



INDICE DEL CAPITOLO

7. MODELLO GESTIONALE	223
7.1 PREMESA	223
7.2 PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI NAZIONALI E REGIONALI	223
7.2.1 <i>Normativa nazionale</i>	<i>223</i>
7.2.2 <i>Normativa regionale.....</i>	<i>225</i>
7.3 GESTIONI ATTUALI.....	226
7.4 OBIETTIVI.....	231
7.5 PERCORSO INTRAPRESO NELL'ATO DI COMO	232
7.6 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	233
7.6.1 <i>Sedi operative</i>	<i>236</i>



7. MODELLO GESTIONALE

7.1 PREMESSA

Scegliere il modello gestionale significa definire l'organizzazione ottimale del servizio idrico integrato (inteso come ciclo completo delle acque: acquedotto, fognatura e depurazione), cioè quella soluzione organizzativa che si ritiene in grado di assicurare la conduzione efficiente ed efficace del servizio per l'area dell'ambito.

Efficienza ed efficacia che, riferite alla struttura organizzativa/amministrativa della società aggiudicataria del servizio, vanno intese rispettivamente come utilizzo razionale delle risorse idriche e degli organismi ricettori, ottimizzazione delle risorse umane e garanzia di qualità del servizio per far fronte alla variazione della domanda della popolazione servita e alle esigenze di tutela dell'ambiente.

7.2 PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI NAZIONALI E REGIONALI

Riassumiamo i principali riferimenti normativi attuali, sottolineando che si tratta di materia in continua evoluzione, come è ampiamente noto agli operatori del settore.

7.2.1 Normativa nazionale

In ambito nazionale la materia è regolata dal D.Lgs. n. 152 del 3 aprile 2006 e s.m.i. Testo Unico Ambientale, che all'art. 141 co. 2 definisce il Servizio Idrico Integrato come l'"insieme dei servizi pubblici di captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad usi civili di fognatura e di depurazione delle acque reflue e deve essere gestito secondo principi di efficienza, efficacia ed economicità. Le presenti disposizioni si applicano anche agli usi industriali delle acque gestite nell'ambito del servizio idrico integrato".

Le "Gestioni delle reti ed erogazione dei servizi pubblici di rilevanza economica" sono regolate dall'art. 113 del T.U.EE.LL. (D.Lgs. 267/2000) - novellato dalla L. 326/2003 e dalla L. 350/2003 (Finanziaria 2004) – con disposizioni di carattere inderogabile ed integrative delle discipline di settore.

Nello specifico, per la gestione delle risorse idriche, il D.Lgs. 152/2006, in armonia con l'art. 113 del T.U.EE.LL., stabilisce, nella sezione III, art. 150 "Scelta della forma di gestione e procedura di affidamento" una gradualità nelle modalità di conferimento della gestione, che, nel rispetto dei principi e delle disposizioni comunitarie, contempla l'affidamento con gara e, in via residuale, qualora ricorrano obiettive ragioni tecniche od economiche, l'affidamento a società partecipate esclusivamente e direttamente da comuni o altri enti locali compresi nell'ambito territoriale ottimale (c.d. In House).



La materia dei servizi pubblici locali di rilevanza economica è stata nuovamente oggetto di revisione ad opera della L. 6 agosto 2008 n. 133, cosiddetto Decreto Ronchi – conversione in legge con modificazioni del DL 112/2008 - all'art. 23 bis "Servizi pubblici locali di rilevanza economica", successivamente modificato dalla L. 20 novembre 2009 n. 166 art. 15 – conversione in legge con modificazioni del DL 135/2009. Tali disposizioni dettate in applicazione della disciplina comunitaria, prevalgono sulle discipline di settore con esse incompatibili e sono volte a favorire la più ampia diffusione dei principi di concorrenza e dei principi generali relativi ai contratti pubblici e, in particolare, dei principi di economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, adeguata pubblicità, non discriminazione, parità di trattamento, mutuo riconoscimento, proporzionalità.

A tale scopo l'art. 23 bis al co. 2, individua nella procedura ad evidenza pubblica aperta ad imprenditori e società in qualunque forma costituite, la modalità ordinaria di affidamento della gestione dei servizi pubblici locali, risultando al contrario il c.d. affidamento in house – ossia ad una società partecipata esclusivamente e direttamente da comuni o altri enti locali compresi nell'ambito territoriale ottimale, a condizione che gli stessi esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti locali che la controllano - un'ipotesi derogatoria di assegnazione del servizio, cui si può far ricorso nei soli casi di *"situazioni che a causa di peculiari caratteristiche economiche, sociali, ambientali e geomorfologiche del contesto territoriale di riferimento non permettono un efficace e utile ricorso al mercato"* (art. 23-bis, co. 3).

In applicazione dell'art. 23 bis co. 10 è stato adottato il D.P.R. del 7 settembre 2010 n. 168 "Regolamento in materia di servizi pubblici locali di rilevanza economica, a norma dell'articolo 23-bis, comma 10, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133", volto ad armonizzare la nuova disciplina e quella di settore applicabile ai diversi servizi pubblici locali, individuando le norme applicabili in via generale per l'affidamento di tutti i servizi pubblici locali di rilevanza economica, tra cui l'acqua.

