



***LA SVOLTA POSSIBILE***



**ALTO CALORE SERVIZI Spa**

**LINEE GUIDA DEL  
PIANO DI INTERVENTI TECNICO-FINANZIARI PER IL RECUPERO DI  
EFFICIENZA E PRODUTTIVITA'**

C.d.A. del 3 ottobre 2014

Avellino, ottobre 2014



## INDICE

<b>1</b>	<b>AMBITO DI AZIONE 1: PROGRAMMAZIONE ORGANICA DEGLI INTERVENTI NEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO .....</b>	<b>4</b>
1.1	<i>Riduzione consumi energetici e delle perdite di rete.....</i>	<i>5</i>
1.2	<i>Consolidamento dei servizi e miglioramento della produttività del personale .....</i>	<i>7</i>
<b>2</b>	<b>AMBITO DI AZIONE 2: RAPPORTO CON L'UTENZA.....</b>	<b>7</b>
2.1	<i>Canali di comunicazione con l'utenza .....</i>	<i>9</i>
2.2	<i>Task force morosità.....</i>	<i>9</i>
<b>3</b>	<b>AMBITO DI AZIONE 3: CLIMA AZIENDALE, ORGANIZZAZIONE E PRODUTTIVITÀ DEL PERSONALE.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>AMBITO DI AZIONE 4: LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA .....</b>	<b>13</b>
4.1	<i>La tariffa del servizio idrico integrato e l'Authority Nazionale .....</i>	<i>14</i>
4.2	<i>Articolazione tariffaria e impatto dell'eliminazione del minimo impegnato.....</i>	<i>14</i>
4.3	<i>Rinegoziazione del debito.....</i>	<i>15</i>
<b>5</b>	<b>AMBITO DI AZIONE 5: PROVVEDIMENTI TRASVERSALI PER IL RECUPERO DI COMPETITIVITÀ</b>	
5.1	<i>Fusione per incorporazione della società Alto Calore Patrimonio in ACS Spa .....</i>	<i>16</i>
5.2	<i>Dismissioni delle aree afferenti impianti e infrastrutture dismesse.....</i>	<i>16</i>
5.3	<i>Estensione del servizio ai depuratori comprensoriali.....</i>	<i>16</i>
5.4	<i>Affidamento del servizio idrico integrato.....</i>	<i>16</i>

## **1 Ambito di azione 1: programmazione organica degli interventi nel servizio idrico integrato**

L'Alto Calore Servizi Spa (ACS), quale soggetto gestore di fatto del servizio idrico integrato nell'AATO 1 Campania, distribuisce acqua al 64% della popolazione per complessivi 442mila abitanti occupandosi della manutenzione di circa 5170 Km rete interna cui si aggiungono gli acquedotti esterni per l'approvvigionamento idrico. Nel resto dei segmenti della filiera la società copre rispettivamente l'11% e il 31% della popolazione (questi ultimi riferiti agli "equivalenti" per il trattamento reflui) facendosi carico della gestione di 382 Km di rete fognaria interna e di alcuni impianti di depurazione tra cui quelli comprensoriali di Manocalzati e Rotondi<sup>1</sup>.

I livelli di servizio di cui oggi usufruisce la popolazione servita da ACS sono il risultato delle capacità tecniche e gestionali maturate dalla società. Lo stato di conservazione delle infrastrutture acquedottistiche presenta delle gravi carenze dovute ad una molteplicità di fattori primo fra tutti la vetustà delle reti cui si aggiunge l'inadeguatezza degli schemi di distribuzione e adduzione, l'insufficienza delle fonti di approvvigionamento e delle strutture di compenso. Il reticolo fognario presenta ancora importanti carenze non riuscendo a intercettare tutti i reflui prodotti: anche la capacità depurativa si attesta su valori di copertura bassi (56% riferito all'intero ATO) con grave danno ambientale. Le criticità descritte sono ampiamente documentate all'interno del piano d'ambito licenziato dall'Autorità d'Ambito - cui si rimanda - che rappresenta uno dei punti di riferimento del gestore ACS. I livelli di servizio, quindi, che ACS è riuscita a garantire – come il recente intervento sul sistema di approvvigionamento facente capo a Cassano Irpino- sono esposti a forti rischi ed il loro mantenimento richiede una seria pianificazione delle attività gestionali e di investimento.

La vulnerabilità delle reti e degli impianti del servizio idrico integrato nell'ATO Calore Irpino e di quelli gestiti da ACS è il risultato di un deterioramento sedimentato nel tempo al quale non hanno saputo dare un adeguato rimedio gli investimenti attivati sul territorio, che si sono dimostrati insufficienti rispetto al fabbisogno dell'imponente patrimonio infrastrutturale anche a causa dei limiti di spesa imposti dal patto di stabilità. Parimenti la società Alto Calore Servizi Spa è sottoposta a vincoli statutari nel mettere in atto piani di investimento che ne hanno depotenziato la *mission*.

Di fatto gli interventi di rinnovo e sviluppo delle reti e degli impianti non sono stati portati avanti e il mancato coordinamento delle logiche di investimento ricade oggi sul bilancio di ACS. In tal modo si intende evidenziare come il forte deterioramento della rete e dell'impiantistica, nelle parti elettromeccaniche edili e di processo, determina costi gestionali elevati in termini di consumi energetici, ricorso a interventi specializzati esterni, manutenzione ordinaria che di fatto si trasforma in straordinaria.

Come verrà meglio evidenziato nel seguito ACS eredita un assetto dello stato patrimoniale, riferito all'attivo e passivo circolante, che non genera risorse monetarie cui si unisce una redditività della gestione caratteristica molto contenuta: queste condizioni si traducono in una scarsa disponibilità di risorse monetarie da destinare al miglioramento dei beni in gestione.

---

<sup>1</sup> Fonte: "Aggiornamento Piano d'Ambito 2012" Autorità d'Ambito Territoriale Ottimale 1 Campania

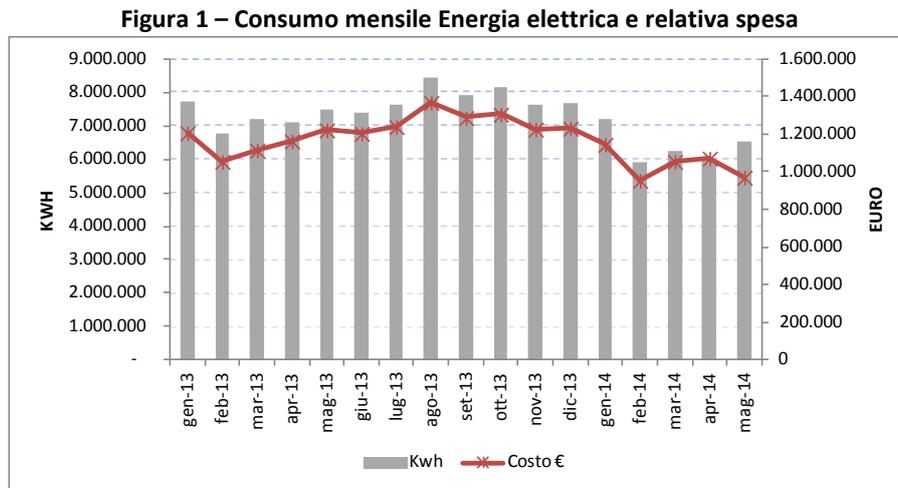
## **OBIETTIVO 1: PROGRAMMAZIONE ORGANICA DEGLI INTERVENTI NEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO**

Per questo obiettivo la pianificazione organica degli interventi manutentivi diviene un ambito di azione prioritario se realizzato secondo finalità ben precise con un impegno di risorse monetarie commisurato alle capacità di spesa, da cui ACS prevede di ottenere:

- Risparmi di costi d’esercizio nella gestione ordinaria (bolletta energetica, esternalizzazioni, etc.);
- Garanzia del mantenimento dei livelli di servizio all’utenza;
- Consolidamento dei servizi svolti con internalizzazione di alcune fasi;
- Riattivazione delle funzioni interne inerenti l’area tecnica con recupero di produttività;
- Incremento dell’attivo fisso immobilizzato con conseguente riconoscimento in tariffa degli ammortamenti indispensabili per alimentare la leva dell’autofinanziamento (Delibera 643/2013 Authority di regolazione nazionale)

### **1.1 Riduzione consumi energetici e delle perdite di rete**

Le strategie di efficientamento energetico sono state priorità assoluta dell’attuale C.d.A. e hanno già prodotto importanti risparmi di costo, illustrati in Figura 1.



Fonte: Alto Calore Servizi Spa

Il trend positivo è stato confermato anche nei mesi di giugno, luglio e agosto quando si sono registrati i sottostanti consumi e costi.

Giugno	consumo: 6.209.952	costi: 1.023.798
Luglio	consumo: 6.878.650	costi: 1.144.135
Agosto	consumo: 7.638.873	costi: 1.218.760

Attraverso il confronto puntuale dei consumi energetici dei primi mesi del 2013 rispetto al 2014 (Tabella 1) si individuano i miglioramenti ottenuti indirizzando la gestione della rete di distribuzione e di adduzione verso interventi di riduzione delle perdite.

**Tabella 1 – Focus efficientamento consumi energetici (Var %)**

2014 vs 2013		
<i>mese</i>	<i>Δ Kwh consumati</i>	<i>Δ spesa (€)</i>
Gen	-7,2%	-5,1%
Feb	-13,3%	-9,5%
Mar	-13,1%	-5,3%
Apr	-16,1%	-7,8%
Giu	-12,4%	-20,6%

*Fonte: Alto Calore Servizi Spa*

Nella Tabella 2 e Tabella 3 si riportano i dati forniti dai responsabili relativamente al numero di interventi per riparazione perdite e fermo impianti. L'obiettivo della rilevazione mira a enfatizzare, semmai ce ne fosse la necessità, il grado di obsolescenza degli impianti e reti oggetto di frequenti interventi manutentivi.

**Tabella 2 – Numero annuo interventi riparazione perdite su rete (2010-2014)**

	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
TOTALE AVELLINO	4.621	4.574	3.965	3.151	4143
TOTALE BENEVENTO	2.828	2.327	1.791	1.306	2218
TOTALE AV – BN	<b>7.449</b>	<b>6.901</b>	<b>5.756</b>	<b>4.457</b>	<b>6361</b>
Acq esterni	281	266	257	232	253
<b>totale interventi</b>	<b>7.730</b>	<b>7.167</b>	<b>6.013</b>	<b>4.689</b>	<b>6.614</b>

*Fonte: Alto Calore Servizi Spa*

**Tabella 3 – Numero annuo interventi fermo impianti elettromeccanici (2011-2013)**

	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Ordinari	1.188	1.635	1.310
In reperibilità	181	152	146
Parti meccaniche depurazione	188	236	210
<b>TOTALE Interventi</b>	<b>1.557</b>	<b>2.023</b>	<b>1.666</b>

*Fonte: Alto Calore Servizi Spa*

La programmazione organica dell'attività di manutenzione straordinaria rinnovo e sviluppo nel breve e medio periodo con obiettivo di efficientamento energetico e riduzione delle perdite non può risolvere i gravissimi problemi che affliggono il servizio idrico integrato nel territorio ATO gestito da Alto Calore Servizi, per i quali sarebbero necessarie risorse finanziarie elevate, ma permette ad ACS di raggiungere indispensabili economie gestionali. Si individuano, tra gli altri, le seguenti aree di azione:

- Sostituzione mirata della rete di distribuzione nei tratti ove la storicizzazione degli interventi di riparazione delle perdite mostra le frequenze più elevate (manutenzione straordinaria programmata)
- Introduzione di strumentazione idonea (a costi accessibili) alla regolazione della pressione nelle ore di bassa richiesta (valvole di regolazione di flusso)
- Razionalizzazione dei punti di prelievo, recuperando anche sorgenti in disuso per ridurre i costi di sollevamento
- Ottimizzazione dei sistemi di sollevamento

- Ammodernamento e sostituzione dei motori negli impianti di sollevamento più obsoleti
- Eventuale introduzione di pompe a inverter nei siti più critici
- Ottimizzare l'utilizzo dei fanghi di depurazione con l'installazione di impianti di recupero a biogas (autoproduzione di energia da fonti rinnovabili)

## 1.2 Consolidamento dei servizi e miglioramento della produttività del personale

La precedente mancata focalizzazione sul vero core-business di ACS ha distolto in maniera evidente risorse umane e obiettivi organizzativi dalle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria e da una corretta pianificazione estremamente necessaria sul rinnovo delle infrastrutture e dell'impiantistica. Nell'ambito dell'Obiettivo 1 risulta improcrastinabile ristabilire la trasparenza dei processi interni per riattivare sinergie positive tra le funzioni dell'area tecnica.

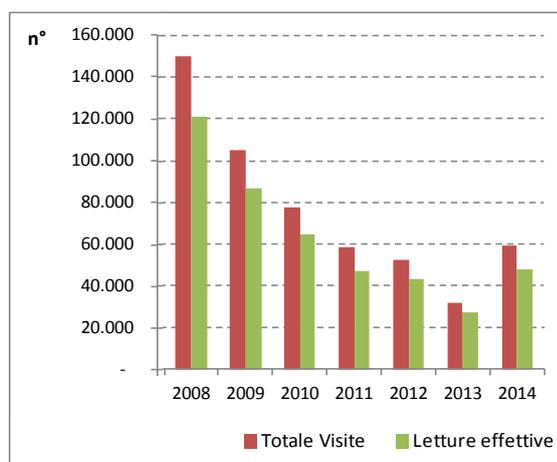
Occorre pertanto:

- Preparare una struttura con personale interno destinato a gestire l'approvvigionamento energetico anche presso la borsa elettrica, ottenendo un vantaggio competitivo sul costo di acquisto (da attuare nel medio periodo)
- Indirizzare le attività di progettazione e direzione lavori sia alla manutenzione straordinaria sia agli interventi di rinnovo e sviluppo delle infrastrutture idriche e dell'impiantistica
- Internalizzare le operazioni di espurgo delle reti fognarie investendo nell'acquisto di attrezzature e mezzi idonei con riduzione dei costi di gestione, aumento della produttività interna del personale e capitalizzazione delle spese pluriennali

## 2 Ambito di azione 2: rapporto con l'utenza

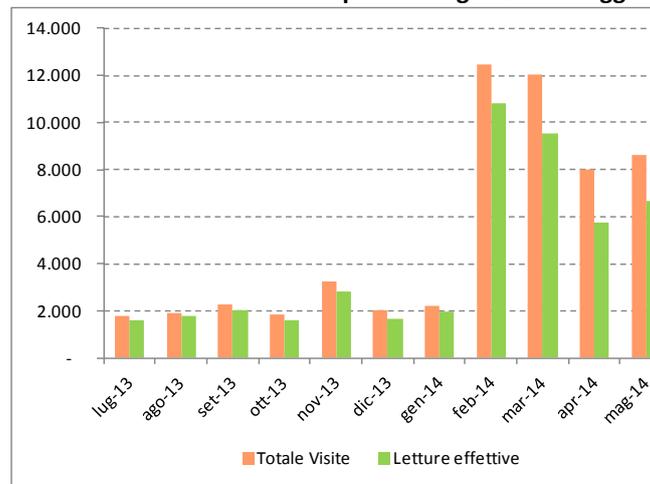
ACS mostra una forte carenza di informazioni relativamente ai profili dei consumi determinata dall'arresto, quasi totale, dell'attività di lettura contatori. I dati forniti dall'ufficio competente, riportati in Figura 2, mostrano il declino del numero di visite effettuate presso gli utenti e delle conseguenti letture. La ripresa dell'attività nel 2014 (di cui si riporta il focus in Figura 3) è avvenuta su iniziativa dell'attuale gestione volta a recuperare la corretta fatturazione dei volumi consumati.

