



## Comitato di coordinamento ed indirizzo

Schema delle posizioni organizzative

5 Giugno 2008

**Presupposti del modello organizzativo**

**Schema organizzativo UniAcque**

**Schede descrittive**

Direttore Generale

Comitato Operativo

Responsabile Segreteria generale e Personale

Responsabile Pianificazione e Controllo

Responsabile Qualità e Sicurezza

Responsabile immobili e servizi generali

Responsabile Gestione Grandi Clienti e Depurazione

Responsabile Gestione Clienti Domestici

Direttore Esercizio

Responsabile Esercizio di Zona

Responsabile Sviluppo Impianti e Reti

Responsabile Informatica e Telecomunicazioni

Responsabile Acquisti

Direttore Amministrazione e Finanza

## Presupposti del modello organizzativo

Lo schema organizzativo proposto per UniAcque nasce dalla necessità di far fronte ad alcuni obiettivi di breve termine correlati alla situazione di transizione che l'Azienda si trova a gestire. In particolare questi obiettivi possono essere così sintetizzati:

- **garantire la continuità del servizio** nelle aree che vengono progressivamente acquisite, adattandosi in maniera flessibile alle situazioni preesistenti
- **analizzare e comprendere i parametri significativi** di un modello di business che presenta ancora numerose aree di incertezza, per poter meglio supportare le decisioni che dovranno essere prese nei prossimi mesi
- **segmentare la clientela** per poter iniziare una personalizzazione dei servizi che possa portare ad un miglioramento delle voci di ricavo
- dare inizio ad una **integrazione degli standard tecnici** di impianti e materiali per poter usufruire delle economie di scala permesse dalla nuova dimensione dell'Azienda.

1) E' stato quindi definito un **primo criterio di ordine generale**, secondo cui la struttura organizzativa, vista la piccola dimensione dell'Azienda e la necessità di mantenere elevate caratteristiche di flessibilità deve ispirarsi ad un **modello molto semplice di specializzazione funzionale**:

- **l'attività operativa è affidata ad unità specializzate**, i cui responsabili rispondono direttamente al Direttore Generale, senza linee gerarchiche intermedie. Il **coordinamento orizzontale è garantito da un Comitato Operativo** cui partecipano i responsabili delle unità operative.
- **le attività di supporto strategico sono affidate a specialisti** che rispondono sia al Direttore Generale, sia al Presidente.

2) Per ciò che riguarda le **modalità di copertura del territorio**, sono stati applicati i seguenti criteri:

- **decentramento delle attività di esercizio** degli impianti, attraverso la suddivisione del territorio della Provincia in zone. Il decentramento territoriale è sembrato indispensabile poiché le diverse aree presentano caratteristiche profondamente diverse sia dal punto di vista geografico e di densità di popolazione, sia da quello dei parametri essenziali di gestione del business. La costituzione di presidi tecnici locali consente inoltre un migliore contatto con le strutture tecniche che hanno gestito in precedenza gli impianti (tecnici comunali, idraulici, società di servizi, professionisti..) e le cui conoscenze sono indispensabili per garantire la continuità del servizio, in una situazione generale di grande scarsità di documentazione tecnica (mappe, specifiche di impianto..). La gestione per zone consente inoltre di adeguare l'organizzazione dell'azienda all'effettivo assorbimento delle reti dei diversi comuni. Le zone possono essere attivate in modo progressivo seguendo l'ampliamento del territorio geografico di riferimento.
- **accentramento delle attività tecniche e di quelle amministrative**: non pare giustificato al momento alcun decentramento di altre attività amministrative o tecniche. E' invece indispensabile che le persone che portano con se un patrimonio di conoscenze lavorino a stretto contatto le une con le altre per favorire la creazione di sistemi di conoscenze comuni. L'accentramento delle attività non giustifica quindi la sopravvivenza di nessuna sede decentrata al di fuori dei presidi di zona.
- **segmentazione delle attività di servizio ai clienti**: le attività di tipo commerciale debbono essere strutturate in modo coerente con le necessità delle diverse categorie di clienti. E' stata stabilita quindi una prima grande segmentazione fra i grandi clienti, che vengono seguiti dal centro in modo personalizzato per le loro esigenze relative a tutti i prodotti di UniAcque ( acqua, depurazione, autorizzazioni..) ed i clienti domestici, per i quali si prevedono presidi legati in modo flessibile alle necessità ed agli impegni assunti con i diversi Comuni, oltre allo sviluppo di tutte le modalità di accesso telematico.