Nel regolamento all'art. 2 co. 2, si precisa che, con riguardo specifico al settore del servizio idrico integrato "restano ferme l'autonomia gestionale del soggetto gestore, la piena ed esclusiva proprietà pubblica delle risorse idriche, nonché la spettanza esclusiva alle istituzioni pubbliche del governo delle risorse stesse, ai sensi dell'articolo 15, comma 1-ter, del decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, convertito, con modificazioni, dalla legge 20 novembre 2009, n. 166".

Lo stesso regolamento ha individuato espressamente le norme abrogate, tra cui diversi commi dell'art. 113 del T.U.EE.LL., per le parti incompatibili con le disposizioni di cui all'art. 23 bis della L. 133/2008 e s.m.i., nonché il co. 1 dell'art. 150 del D.Lgs. 152/2006 e s.m.i. ad eccezione della parte in cui individua la competenza dell'Autorità d'Ambito per l'affidamento e l'aggiudicazione.

Nel corso dell'estate del 2011, a seguito dell'esito referendario, l'art. 23 bis è stato abrogato e di conseguenza, in materia di affidamenti si rimanda direttamente a quanto disposto dalle direttive Europee. Pertanto è nel complesso quadro normativo nazionale sopra richiamato che va inquadrata l'attuale attività.



7.2.2 Normativa regionale

Nell'ambito normativo regionale lombardo, il testo di riferimento è costituito dalla legge regionale 26/2003 "Disciplina dei servizi locali di interesse economico generale. Norme in materia di gestione dei rifiuti, di energia, di utilizzo del sottosuolo e di risorse idriche", che all'art. 49, co. 1 stabilisce che spetta all'Autorità d'Ambito organizzare il servizio idrico integrato a livello di ambito, secondo modalità oggetto nel tempo di diverse modifiche, attraverso:

- la L.R. 18/2006, che ha stabilito l'obbligo della separazione tra la gestione della rete e l'erogazione del servizio;
- la L.R. 1/2009 che ha reso facoltativa tale separazione, in ragione di condizioni di maggior favore che tale scelta comporta a beneficio dell'utenza servita.

La normativa regionale prevede che l'AATO può scegliere il modello dell'affidamento congiunto dell'erogazione e della gestione ad un unico soggetto, per un periodo massimo di dieci anni, supportando tale affidamento con una relazioni che espliciti le condizioni migliorative per l'utenza.

L'affidamento congiunto, secondo quanto disposto dall'art. 49 co. 3, è disposto a favore di:

- società partecipate esclusivamente e direttamente da comuni o altri enti locali compresi nell'ambito territoriale ottimale, a condizione che gli stessi esercitino sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e che la società realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o gli enti locali che la controllano. Trattandosi del modello in House l'art. 49 al co. 4bis rinvia all'art. 23 bis co 3 e co. 4 della L. 133/2008 smi;
- imprese idonee individuate mediante procedura ad evidenza pubblica.

Il "modello lombardo" della separazione tra gestione delle reti ed erogazione del servizio, previsto dalla L.R. 26/2003 e smi prevede la costituzione di una società patrimoniale totalmente pubblica composta da almeno 2/3 dei comuni presenti nell'ATO a cui conferiscono direttamente i beni costituiti dalle reti e dagli impianti afferenti il SII degli stessi comuni. Il conferimento può avvenire anche indirettamente tramite il conferimento del ramo d'azienda relativo al SII delle società pubbliche partecipate dagli stessi comuni. Non trattandosi di un vero e proprio affidamento, essendo la società proprietaria delle reti e degli impianti, è sufficiente regolare i rapporti tra AATO e Gestore con un contratto di servizio, che può avere una durata più lunga dei 30 anni prevista dalla normativa nazionale. Con questo sistema l'erogatore viene scelto con gara.

Tale modello è stato oggetto di pronuncia della Corte Costituzionale; con sentenza del 20/11/2009 n. 307 con cui è stata dichiarata l'illegittimità dell'art. 49 come sostituito dalla L.R. 18/2006, quindi ante modifica apportata dalla L.R. 1/2009, nella parte in cui veniva imposta obbligatoriamente la separazione non coordinata tra la gestione della rete e l'erogazione del servizio, in quanto la competenza in materia di funzioni fondamentali dei comuni è statale e la legge nazionale non prevede tale possibilità. Con questa pronuncia della Corte viene di fatto meno il cosiddetto "Modello Lombardo" e con modifica alla L.R. 26/2003 si ripropone il gestore unico (gestore ed erogatore) per ambito.



7.3 GESTIONI ATTUALI

L'attuale gestione del Servizio Idrico Integrato è ripartita tra gestioni in economia, consorzi e società di capitali, con una prevalenza della gestione effettuata dai singoli Comuni, principalmente nelle zone del medio e alto Lago.

Queste forme separate e diverse di organizzazione del Servizio Idrico, causano di conseguenza molti svantaggi e comportano pochi benefici agli utenti.

Nel quadro gestionale rilevato, in larga parte attraverso indagini svolte negli ultimi anni dagli Uffici del Consorzio e poi dall'Ufficio d'Ambito di Como presso i Comuni e le Aziende che attualmente svolgono il servizio idrico, ed in particolare nel corso del 2013, i soggetti presenti sul territorio dell'Ambito di Como, siano essi Comuni, Consorzi o Aziende, che si occupano complessivamente della gestione/erogazione dei segmenti del SII, sono 152. Nella maggior parte dei casi – 127 - si tratta di gestioni comunali in economia, mentre le gestioni sovra - comunali con caratteristiche industriali sono 25.