Figura 2 – Andamento delle letture contatori nel periodo 2004-2014



Fonte: Alto Calore Servizi Spa (i dati relativi al 2014 sono del periodo gennaio-agosto)

**Figura 3 – Focus attività di lettura periodo luglio 2013-maggio 2014**



Fonte: Alto Calore Servizi Spa

Il venir meno di un'attività così fondamentale per un gestore del servizio idrico ha innescato molteplici dinamiche negative nel rapporto con il territorio, dovute alla perdita del contatto diretto con l'utenza.

Più specificatamente attraverso le visite alle utenze e successive letture è possibile individuare:

- l'effettivo consumo da imputare in bolletta,
- eventuali disfunzioni al contatore,
- perdite e/o rotture della rete o dell'allaccio stesso,
- allacci illeciti,
- errori e/o verifica dell'anagrafica utenti

La perdita negli anni di questa attività cardine ha generato la scomparsa all'interno dell'azienda delle procedure organizzative legate alla lettura dei contatori. Nella faticosa ricostruzione del ruolo del letturista ACS può cogliere l'occasione per verificare che sia garantita la sua indipendenza e correttezza affinché non accadano favoritismi o perniciose complicità: opportune misure di controllo manterranno in efficienza la funzione.

Pertanto negli ultimi anni la fatturazione è avvenuta sulla base di consumi presunti affermando il pericoloso concetto che l'uso della risorsa idrica e del servizio nel suo complesso abbia un costo forfettario non commisurato ai volumi: non effettuando letture l'ACS ha di fatto avallato questo principio.

Da qui l'avvio della fase critica che sta vivendo ACS dal momento che ha ripreso a svolgere un compito che, secondo le prime indicazioni dell'Authority nazionale, deve essere effettuato nell'interesse degli utenti, ma che ha sollevato da parte degli stessi delle contestazioni, anche a seguito della fatturazione dei conguagli pregressi, i cui effetti si sono fatti sentire nell'incremento dei mancati pagamenti delle bollette.

## **OBBIETTIVO 2: RAPPORTO CON L'UTENZA**

Le iniziative da intraprendere in quest'area, parte delle quali già avviate, mirano a ristabilire un rapporto trasparente con l'utenza che costituisce un valore aggiunto "immateriale" per ACS i cui vantaggi economici sono ben individuabili, primo fra tutti la riduzione della morosità con relativo beneficio finanziario per la società. Più nel dettaglio si individuano le seguenti azioni:

- Adeguamento del sistema di gestione informatizzata della banca dati utenze e bollettazione
- Efficientamento dei canali di comunicazione con l'utenza (call center)
- Recupero morosità (task force)
- Letturisti e procedure di aggiornamento della banca dati anagrafica

### **2.1 Canali di comunicazione con l'utenza**

Il *front office* e la correlata gestione bollettazione presentano un limite operativo riconducibile alla vetustà del sistema informativo che rallenta in modo consistente le potenzialità del servizio. L'individuazione delle informazioni del singolo utente sono raggiungibili in modo lento, così anche le estrazioni ed elaborazioni necessarie al monitoraggio della fatturazione e dei pagamenti. Le iniziative volte al miglioramento e al potenziamento dell'area trovano delle barriere di tipo strutturale superabili investendo per rinnovare il sistema informativo che gestisce la banca dati delle utenze.

Un ulteriore canale di comunicazione da affiancare agli sportelli dislocati nel territorio, è il *call center* con l'obiettivo di far convergere le richieste di assistenza da parte degli utenti, alleggerendo le strutture di *front office* da dedicare alle procedure più strettamente amministrative. Inoltre, il *call center* sarebbe a vantaggio degli utenti dislocati nelle parti più periferiche per favorire l'accesso in modo più immediato ad un contatto diretto con ACS. Lo sviluppo di un servizio di questo tipo sarebbe svolto da risorse interne recuperando punti di produttività degli addetti.

La bolletta rappresenta il veicolo privilegiato attraverso cui comunicare con i clienti: AEEGSI è intervenuta con un documento di consultazione pubblicato il 2/08/2012, DCO 348/2012/R/IDR "consultazione pubblica per l'adozione di provvedimenti in materia di contenuti minimi e trasparenza dei documenti di fatturazione del servizio idrico integrato", nel quale sono tracciati i contenuti da inserire all'interno della fattura. ACS provvederà alla revisione del layout\contenuti della bolletta.

### **2.2 Task force morosità**

Il recupero dei crediti pregressi è un passaggio obbligato affinché ACS riesca a convertire in liquidità quote di attivo circolante rappresentate dai crediti verso utenti incagliati. Oltre ad un riallineamento delle poste di bilancio pregresse, il recupero della morosità è rivolto anche allo stock di bollette dell'anno in corso non ancora pagate.

L'organizzazione della task force per il recupero dei crediti sarà potenziato con altro personale interno adeguatamente istruito che avrà a disposizione l'utilizzo di idonei strumenti quali la rateizzazione, l'attivazione della riduzione del flusso, etc.

La task force agirà con il sostegno dell'ufficio legale della società.

### 3 Ambito di azione 3: clima aziendale, organizzazione e produttività del personale

E' necessario porre in evidenza come il sistema di relazione tra i dipendenti sia compromesso: ne deriva che il contesto ambientale risente della scarsa sintonia tra il personale che condiziona a sua volta i processi organizzativi.

Le cause che hanno determinato l'attuale clima aziendale sono da ricercarsi nello scarso peso che hanno avuto in ACS i valori della meritocrazia, dell'efficienza e della produttività: ad essi si è aggiunta la riorganizzazione effettuata negli anni precedenti che si è ispirata al modello di "struttura a matrice". Come è noto, la configurazione aziendale può rifarsi anche ad altre due tipologie di strutture così dette "funzionali" o "divisionali", quest'ultima più consona a società che operano nei settori manifatturieri. Al di là dell'opportunità del modello organizzativo scelto, i criteri di valutazione delle risorse umane a cui si è ispirata la riorganizzazione, non sono stati condivisi con il personale in modo trasparente determinando la degenerazione delle relazioni tra i dipendenti.

Inoltre, la struttura matriciale, per sua natura, moltiplica le figure apicali intermedie all'interno delle attività creando, nel caso di ACS, una inutile frammentazione dei processi che mina alla base i ruoli di responsabilità.

La difficile fase economico-finanziaria nella quale si trova la società incontra, quindi, un'ulteriore ostacolo interno riconducibile alla criticità del clima aziendale.

La leva del personale all'interno del piano industriale costituisce un asse strategico di intervento funzionale agli obiettivi di sviluppo che ACS si prefigge di raggiungere. Per comprendere in modo oggettivo il posizionamento della società relativamente alle performance del personale, ovvero, produttività e costi, è stato analizzato un campione di gestori italiani, monutility dell'acqua, per indagare il rapporto "Valore della produzione su addetti" (così detta produttività) e "l'incidenza del costo del lavoro sulla gestione caratteristica". Il risultato di questa indagine riportato in Tabella 4 e Tabella 5 mostra un posizionamento di ACS decisamente negativo sia per la produttività (la più bassa in assoluto) sia per l'incidenza degli oneri retributivi (per i quali risulta prima in classifica).

**Tabella 4 – Benchmark produttività per addetto (Mgl/€, Anno 2012)**

	Ragione sociale	Provincia	Regione	VAL. DELLA PRODUZ (mgl/€)	Dipend	Produttività x addetto
1	SOCIETA' ABRUZZESE PER SERVIZIO IDRICO INTEGRATO SPA	Chieti	Abruzzo	34.535	90	383,7
2	ACQUE OVEST BRESCIANO DUE SRL IN BREVE ANCHE AOB DUE SRL	Brescia	Lombardia	34.886	115	303,4
3	IDRO-TIGULLIO S.P.A.	Genova	Liguria	17.263	60	287,7
4	ACQUE VICENTINE S.P.A.	Vicenza	Veneto	38.288	139	275,5
5	POLESINE ACQUE - S.P.A.	Rovigo	Veneto	43.689	159	274,8
6	ACQUE DEL BASSO LIVENZA S.P.A.	Venezia	Veneto	17.170	65	264,2
7	IRISACQUA S.R.L.	Gorizia	Friuli-V G.	23.463	95	247,0
8	S.I.I. - S.P.A. - SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DEL BIELLESE E VERCELLESE S.P.A.	Vercelli	Piemonte	11.077	46	240,8

	Ragione sociale	Provincia	Regione	VAL. DELLA PRODUZ (mg/€)	Dipend	Produttività x addetto
9	CIIP CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI S.P.A.	Ascoli Piceno	Marche	59.168	250	236,7
10	SOCIETA' ACQUA LODIGIANA S.R.L.	Lodi	Lombardia	28.884	123	234,8
11	TENNACOLA S.P.A.	Fermo	Marche	15.275	67	228,0
12	ACQUE DEL CHIAMPO S.P.A.	Vicenza	Veneto	43.561	192	226,9
13	SERVIZI IDRICI SINISTRA PIAVE S.R.L.	Treviso	Veneto	20.283	100	202,8
14	SIDRA S.P.A.	Catania	Sicilia	29.137	151	193,0
15	AZIENDA CUNEESE DELL'ACQUA - A.C.D.A. S.P.A.	Cuneo	Piemonte	21.031	109	192,9
16	ACQUEDOTTO LUCANO - S.P.A.	Potenza	Basilicata	75.057	390	192,5
17	GRAN SASSO ACQUA S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	13.965	83	168,3
18	TALETE - GESTIONE SII ATO 1 - S.P.A.	Viterbo	Lazio	26.100	158	165,2
19	SERVIZI IDRICI INTEGRATI SALERNITANI SPA	Salerno	Campania	16.053	100	160,5
20	RUZZO RETI S.P.A.	Teramo	Abruzzo	40.401	255	158,4
21	SOCIETA' ACQUE KROTONESI S.P.A.	Crotone	Calabria	15.425	106	145,5
22	CARNIACQUE S.P.A.	Udine	Friuli-V G	5.451	38	143,4
23	CONSORZIO ACQUEDOTTISTICO MARSICANO S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	17.891	144	124,2
24	GESTIONE AMBIENTALE INTEGRATA DELL'ASTIGIANO S.P.A.	Asti	Piemonte	15.067	122	123,5
25	ALTO CALORE SERVIZI S.P.A (Anno 2013)	Avellino	Campania	44.030	366	120,3

Fonte: Bilanci d'esercizio

**Tabella 5 – Benchmark incidenza costo del personale sulla gestione caratteristica (Anno 2012, Mgl/€)**

	Ragione sociale	Provincia	Regione	COSTI DELLA PRODUZ (mg/€)	Costi del personale (mg/€)	Incid % costo person.
1	ALTO CALORE SERVIZI S.P.A (Anno 2013)	Avellino	Campania	44.829	19.154	42,7%
2	SOCIETA' ACQUE KROTONESI S.P.A.	Crotone	Calabria	11.807	4.291	36,3%
3	SERVIZI IDRICI INTEGRATI SALERNITANI SPA	Salerno	Campania	14.738	5.123	34,8%
4	GESTIONE AMBIENTALE INTEGRATA DELL'ASTIGIANO S.P.A.	Asti	Piemonte	14.912	5.127	34,4%
5	RUZZO RETI S.P.A.	Teramo	Abruzzo	34.731	11.723	33,8%
6	CONSORZIO ACQUEDOTTISTICO MARSICANO S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	23.670	7.236	30,6%
7	TALETE - GESTIONE SII ATO 1 - S.P.A.	Viterbo	Lazio	25.766	7.375	28,6%
8	CARNIACQUE S.P.A.	Udine	Friuli V G	5.299	1.423	26,9%
9	ACQUEDOTTO LUCANO - S.P.A.	Potenza	Basilicata	73.568	18.830	25,6%
10	GRAN SASSO ACQUA S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	15.956	4.071	25,5%
11	AZIENDA CUNEESE DELL'ACQUA - A.C.D.A. S.P.A.	Cuneo	Piemonte	19.492	4.779	24,5%
12	ACQUE DEL BASSO LIVENZA S.P.A.	Venezia	Veneto	14.289	3.480	24,4%
13	IRISACQUA S.R.L.	Gorizia	Friuli V G	20.439	4.924	24,1%
14	ACQUE DEL CHIAMPO S.P.A.	Vicenza	Veneto	41.572	10.007	24,1%
15	SOCIETA' ACQUA LODIGIANA S.R.L.	Lodi	Lombardia	27.925	6.337	22,7%
16	SERVIZI IDRICI SINISTRA PIAVE S.R.L.	Treviso	Veneto	19.460	4.262	21,9%

	Ragione sociale	Provincia	Regione	COSTI DELLA PRODUZ (mgl/€)	Costi del personale (mgl/€)	Incid % costo person.
17	TENNACOLA S.P.A.	Fermo	Marche	14.135	3.052	21,6%
18	SIDRA S.P.A.	Catania	Sicilia	36.227	7.781	21,5%
19	ACQUE VICENTINE S.P.A.	Vicenza	Veneto	33.587	7.054	21,0%
20	POLESINE ACQUE - S.P.A.	Rovigo	Veneto	41.265	8.582	20,8%
21	CIIP CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI S.P.A.	Ascoli Piceno	Marche	53.806	10.866	20,2%
22	SOCIETA' ABRUZZESE PER SERVIZIO IDRICO INTEGRATO SPA	Chieti	Abruzzo	34.186	6.651	19,5%
23	S.I.I. - S.P.A. - SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DEL BIELLESE E VERCELLESE S.P.A.	Vercelli	Piemonte	10.497	1.964	18,7%
24	ACQUE OVEST BRESCIANO DUE SRL IN BREVE ANCHE AOB DUE SRL	Brescia	Lombardia	30.823	5.332	17,3%
25	IDRO-TIGULLIO S.P.A.	Genova	Liguria	15.033	2.573	17,1%

Fonte: Bilanci d'esercizio

In virtù dello scenario descritto il piano di rilancio di ACS punta decisamente al recupero di produttività il quale rappresenta uno degli assi portanti di quasi tutti gli obiettivi di azione: tuttavia ciò non è sufficiente se non si operano anche degli interventi di verifica sul fronte dei costi. Nello specifico l'azienda ha potuto constatare una diversa applicazione del contratto nazionale che consiste nel riconoscimento dei superminimi, ed ha proceduto alla revoca di alcuni provvedimenti e dovrà, nel percorso intrapreso, agganciare tale voce retributiva alla produttività.