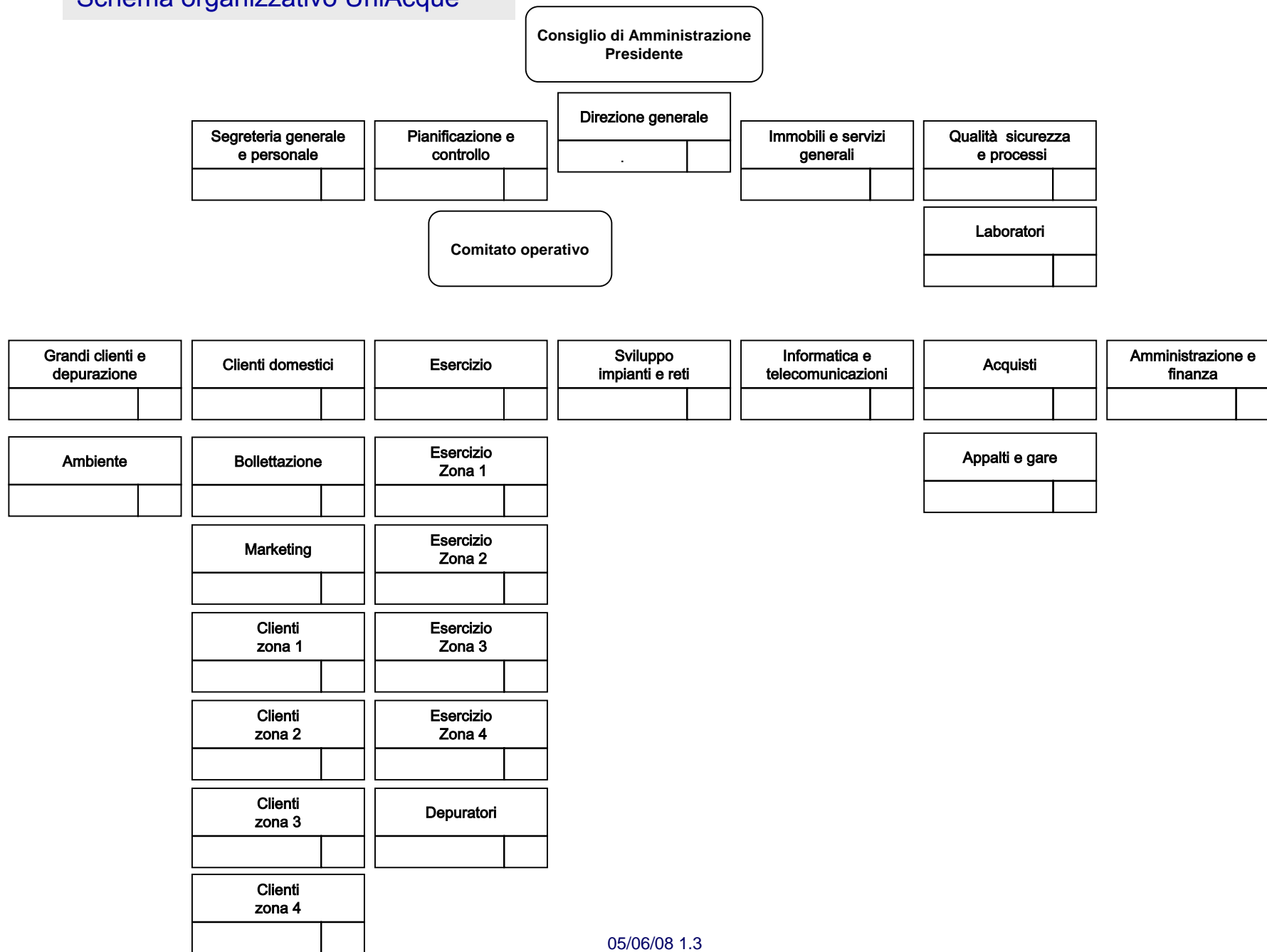
3) Per ciò che riguarda infine il **rapporto fra unità operative e staff** è importante sottolineare la necessità dell'organizzazione di migliorare, da subito, le sue capacità di operare in una logica strategica, sia per quanto riguarda le decisioni di business, sia per quanto riguarda il suo rapporto con il territorio ed i diversi "stakeholders".

La dimensione ridotta dell'Azienda non deve trarre in inganno: la criticità del progetto in cui è inserita richiede una notevole capacità di operare in un'ottica strategica e, quindi, la disponibilità di adeguate informazioni e supporti professionali.

Per questo motivo si è previsto un **rafforzamento delle unità di staff** ed il loro **collegamento diretto, oltre che con il Direttore generale, anche con il Presidente**, in modo da poter garantire agli organismi di Governance dell'Azienda un supporto continuo alla decisione, riducendo il disturbo sulle unità operative, che sono coinvolte in intense attività di gestione ordinaria. Il Direttore Generale, a cui gli organi di staff riportano gerarchicamente, garantisce la coerenza fra l'approccio strategico ed i vincoli operativi.

Lo schema indica anche una stima di organico totale per il secondo semestre 2008, elaborata sulla base delle indicazioni di dettaglio espresse dai diversi responsabili di funzione e contenute nel documento "Ipotesi organizzativa UniAcque". L'indicazione dell'organico deve considerarsi di larga massima e può variare in modo significativo in relazione alle effettive acquisizioni di reti comunali e, soprattutto, alle decisioni che verranno prese sulla esternalizzazione delle attività di esercizio.

# Schema organizzativo UniAcque



## Schede descrittive delle posizioni

Le schede che seguono riassumono il contenuto delle principali posizioni organizzative.

Per ciascuna posizione, oltre alla indicazione del titolo e dell'attuale responsabile, vengono indicate le informazioni che seguono:

❖ **finalità:** rappresenta il motivo per cui una posizione esiste, la sua ragion d'essere nell'organizzazione. La finalità non definisce azioni specifiche, ma indica il ruolo che chi ricopre la posizione deve svolgere per dare il suo contributo al risultato aziendale complessivo

❖ **aree di responsabilità principali:** vengono indicate le aree di attività sulle quali chi ricopre la posizione ha responsabilità specifiche, dovendo rispondere dei risultati ottenuti. Perché alcune aree di responsabilità possano essere effettivamente esercitate è necessario che siano predisposte le relative deleghe. Non vengono indicate in questa sezione le responsabilità genericamente attribuite a più di un ruolo aziendale, o comunque intrinseche in ciascun ruolo direttivo (ad esempio: gestire le persone, prendere le decisioni,...)