Le società impegnate a vario titolo nel SII sono tutte a capitale interamente pubblico, ad eccezione di Lariana Depur Spa, Comodepur Spa e Acsm-Agam Spa.

Nello specifico le società di cui ai punti a) e b) hanno una partecipazione mista pubblico-privata, mentre la società di cui al punto c) è quotata in borsa.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva delle gestioni esistenti, già anticipata nel paragrafo 4.6 del presente piano.



SOCIETÀ DI GESTIONE/EROGAZIONE AD OGGI ATTIVE NELL'AMBITO DI COMO (A: acquedotto, F: fognatura, D: depurazione)	
SOCIETÀ DI GESTIONE /EROGAZIONE (N. 26)	COMUNI SERVITI
ACSM-AGAM RETI GAS-ACQUA Spa (A)	Brunate, Cernobbio, Como
Antiga Spa (A, F, D)	Appiano Gentile, Cirimido, Fenegrò, Limido Comasco, Lurago Marinone, Veniano
Aqua Seprio Servizi Srl (A)	Carbonate, Locate Varesino, Mozzate
ASME Spa (A, F)	A) Albavilla, Erba F) Erba
Canturina Servizi Territoriali Spa (A)	Cantù
Colline Comasche Srl (A, F, D)	A-F) Beregazzo con Figliaro, Bulgarograsso, Capiago Intimiano, Casnate con Bernate, Cassina Rizzardi, Castelnuovo Bozzente, Cucciago, Fino Mornasco, Luisago, Lurate Caccivio, Montorfano, Olgiate Comasco, Oltrona di San Mamette, Senna Comasco, Vertemate con Minoprio, Villa Guardia. D) <ul style="list-style-type: none"> • depuratore comunale di Castelnuovo Bozzente • impianto D intercomunale di Ronago (Bizzarone, Drezzo, Faloppio, Parè, Olgiate Comasco, Ronago, Uggiate Trevano) A) Lurate Caccivio
Lura Ambiente Spa (A, F, D)	A-F) Bregnano, Cadorago, Cermenate, Guanzate, Lomazzo, Rovellasca, Rovello Porro. D) <ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Caronno Pertusella (VA) (per l'ATO di Como: Bregnano, Cadorago, Cermenate, Guanzate, Lomazzo, Rovellasca, Rovello Porro, Fino Mornasco-fraz. Socco).
Pragma Spa (A)	Albese con Cassano, Alzate Brianza, Anzano del Parco, Arosio, Brenna, Carugo, Figino Serenza, Lambrugo, Lurago d'Erba, Mariano Comense
Azienda Servizi Integrati Lambro Spa (ASIL Spa) (A, F, D)	A-F) Canzo, Caslino d'Erba e Valbrona. D) <ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Merone (Albavilla, Alserio, Anzano del Parco, Alzate Brianza, Asso, Barni, Caglio, Castelmarte, Erba, Eupilio, Lambrugo, Lasnigo, Longone al Segrino, Lurago d'Erba, Magreglio, Merone, Monguzzo, Orsenigo, Ponte Lambro, Proserpio, Rezzago, Sormano e per l'ATO di LC: Barzago, Castello Brianza, Castelmarte, Costamasnaga, Dolzago, Ello, Galbiate, Garbagnate Monastero, Molteno, Oggiono, Rogeno, Rovagnate, Sirone, Sirtori).
Comodepur Spa (D)	Brunate, Cernobbio, Como, Maslianico, Lipomo, Tavernerio, Grandate
Società per la tutela ambientale del bacino del fiume Olona in provincia di Varese Spa (D)	<ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Gornate Olona (VA) (per l'ambito di Como: Binago, Solbiate); • impianto D intercomunale di Cantello (VA) (per l'ambito di Como: Rodero).
Bozzente Srl (D)	<ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Origgio (VA) (per l'ambito di Como: Turate, Mozzate, Carbonate, Locate Varesino).