### **OBIETTIVO 3: CLIMA AZIENDALE, ORGANIZZAZIONE E PRODUTTIVITÀ DEL PERSONALE**

E' necessario ricreare un baricentro aziendale autorevole e garantista della correttezza e trasparenza dei processi, che proponga una "mission" credibile.

Le relazioni interne devono essere ristabilite sulla base del raggiungimento di obiettivi specifici in base ai quali ciascun dipendente deve essere misurato. Potrebbero essere considerati interventi mirati e formativi per ricreare un clima aziendale positivo.

Le linee guida che agiscono in questo ambito e più in generale in tutto il piano di rilancio della società, sono orientate a **preservare i livelli occupazionali** attuali di ACS e allo stesso tempo sono condizionate alla loro effettiva attuazione. Affinchè il rapporto di lavoro sia tutelato è necessario che sia attuata l'equità di trattamento dei dipendenti ricreando un clima di fiducia nelle "buone pratiche".

Gli interventi che interessano quest'ambito sono trasversali a tutti gli altri obiettivi. Vi sono però alcuni provvedimenti più aderenti al tema della gestione delle risorse umane di seguito esposti:

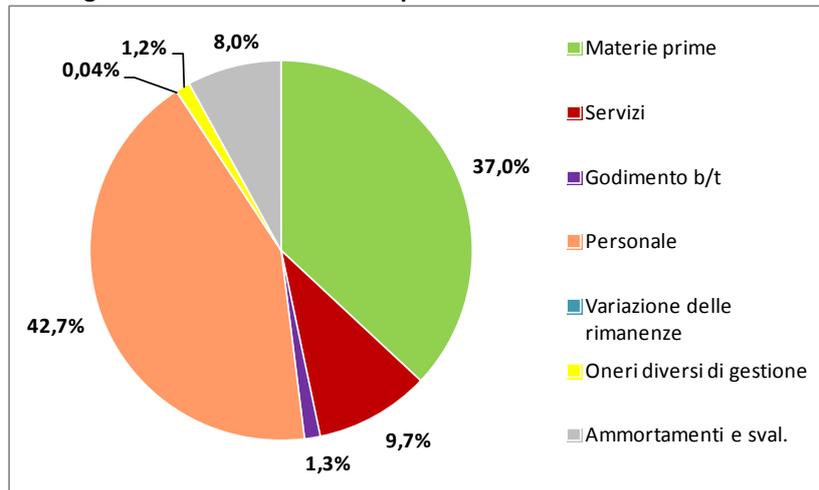
- Analisi organizzativa (in corso) che mira a evidenziare le asimmetrie organizzative e dovrà portare al definitivo superamento della struttura matriciale spostandosi verso un modello funzionale, più attento ai singoli processi e agli obiettivi assegnati
- verifica delle mansioni svolte affinché siano coerenti alle competenze e al raggiungimento dei livelli di produttività specifici della funzione svolta
- controlli rigorosi sulla presenza in ufficio del personale
- verifiche sul personale fuori sede e sull'utilizzo delle autovetture in servizio
- revisione delle modalità di esercizio dell'istituto della reperibilità
- contenimento degli straordinari e dei relativi costi

#### 4 Ambito di azione 4: la pianificazione economico finanziaria

I principali driver responsabili della dinamica dei costi operativi, per circa il 70%, sono:

- Costo del personale
- Costo d'acquisto dell'energia elettrica, contenuto nella voce "Materie prime" (Figura 4)

Figura 4 – Struttura dei costi operativi. Bilancio d'esercizio 2013



Fonte: Elaborazione dati Bilancio d'esercizio 2013. Alto Calore Servizi Spa

Se si considera la sola gestione caratteristica, eliminando gli ammortamenti, gli oneri del personale e della bolletta energetica determinano l'87% della spesa. In termini gestionali un tale scenario implica che gli spazi di manovra per l'efficientamento sono assai ridotti. Riguardo a questi due principali driver di costo sono state espone nei paragrafi precedenti le linee guida per un loro contenimento per cui si ritiene esaurito il tema.

Sembra opportuno soffermarsi sull'evoluzione dei ricavi legata alla regolazione degli incrementi tariffari da parte delle delibere AEEGSI

#### **OBIETTIVO 4: LA PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**

Si pone come obiettivi principali la pianificazione dei ricavi delle vendite e il riallineamento per quanto possibile dei debiti pregressi. Le operazioni in corso si riassumono in:

- Proposta tariffaria per gli anni 2014-2015 in applicazione della delibera 645/2013 di AEEGSI, proposta veicolata attraverso l'ATO
- Aggiustamenti dell'articolazione tariffaria a garanzia del raggiungimento dell'isoricavo
- Rinegoziazione del debito pregresso con gli Enti Locali

#### 4.1 La tariffa del servizio idrico integrato e l'Authority Nazionale

Il servizio idrico integrato è un settore regolato fino al luglio 2012 dal Ministero dell'Ambiente mediante la Commissione di Vigilanza per le Risorse Idriche (Co.N.Vi.Ri), e successivamente dall'Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico (AEEGSI), che ha avviato un percorso di cambiamento stabilendo nuove regole e uniformando i sistemi tariffari previgenti: quelli assoggettati alle delibere CIPE e quelli facenti capo al D.M. 1/8/1996. A livello locale, con le note vicissitudini, rimangono le Autorità/Enti d'ambito territoriali ottimali (AATO): nel caso specifico della Regione Campania si inserisce il commissariamento delle ATO senza che le funzioni da esse svolte siano recuperate da altro organismo e creando di fatto un vuoto di regolazione locale.

Lo scenario rilevato ha evidenziato un ritardo nell'applicazione delle delibere di incremento tariffario; nello specifico l'AEEGSI attraverso la 347/12 (la 585/12) e la 88/13 indicava il percorso metodologico (il così detto Metodo Tariffario Transitorio, MTT e MTC per i regimi ex-Cipe) per formulare la proposta di incremento della tariffa per gli anni 2012 e 2013. ACS non ha attivato le procedure per ottenere tali incrementi in quanto non possedeva il requisito formale per potervi accedere, infatti, in violazione alle disposizioni CIPE, applicava il minimo impegnato alle utenze domestiche<sup>2</sup>. Nel corso del 2013 ACS ha provveduto a sanare tale situazione eliminando il minimo impegnato e rielaborando l'articolazione tariffaria degli usi domestici. La società, pertanto, è nella condizione di poter accedere alla proposta tariffaria per gli anni 2014-2015, obiettivo che l'attuale intervento sta portando avanti, con la preziosa disponibilità dell'ATO Calore Irpino.

La proposta tariffaria potrà essere presentata ad AEEGSI e nelle more dell'approvazione: decorsi i tempi previsti dalla delibera 643/13, potranno iniziare ad essere applicati gli incrementi ed i relativi conguagli a partire dal primo gennaio.

#### 4.2 Articolazione tariffaria e impatto dell'eliminazione del minimo impegnato

La struttura della nuova articolazione tariffaria appare sbilanciata (Tabella 6) favorendo con prezzi unitari molto contenuti i consumatori che si attestano su livelli di consumo fino a 144 mc/anno, soglia media di un nucleo di circa 3 persone, mentre penalizza coloro che si pongono al di sopra.

**Tabella 6 – Articolazione tariffaria utenze domestiche**

Fascia	da mc	a mc	€/mc	Δ €/mc	Variaz. %
Agevolata	0	40	0,5	--	--
Base	41	144	0,69	0,19	38,0%
1ma eccedenza	145	216	1,8	1,11	160,9%
2° eccedenza	217	288	2,6	0,80	44,4%
3° eccedenza	289	∞	4,3	1,70	65,4%

Fonte: Alto Calore Servizi Spa

Dai primi riscontri contabili l'attuale articolazione non riesce a garantire il raggiungimento dell'isoricavo, ovvero del ricavo degli anni precedenti, a causa della bassa redditività delle fasce agevolata e base, in cui ricadono la gran parte degli utenti. La criticità finanziaria derivante dall'innalzamento del tasso di morosità è da attribuire ad un ambito di fattori più vasto di cui si è già detto nei precedenti paragrafi.

<sup>2</sup> Si ricorda che in base alla deliberazione CIPE 52/2001 il punto 1.3 disponeva un graduale percorso di eliminazione del minimo impegnato. Con successiva delibera CIPE 117/08 l'art. 1 punto 2) imponeva il superamento del minimo impegnato entro il 31/12/2010.

Si osserva che dall'articolazione tariffaria dipende il raggiungimento dei ricavi attesi, ed una buona progettazione dell'ampiezza delle fasce e dei prezzi unitari da applicare deriva da una conoscenza approfondita dei profili di consumo degli utenti. Su questo fronte l'attuale gestione di ACS ha ereditato una forte carenza informativa. Per porre rimedio ad un'impostazione errata dell'articolazione potrebbero attuarsi variazioni di prezzo unitario tra la fascia base e le eccedenze, incrementando la prima e riducendo le altre, mantenendo inalterata l'ampiezza delle fasce da ricalibrare in un secondo momento.

#### **4.3 Rinegoziazione del debito**

Il rapporto mezzi propri su mezzi di terzi pari a 0,13 segnala un forte squilibrio tra le fonti di finanziamento, situazione che rende ACS vulnerabile. I soggetti verso cui la società risulta più esposta sono i fornitori di energia elettrica ed i comuni soci questi ultimi per le addizionali fognatura e depurazione non versate, pari a oltre 13 Mln €. A tal proposito va osservato innanzitutto che in tali somme è inclusa anche la quota non riscossa dagli utenti per morosità, che di fatto non dovrebbe essere versata all'Ente Locale in quanto per ACS si tratterebbe di un'assunzione totale dei rischi di mancato incasso, ciò identifica un rapporto contrattuale piuttosto sbilanciato.

Ciò premesso il debito verso i comuni soci è oggetto di potenziale negoziazione divenendo al centro di un accordo tra le controparti, che vedrebbe tali somme trasformarsi in attività di investimento per ACS. In sintesi, la società salderebbe il debito attraverso la realizzazione di manutenzioni straordinarie o rinnovi del reticolo fognario e degli impianti di depurazione, ruolo che ACS sta peraltro già svolgendo. L'affidamento diretto ad ACS non costituirebbe per l'Ente Locale una violazione del codice dei contratti, per via del legame societario in essere. Inoltre, la graduale cancellazione del debito avverrebbe attraverso l'effettuazione di investimenti tutelando il Comune da rischi di danno erariale.

Altra voce di debito nasce dai mancati pagamenti delle bollette energetiche che ha accumulato oltre 10 mln € di fatture inevase verso molti fornitori di energia elettrica. E' stato stipulato un accordo con il creditore di maggior rilievo per una rateizzazione delle somme dovute. Su questo fronte, purtroppo, le possibilità di rinegoziazione (abbattimento parziale con accordi) del debito è pressoché inesistente.

### **5 Ambito di azione 5: provvedimenti trasversali per il recupero di competitività**

Nel seguito sono riportate un ventaglio di azioni volte ad incrementare gli ambiti operativi della società al fine di assorbire il più possibile l'esubero di risorse umane posizionandole su nuovi servizi o su estensione degli stessi.

#### **OBBIETTIVO 5: AZIONI TRASVERSALI PER IL RECUPERO DI COMPETITIVITA'**

- **Fusione per incorporazione di Alto Calore Patrimonio con Alto Calore Servizi**
- **Esame dei potenziali lotti di patrimonio da vendere relativi a opere dismesse**
- **Estensione del servizio depurazione ad altri impianti comprensoriali di nuova realizzazione**
- **Affidamento del servizio idrico integrato**

### **5.1 Fusione per incorporazione della società Alto Calore Patrimonio in ACS Spa**

La fusione approvata dall'Assemblea dei soci di ACS e di ACP in data 11/09/2014 segna il compimento di un percorso avviato dal nuovo CdA volto a recuperare efficienza organizzativa e gestionale delle società partecipate dagli Enti Locali. Gli effetti dell'operazione oltre ad avere un immediato beneficio in bilancio, con l'elisione delle poste di debito e credito –partite infrasocietarie- e comporta l'innalzamento del valore del patrimonio netto; consente la riunificazione del "patrimonio" con la gestione dello stesso con intuitivi vantaggi nella razionalizzazione delle attività.

A questo proposito si sottolinea come l'origine dell'asimmetria gestionale risieda proprio nell'operazione di scorporo tra la patrimoniale proprietaria delle reti ed impianti e la società operativa ACS. Lo scorporo ha snaturato la vocazione di ACS limitandone fortemente l'attività principale di manutenzione straordinaria e di investimento. Gli enti locali hanno portato avanti con fatica il miglioramento delle opere, per via della limitazione della spesa, cui si aggiunge una mancanza, da parte di questi ultimi, di una visione integrata del servizio che poteva possedere solo il gestore.