❖ **relazioni critiche:** vengono indicate quelle relazioni interpersonali che possono influenzare in modo decisivo il raggiungimento dei risultati e che quindi debbono essere mantenute vive nel tempo. Le relazioni critiche danno indicazioni sul sistema informale che deve costruito a supporto delle responsabilità formalmente descritte. Anche in questo caso non vengono elencate le relazioni che sono intrinseche ad ogni ruolo ( ad esempio: mantenere buone relazioni con i colleghi o con i collaboratori od i clienti..)

❖ **parametri di valutazione della performance:** vengono elencati gli indicatori, generalmente quantitativi, che permettono di valutare se chi ricopre una posizione ha effettivamente risposto alle aspettative dell'organizzazione nei suoi riguardi, o, in altri termini, se ha realmente svolto il ruolo previsto. I parametri di valutazione della performance permettono di collegare le attività portate a termine dalle persone con quanto definito attraverso i sistemi di pianificazione e controllo e di collegare quindi gli obiettivi generali dell'azienda alle attività delle singole persone.

I parametri di valutazione della performance sono ovviamente il principale punto di riferimento dei sistemi di valutazione delle prestazioni e degli eventuali meccanismi di incentivazione ad essi collegati e possono variare anche in maniera significativa in relazione agli obiettivi aziendali definiti di anno in anno.

La definizione sintetica dei contenuti delle singole posizioni organizzative riportata nelle schede allegate si pone lo scopo di delineare il ruolo che i singoli responsabili debbono giocare all'interno del team di gestione dell'Azienda e non vuole, né potrebbe in alcun modo, essere un elenco completo di compiti.

Ognuno saprà utilizzare la sintesi non come strumento per la creazione di barriere formali ma come guida per integrarsi attivamente con i colleghi, nell'interesse dell'Azienda e nel rispetto concreto delle responsabilità degli altri.

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Direttore Generale**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Nell'ambito delle strategie e dei piani approvati dal Consiglio di Amministrazione, garantire il raggiungimento dei risultati operativi attraverso la gestione efficiente di tutte le risorse aziendali.

### Aree di responsabilità principali

Garantisce la comprensione e la corretta ed efficace realizzazione delle strategie del C.d.A. da parte di tutta la struttura operativa.

Gestisce il processo di definizione dei contratti di servizio, che trasforma in piani di business, assicurandone la realizzazione.

Propone al C.d.A. piani di investimento e linee di sviluppo tecnologico coerenti con le necessità del servizio e gli orientamenti dell'ATO e ne controlla la realizzazione.

Sovrintende all'affidamento delle risorse alle singole unità organizzative e controlla, attraverso sistemi di rilevazione dei costi e di contabilità industriale, l'efficienza delle attività operative.

Garantisce la disponibilità delle risorse umane necessarie per il successo dei piani, sia dal punto di vista delle competenze, sia da quello della motivazione.

Risponde della qualità del servizio percepita dalla popolazione e dagli organi rappresentativi e sviluppa programmi per la creazione di consapevolezza sul tema dell'acqua e dell'igiene ambientale.

Cura lo sviluppo dell'offerta di nuovi prodotti legati alla attività caratteristica dell'Azienda, in grado di migliorare i suoi livelli di profitto e la sua immagine presso i clienti.

Gestisce i processi di rilevazione dei consumi e di fatturazione in modo da minimizzare l'esposizione finanziaria dell'Azienda.

Garantisce che tutte le attività avvengano nel rispetto delle normative, dei criteri di qualità stabiliti e di criteri etici coerenti con i valori condivisi dagli azionisti.

### Relazioni critiche

Sviluppa le relazioni con le persone fisiche e giuridiche che rappresentano interessi strategici per l'attività aziendale

E' responsabile dello situazione complessiva delle relazioni fra le persone all'interno del Gruppo.

Garantisce la coesione ed il buon funzionamento del gruppo di management.

### Parametri di valutazione della performance

Risultato complessivo di bilancio

Qualità del servizio fornito

Allocazione del capitale e tasso di ritorno complessivo del capitale investito

Solidità finanziaria a medio termine

Immagine pubblica di UniAcque

### Note

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Struttura: **Comitato Operativo**

Coordinatore:

### **Finalità della struttura**

Finalità essenziale del Comitato Operativo è lo sviluppo di un modello gestionale basato sulla capacità di tutti i responsabili delle Unità operative di integrarsi, al di là delle proprie responsabilità specifiche, nel processo complessivo di gestione dell'Azienda.

Il Comitato ha una funzione consultiva nei riguardi del Direttore Generale, che mantiene in ogni caso la responsabilità decisionale.

In particolare il Comitato Operativo assiste il Direttore Generale nelle attività di:

- predisposizione dei piani di attività (annuale e triennale) e di specifici progetti di interesse aziendale
- valutazione dell'avanzamento delle attività aziendali e definizione di azioni correttive da mettere in atto a fronte di scostamenti
- analisi e valutazione di opportunità/minacce strategiche in vista di raccomandazioni da presentare al Consiglio di Amministrazione

### **Partecipanti e ruoli**

Direttore Generale

Direttore di Esercizio

Direttore Amministrazione e finanza

Responsabile Segreteria generale e personale

Responsabile Clienti Domestici

Responsabile Grandi Clienti

Responsabile Sviluppo Impianti e Reti

Il responsabile Pianificazione e Controllo assume il ruolo di Segretario del Comitato, garantendo la raccolta e fornitura della documentazione, la registrazione delle decisioni ed i sistemi di controllo dell'avanzamento di piani e progetti.