Società Acqua e Servizi Idrici Integrati S.r.l. (A, D)	<p>A) Colonno, Tremezzo.</p> <p>D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • depuratori comunali (Valsolda, Carate Urio, Nesso, Pognana Lario, Faggeto Lario, Veleso, Zelbio), • impianto D intercomunale di Carlazzo (Bene Lario, Carlazzo, Grandola ed Uniti), • impianto D intercomunale di Colonno (Argegno, Blessagno, Castiglione Intelvi, Casasco I., Cerano, Dizzasco, Lenno, Ossuccio, Pigra, Sala Comacina, San Fedele Intelvi, Schignano), • impianto D intercomunale di Gravedona (Dongo, Domaso, Dosso del Liro, Gravedona ed Uniti, Livo, Peglio, Stazzona, Vercana), • impianto D intercomunale di Menaggio (Lenno, Plesio, Menaggio, Mezzegra, Griante), • impianto D intercomunale di Porlezza (Corrido, Porlezza), • Impianto D intercomunale di Crema (Crema, San Siro, Pianello del Lario).
Valbe Servizi Spa (D)	<ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Mariano Comense (Albavilla, Albese con Cassano, Alzate Brianza, Arosio, Brenna, Cantù, Carugo, Inverigo, Lambrugo, Lurago d'Erba, Mariano Comense, Montorfano, Orsenigo); • impianto D intercomunale di Nibionno (LC), in convenzione con Lario Reti Holding spa (per l'ambito di Como: Lambrugo, Lurago d'Erba, Inverigo).
Sud Severo Servizi Spa (D)	Cantù, Capiago Intimiano, Carimate, Casnate con Bernate, Como, Cucciago, Figino Serenza, Fino Mornasco, Noverate, Senna Comasco, Vertemate con Minoprio.
Alto Lura Srl (D)	Beregazzo con Figliaro, Bulgarograsso, Lurate Caccivio, Olgiate Comasco, Oltrona San Mamette, Solbiate, Villa Guardia + Gironico e Parè (facevano parte del Cons. Gironico Parè).
Lariana Depur Spa (D)	Casnate con Bernate, Cassina Rizzardi, Como, Fino Mornasco, Grandate, Montano Lucino, San Fermo della Battaglia, Villa Guardia, Cavallasca, Luisago.
Consorzio Alto Seveso (D) (concessione con Lariana Depur spa scaduta)	Casnate con Bernate, Cavallasca, Como, Fino Mornasco, Grandate, Luisago, Montano Lucino, San Fermo della Battaglia, Villa Guardia.
Consorzio Livescia (D) (concessione con Lariana Depur spa scaduta)	Fino Mornasco, Cassina Rizzardi, Villa Guardia.
Service 24 Idrico srl (A, F)	Lipomo, Orsenigo, Tavernerio.
BRIANZACQUE Srl (A, D)	<p>A) Cabiato</p> <p>D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Monza (per l'ATO di Como: Mariano Comense, Arosio, Carugo, Inverigo).
Amiacque Srl (società operativa di Cap Holding Spa) (D)	<ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Varedo (per l'ATO di Como: Cabiato, Mariano Comense).
Idrolario srl (D)	<ul style="list-style-type: none"> • impianto D intercomunale di Valmadrera (per l'ATO di Como: Pusiano).
Idroservice Srl (dal 01/01/2013 soggetto operativo – prima divisione di LRH - che esegue fornitura acqua all'ingrosso)	A) Albavilla, Alserio, Alzate Brianza, Anzano del Parco, Arosio, Brenna, Cabiato, Cantù, Capiago Intimiano, Carugo, Inverigo, Lambrugo, Lurago d'Erba, Mariano Comense, Monguzzo, Novedrate, Pusiano.
Acquedotto Valle Intelvi S.r.l. (A, solo adduzione)	Blessagno, Casasco d'Intelvi, Castiglione d'Intelvi, Dizzasco, San Fedele Intelvi, Pigra.
2i Rete Gas Spa (A)	Carate Urio

**GESTIONE IN ECONOMIA n. 127:**

Albavilla (F), Albese (F), Albiolo (A,F, D), Alserio (A,F), Alzate B. (F), Anzano del Parco (F), Argegno (A,F), Arosio (F), Asso (F,A), Barni (A,F), Bellagio (A,F,D), Bene Lario (A,F), Binago (A,F), Bizzarone (A,F), Blessagno (A,F), Blevio (A,F,D), Brenna (F), Briennio (A,F,D), Brunate (F), Cabiato (F), Caglio (A,F), Cagno (A,F,D), Campione d'Italia (A,F,D), Cantù (F), Carate Urio (A,F), Carbonate (F), Carimate (A,F), Carlazzo (A,F), Cargo (F), Casasco d'I (A,F), Castelmarte (A,F), Castiglione d'I (A,F), Cavallasca (A,F), Cavargna (A,F,D), Cerano d'Intelvi (A,F), Cernobbio (F), Civenna (A,F,D), Claino con Osteno (A,F,D), Colonno (F), Como (F), Consiglio di Rumo (A,F), Corrido (A,F), Crema (A,F,D), Cusino (A, F, D), Dizzasco (A,F), Domaso (A,F), Dongo (A,F), Dosso del Liro (A,F), Drezzo (A,F), Eupilio (A,F), Faggeto Lario (A,F), Faloppio (A, F), Figino Serenza (F), Garzeno (A,F,D), Gera Lario (A,F,D), Germasino (A,F), Gironico (A,F), Grandate (A,F), Grandola ed Uniti (A,F,D), Gravedona (A,F), Griante (A,F), Inverigo (A,F), Laglio (A,F,D), Laino (A,F,D), Lambrugo (F), Lanzo d'Intelvi (A,F,D), Lasnigo (A,F), Lenno (A,F), Lezzeno (A,F,D), Livo (A,F), Locate Varesino (F), Longone al Segrino (A, F), Lurago D'Erba (F), Lurate Caccivio (F), Magreglio (A,F), Mariano Comense (F), Maslianico (A,F), Menaggio (A,F), Merone (A,F), Mezzegra (A,F), Moltrasio (A,F,D), Monguzzo (A, F), Montano Lucino (A,F), Montemezzo (A,F,D), Mozzate (F), Musso (A,F,D), Nesso (A,F), Noverate (A,F), Ossuccio (A,F), Parè (A,F), Peglio (A,F), Pello Intelvi (A,F,D), Pianello del Lario (A,F,D), Pigra (A,F,D), Plesio (A,F), Pognana Lario (A,F), Ponna (A, F, D), Ponte Lambro (A,F), Porlezza (A,F), Proserpio (A,F), Pusiano (A, F), Ramponio Verna (A,F,D), Rezzago (A,F), Rodero (A,F), Ronago (A,F), Sala Comacina (A,F), San Bartolomeo Val Cavargna (A,F,D), San Fedele Intelvi (A,F), San Fermo della Battaglia (A,F), San Nazzaro Val Cavargna (A,F,D), San Siro (A,F,D), Schignano (A,F), Solbiate (A,F), Sorico (A,F,D), Sormano (A,F), Stazzona (A,F), Torno (A,F,D), Tremezzo (F), Trezzone (A,F,D), Turate (A,F), Ugiate Trevano (A,F), Val Rezzo (A,F,D), Valmorea (A,F,D), Valsolda (A,F), Veleso (A,F), Vercana (A,F), Zebio (A,F).

