzione le eventuali azioni di adeguamento della struttura operativa o delle procedure aziendali ritenute necessarie a seguito di tale evoluzione; l'elaborazione dei dati e delle informazioni richieste dalla regolazione, in coordinamento con le altre funzioni coinvolte (contabilità, gestione utenti e fatturazione, area tecnica); il monitoraggio del corretto adempimento delle procedure e delle tempistiche previste dalla regolazione (RQSII, TIMSII, etc.), inclusi, e titolo esemplificativo, corresponsione degli indennizzi automatici, riscossione e versamento delle ulteriori

componenti tariffarie, etc.; la gestione dei flussi informativi da e verso l'Ente d'Ambito e ARERA in merito alle questioni regolatorie;

- acquisti e appalti; la funzione avrà la responsabilità di gestire il processo di acquisto di beni e servizi al fine di ottenere le migliori condizioni di mercato e di qualità, nel rispetto delle procedure delineate dal Codice dei contratti, ottimizzando i tempi del processo di acquisto nel suo complesso, dalla selezione del fornitore all'espletamento delle procedure di gara e fino alla stipula dei contratti;
- servizi informatici: la funzione avrà in carico la manutenzione e il rinnovamento dei sistemi hardware e software, comprese le dotazioni specialistiche quali, a titolo di esempio, software di gestione utenze, bollettazione, lettura, sistemi GIS, interfacce di comunicazione, etc.

5. STRUTTURAZIONE IN PROGRESS DEL SOGGETTO GESTORE

Come stabilito dalla LR 27/1999, come modificata dalla LR 37/2021 e come confermato dalla LR 7/2022 è compito del Piano d'Ambito fissare le modalità di subentro del gestore unico alle gestioni in essere. Tali modalità dovranno tenere conto delle specificità locali e del fatto che la piena operatività non potrà essere raggiunta immediatamente all'avvio del nuovo affidamento, ma richiederà un tempo di strutturazione significativo – certamente pluriennale – potendo identificare una serie di passaggi progressivi, successivi o concomitanti.

I profili coinvolti dal passaggio di titolarità della gestione sono infatti molteplici e affrontabili in successione o su tavoli paralleli, e attengono, sinteticamente:

- ai profili di titolarità del rapporto con l'utenza;
- ai profili di titolarità dei provvedimenti autorizzativi (concessioni a derivare, autorizzazioni allo scarico, etc.);
- ai profili di responsabilità verso terzi;
- ai profili operativi di tipo tecnico (capacità operativi per manutenzioni, pronto intervento, etc.) e amministrativo (contatto con l'utenza);
- ai profili contrattualistici rispetto a servizi esternalizzati, manutenzioni, etc.;
- ai profili generali: di governance, finanziario, etc.

Le peculiarità del territorio e dell'assetto gestionale attuale impongono, come detto, un processo di subentro graduale e progressivo, da avviarsi immediatamente a valle dell'individuazione del gestore unico e del relativo affidamento; tale gradualità è da intendersi in senso territoriale, prevedendo una progressiva estensione della gestione partendo da un nucleo iniziale, oltre che per settori di attività, mantenendo quindi unitarietà della gestione sia in senso verticale (titolarità dei segmenti acquedotto, fognatura e depurazione per nuclei territoriali) sia in senso orizzontale (per servizio).

Stante l'elevata frammentazione gestionale attuale dovrà essere identificata, primariamente, un'area territoriale omogenea con gestione sufficientemente strutturata per un primo subentro in senso verticale, con aggregazione successiva degli altri territori e completamento dei trasferimenti di titolarità del servizio in un arco di tempo biennale o triennale. L'aggregazione potrà procedere, per le aree con rilevanti esternalizzazioni di parti di servizio, con lo scadere degli attuali contratti, che potranno essere rinegoziati dal gestore, perfezionando i subentri in tempo utile.

Per tale nucleo territoriale, il gestore dovrà assorbire immediatamente a valle della sua costituzione le attività di *back office* riferibili alla gestione utenti e fatturazione, implementando al contempo un'unità di gestione degli affari regolatori avente la finalità di portare la gestione a piena *compliance* nei rapporti con gli utenti in un tempo ragionevolmente breve, in particolare per quanto attiene a periodicità di rilevazione dei consumi e fatturazione, tempistica di fatturazione, etc.

Il primo *step* operativo dovrà pertanto prevedere il trasferimento e l'omogeneizzazione delle banche dati utenti, con le informazioni caratteristiche circa tipologia di utenza (domestico residente, non residente, commerciale, etc.), prevedendo la fatturazione del servizio, in un periodo di avvio (annuale o biennale al massimo), con l'attuale articolazione tariffaria, impostando quindi un processo di convergenza verso un'unica articolazione a scala di ATO e tenendo conto anche della prevista revisione del metodo tariffario regionale.

Tale passo operativo iniziale presuppone, quindi, il trasferimento o, comunque, la messa a disposizione del gestore, con idonee forme contrattuali, delle risorse oggi impiegate nel processo amministrativo e di fatturazione, da prevedersi anche per quelle risorse di livello operativo destinate in via esclusiva al SII, anche per il mantenimento del *know-how*.

In senso orizzontale, il gestore dovrà assumere la titolarità, per l'intero territorio regionale, dei servizi oggi gestiti principalmente dalle Unités attraverso esternalizzazioni ed appalti di servizio, quali, prioritariamente, la gestione degli impianti di depurazione e il servizio di analisi di qualità delle acque.

L'assunzione della titolarità di tali attività, da realizzarsi attraverso gli opportuni passaggi dei contratti esistenti, consentirà al gestore di mantenere una visione globale di segmenti rilevanti del SII su base regionale; alla scadenza, sarà direttamente il gestore a seguire le procedure per i nuovi affidamenti o per una revisione del modello di gestione del comparto (con, ad esempio, l'internalizzazione di parte delle attività).

Dal punto di vista tecnico i subentri, da formalizzarsi via via con verbali di consegna degli impianti, dovranno consistere almeno nei seguenti elementi minimali: consegna degli impianti (chiavi, codici di accesso a eventuali sistemi di telecontrollo, etc.), consegna della documentazione tecnica e di consistenza (copia dei progetti, eventuali shapefile GIS, etc.), trasferimento della banca dati utenti aggiornata. Il gestore uscente, dal punto di vista tariffario, rimarrà titolare dei corrispettivi maturati fino alla data di subentro, che fatturerà direttamente agli utenti sulla base di una lettura dei contatori validamente effettuata in prossimità della data di subentro.

A partire dalla data del subentro, le rate di rimborso dei mutui accesi dal Comune o dalle Unités per la realizzazione di opere del SII dovranno essere rimborsate dal gestore, dietro presentazione di adeguata rendicontazione e documento contabile (fattura).