E' facoltà del Direttore Generale invitare ai lavori altre persone che ritenga possano portare un contributo importante.

### **Frequenza**

Mensile per la valutazione dei risultati e la predisposizione di azioni correttive; su convocazione specifica per la discussione di altri temi.

### **Informazioni di supporto**

Reporting mensile per le riunioni ordinarie di valutazione avanzamento del piano annuale e relativi budget

Reporting di progetto per i progetti in corso di esecuzione

Documentazione specifica per la trattazione di altri temi

### **Prodotti formali**

Piani d'azione per gli interventi correttivi degli scostamenti dal piano annuale

Verbali di approvazione e piani di realizzazione per i progetti aziendali

Raccomandazioni per il Consiglio di Amministrazione

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Segreteria Generale e Personale**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Assistere il Presidente ed il Direttore Generale nella gestione dei rapporti con gli Enti che, a livello locale o centrale, influenzano l'attività dell'Azienda. Garantire una corretta gestione di tutto il personale aziendale.

### **Aree di responsabilità principali**

Si affianca al Presidente ed al Direttore Generale nei rapporti con i Sindaci dei Comuni azionisti di UniAcque e con le altre Amministrazioni locali (Amministrazione Provinciale, Regione).

Partecipa, in qualità di segretario, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione curandone la preparazione e la verbalizzazione.

Cura le relazioni con le associazioni di rappresentanza a cui UniAcque è iscritta.

Mantiene aggiornata la conoscenza delle normative relative al settore e degli avvenimenti più significativi in atto, diffondendole all'interno dell'Azienda.

Identifica opportunità di partecipazione a progetti finanziati da organismi nazionali o comunitari informandone le persone potenzialmente interessate.

Assiste il Presidente ed il Direttore Generale nella definizione di una politica di comunicazione e di immagine dell'Azienda coerente con i suoi obiettivi strategici.

Elabora politiche e strumenti di gestione del personale (selezione, formazione, valutazione, retribuzioni...) e ne garantisce l'utilizzo attraverso i responsabili di Unità

Gestisce le relazioni industriali, i processi di negoziazione contrattuale e le eventuali vertenze individuali.

Elabora e controlla il budget del personale e coordina le attività esterne di calcolo delle retribuzioni e di fornitura di servizi di mensa

E' responsabile del sistema di protocollo dei documenti in entrata ed uscita

### **Relazioni critiche**

Rapporti con Università e scuole tecniche per la costituzione di canali privilegiati di fornitura di persone e competenze

Rapporti con organi di informazione locali per il sostegno dell'immagine aziendale

### **Parametri di valutazione della performance**

Costo complessivo del personale

Disponibilità di competenze coerenti con i piani di attività

Clima aziendale

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Pianificazione e Controllo**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Assiste il Presidente ed il Direttore Generale nelle attività di definizione dei piani di attività e di controllo della loro realizzazione, predisponendo e gestendo gli strumenti tecnici necessari.

### Aree di responsabilità principali

Redige i piani di attività (piano triennale, piano degli investimenti, budget annuale) raccogliendo le indicazioni della Presidenza e del Direttore Generale. Predisporre e gestisce il sistema di definizione e di raccolta delle informazioni necessarie per controllare la realizzazione dei piani ed il rispetto dei Contratti di servizio.

Struttura il sistema di analisi dei costi e di raccolta delle informazioni relative, garantendo un collegamento costante con le strutture dell'ATO.

Assicura il funzionamento del sistema di budgeting e reporting e le relative attività di analisi e decisione, svolgendo la funzione di segreteria tecnica del Comitato Operativo.

Analizza, su input del Presidente o del Direttore Generale, opportunità di business o progetti particolare e valuta le loro possibili implicazioni sull'Azienda.

Raccoglie e fornisce al Direttore Generale informazioni relative ai parametri di funzionamento di attività simili a quelle di UniAcque predisponendo opportune analisi comparative.

### Relazioni critiche

Integrazione continua con la Direzione Amministrativa per le implicazioni economiche di piani e progetti.

Supporto alle Unità operative per la predisposizione dei piani e per la raccolta delle informazioni di avanzamento

Collaborazione con enti esterni per raccolta di informazioni relative al settore in cui opera il gruppo e la predisposizione di informazioni di "benchmark". (in modo particolare ATO)

### Parametri di valutazione della performance

Attendibilità (tempo/risultati) dei piani elaborati e/o monitorati

Regolare funzionamento del processo di budgeting e reporting

Credibilità nei confronti di ATO e capacità di influenzamento delle decisioni

### Note

La posizione riguarda un'attività professionale individuale, non un ufficio

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Qualità Sicurezza e processi**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Garantire che le attività aziendali si svolgano nel rispetto degli standard di funzionamento previsti dai diversi processi e nel rispetto di tutte le normative, con particolare riguardo a quelle relative alla sicurezza sul lavoro (*safety*)

### Aree di responsabilità principali

Realizza il Sistema di Gestione della Qualità aziendale e ne garantisce la gestione e la manutenzione.