### **5.2 Dismissioni delle aree afferenti impianti e infrastrutture dismesse**

L'entrata in ACS del patrimonio di ACP apre nuovi interessanti scenari che possono offrire opportunità di recupero di liquidità derivante dalla dismissione di terreni in cui sono situati impianti dismessi. Per raggiungere questo obiettivo la struttura deve attivarsi per svolgere una ricognizione sul patrimonio individuando i potenziali siti, verificandone lo stato e l'eventuale necessità di bonifica e a valle di queste operazioni avviare le procedure di gara per la vendita. Il personale migrato da ACP in ACS potrebbe avere nell'immediato un'attività piuttosto articolata che coinvolgerebbe professionalità di vario tipo

### **5.3 Estensione del servizio ai depuratori comprensoriali**

Coerentemente con le logiche seguite nell'individuazione delle linee guida per la pianificazione tecnico-finanziaria di ACS, appare opportuno prendere in esame l'ulteriore sviluppo del servizio di depurazione indirizzato ad impianti comprensoriali di medie dimensioni. L'apertura di un tavolo di confronto sul tema con gli Enti Locali di riferimento sarebbe la via obbligata per raggiungere questo obiettivo. L'estensione del perimetro gestionale non prevede nuove assunzioni di personale, recuperando lavoro per addetti già in forza alla società.

### **5.4 Affidamento del servizio idrico integrato**

Ultimo e prioritario è l'affidamento del servizio idrico integrato che si configura come una delle condizioni dirimenti della situazione attuale. Infatti, attraverso la sottoscrizione del contratto di servizio il gestore affidatario avrebbe in totale gestione le opere occupandosi della loro manutenzione e sviluppo. Certamente la condizione di affidatario del servizio porrebbe in capo ad ACS numerosi obblighi e responsabilità, molti più di quelli che sta già sostenendo ma consoliderebbe la società in una situazione di maggiore stabilità e capacità di pianificazione del servizio. Il recentissimo decreto legge 12/9/2014 n.133 all'articolo 7 introduce, mediante importanti modifiche alla delega ambientale, meccanismi di affidamento "nel rispetto dei principi comunitari" incentivandoli. Alla lettera i) viene indicato il *termine perentorio di 1 anno dalla data di pubblicazione del provvedimento* affinché gli Enti di Ambito provvedano all'affidamento del SII.



# *La svolta possibile*

*Venerdì 10 ottobre 2014,  
Corso Europa Avellino*

*Presidente  
Amministratore Delegato  
Raffaello De Stefano*

## ➤ **Contesto industriale di ACS**

- Infrastruttura in gestione
- Utenti serviti

## ➤ **Pianificazione strategica**

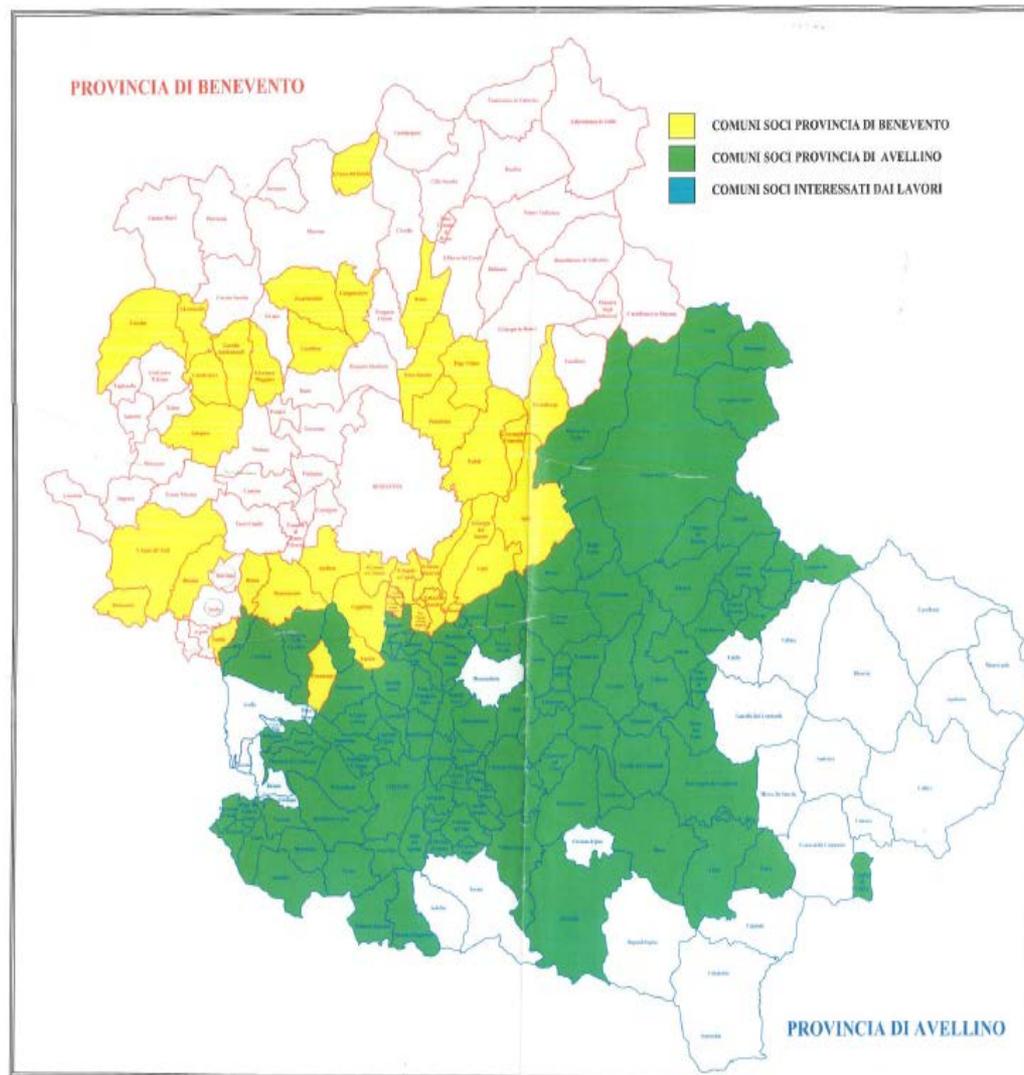
- Indirizzi del regolatore nazionale
- Obiettivi di efficientamento delle infrastrutture
- Obiettivi di efficientamento organizzativi

## ➤ **Vincoli e opportunità**

## *Contesto industriale ACS: infrastrutture in gestione*

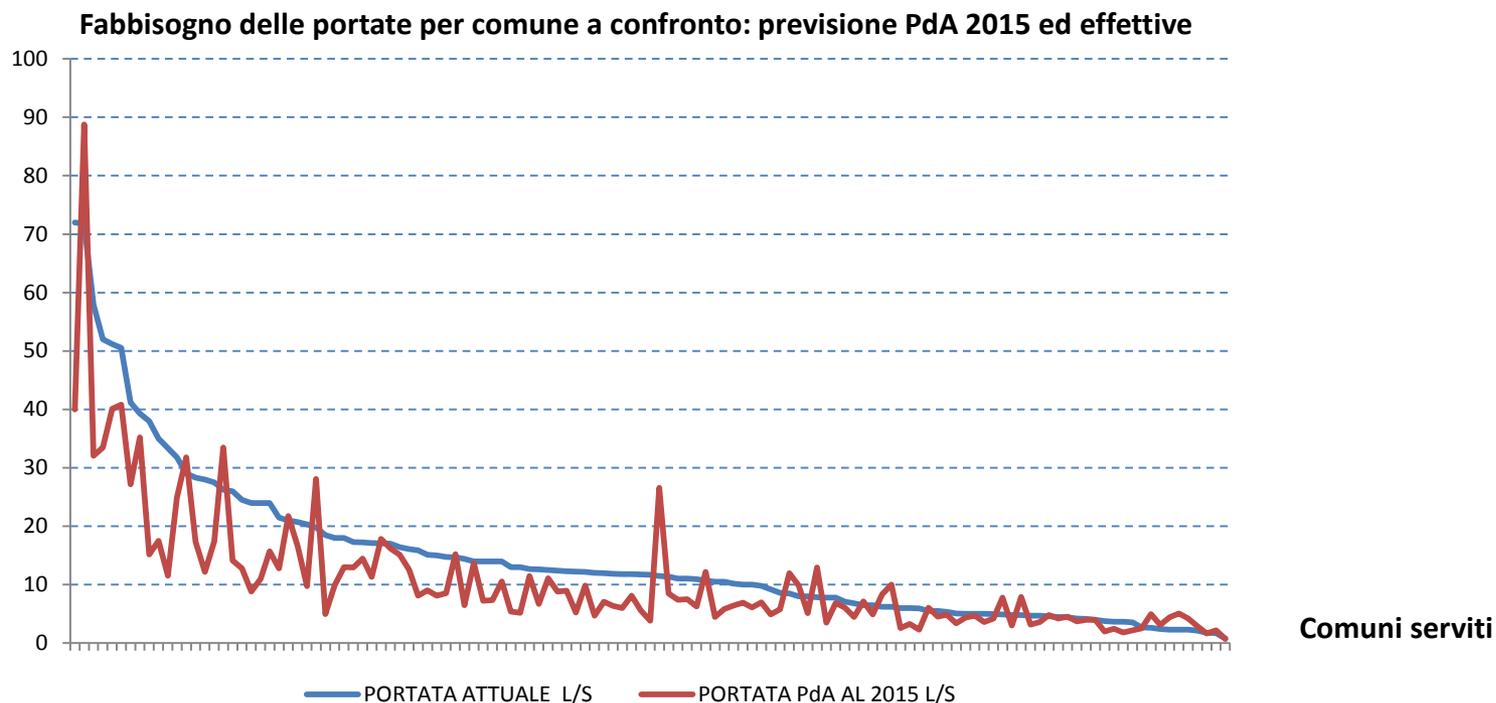
- La consistenza e lo stato delle infrastrutture di Alto Calore Servizi è indirettamente desumibile dall'ampia e approfondita analisi svolta dall'Autorità d'Ambito Calore Irpino contenuta nel Piano d'Ambito, aggiornato all'anno 2012.
- L'ATO definisce "il sistema ambientale del distretto dell'Appennino Meridionale in equilibrio precario e (...) a rischio collasso"
- Ne segue che ACS si confronta quotidianamente nella gestione di un'infrastruttura molto problematica e complessa, con riflessi negativi sia sul piano economico sia organizzativo.
- **La criticità del contesto in cui si trova ad operare ACS non possono diventare un alibi per giustificare inefficienze o carenze gestionali. Al contrario si richiede un particolare impegno e attenzione affinché la società possa mantenere in gestione l'attuale impianto organizzativo.**
- Quest'ultima considerazione rappresenta il dato di input in base al quale sviluppare le linee programmatiche di ACS per gli anni futuri.

# Ambito Gestionale



## Contesto industriale ACS: infrastrutture in gestione

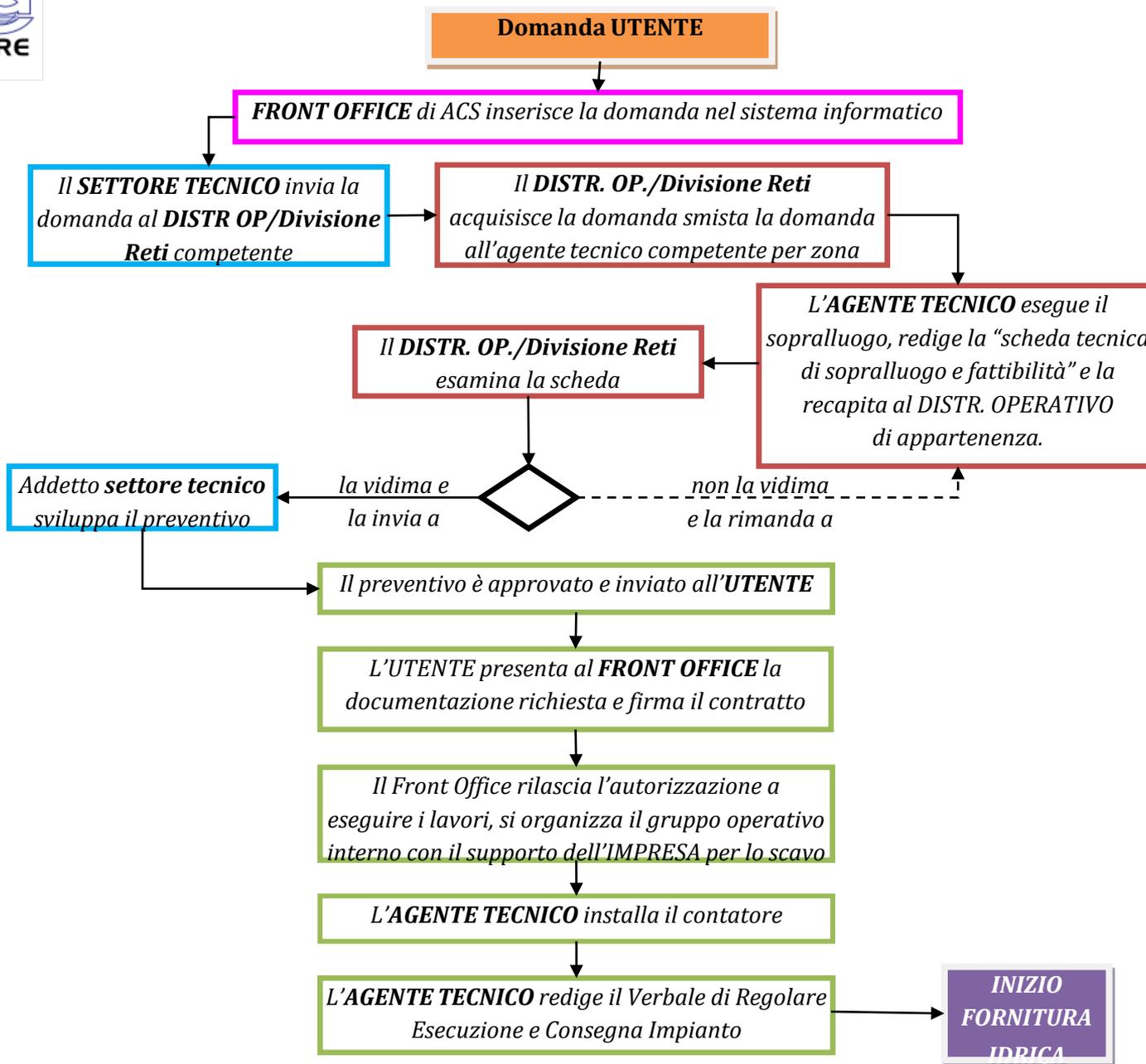
- Agli elevati livelli di perdite di rete è imputabile la notevole spesa per l'acquisto di energia elettrica
- Una misura indiretta dell'inefficienza del sistema distributivo è espressa dal differenziale tra il fabbisogno delle portate (l/s) e quello effettivamente immesso
- Fatta eccezione per un numero limitato di Comuni, le portate immesse in rete superano largamente il fabbisogno. Il gap rilevato è significativo del grado di dispersione di rete