Lungo i confini provinciali, esistono inoltre gestioni organizzate a livello sovra - comunale, che coinvolgono anche alcuni Comuni appartenenti alle limitrofe province di Monza e della Brianza, Varese, Lecco e Sondrio.

La situazione della gestione della **depurazione**, nelle aree di interambito, risulta pertanto essere la seguente:

- Comune di Pusiano

Gli scarichi del Comune di Pusiano sono trattati presso l'impianto di Valmadrera in provincia di Lecco.

- Comuni di Inverigo, Arosio, Mariano Comense, Carugo e Cabiato

Parte degli scarichi di questi comuni sono trattati presso gli impianti di Monza e Varedo in provincia di Monza e della Brianza.

- Comune di Binago e Solbiate

Gli scarichi di questi Comuni sono in parte trattati presso l'impianto di Gornate Olona in provincia di Varese.

- Comune di Rodero

Gli scarichi del Comune di Rodero sono trattati presso l'impianto di Cantello in provincia di Varese.

- Comune di Gera Lario e Sorico

Alcuni scarichi di questi Comuni (in località Pontaccio) sono trattati presso l'impianto di Dubino, ubicato in provincia di Sondrio.

- Comuni di Carbonate, Locate Varesino, Mozzate e Turate

Gli scarichi di questi comuni sono trattati presso l'impianto di Origgio in provincia di Varese

- Valbe Servizi Spa

Società costituita da 21 comuni di cui 13 nella provincia di Como e 8 nella provincia di Lecco.

La società gestisce due impianti di depurazione: l'impianto di Mariano Comense in provincia di Como e l'impianto di Nibionno in provincia di Lecco.

L'impianto di Mariano Comense tratta gli scarichi di comuni tutti situati in provincia di Como.



L'impianto di Nibionno tratta scarichi provenienti da tre comuni della Provincia di Como (Inverigo, Lambrugo e Lurago d'Erba) e da otto comuni in Provincia di Lecco (Barzago, Barzanò, Bulciago, Cassago Brianza, Costa Masnaga, Cremella, Nibionno, Sirtori).

- Lura Ambiente SpA

Gestisce l'impianto di depurazione di Caronno Pertusella in provincia di Varese, che tratta gli scarichi di 9 comuni di cui 7 nella Provincia di Como (Bregnano, Cadorago, Cermenate, Guanzate, Lomazzo, Rovellasca, Rovello Porro) e 2 nella provincia di Varese (Saronno e Caronno Pertusella).

- A.S.I.L. SpA

Gestisce l'impianto di depurazione di Merone in provincia di Como, che tratta gli scarichi di 25 comuni nella provincia di Como (di cui 21 soci dell'Azienda e 4 convenzionati) e di 13 comuni della provincia di Lecco.

Per quanto riguarda la gestione **dell'acquedotto** organizzate a livello sovra comunale, che interessano più ambiti territoriali, sono le seguenti:

- Lario Reti Holding Spa

fornisce/distribuisce l'acqua all'ingrosso a 16 comuni soci della Provincia di Como e 48 comuni soci della Provincia di Lecco.

- Brianzacque Srl

eroga il servizio acquedotto per il comune di Cabiате, unico comune in Provincia di Como e per 22 comuni ubicati nelle Province di Monza Brianza e Milano.

Sulla base della ricognizione attivata a fine anno 2013 e dei dati disponibili forniti nelle precedenti ricognizioni del dicembre 2012 è stato possibile ricavare la consistenza complessiva del personale attualmente impiegato nel Servizio Idrico del gestore con i relativi costi. In particolare si è riscontrato che ad eccezione di rari casi, nei Comuni che svolgono il servizio direttamente e quindi con una gestione in economia il personale non si occupa in via esclusiva del servizio ma solo in parte e limitatamente al servizio che lo stesso segue.

Alla luce di quanto sopra appare pertanto evidente che il personale del Comune che non svolge in via esclusiva la propria attività per la gestione del servizio in economia, difficilmente potrà transitare nel nuovo soggetto gestore, in quanto si determinerebbe lo svuotamento del personale dei Comuni.

Per quanto riguarda le gestioni operate da Società o Consorzi, la realtà è ben diversa in quanto la prevalenza del personale si occupa esclusivamente del Servizio idrico integrato.

Alla luce di quanto sopra il personale dipendente che opera in via esclusiva per il Servizio Idrico Integrato così come comunicato dalle Aziende aventi sede nell'ATO di Como risulta complessivamente pari a n. 149 e per i Comuni è pari a 11. Mentre il personale complessivamente dedicato al servizio idrico integrato risulta complessivamente pari a n. 172 e per i Comuni è pari a 285.