Promuove la creazione di una cultura della Qualità, coordinando le conseguenti attività di comunicazione, formazione e coinvolgimento del personale.

Controlla l'applicazione del Sistema di Gestione della Qualità, verificando il rispetto dei processi stabiliti.

In collaborazione con i responsabili delle diverse Unità operative provvede alla formalizzazione di tutti i processi aziendali ed alla raccolta, aggiornamento e pubblicazione delle relative procedure.

Fornisce attività di consulenza ai responsabili delle Unità operative per ciò che riguarda la creazione e la modifica di processi e procedure.

Gestisce i laboratori di analisi fisico/chimica (sia interni, alle sue dirette dipendenze, sia esterni) garantendo a tutte le unità operative un servizio adeguato ed un costo competitivo.

Garantisce la predisposizione delle strumentazioni atte a garantire la sicurezza sul lavoro e le relative attività formative a tutti i livelli, e mantiene i rapporti con gli enti esterni operanti in questo campo.

### Relazioni critiche

Collaborazione con l'ente esterno di certificazione

Collaborazione con il RSPP esterno e con gli altri operatori nel campo della sicurezza del lavoro

Collaborazione con enti esterni di controllo della sicurezza ambientale

### Parametri di valutazione della performance

Tasso di rispetto dei parametri qualitativi del prodotto (acqua/depurazione)

Tasso di incidenti sul lavoro

Costo complessivo dell'attività di controllo di laboratorio

### Note

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: <b>Immobili e servizi generali</b>	Responsabile:
---	---------------

### **Finalità della posizione**

Assicurare la disponibilità degli immobili, dell'arredamento interno e dei servizi correlati necessari all'attività aziendale, alle migliori condizioni di mercato.

### **Aree di responsabilità principali**

Definisce con le diverse funzioni aziendali interessate le caratteristiche delle unità immobiliari necessarie per lo svolgimento delle attività

Ricerca le soluzioni più opportune e sottopone ad Acquisti le ipotesi contrattuali relative

Cura la definizione delle caratteristiche interne degli spazi e la loro progettazione

Provvede alla ricerca degli arredamenti e degli accessori e li propone ad Acquisti, mantenendo uno stile unitario che faciliti la riconoscibilità del marchio aziendale

E' responsabile delle caratteristiche di sicurezza degli immobili in dotazione all'azienda, della disponibilità di attrezzature (segnalazioni, antincendio, allarmi...) e della loro manutenzione e certificazione.

Provvede a far eseguire la manutenzione ordinaria degli immobili, delegandola, ovunque sia possibile, ai responsabili delle Unità operative che li utilizzano

Gestisce le forniture ed i contratti legati al funzionamento degli immobili (elettricità, acqua, combustibili...)

Gestisce i servizi di pulizia, guardiani, giardino... ed i contratti di fornitura dei materiali relativi

E' responsabile dell'immagine unitaria dell'Azienda trasmessa al pubblico attraverso gli immobili.

### **Relazioni critiche**

Operatori immobiliari nelle aree gestite

Professionisti esterni per le azioni di progettazione immobiliare e di arredamento

Collaborazione con enti esterni di controllo della sicurezza ambientale

### **Parametri di valutazione della performance**

Costo dei servizi affidati

Tasso di soddisfazione interna

Tempestività nella realizzazione dei progetti

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Gestione Clienti Domestici**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Garantire l'acquisizione e lo sviluppo dei ricavi aziendali sul canale fornitura acqua ai clienti domestici, mantenendo elevato il loro livello di soddisfazione

### Aree di responsabilità principali

Garantisce il rispetto delle specifiche contenute nei contratti di servizio, collaborando con la Direzione generale per la loro definizione ed aggiornamento. Assicura la soddisfazione dei clienti attraverso le attività di assistenza e di comunicazione, ne analizza le esigenze ed identifica opportunità di creazione di nuovi prodotti/servizi.

Fornisce ai clienti tutte le informazioni necessarie per la gestione del rapporto con UniAcque, utilizzando, quando necessario, i tecnici di altre unità. In collaborazione con Esercizio gestisce il sistema di avviso ai clienti per interruzioni del servizio.

Definisce una struttura di assistenza ai clienti coerente con la suddivisione del territorio e con gli impegni presi nei riguardi delle Amministrazioni,

Mantiene aggiornato l'archivio con tutte le informazioni relative ai singoli clienti.

Garantisce la tempestiva rilevazione dei consumi, decidendo le modalità più adeguate e gestendo il personale, interno od esterno, dedicato a questa attività. Collabora con Esercizio per la segnalazione di eventuali problemi tecnici evidenziati durante le attività di lettura dei contatori.

Definisce le previsioni di incasso da inserire nei piani aziendali e contribuisce alla definizione delle ipotesi di tariffazione da negoziare con ATO

Gestisce il processo fatturazione e di incasso in relazione ai piani finanziari aziendali

Progetta e realizza campagne di comunicazione con i clienti ed il territorio relative al tema della risorsa acqua.