## *Contesto industriale ACS: infrastrutture in gestione*

- Le attività manutentive sui beni in gestione si concentrano sulle parti impiantistiche più obsolete quali:
  - Sollevamenti
  - Sostituzione tratti di rete che evidenziano una frequenza elevata delle perdite
- ACS dedica energie anche ad alcune criticità\interventi indicati nel Piano d'Ambito quali:
  - Salvaguardia delle fonti;
  - distrettualizzazione dei sistemi;
  - Diagnostica e manutenzione straordinaria degli impianti adduttori.
- Gli obiettivi di efficientamento gestionale prevedono l'istituzione di squadre per la:
  - Ricerca perdite/cartografia
  - Sostituzione contatori
- Ulteriore considerazione riguarda gli **allacci**. A riguardo è opportuno internalizzare l'attività, con esclusione di alcune fasi di lavoro
- Si descrive la procedura interna per il raggiungimento dell'obiettivo

# Procedura allacciamento idrico in house



## ***Pianificazione strategica: indirizzi del regolatore nazionale (AEEGSI)***

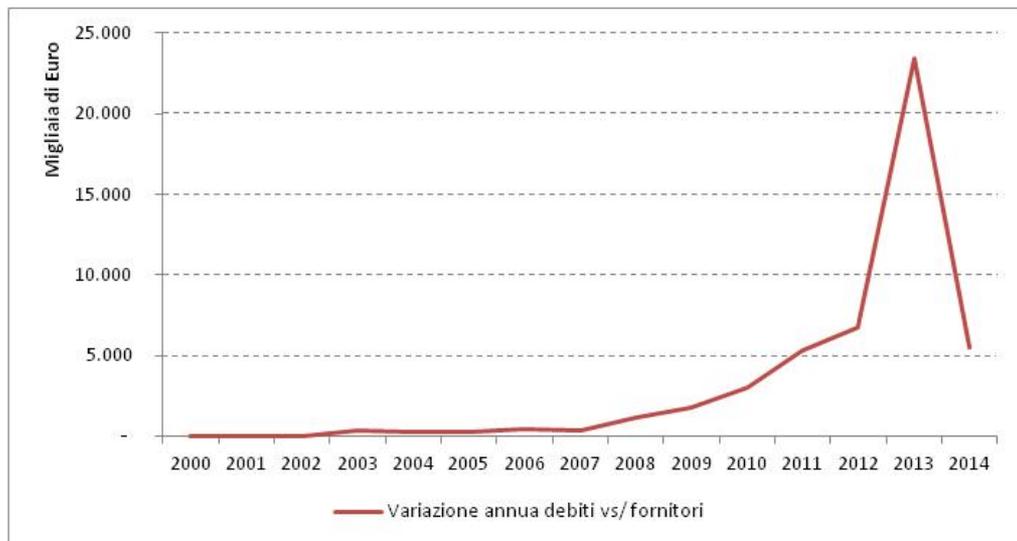
- Proposta tariffaria per il periodo regolatorio 2014-2017 in adempimento alla deliberazione AEEGSI n. 643/2013/R/IDR
- ACS ha avviato il processo per la redazione degli elaborati da inviare all'Autorità d'Ambito Calore Irpino che provvederà all' esame, all' approvazione ed all'invio ad AEEGSI
- La proposta prevede:
  - Definizione del piano degli investimenti nel periodo 2014-2017 (per l'anno in corso trattasi di rendicontazione dell'effettuato)
  - Individuazione degli obiettivi specifici di servizio che ACS intende raggiungere nel periodo regolatorio in oggetto
  - Proposta di una nuova articolazione tariffaria rispetto a quella in vigore
  - Indicazione delle voci di costo, di ricavo e patrimoniali della società al fine di definire le componenti tariffarie e la variazione da applicare (ϑ)
- Il mancato adempimento delle delibere pregresse (347/2012) e l'attuale ritardo nell'applicazione della 643/13 costituiscono per ACS un rischio regolatorio

## *Obiettivi di efficientamento*

- Rinegoziazione del debito verso fornitori
- Attivazione procedure di controllo e recupero del credito
- Il dialogo con i soci
- Strumenti di misura delle utenze
- Azioni per la stabilizzazione e l'incremento del cash flow
- Azioni di sviluppo nella divisione reti e impianti

## Obiettivi di efficientamento della gestione: rinegoziazione dei debiti vs/fornitori

- Stratificazione dei debiti vs/fornitori. Situazione al 31/08/2014



- Variazione annua dei debiti stabile e contenuta fino al 2007
- Dal 2008 incremento annuo fuori controllo
- Nel 2013 difficoltà di fronteggiare il pagamento della bolletta energetica

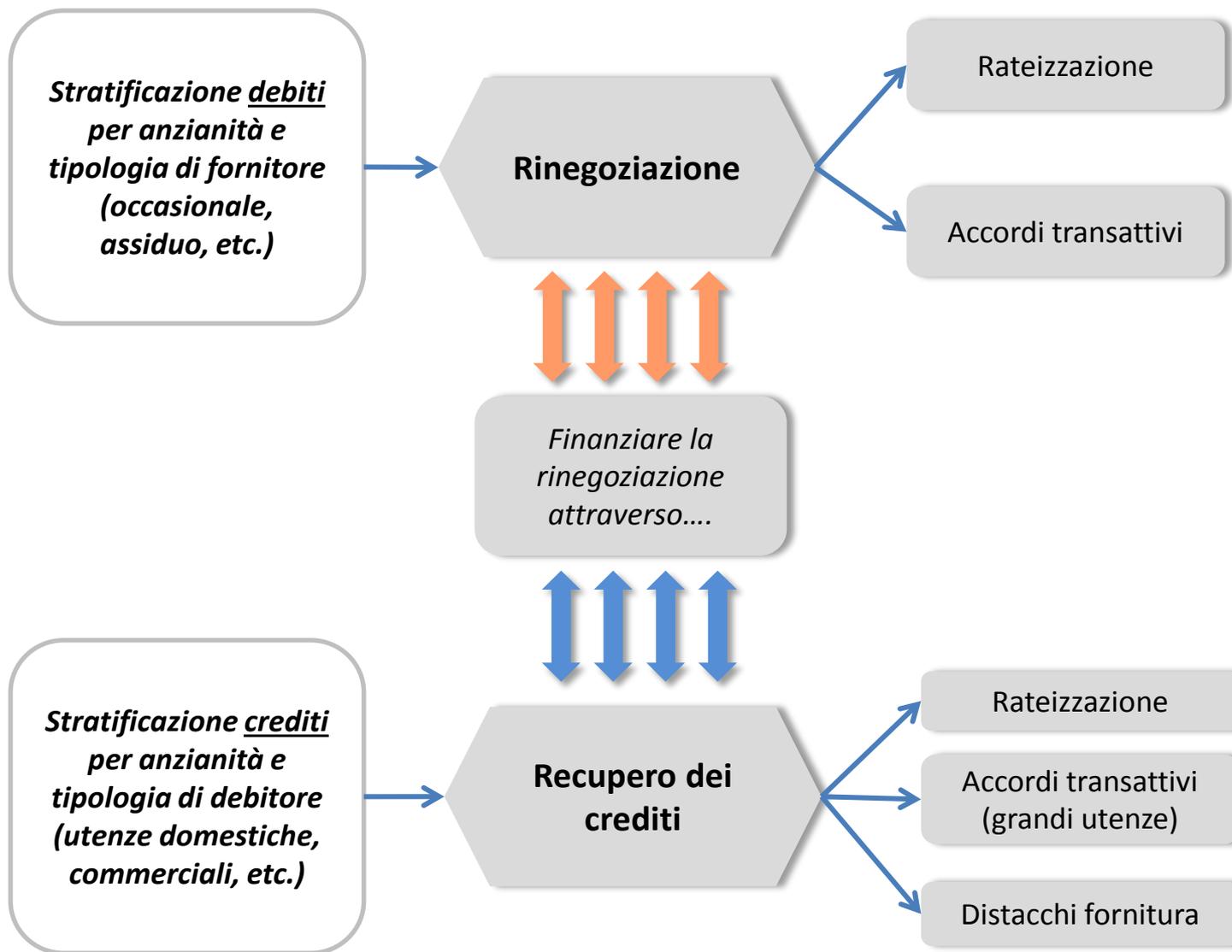
Debiti al 31/12/2013	Euro
Banche entro	7.188.047
Altri finanziatori oltre	4.320.771
Fornitori entro	51.428.025
Enti Pubb di riferimento oltre	7.435.399
Tributari entro	4.051.562
Istituti previdenziali entro	2.263.842
Altri debiti entro	27.720.631
<b>TOTALE</b>	<b>104.408.277</b>

Fonte: Bilancio d'esercizio 2013

## *Obiettivi di efficientamento della gestione: rinegoziazione dei debiti vs/fornitori*

- Nelle linee di azione volte a superare lo stato di crisi, occupa un ruolo di primo rilievo la tematica delle partite patrimoniali di debito/credito che va affrontata attraverso azioni tra loro coordinate
- I **debiti** esistenti stratificati in base alla tipologia di creditore e in relazione all'anzianità possono essere trattati attraverso:
  - Rinegoziazioni transattive delle partite di debito (ove tale procedura è possibile)
  - Stipula di accordi per la rateizzazione di debiti pregressi (nei confronti di fornitori “abituali”)
- Da questa attività si prevede di:
  - Abbattere una quota dei debiti a seguito del conseguimento di abbuoni (sopravvenienze attive)
  - Pianificare nel tempo una parte del fabbisogno finanziario di cassa per il ripianamento dei debiti per i quali si è concordata la rateizzazione
- Debiti con decreti ingiuntivi notificati, appostamento di accantonamenti a copertura di eventuali spese aggiuntive da sostenere come parte soccombente.

# Obiettivi di efficientamento della gestione: rinegoziazione dei debiti vs/fornitori



## *Obiettivi di efficientamento della gestione: procedure di recupero del credito*

- Stratificazione dei crediti per anzianità. Situazione al 31/08/14

<b>Crediti al 31/12/2013</b>	<b>Euro</b>
Verso utenti entro	70.880.543
Tributari entro	2.081.063
Tributari oltre	454.471
verso altri entro	22.918.111
<b>TOTALE</b>	<b>96.334.188</b>

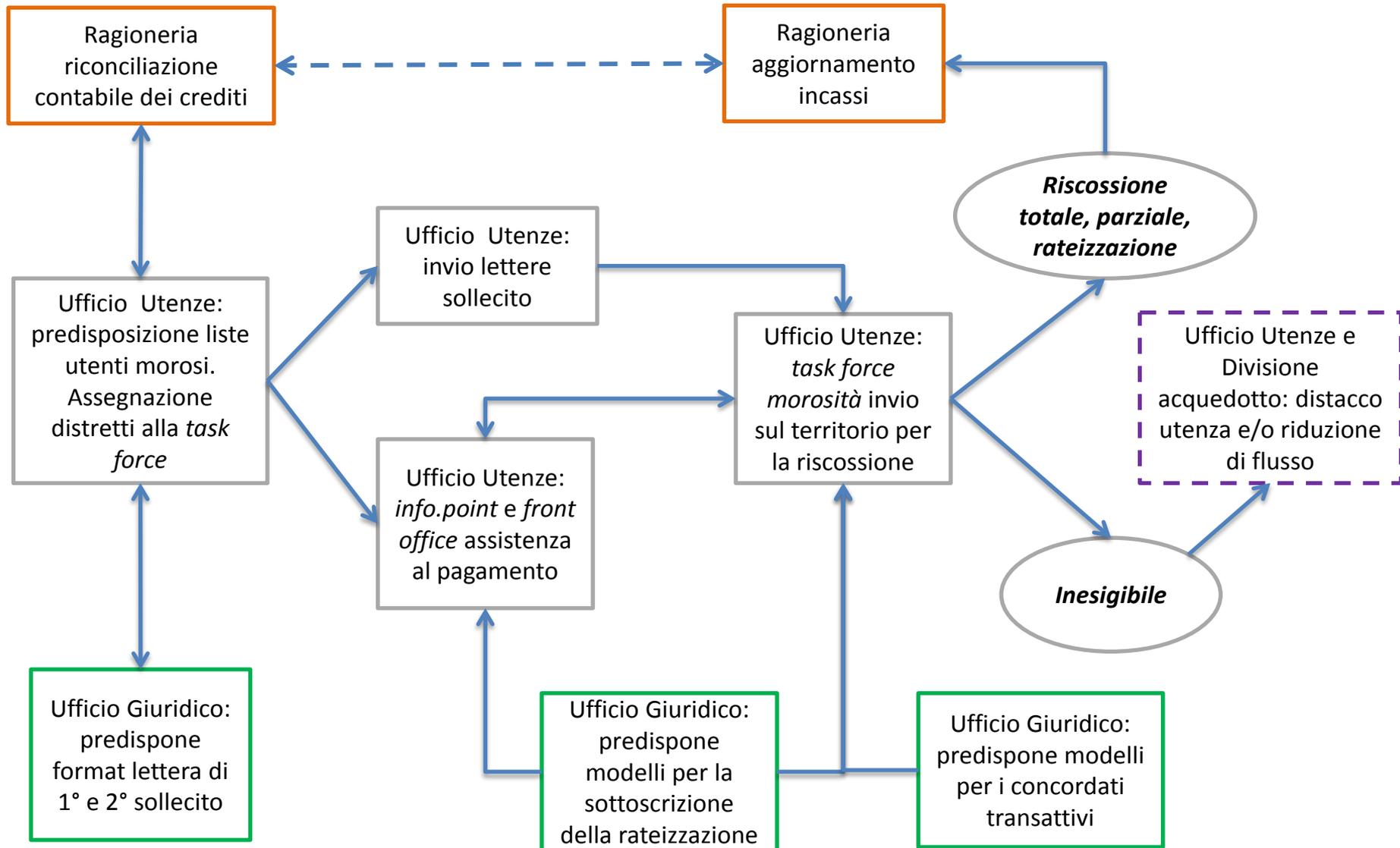
Fonte: Bilancio d'esercizio 2013

- A partire dal 2003 ACS ha accumulato uno stock di crediti non incassati in costante aumento
- Dal 2009 in avanti il tasso di morosità accelera la crescita