7.4 OBIETTIVI

Come in parte anticipato nel capitolo 5, gli obiettivi principali del Servizio Idrico Integrato sono quelli di sanare le imperfezioni della frammentazione attuale, nonché di rendere disponibili all'utenza i benefici risultanti da un Servizio Idrico più efficiente, economico ed efficace, nel rispetto della normativa vigente e nel rispetto degli obiettivi del piano d'ambito e della carta dei servizi (DPCM 29.04.99).

Questi miglioramenti e benefici risultano da una serie di fattori, quali per esempio:

- **Economie di scala.** Le attuali unità di gestione (soprattutto a livello di singoli Comuni) sono troppo piccole per essere economicamente redditizie nell'impiego di personale o di risorse. Le aggregazioni delle diverse unità operative di un Servizio Integrato, possono quindi essere scelte per comprendere, ad esempio, una popolazione molto più ampia dell'attuale, che consentirebbero, di conseguenza, anche l'impiego di personale con idonea preparazione, oltre che sistemi di infrastrutture e attrezzature essenziali per il corretto funzionamento del servizio.
- **Economie di integrazione.** La gestione, il funzionamento e il mantenimento del Servizio Idrico, richiedono una visione d'insieme del territorio e delle sue risorse e quindi personale, preparato e attrezzature e materiali che diano la stessa affidabilità s per ogni Servizio (Acquedotto, Fognatura, Depurazione). La loro integrazione evita dispersione di risorse e duplicazione delle attività, inevitabile se questi fossero separati.
- **Introduzione di una migliore tecnologia.** L'aggregazione delle attuali unità di gestione in realtà più grandi, fornisce alle stesse la possibilità di avere a disposizione una migliore tecnologia per una più adeguata gestione del servizio.
- **Miglior regolazione del Servizio Idrico.** La frammentazione del Servizio Idrico in più unità gestionali, causa difficoltà nella sua regolazione, dovuta alla visione parziale del territorio e disparità di trattamento per gli utenti che possono essere superate tramite l'integrazione dello stesso

La riorganizzazione gestionale e quindi il modello gestionale deve perseguire i seguenti obiettivi:

- Una risposta adeguata in termini di qualità – quantità del servizio alle esigenze del cittadino.
- La diffusione su tutto il territorio di una modalità di gestione avente caratteristiche industriali, superando le numerosissime gestioni in economia attualmente esistenti.
- L'adozione di dimensioni aziendali adeguate, che consentano cioè il conseguimento di economie di scala e migliorino nettamente l'affidabilità del servizio.
- L'equilibrio economico delle nuove gestioni.



- Un assetto gestionale in grado di tener conto delle diversità esistenti tra diverse aree del territorio provinciale, sia dal punto di vista socio-economico che per l'attuale organizzazione del servizio.
- Un processo di riequilibrio della tariffa sul territorio graduato nel tempo, allo scopo di evitare, a livello di singolo comune, variazioni rilevanti in periodi di tempo troppo brevi.

7.5 PERCORSO INTRAPRESO NELL'ATO DI COMO

Nell'Ambito di Como, considerata la molteplicità di operatori, è necessario addivenire ad una gestione di tipo integrato in capo ad un singolo soggetto, che fornisca un servizio ad un gruppo di utenti sufficientemente alto da poter coprire i costi di personale, delle attrezzature e delle infrastrutture, al fine di garantire un livello di servizio redditizio conforme alla legislazione attuale e finanziariamente sostenibile per andare incontro alle richieste future e quindi anche agli investimenti ivi previsti.

Considerata l'importanza del servizio ed il ruolo che i soggetti attualmente coinvolti hanno sempre svolto, tra i vari modelli di affidamento possibili, l'ATO di Como (Conferenza dei Comuni e Provincia di Como) ha scelto di affidare il servizio in via diretta, con la formula "*in house*", ad un soggetto di nuova costituzione di proprietà esclusivamente a partecipazione pubblica.

Tale soggetto dovrà coordinarsi con eventuali gestioni salvaguardate presenti nell'ambito.

Naturalmente, considerata l'estrema frammentarietà esistente, si è ipotizzato un percorso a step distinguendo sostanzialmente due fasi.

FASE 1 periodo transitorio

La società d'ambito deve essere in grado di gestire fin dal primo giorno di affidamento il servizio idrico integrato nell'ambito di Como e pertanto è necessario prevedere un periodo transitorio in cui siano presenti, accanto ad essa, alcuni operatori di supporto, individuabili negli attuali gestori presenti nell'ambito territoriale ottimale di Como, con cui il gestore d'ambito sottoscriverà specifiche convenzioni.

In particolare dovranno essere previste due diverse tipologie di convenzioni:

- una diretta a regolarizzare i rapporti tra il gestore d'ambito e le società miste;
- una diretta a regolarizzare i rapporti con le società pubbliche.

In tali accordi, previa approvazione dell'Ente Responsabile dell'ATO, il gestore d'ambito potrà autorizzare le società presenti ad estendere la propria attività anche a territori limitrofi, comunque ricompresi nell'ambito di Como, al fine di abbandonare le logiche delle ex gestione in economia.