Su incarico del Presidente o del Direttore Generale, analizza opportunità strategiche di business e valuta le loro possibili implicazioni sull'Azienda

Gestisce direttamente il personale del centralino della sede centrale

### Relazioni critiche

Integrazione con Segreteria generale per garantire l'elaborazione di azioni di comunicazione coerenti

Sviluppo di relazioni con scuola ed associazioni per la sensibilizzazione alle tematiche della risorsa acqua

### Parametri di valutazione della performance

Qualità del processo di fatturazione

Incremento fatturato

Indicatori specifici di diffusione di immagine sul territorio

### Note

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Gestione Grandi Clienti e Depurazione**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Garantire la regolarità dei processi amministrativi connessi alle responsabilità delegate ad Uniacque nel campo della depurazione e della fognatura e la l'acquisizione e lo sviluppo dei ricavi aziendali sul canale della fornitura del servizio idrico integrato ai grandi clienti.

### Aree di responsabilità principali

Cura gli adempimenti amministrativi e di controllo legati alla gestione dei servizi di fognatura e di depurazione

Stipula i contratti di fornitura di servizio e gestisce i relativi processi autorizzativi e ne controlla il rispetto predisponendo adeguati sistemi di controllo

Definisce le previsioni di incasso da inserire nei piani aziendali e le ipotesi di tariffazione da negoziare con ATO, gestisce il processo di fatturazione e di incasso in relazione ai piani finanziari elaborati e mantiene aggiornato l'archivio con tutte le informazioni relative ai singoli clienti.

Analizza le esigenze dei clienti e del territorio identificando opportunità di creazione di nuovi prodotti/servizi.

Fornisce ai clienti tutte le informazioni necessarie per la gestione del rapporto con UniAcque.

Fornisce servizi di consulenza tecnica ed amministrativa ai clienti ed alle Amministrazioni locali, utilizzando, quando necessario, anche i tecnici di altre unità.

Mantiene aggiornata l'Azienda sul tema degli scarichi industriali e della depurazione

Progetta e realizza campagne di informazione ai grandi clienti ed alle Amministrazioni locali su tematiche tecniche e normative

Mantiene i rapporti con le Associazioni imprenditoriali di rappresentanza per ciò che riguarda le tematiche legate al ciclo dell'acqua

Su incarico del Presidente o del Direttore Generale, analizza opportunità strategiche di business e valuta le loro possibili implicazioni sull'Azienda

### Relazioni critiche

Integrazione con Segreteria generale per garantire l'elaborazione di azioni di comunicazione coerenti

Rapporti con Università e mondo scientifico per aggiornamento relativamente al tema degli scarichi industriali e depurazione

### Parametri di valutazione della performance

Tempestività nella fornitura delle autorizzazioni e qualità dei processi di controllo

Qualità del processo di fatturazione

Sviluppo servizi a valore (consulenza, assistenza tecnica ed amministrativa, controlli di processo...)

### Note

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Direttore di Esercizio**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Garantire la continuità del servizio ai clienti secondo i parametri di qualità previsti, attraverso il regolare funzionamento di tutte le reti ed impianti di proprietà od affidati all'Azienda.

### **Aree di responsabilità principali**

Contribuisce al processo di pianificazione aziendale evidenziando necessità/opportunità di investimenti.

Collabora con Sviluppo Reti ed Impianti nella definizione delle strategie di sviluppo tecnologico dell'Azienda e nella identificazione delle priorità di intervento. Sviluppa programmi di miglioramento continuo e di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Definisce con il Direttore Generale la struttura fissa di presidio di impianti e reti e le modifiche rese necessarie da eventuali cambiamenti delle aree servite

Assicura la gestione continuativa e la manutenzione delle reti e degli impianti, rispettando le specifiche tecniche elaborate da Sviluppo Impianti e reti e le specifiche di servizio contenute nei Contratti di Servizio.

Garantisce la preventivazione e l'esecuzione dei lavori di allacciamento dei nuovi clienti, nel rispetto delle specifiche elaborate da Sviluppo Impianti e Reti, a cui fornisce tutta la documentazione tecnica relativa al lavoro eseguito.

Garantisce la sicurezza e la difesa da danneggiamenti (*security*) e l'intervento in caso di guasti od emergenze.

Controlla tutti i parametri di funzionamento ed i relativi indicatori, gestendo anche il sistema di telecontrollo e fornendo alle altre Unità aziendali le informazioni di cui necessitano.

Definisce con il Direttore Generale una politica aziendale relativa all'outsourcing delle attività operative e ne gestisce l'applicazione nel rispetto dei contratti stipulati da Acquisti.

Garantisce l'efficienza economica delle attività affidate e fornisce tutte le rilevazioni previste dal sistema di controllo dei costi.

Gestisce in modo efficiente ed economico la logistica del sistema, stabilendo tipologie e volumi dei materiali di uso e di ricambio (sulla base delle specifiche indicate da Sviluppo Impianti e reti), eventuali località di stoccaggio intermedio, flussi di distribuzione, mezzi da utilizzare.

Definisce le Richieste d'acquisto per i materiali necessari, inserendole il più possibile in piani d'acquisto annuali che facilitino la gestione di Acquisti e la pianificazione finanziaria

Contribuisce alla raccolta dei dati tecnici relativi alle reti ed impianti che confluiscono nell'archivio tecnico gestito da Sviluppo Impianti e reti

### **Relazioni critiche**

Buone relazioni con tecnici locali in possesso di informazioni storiche sulle reti

Organi di sicurezza, polizia e protezione civile per la protezione di impianti e reti e per il coordinamento di interventi di emergenza

Amministrazioni locali per raccolta di informazioni di previsione relative a lavori pubblici

### **Parametri di valutazione della performance**

Regolarità del servizio e rispetto dei parametri del Contratto di Servizio

Costo delle attività operative

Efficienza del personale

Valore magazzini materiali e ricambi

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile esercizio Zona...**

Responsabile:

### Finalità della posizione

Garantire la continuità del servizio nell'area affidata, attraverso il regolare funzionamento delle reti e degli impianti di competenza.