## *Obiettivi di efficientamento della gestione: procedure di recupero del credito*

- Per i crediti pregressi le azioni da perseguire vedono il coinvolgimento stabile e organizzato di una struttura interna appositamente costituita **task force morosità** finalizzata al recupero dei crediti degli utenti
- L'attività di recupero svolta dall'ufficio utenze e dalla *task force* prevede:
  - *Individuazione nominativi utenti morosi - Lettere sollecito*
  - *Liste morosità condivise con front office e info.point*
  - *Assegnazione alla task force distretti morosità per visite in loco / verifiche*
  - *Controlli esterni: solidità patrimoniale del debitore*
  - *Recupero del credito*
  - *Rateizzazione –processo dell'attivazione procedura e controllo del buon fine-*
  - *Patteggiamento*
  - *Interruzione erogazione servizio*

# Obiettivi di efficientamento della gestione: procedure di recupero del credito



## *Obiettivi di efficientamento gestionali: il dialogo con i comuni soci*

- I rapporti con i comuni soci hanno un riflesso bilancistico descritto in tabella

Fonte: Bilancio d'esercizio 2013

Debito verso Comuni soci	<b>11.510.182</b>
Crediti verso Comuni soci	<b>4.338.688</b>

- La strategia di riallineamento delle partite di debito/credito interessa anche la parte proprietaria nei cui confronti è necessario porre in essere un dialogo costruttivo coerente con il contesto della società
- ACS sostiene costi crescenti per interventi di manutenzione su reti e impianti. Rispetto ad essi l'Assemblea del 27/12/2013 ha approvato la strategia in base alla quale:
  - ACS sostiene gli interventi di manutenzione ordinaria fino alla concorrenza del 35% di perdite di rete
  - Partecipazione finanziaria dei comuni soci negli interventi di manutenzione ordinaria per percentuali di perdite superiori al 35%

## *Obiettivi di efficientamento gestionali: obbligazioni in opere e servizi*

- L'orientamento di ACS di recuperare produttività interessa anche i rapporti economici pendenti, attivi e passivi. In particolare si propone di:
  - Compensare ove possibile gli scambi debiti/crediti con lo stesso comune
  - La transazione attiva di credito vs/ **obbligazioni in opere e servizi**, con cui ACS diviene materialmente attuatore di specifici adeguamenti e rinnovi delle infrastrutture di proprietà dell'Ente Locale
  - Il contenzioso in essere relativo ai decreti ingiunti notificati ad ACS da parte dei Comuni Soci ammonta a 3,32 mln/€

## *Obiettivi di efficientamento gestionali: il dialogo con i comuni soci*

Elenco dei decreti ingiuntivi per comune.

Fonte: ufficio giuridico

n.	Comune	Importo
1	Pannarano	31.000
2	Frigento	6.500
3	S.Angelo dei Lombardi	370.000
4	Ariano Irpino	1.200.000
5	Torella dei Lombardi	42.000
6	Chiusano S. Domenico	66.000
7	Durazzano	80.000
8	S.Mango sul Calore	67.000
9	Petruro Irpino	20.000
10	Capriglia Irpina	140.000
11	Grottaminarda	5.000
12	S.Martino S.	45.000
13	Aiello del Sabato	97.000
14	Airola	150.000
15	S.Croce del Sannio	39.000
16	Altavilla Irpina	230.000
17	Pannarano	84.000
18	S.Angelo all'Esca	43.000
19	Ariano Irpino	225.000
20	Quadrelle	91.000
21	Vallesaccarda	220.000
22	Montefusco	71.000
	<b>Totale</b>	<b>3.322.500</b>



## ***Obiettivi di efficientamento della gestione: strumenti di misura dell'utenza***

- La lettura delle utenze effettuata in modo sistematico e programmato consente di costruire un rapporto trasparente con l'utente
- La costruzione di una **Task force letture**, oltre a svolgere l'importantissima funzione di misura dei consumi, ha come obiettivo:
  - Rilevare malfunzionamenti al contatore
  - Verificare eventuali perdite della rete anche nelle diramazioni private
  - Individuazione degli allacci illeciti
  - Sostituzione dei contatori vetusti con dispositivi di misura di nuova generazione
  - Verifica delle anagrafiche
- L'organizzazione della **task force** è basata su **distretti territoriali** e viene monitorata attraverso opportuna reportistica. Attualmente coinvolge 20 unità alle quali dovrebbero aggiungersene altre 40
- Introduzione di sistemi di **telelettura** per le grandi utenze e le zone ove tale investimento garantisce un solido ritorno finanziario e gestionale. Le utenze potenzialmente interessate sono circa 1200



## *Obiettivi di efficientamento della gestione: strumenti di misura dell'utenza*

- Si rilevano difficoltà territoriali nell'attività di lettura a causa dell'impossibilità di accedere ai contatori presenti all'interno delle abitazioni
- Un'azione energica prevede, nei casi più difficili, il **ricorso alle autorità giudiziarie**
- Massima collaborazione dei comuni attraverso i corpi di polizia municipale



## ***Obiettivi di efficientamento della gestione: Azioni per la stabilizzazione e l'incremento del cash flow***

- L'operazione di fusione di ACP in ACS ha determinato importanti vantaggi patrimoniali attraverso:
  - Il riequilibrio di alcune partite di debito/credito
  - L'incremento del patrimonio netto
- Le linee programmatiche prevedono di implementare il patrimonio trasferito ad ACS
- Attivare la struttura del personale trasferita da ACP in ACS, e coadiuvata anche da dipendenti di ACS, al fine di individuare le superfici in proprietà in cui vi sono delle strutture impiantistiche ormai dismesse.
- Reperimento di nuove fonti finanziarie accessibili a seguito della fusione con ACP



## ***Obiettivi di efficientamento della gestione: azioni di sviluppo della divisione reti e impianti***

- Come già anticipato nella descrizione del contesto industriale di ACS , gli obiettivi di efficientamento gestionale e aumento della produttività degli addetti riguardano:
  - Internalizzazione degli allacci alle utenze
  - Organizzazione di squadre per la ricerca perdite. Per questa attività ACS già dispone della strumentazione idonea e di personale qualificato.
  - Costituzione di un *team* per la mappatura delle reti.
  - Internalizzazione dell'attività di espurgo fogne e di smaltimento fanghi

## *Obiettivi di efficientamento: il contenzioso in essere, una riflessione*

- Elenco dei giudizi in corso al 2014

anno	numero
2007	406
2008	242
2009	412
2010	364
2011	1.122
2012	617
2013	666
2014	152
<b>totale</b>	<b>3.981</b>

- Alcune proposte d'intervento: polizza assicurativa per danni da perdite, transazione in sede extragiudizionale,

## *Obiettivi di efficientamento*

- Il contenzioso in essere riguarda i soggetti/materie:
- Personale dipendente, relativo al 5% del personale (oltre ex dipendenti) con prevalenza di richieste di inquadramento a livello superiore
- Espropriazione: pagamento di indennità di occupazione e di espropriazione (importo presunto di 1,6Ml di Euro)
- Enti locali (Comuni): decreti ingiuntivi di 22 Amministrazioni Soci per il pagamento di debiti di vario genere (importo presunto di 3,3ml di Euro)
- Ditte Fornitrici: decreti ingiuntivi per forniture e prestazioni di lavori e servizi (importo presunto di: 4,1Ml di Euro)
- Sinistri: danni conseguenti a ritardo nei ripristini delle sedi stradali o a irregolarità nella esecuzione dei medesimi lavori (valore presunto di 2,6Ml di Euro)
- Utenza: trattasi per lo più di giudizi instaurati per inosservanze regolamentari (importo stimato in 0,2Ml di Euro)



## *Obiettivi di efficientamento*

- L'organizzazione del personale

# Obiettivi di efficientamento organizzativi

	Ragione sociale	Provincia	Regione	VAL. DELLA PRODUZ (mg/€)	Dipend	Produttività x addetto
1	SOCIETA' ABRUZZESE PER SERVIZIO IDRICO INTEGRATO SPA	Chieti	Abruzzo	34.535	90	383,7
2	ACQUE OVEST BRESCIANO DUE SRL IN BREVE ANCHE AOB DUE SRL	Brescia	Lombardia	34.886	115	303,4
3	IDRO-TIGULLIO S.P.A.	Genova	Liguria	17.263	60	287,7
4	ACQUE VICENTINE S.P.A.	Vicenza	Veneto	38.288	139	275,5
5	POLESINE ACQUE - S.P.A.	Rovigo	Veneto	43.689	159	274,8
6	ACQUE DEL BASSO LIVENZA S.P.A.	Venezia	Veneto	17.170	65	264,2
7	IRISACQUA S.R.L.	Gorizia	Friuli-V G.	23.463	95	247,0
8	S.I.I. - S.P.A. - SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DEL BIELLESE E VERCELLESE S.P.A.	Vercelli	Piemonte	11.077	46	240,8
9	CIIP CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI S.P.A.	Ascoli Piceno	Marche	59.168	250	236,7
10	SOCIETA' ACQUA LODIGIANA S.R.L.	Lodi	Lombardia	28.884	123	234,8
11	TENNACOLA S.P.A.	Fermo	Marche	15.275	67	228,0
12	ACQUE DEL CHIAMPO S.P.A.	Vicenza	Veneto	43.561	192	226,9
13	SERVIZI IDRICI SINISTRA PIAVE S.R.L.	Treviso	Veneto	20.283	100	202,8
14	SIDRA S.P.A.	Catania	Sicilia	29.137	151	193,0
15	AZIENDA CUNESE DELL'ACQUA - A.C.D.A. S.P.A.	Cuneo	Piemonte	21.031	109	192,9
16	ACQUEDOTTO LUCANO - S.P.A.	Potenza	Basilicata	75.057	390	192,5
17	GRAN SASSO ACQUA S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	13.965	83	168,3
18	TALETE - GESTIONE SII ATO 1 - S.P.A.	Viterbo	Lazio	26.100	158	165,2
19	SERVIZI IDRICI INTEGRATI SALERNITANI SPA	Salerno	Campania	16.053	100	160,5
20	RUZZO RETI S.P.A.	Teramo	Abruzzo	40.401	255	158,4
21	SOCIETA' ACQUE KROTONESI S.P.A.	Crotone	Calabria	15.425	106	145,5
22	CARNIACQUE S.P.A.	Udine	Friuli-V G	5.451	38	143,4
23	CONSORZIO ACQUEDOTTISTICO MARSICANO S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	17.891	144	124,2
24	GESTIONE AMBIENTALE INTEGRATA DELL'ASTIGIANO S.P.A.	Asti	Piemonte	15.067	122	123,5
25	ALTO CALORE SERVIZI S.P.A. (Anno 2013)	Avellino	Campania	44.030	366	120,3

# Obiettivi di efficientamento organizzativi

	Ragione sociale	Provincia	Regione	COSTI DELLA PRODUZ (mg/€)	Costi del personale (mg/€)	Incid % costo person.
1	ALTO CALORE SERVIZI S.P.A (Anno 2013)	Avellino	Campania	44.829	19.154	42,7%
2	SOCIETA' ACQUE KROTONESI S.P.A.	Crotone	Calabria	11.807	4.291	36,3%
3	SERVIZI IDRICI INTEGRATI SALERNITANI SPA	Salerno	Campania	14.738	5.123	34,8%
4	GESTIONE AMBIENTALE INTEGRATA DELL'ASTIGIANO S.P.A.	Asti	Piemonte	14.912	5.127	34,4%
5	RUZZO RETI S.P.A.	Teramo	Abruzzo	34.731	11.723	33,8%
6	CONSORZIO ACQUEDOTTISTICO MARSICANO S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	23.670	7.236	30,6%
7	TALETE - GESTIONE SII ATO 1 - S.P.A.	Viterbo	Lazio	25.766	7.375	28,6%
8	CARNIACQUE S.P.A.	Udine	Friuli V G	5.299	1.423	26,9%
9	ACQUEDOTTO LUCANO - S.P.A.	Potenza	Basilicata	73.568	18.830	25,6%
10	GRAN SASSO ACQUA S.P.A.	L'Aquila	Abruzzo	15.956	4.071	25,5%
11	AZIENDA CUNEESE DELL'ACQUA - A.C.D.A. S.P.A.	Cuneo	Piemonte	19.492	4.779	24,5%
12	ACQUE DEL BASSO LIVENZA S.P.A.	Venezia	Veneto	14.289	3.480	24,4%
13	IRISACQUA S.R.L.	Gorizia	Friuli V G	20.439	4.924	24,1%
14	ACQUE DEL CHIAMPO S.P.A.	Vicenza	Veneto	41.572	10.007	24,1%
15	SOCIETA' ACQUA LODIGIANA S.R.L.	Lodi	Lombardia	27.925	6.337	22,7%
16	SERVIZI IDRICI SINISTRA PIAVE S.R.L.	Treviso	Veneto	19.460	4.262	21,9%
17	TENNACOLA S.P.A.	Fermo	Marche	14.135	3.052	21,6%
18	SIDRA S.P.A.	Catania	Sicilia	36.227	7.781	21,5%
19	ACQUE VICENTINE S.P.A.	Vicenza	Veneto	33.587	7.054	21,0%
20	POLESINE ACQUE - S.P.A.	Rovigo	Veneto	41.265	8.582	20,8%
21	CIIP CICLI INTEGRATI IMPIANTI PRIMARI S.P.A.	Ascoli Piceno	Marche	53.806	10.866	20,2%
22	SOCIETA' ABRUZZESE PER SERVIZIO IDRICO INTEGRATO SPA	Chieti	Abruzzo	34.186	6.651	19,5%
23	S.I.I. - S.P.A. - SERVIZIO IDRICO INTEGRATO DEL BIELLESE E VERCELLESE S.P.A.	Vercelli	Piemonte	10.497	1.964	18,7%
24	ACQUE OVEST BRESCIANO DUE SRL IN BREVE ANCHE AOB DUE SRL	Brescia	Lombardia	30.823	5.332	17,3%
25	IDRO-TIGULLIO S.P.A.	Genova	Liguria	15.033	2.573	17,1%

## *Obiettivi di efficientamento organizzativi*

Lo stato di crisi di ACS impone l'adozione di provvedimenti riguardanti il costo del personale da assumersi nella prerogativa voluta dall'attuale Amministrazione di conservare la forza lavoro.