Inoltre, nel periodo transitorio, il gestore d'ambito potrà individuare con i gestori pubblici esistenti una strategia idonea a favorire il processo di riorganizzazione e riduzione del numero di gestori, attraverso operazioni societarie ritenute più congrue, al fine di addivenire entro il 31 dicembre

2015 al raggiungimento del periodo a regime nel rispetto delle linee guida provinciali e comunque entro tre anni dall'affidamento del servizio idrico integrato.

FASE 2 gestione a regime

La società affidataria del servizio, concluso il periodo transitorio, si sarà strutturata per sostenere la gestione di tutte le infrastrutture presenti nell'ambito e attraverso la tariffa consentire l'ingente mole di investimenti.

Allo scopo la prima operazione che il gestore dovrà avviare è la bollettazione.

Il modello ipotizzato, dovrà essere in grado di svolgere autonomamente la gestione del servizio idrico integrato così da dover ricorrere a supporti esterni solo per le attività di manutenzione, costruzione e gestione straordinaria. Tutte le funzioni gestionali, quali le attività amministrative, commerciali e di engineering saranno accentrate, mentre le funzioni di esercizio e di front-office saranno svolte per il tramite di strutture periferiche dislocate sul territorio.

Allo scopo, la società affidataria dovrà sostenere con efficacia ed efficienza i costi operativi, nel rispetto del servizio che deve essere garantito alle utenze e i relativi benefici sull'ambiente, nel rispetto degli obiettivi imposti dalla normativa di settore vigente.

Nello svolgimento della propria attività dovrà rendere conto delle proprie azioni ai vari soggetti esterni quali per esempio la Conferenza dei Comuni, la Provincia, l'Ufficio d'Ambito di Como e l'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas ed il Sistema Idrico.

7.6 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa del gestore d'ambito è stata ipotizzata tenendo conto dei principi sopra riportati ed è funzionale ad individuare la dimensione dell'organico, funzionale a consentire equità di servizio in tutto il territorio.

Si evidenzia che è demandata al gestore la riorganizzazione della struttura organizzativa al fine di ottimizzare al meglio le professionalità e le conoscenze del personale, a seguito anche delle trattative aziendali che dovranno essere espletate.

Considerata la dotazione organica, la morfologia del territorio e il presupposto che l'attività di gestione deve essere articolata considerando l'esigenza di garantire su tutto il territorio la fruizione del servizio, si è ritenuto necessario prevedere nella struttura organizzativa anche delle sedi operative periferiche.

Di seguito si riporta l'organizzazione aziendale ipotizzata indicando le funzioni/servizi che si ritengono dovranno essere previste.

Direzione generale

- Servizio legale e istituzionale
- Qualità sicurezza e ambiente



- Pianificazione e controllo
- Relazioni esterne
- Risorse umane e formazione

Direzione tecnica

- Telecontrollo
- Call center servizio guasti
- Area ingegneria
- Uff. acquedotto
- Uff. fognatura e depurazione
- Ufficio CED e GIS
- Laboratorio

Direzione amministrativa e commerciale

- Approvvigionamenti e Gare
- Finanza e contabilità generale
- Back office
- Fatturazione, lettura e chiusura utenti
- Consulenza utenti
- Rapporti con l'utenza

Figura 1 - Organigramma funzionale



La **Direzione Generale** ha lo scopo di tracciare gli indirizzi gestionali della società, nel rispetto degli obiettivi contenuti nel piano d'ambito e disciplinati dagli atti sottoscritti tra le parti, secondo le disposizioni impartite dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare si occuperà di pianificazione strategica, programmazione di tipo ordinario e straordinario e del coordinamento interno (tra le varie unità operative, tra amministratori e tecnici ecc) ed esterno alla società (es. Ufficio d'Ambito, Autorità per l'energia elettrica il gas ed il sistema idrico, Ministero dell'Ambiente e del Mare ecc.), attraverso alcune strutture ad essa direttamente dipendenti.

Al fine di monitorare l'efficacia e l'efficienza del servizio reso, l'azienda si dovrà dotare anche di una specifica struttura deputata al mantenimento dei rapporti con le associazioni dei consumatori e dei vari comitati deputati alla tutela della risorsa idrica, attività di educazione rivolte alla cittadinanza e customer care.

Gli uffici centrali si dovranno occupare della gestione del personale e della formazione, avendo particolare cura nella fase di start up di valorizzare al meglio il *know-how* acquisito nelle precedenti gestioni.



La **Direzione Tecnica** ha lo scopo di dare supporto di tipo ingegneristico alla struttura per il potenziamento e l'adeguamento delle infrastrutture del SII, con i seguenti compiti principali:

- programmazione degli interventi
- predisposizione di studi e progetti
- attività di direzione lavori e collaudi
- servizio di telecontrollo ed elaborazione dati di funzionamento e analisi eventuali problematiche tecniche;
- sviluppo delle tecnologie per un efficientamento delle reti e impianti;
- sviluppo, aggiornamento e implementazione SIT;
- supporto per quanto di competenza alle unità operative esterne.