### Aree di responsabilità

Assicura la gestione continuativa e la manutenzione delle reti e degli impianti, rispettando le specifiche tecniche stabilite e pianificando le attività in coerenza con le linee guide definite dalla Direzione di esercizio.

Collabora con il Direttore di Esercizio nella definizione dei piani di manutenzione degli impianti e nella identificazione degli investimenti da proporre a Sviluppo Impianti e reti.

Organizza nel modo più efficace la rete di presidio degli impianti della sua zona, utilizzando risorse interne od esterne in modo coerente con le indicazioni di Esercizio

Organizza il lavoro del personale ed il presidio dell'emergenza in relazione alle caratteristiche dell'area di competenza.

Raccoglie le informazioni sui parametri di funzionamento degli impianti e li invia ad Esercizio.

Utilizzando le informazioni disponibili localmente e l'esperienza del personale interno ed esterno, raccoglie le informazioni tecniche relative a reti ed impianti e le invia a Sviluppo Impianti e reti per l'alimentazione del sistema aziendale di documentazione tecnica.

Assiste il personale di Gestione Clienti domestici nella definizione dei contratti di allacciamento, e nella soluzione dei problemi tecnici dei clienti

Garantisce l'esecuzione dei lavori pianificati nella sua zona coordinando e controllando le risorse esterne impiegate

Fornisce tutte le rilevazioni necessarie per il sistema di rilevazione dei costi

Raccoglie le informazioni relative ad eventuali sospensioni della fornitura del servizio e ne informa tempestivamente le funzioni di gestione Clienti

### Relazioni critiche

Autorità e tecnici locali per continua collaborazione relativamente alla gestione del servizio

Fornitori locali di servizi inseriti nel processo produttivo di UniAcque

### Parametri di valutazione della performance

Regolarità del Servizio e rispetto dei parametri del contratto di Servizi

Costo delle attività

Efficienza del personale

### Note

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Sviluppo Impianti e Reti**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Gestire lo sviluppo continuo degli impianti e delle reti aziendali secondo i criteri di innovazione e standardizzazione definiti nei piani a medio termine.

### **Aree di responsabilità principali**

Contribuisce al processo di pianificazione triennale indicando le necessità di investimento per nuove reti/impianti e, in accordo con Esercizio, per il rinnovo di quelli esistenti.

Collabora con ATO per la definizione delle priorità di investimento nell'area.

Raccoglie, elabora e rende disponibile a tutte le Unità operative la documentazione tecnica relativa agli impianti ed alle reti, costruendo, in collaborazione con Informatica e Telecomunicazioni, un sistema informatizzato di documentazione tecnica.

Definisce le caratteristiche tecniche di tutto il sistema e le linee di integrazione tecnologica a medio termine, emanando linee guida per Esercizio riguardo alla standardizzazione di materiali e componenti da utilizzare e di procedure operative da seguire.

Progetta gli interventi di sviluppo di reti ed impianti e definisce i capitolati di fornitura, che fornisce ad Acquisti per la procedura di assegnazione. Gestisce questi interventi ed è responsabile del rispetto da parte dei terzi degli obblighi contrattuali (prestazioni, costo, tempi...)

Stabilisce le norme per la realizzazione degli allacciamenti da parte di Esercizio e gestisce direttamente quelli che, per la loro dimensione o per la loro complessità, coinvolgono modifiche delle reti principali.

In collaborazione con Informatica e Telecomunicazioni progetta e realizza il sistema di telecontrollo aziendale ed i relativi interventi di automazione degli impianti.

Gestisce i processi di formazione tecnica e di aggiornamento di tutto il personale

### **Relazioni critiche**

Rapporti con Università ed enti tecnici per l'acquisizione di informazioni aggiornate sugli sviluppi tecnologici applicati al settore

Rapporti con grandi fornitori per l'acquisizione di informazioni relative a prodotti innovativi

### **Parametri di valutazione della performance**

Completezza e facilità di utilizzo del sistema di documentazione tecnica

Efficacia nella gestione dei progetti di investimento

Livello di competenza tecnica del personale aziendale

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Informatica e Telecomunicazione**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Garantire ad UniAcque la disponibilità di sistemi Informatici e di Telecomunicazione coerenti con le esigenze di efficienza e di integrazione definite nei piani a medio termine ed assicurarne l'esercizio.

### **Aree di responsabilità principali**

Raccoglie le ipotesi dei responsabili delle diverse Unità e definisce la proposta di piano pluriennale di investimento in sistemi informatici.

Gestisce tutte le infrastrutture di elaborazione dati e di telecomunicazione e ne assicura il funzionamento ed il miglioramento continuo.

Attraverso strutture esterne gestisce l'adeguamento dei software in uso e l'acquisto o lo sviluppo di strumenti adeguati alle richieste degli interlocutori interni.

Definisce le specifiche funzionali degli strumenti/servizi da acquistare e li comunica ad Acquisti per lo svolgimento della procedura di acquisizione.

Offre consulenza a tutte le unità per ciò che riguarda applicazioni informatiche per l'incremento dell'efficienza e qualità dei processi.