Gli scenari possibili sono i seguenti:

- CCNL e “superminimo”: correlare il riconoscimento della componente retributiva del superminimo **alla produttività dei singoli dipendenti**
- Eventuale applicazione del **contratto di solidarietà** onde evitare l'individuazione di esuberanti
- Pre pensionamento dei dipendenti che si trovano nelle condizioni previste dalla norma.

# *Obiettivi di efficientamento organizzativi*

## *CCNL e “superminimo”*

Correlare il riconoscimento della componente retributiva del superminimo  
**alla produttività dei singoli dipendenti**

- Attivazione delle procedure interne
- Adozione di un modello organizzativo rigorosamente gerarchico a seguito dell’eliminazione del modello a matrice
- Introduzione di obiettivi di lavoro e misura dei carichi
- Introduzione di sistemi di misura della produttività

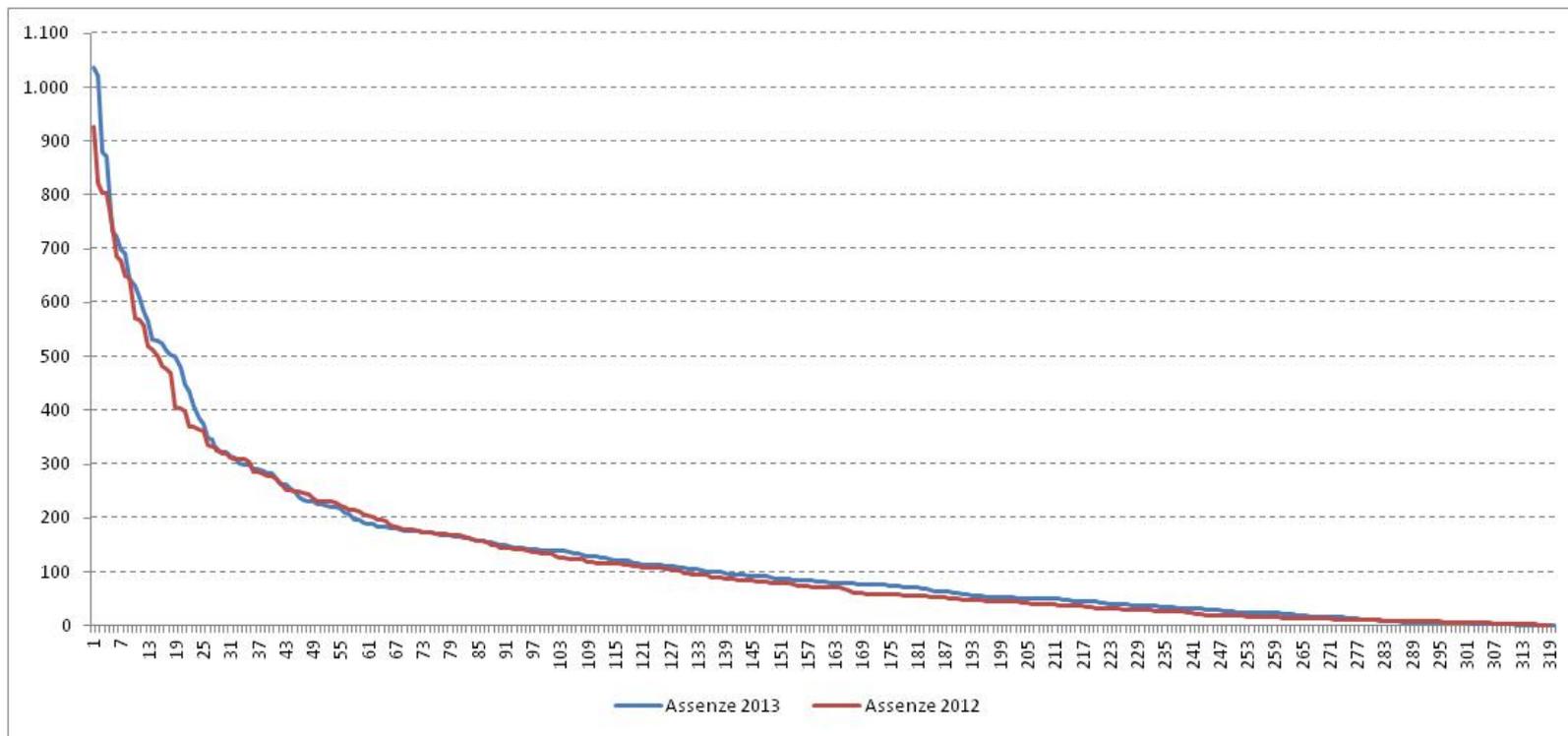


## *Obiettivi di efficientamento*

- L'organizzazione del personale

# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Assenteismo a confronto 2012 e 2013 Fonte: ufficio personale



	Ore teoriche	Ore assenze	% assenteismo
anno 2012	616.724	42.976	7,0%
anno 2013	607.364	44.909	7,4%

## Obiettivi di efficientamento organizzativi

Superminimo medio per livello e titolo di studio Fonte: ufficio personale

Titoli di studio	1° Liv	2° Liv	3° Liv	4° Liv	5° Liv	6° Liv	7° Liv	8° Liv	9° Liv	Totale MEDIA
Diploma di laurea		190,4	176,3	247,3	174,5	231,9	279,9	312,7	451,8	<b>263,3</b>
Scuola Primaria			203,0	275,3						<b>230,1</b>
Secondaria di 1°	0	-	194,4	223,4	227,9	298,6	262,4			<b>196,7</b>
Secondaria di 2°	0	37,5	170,8	207,3	212,3	215,6	315,5	324,0	418,6	<b>215,3</b>
<b>Media Totale</b>	<b>0</b>	<b>48,6</b>	<b>183,7</b>	<b>215,3</b>	<b>203,4</b>	<b>223,1</b>	<b>302,6</b>	<b>319,3</b>	<b>438,5</b>	<b>217,6</b>

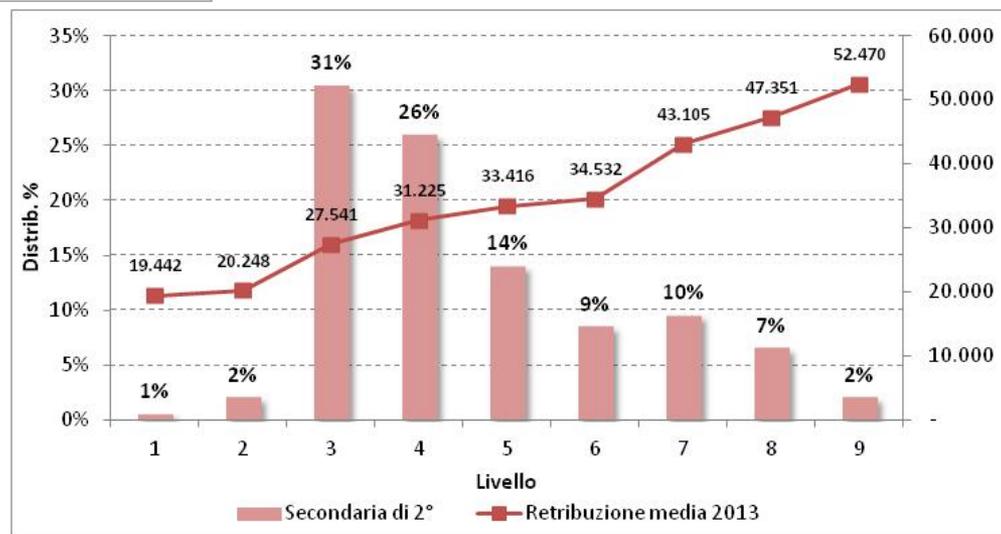
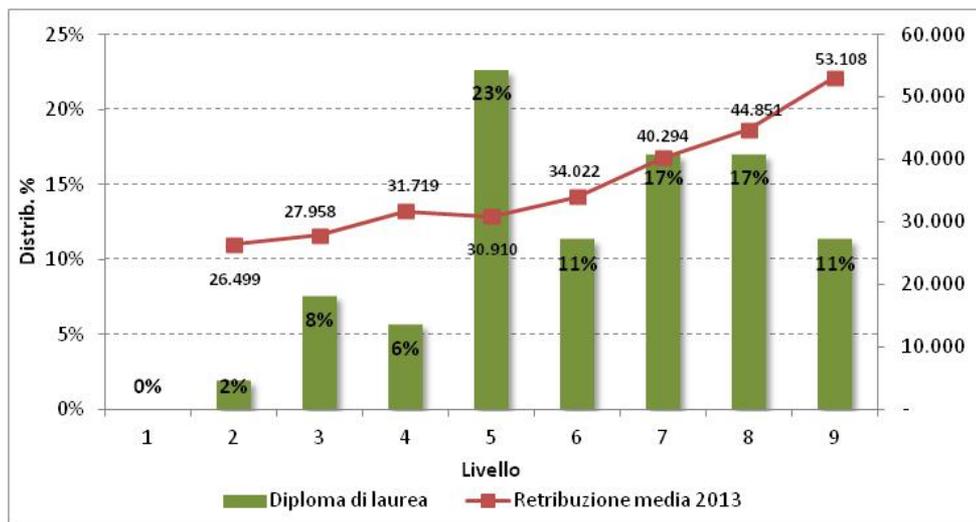
Distribuzione personale per titolo di studio e livello Fonte: ufficio personale

Liv.	Diploma di laurea	Scuola Primaria	Secondaria di 1°	Secondaria di 2°	Totale
1			1	1	2
2	1		2	4	7
3	4	5	67	61	137
4	3	3	17	52	75
5	12		4	28	44
6	6		1	17	24
7	9		1	19	29
8	9			13	22
9	6			4	10
D	3			1	4
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>200</b>	<b>354</b>

L'attuale CDA, con due successivi provvedimenti, ha revocato, prima provvisoriamente poi definitivamente, gli incrementi di superminimo a 1.200,00 Euro.

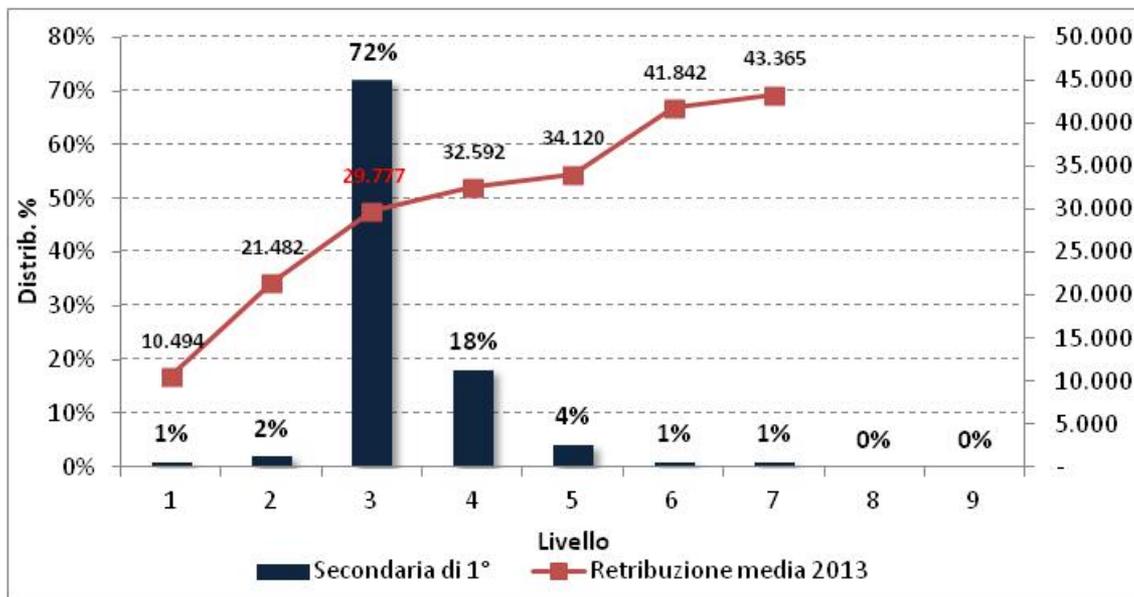
# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Focus retribuzione media per livello e titolo di studio. Diploma di laurea e Secondaria di 2° Fonte: ufficio personale



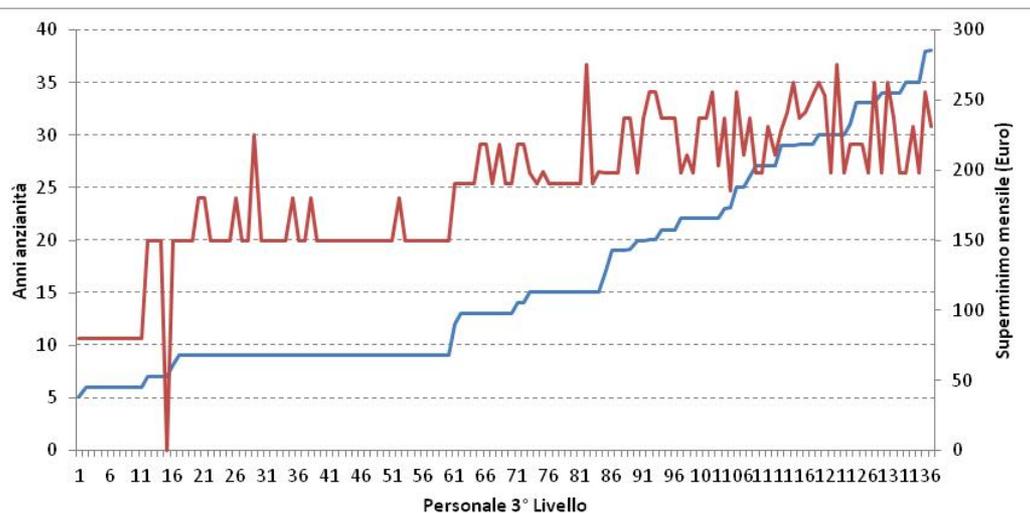
# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Focus retribuzione media per livello e titolo di studio. Diploma di laurea e Secondaria di 2° Fonte: ufficio personale