La **Direzione Amministrativa** ha lo scopo di garantire il rispetto della normativa fiscale vigente in materia contabile e finanziaria (es. adempimenti I.V.A., imposte e tasse ecc.) nonché dell'attività amministrativa. La Direzione dovrà inoltre svolgere alcuni compiti connessi con la bollettazione, quali per esempio la riscossione e la gestione delle morosità. Uno dei compiti principali della Direzione Amministrativa si riconduce al controllo che la stessa dovrà effettuare in relazione all'evolversi del piano finanziario e tariffario al fine di individuare o rilevare possibili scostamenti che dovranno essere segnalati all'Ufficio d'Ambito.

7.6.1 Sedi operative

La fruizione del servizio ed il rispetto dei tempi indicati nella Carta dei servizi, nonché la corretta gestione degli impianti di depurazione e le manutenzioni e sorveglianza delle infrastrutture in genere del SII, dipendono dalla capacità organizzativa del gestore di presidiare e poter intervenire prontamente sul territorio.

Alla luce di quanto sopra è necessario individuare, nell'ambito di competenza, delle unità operative che abbiano uno stretto legame con il territorio tale da permettere interventi rapidi e certi soprattutto in caso di guasti o disservizi.

Allo scopo è necessario considerare che:

- il territorio dell'Ambito di Como è caratterizzato da una morfologia variabile da Nord a Sud;
- i Comuni del lago sono caratterizzati dalla presenza di una grande affluenza turistica nei periodi estivi, che mette a dura prova le infrastrutture realizzate in loco;
- la zona posta a Sud è caratterizzata dalla forte presenza di attività di tipo produttivo, che incide particolarmente sull'utilizzo della risorsa idrica e sui sistemi fognari e depurativi, che interessano corpi d'acqua superficiali anche "sensibili".

Alla luce di quanto sopra risulta necessario individuare le unità operative in base a criteri territoriali e infrastrutturali che in via principale sono di seguito riportati:



- tenere conto dello sviluppo delle infrastrutture e degli schemi esistenti e futuri, in particolare per il servizio di fognatura e depurazione si terrà conto degli agglomerati (art. 74 lettera n del d.lgs. 152/2006);
- cercare di individuare una posizione che sia il più possibile baricentrica e facilmente raggiungibile;
- tenere conto dei tempi di percorrenza tra i centri serviti e l'unità operativa di riferimento, nel rispetto dei tempi previsti dalla Carta dei servizi, che possono andare da un minimo di 30 minuti ad un massimo di 2 ore;
- considerare delle strutture operative già presenti sul territorio.

Attraverso l'applicazione dei criteri di cui sopra si sono individuate le seguenti unità operative:

1. Area Como,
2. Area Sud Est,
3. Area Sud Ovest,
4. Area Lago.

Tale articolazione ha lo scopo di ottimizzare le esperienze dei gestori presenti, ai fini della valorizzazione delle risorse umane ed organizzative, attraverso l'individuazione di sedi secondarie o sedi di appoggio per le attività di manutenzione ordinaria e l'apertura di sportelli periferici per il contatto con l'utente/cittadino. Le sedi operative saranno individuate dal gestore, sulla base delle infrastrutture esistenti e nel rispetto dei rapporti con l'utenza e garanzia del servizio, disciplinati anche dalla Carta dei Servizi e dalla Convenzione di gestione.

Le unità operative dipenderanno direttamente dalla direzione tecnica e la loro composizione tipo sarà:

- **Responsabile unità operativa**
- Addetto amministrativo
- Ufficio clienti
- Addetto reti
- Addetto impianti
- Squadra manutenzioni
- Squadra intervento macchine
- Squadra pronto intervento acquedotto
- Squadra emergenza impianto
- Squadra ricerca perdite



Di norma le **squadre** saranno composte come di seguito indicato:

- **Squadra Manutenzione** tipo composta da: 1 capo squadra, 1 operaio specializzato, 2 operai comuni;
- **Squadra Intervento Macchine** tipo composta da: 1 capo squadra, 2 operai specializzati, 2 operai comuni;
- **Squadra Pronto Intervento Acquedotto** tipo composta da: 1 capo squadra, 1 operaio specializzato;
- **Squadra Emergenza Impianti** tipo composta da: 1 capo squadra, 2 operai specializzati;
- **Squadra ricerca perdite** tipo composta da 1 capo squadra e 1 operaio specializzato.

Come è logico presupporre ad ogni area operativa verranno assegnate un numero e delle tipologie di squadre in proporzione all'estensione, alla complessità e alla concentrazione di infrastrutture.

La struttura delle squadre dovrà essere organizzata in maniera tale da assicurare l'esecuzione delle opere di pronto intervento, assicurando condizioni di costante reperibilità nell'arco delle 24 ore, che verrà garantita attraverso l'istituzione di turni e preferibilmente attivata su segnalazione automatica.

Per quanto attiene gli assetti amministrativi le unità operative si occuperanno dei rapporti con l'utenza, delle letture dei contatori, della gestione del personale assegnato all'unità e delle attività di natura gestionale per il corretto funzionamento dell'unità medesima.

In tali aree operative si svolgeranno anche le attività di customer satisfaction, nonché le attività per il riscontro alle richieste di informazioni, chiarimenti e reclami, che verranno trasmesse all'unità centrale per le valutazioni di competenza.

E' possibile ipotizzare l'istituzione presso alcuni Comuni, che in precedenza svolgevano il servizio in economica, di punti di contatto con l'utenza diversi dalle sedi operative, dove potranno, su appuntamento, essere forniti i necessari ed eventuali supporti al cittadino.