Partecipa alle attività di progettazione di Sviluppo Impianti e reti garantendo il suo apporto tecnico per ciò che riguarda telecontrollo ed automazione.

Garantisce a tutti i dipendenti la formazione necessaria per l'utilizzo degli strumenti informatici necessari al proprio lavoro e l'assistenza tecnica necessaria durante le attività operative.

Si mantiene aggiornato sulle offerte di mercato relative ai sistemi in uso in Azienda e qualora identifichi opportunità interessanti le propone ai responsabili delle Unità interessate.

Garantisce il funzionamento dei sistemi aziendali, la loro sicurezza ed il rispetto delle normative sulla privacy

### **Relazioni critiche**

Fornitori di HW/SW per aggiornamento sull'offerta

### **Parametri di valutazione della performance**

Risultati dei progetti gestiti

Livello di competenza informatica del personale

Regolarità di funzionamento degli impianti e soddisfazione dei clienti interni

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Responsabile Acquisti**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Acquisire tutti i materiali e servizi necessari per lo svolgimento delle attività aziendali alle migliori condizioni economiche e di fornitura, nel rispetto delle specifiche funzionali indicate dalle Unità operative e delle norme interne di correttezza e di trasparenza.

### **Aree di responsabilità principali**

Stabilisce, facendole approvare dal Direttore Generale, procedure d'acquisto e di selezione dei fornitori differenziate a seconda dei diversi tipi di prodotto/servizio e ne garantisce l'applicazione.

Analizza le implicazioni normative delle diverse richieste di acquisto e determina il processo da seguire per l'aggiudicazione.

Collabora con le diverse Unità per la definizione dei contenuti delle richieste d'acquisto, con l'obiettivo di garantire la piena soddisfazione del cliente interno.

In accordo con il Direttore Amministrazione e Finanza elabora le previsioni finanziarie legate agli ordini d'acquisto e le relative modalità di pagamento.

Elabora criteri per la qualificazione dei fornitori e mantiene un albo. Mantiene rapporti costanti con i fornitori principali, con l'obiettivo di migliorare il livello di servizio e di diminuire i prezzi di acquisto.

Elabora, per i materiali di uso comune, contratti di fornitura aperti, utilizzabili con facilità dalle unità interessate.

Controlla la qualità ed il costo effettivo dei servizi dei diversi fornitori attraverso le unità che li utilizzano. Elaboro un sistema di valutazione dei fornitori.

Stabilisce, in accordo con Sviluppo Impianti e Reti, le regole per i collaudi intermedi e finali delle prestazioni acquistate ed emette, in relazione a questi, gli ordini di pagamento.

Garantisce che i fornitori di servizi rispettino le regole relative ai contratti di impiego ed alla sicurezza del lavoro, utilizzando la competenza di Qualità Sicurezza e Processi

### **Relazioni critiche**

Rapporti con fornitori potenziali per la identificazione continua di alternative

Relazioni con il Collegio sindacale per la verifica della correttezza normativa delle procedure utilizzate

### **Parametri di valutazione della performance**

Soddisfazione del cliente interno nella gestione delle richieste d'acquisto

Capacità di contenimento dei prezzi di acquisto sulle voci principali

Risultati dei collaudi

### **Note**

## Sintesi dei contenuti delle posizioni organizzative

Posizione: **Direttore Amministrativo**

Responsabile:

### **Finalità della posizione**

Garantire il processo di formazione del bilancio aziendale e la gestione delle risorse finanziarie.

### **Aree di responsabilità principali**

Supporta il Presidente ed il Direttore Generale nei processi decisionali, per ciò che riguarda le implicazioni normative, fiscali e finanziarie.

Gestisce il processo di raccolta, distribuzione e registrazione delle informazioni contabili nel rispetto dei principi riconosciuti e della legislazione nazionale.

Definisce le normative amministrative da rispettare da parte di tutto il personale di UniAcque, ne cura la diffusione e ne verifica la corretta applicazione, sia formale, sia relativamente a problematiche di tipo etico (auditing).

Elabora il bilancio dell'Azienda e le proposte di politiche fiscali per il Consiglio di Amministrazione, curandone poi la messa in pratica.

Garantisce il processo di acquisizione e di impiego delle risorse finanziarie, operando sul mercato degli intermediari finanziari.

Fornisce alle unità interessate (Acquisti, Clienti domestici, Grandi clienti) obiettivi tempificati di ricavo e spesa per minimizzare i costi finanziari aziendali.

Gestisce le attività di riscossione definendone modalità e condizioni in accordo con i responsabili delle Unità interessate.

Cura la diffusione di adeguate competenze di tipo amministrativo e finanziario all'interno dell'Azienda e provvede alla realizzazione dei sistemi informatici amministrativi comuni (con il supporto tecnico di Informatica e telecomunicazioni)

### **Relazioni critiche**

Rapporti con il Collegio sindacale e con esperti esterni per la soluzione di problemi di carattere normativo e fiscale

Collegamento con ATO ed organismi di rappresentanza per l'analisi delle normative amministrative e fiscali relative al settore

Rapporti con il sistema bancario locale per la costruzione della immagine finanziaria dell'Azienda

### **Parametri di valutazione della performance**

Qualità e tempestività di bilanci e reportistica economico finanziaria

Costo medio della provvista finanziaria

Incidenza del costo delle attività amministrative sul fatturato

### **Note**