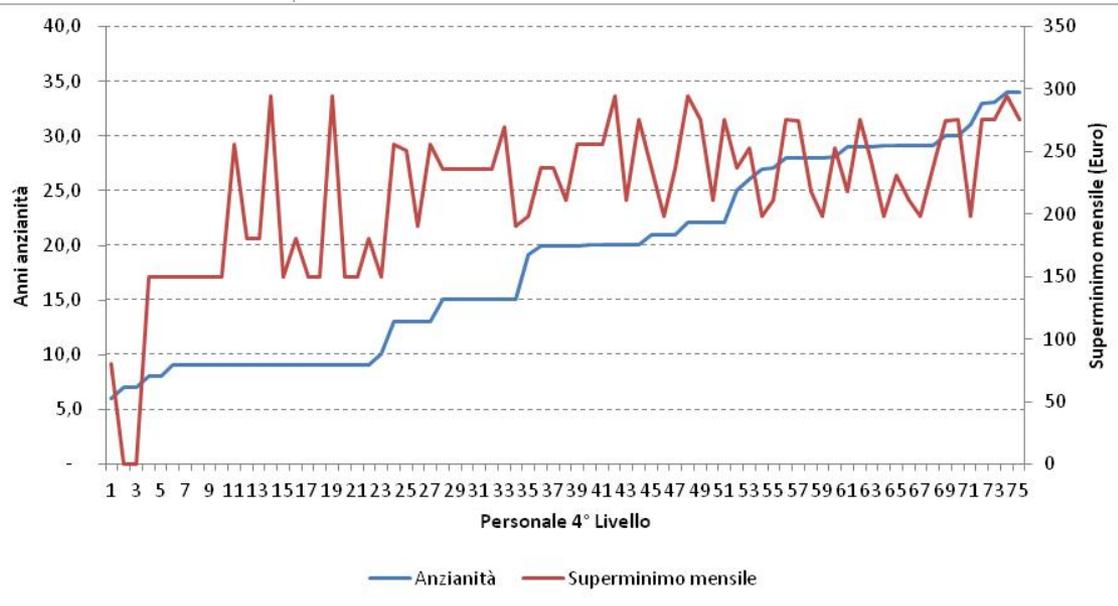


# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Superminimo per livello e anzianità. Fonte: ufficio personale



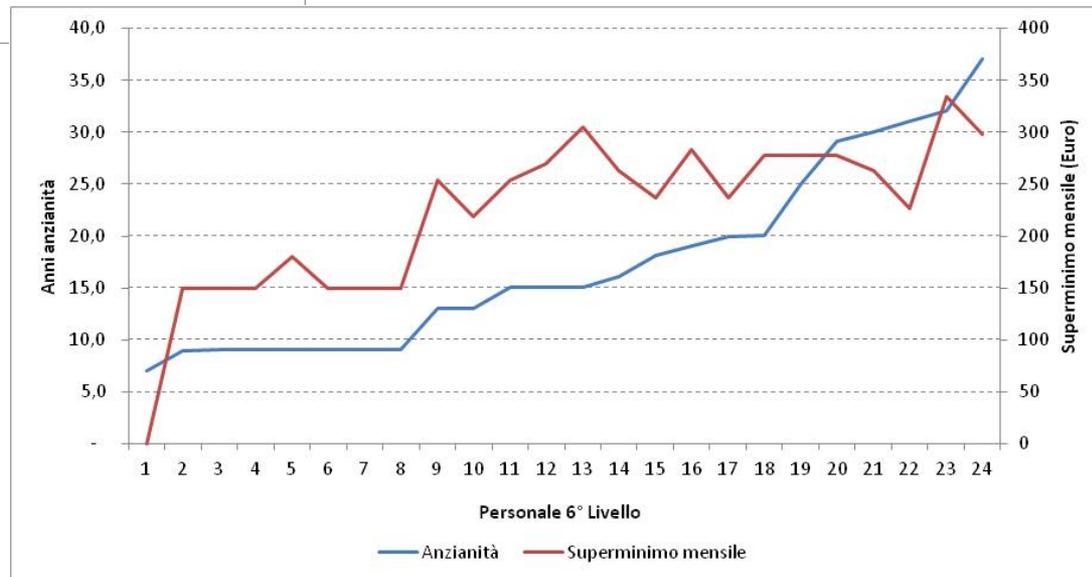
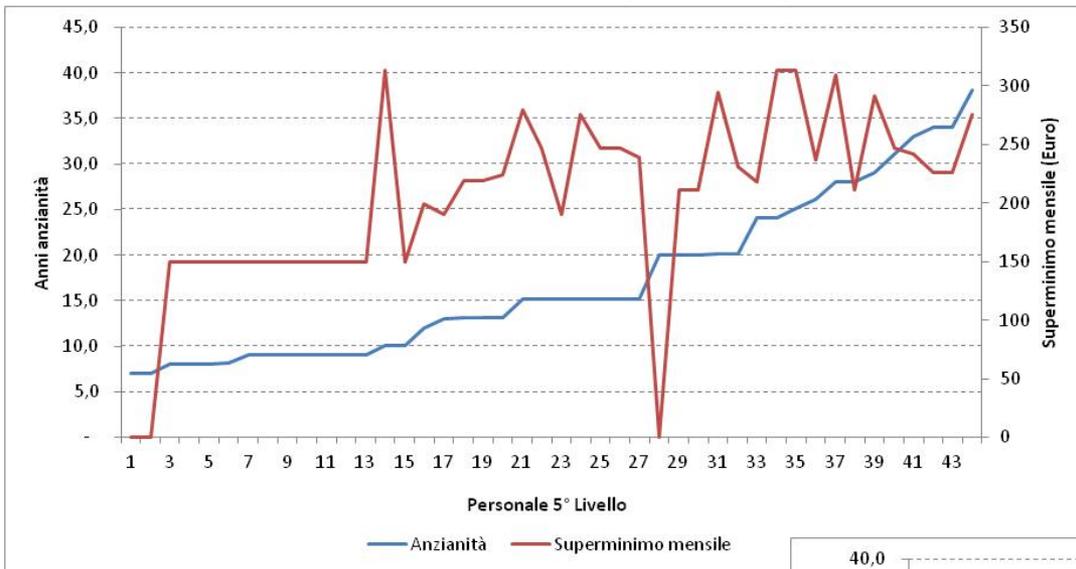
— Anzianità — Superminimo mensile



— Anzianità — Superminimo mensile

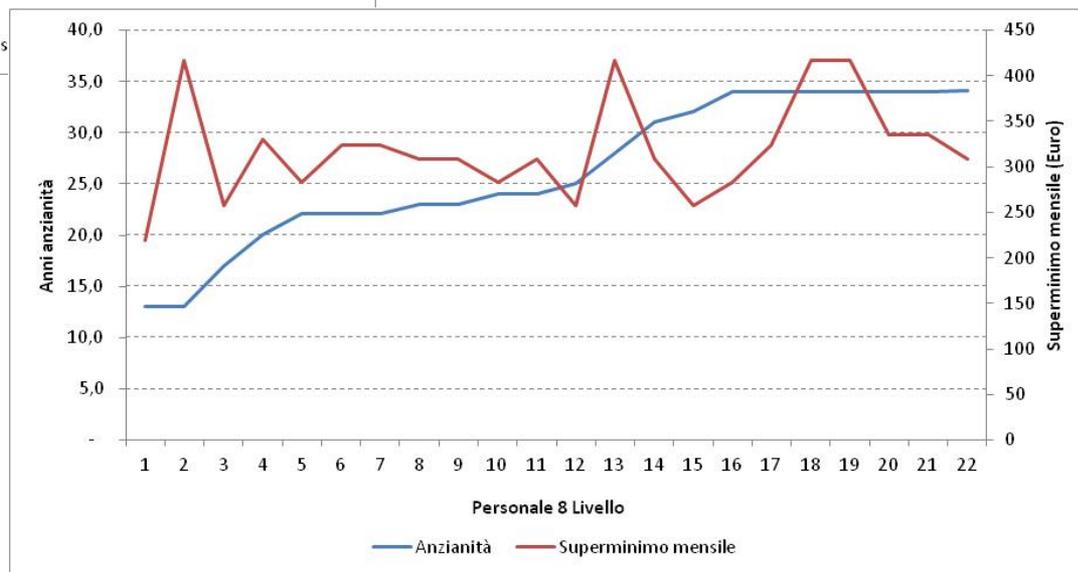
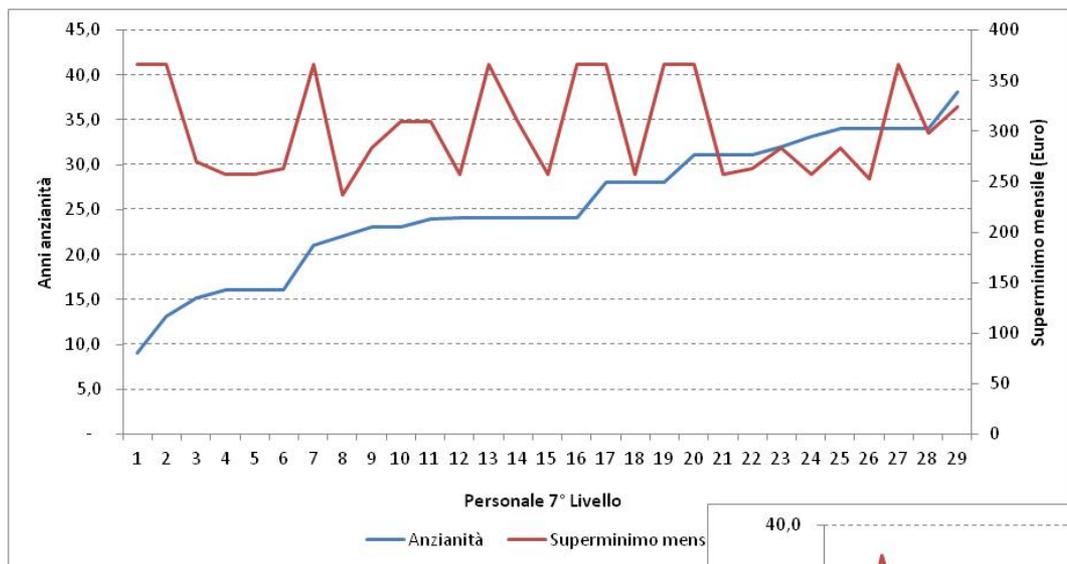
# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Superminimo per livello e anzianità. Fonte: ufficio personale



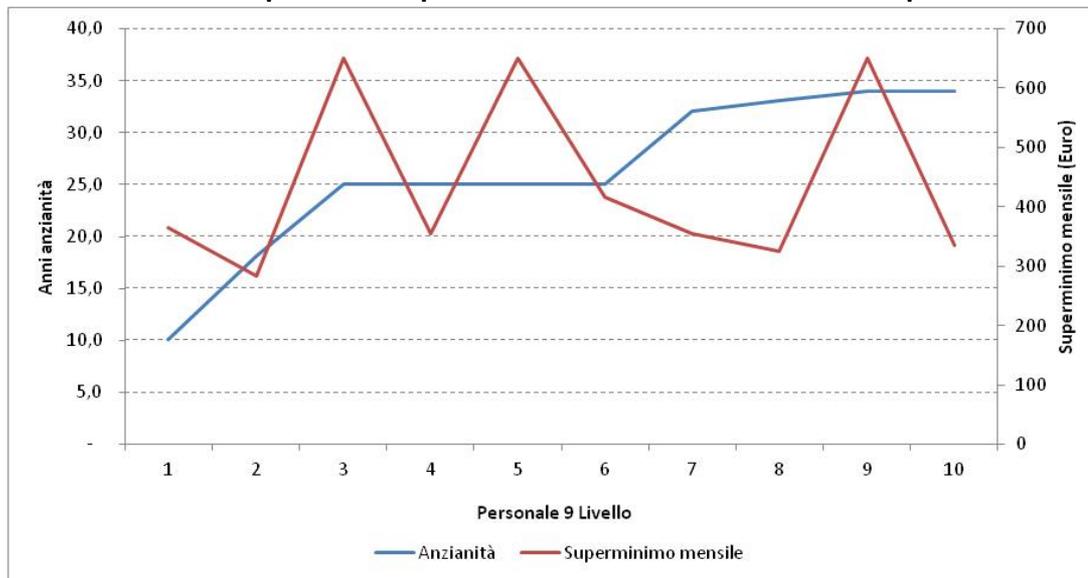
# Obiettivi di efficientamento organizzativi

Superminimo per livello e anzianità. Fonte: ufficio personale



## Obiettivi di efficientamento organizzativi

Superminimo per livello e anzianità. Fonte: ufficio personale



- Al 2013 la componente retributiva legata al superminimo ammonta a 1,3 mln € oltre oneri riflessi

## Obiettivi di efficientamento organizzativi

Distribuzione del personale per anzianità di servizio e livello di inquadramento. Fonte: ufficio personale

Classi di anzianità	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D	Totale
da 1 a 10	2	6	60	22	13	8	1	-	-	-	112
da 11 a 14	-	-	12	5	7	2	1	2	1	1	31
da 15 a 20	-	1	21	17	12	8	4	2	1	-	66
da 21 a 25	-	-	14	8	3	1	10	8	4	-	48
da 26 a 30	-	-	16	18	4	2	3	1	-	-	44
oltre 30	-	-	14	5	5	3	10	9	4	3	53
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>137</b>	<b>75</b>	<b>44</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>354</b>

Retribuzione media per titolo di studio e livello di inquadramento. Fonte: ufficio personale

Titoli di studio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D	Totale
Diploma di laurea		26.499	27.958	31.719	30.910	34.022	40.294	44.851	53.108	151.206	44.285
Scuola Primaria			30.946	32.758							31.625
Secondaria di 1°	10.494	21.482	29.777	32.592	34.120	41.842	43.365				30.368
Secondaria di 2°	19.442	20.248	27.541	31.225	33.416	34.532	43.105	47.351	52.470	91.726	33.315
<b>Totale</b>	<b>14.968</b>	<b>21.493</b>	<b>28.771</b>	<b>31.616</b>	<b>32.796</b>	<b>34.709</b>	<b>42.242</b>	<b>46.328</b>	<b>52.853</b>	<b>136.336</b>	<b>34.145</b>