

COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO E DI CONTROLLO

SOCIETÁ UNIACQUE SPA

PROVINCIA DI BERGAMO

Tel. 035 3070712 Fax 035 3070110 @mail cisc@uniacque.bg.it

VERBALE DELLA RIUNIONE DEL COMITATO DI INDIRIZZO 15 APRILE 2024 ORE 18:00

Partecipano alla riunione, in presenza o sulla piattaforma gotomeeting al link <https://meet.goto.com/240395453> i Signori:

P	Luca SIGNORELLI	Presidente	Vicesindaco Mornico al Serio
GTM	Manuel PREDA	Componente	Delegato Ubiale Clanezzo
GTM	Stefano FOGLIENI	Componente	Delegato Onore
AG	Valter GROSSI	Componente	Delegato Bergamo
AG	Manuel ROTA	Componente	Delegato Almenno S. Bartolomeo
P	Renato TOTIS	Vicepresidente	Delegato Casazza
P	Carlo PREVITALI	Componente	Delegato Presezzo
GTM	Matteo Francesco LEBBOLO	Componente	Sindaco Torre de' Roveri
GTM	Filippo SERVALLI	Componente	Delegato Ranica
AG	Marzio ZIRAFÀ	Componente	Delegato Ponte San Pietro
P	Marco SUARDI	Componente	Delegato Azzano San Paolo

AG = Assente Giustificato

GTM = Gotomeeting

La riunione, regolarmente convocata mediante e-mail in data 10 aprile 2024 ha il seguente ordine del giorno:

1. Approvazione del verbale della seduta precedente;
2. Esame della proposta di riorganizzazione della struttura aziendale;
3. Varie ed eventuali.

COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO E DI CONTROLLO

SOCIETÀ UNIACQUE SPA

PROVINCIA DI BERGAMO

Tel. 035 3070712 Fax 035 3070110 @mail cisc@uniacque.bg.it

Constatata l'identità dei presenti, la loro possibilità di intervenire, la regolarità della convocazione e la validità della seduta, il sig. Luca Signorelli, presidente, con il consenso del Comitato nomina la dr.ssa Dalto Elisabetta segretario verbalizzante e quindi passa all'esame dei punti dell'ordine del giorno.

Il Presidente ammette in seduta, con il benestare dei componenti del Comitato, il Presidente del CdA, dott. Luca Serughetti, il direttore generale ing. Ezio Nini e l'amministratore delegato sig. Pierangelo Bertocchi.

-----O-----O-----O-----O-----O-----

1. Approvazione del verbale della seduta precedente.

Il sig. Signorelli chiede se il verbale della seduta del 4 aprile 2024 sia conforme con quanto discusso.

Il Comitato di Indirizzo Strategico e di Controllo, all'unanimità dei presenti

DELIBERA

1. Di approvare il verbale della seduta del 4 aprile 2024, ritenendone i contenuti conformi a quanto discusso in seduta.

-----O-----O-----O-----O-----O-----

2. Esame della proposta di riorganizzazione della struttura aziendale.

Il presidente Luca Signorelli introduce il punto all'ordine del giorno e lascia la parola al direttore generale ing. Ezio Nini per l'illustrazione dello schema dell'intervento riorganizzativo 2024, che presenta con l'ausilio di slide.

Il direttore generale spiega che la metodologia adottata è stata quella di un'attenta analisi dei principali processi e la discussione con i riporti chiave, con la finalità di arrivare ad una progettualità di riorganizzazione disegnata ad hoc per Uniacque e per i suoi obiettivi, anche alla luce degli standard di qualità imposti dal regolatore. L'intervento organizzativo andrà ad interessare tutta l'azienda secondo uno schema a step successivi, in tre anni: nel 2024, come prima fase, i servizi di staff entro giugno, poi a seguire l'area esercizio con avvio nei primi mesi del 2025. Prosegue con l'esame dell'organizzazione attuale che presenta delle problematiche che dovranno essere superate. Illustra i punti di forza e debolezza: diverse culture aziendali, forte radicamento territoriale, buona capacità di gestione ma insufficienza nei processi di controllo e planning, in un contesto operativo ove vigono i vincoli del settore regolato pubblico. L'organizzazione deve essere completata con alcune competenze chiave storicamente non ritenute rilevanti: aspetto legale, gestione tariffa e sviluppo delle risorse umane. Dettaglia le sfide di Uniacque: kpi Arera (RQTI e RQSII), innovazione e digitalizzazione, climate change resilience (indicatore MO), valorizzare le risorse umane, sostenibilità e territorio. Prosegue con una panoramica sulla Uniacque del futuro.

COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO E DI CONTROLLO

SOCIETÀ UNIACQUE SPA

PROVINCIA DI BERGAMO

Tel. 035 3070712 Fax 035 3070110 @mail cisc@uniacque.bg.it

Il direttore generale illustra le modifiche alle funzioni di staff: si crea “Affari legali e Assicurazioni” che si stacca da Affari Generali per un presidio dedicato con specifica competenza; la parte “Sicurezza, salute e prevenzione” cambia nome con l’aggiunta di salute; c’è una nuova funzione che si chiama “Sistemi, Compliance e Sostenibilità” che è un’evoluzione dei sistemi di gestione con maggiore attenzione ai temi della compliance regolatoria e soprattutto il presidio del tema della sostenibilità, indispensabile per una azienda modernamente strutturata; la funzione “Ambiente e Autorizzazioni” è una nuova definizione di ambiente e monitoraggio che avrà come riporto funzionale il laboratorio.

La parte “gestione e sviluppo risorse umane” sarà a riporto diretto al direttore generale vista la sua trasversalità e centralità nel processo di miglioramento. “Appalti e Logistica”, attualmente presieduta ad interim dalla Direzione, e coperta dall’attuale responsabile del servizio Appalti, in quanto è una risorsa sufficientemente pronta e matura per la gestione in autonomia, nella stessa area verrà accorpato il servizio di mobility manager. Sistemi informativi assume da denominazione “digitalizzazione e sistemi informativi”.

Per quanto riguarda le direzioni in questa prima fase non ci sono molti cambiamenti: gestione del personale esce da Amministrazione Controllo e Clienti e passa alla direzione generale mentre dalla direzione generale passa a Amministrazione e Controllo la gestione dei claim clienti; la gestione immobili verrà scissa in due macro-attività (gli investimenti e la manutenzione straordinaria sugli immobili faranno parte della struttura patrimoniale dell’area Ingegneria mentre la gestione ordinaria (Workplace management) verrà seguita dalla struttura delle risorse umane. Procedo con il descrivere la struttura e in particolare alcuni dei processi chiave, in particolare:

Affari Istituzionali e Comunicazione: include l’attività di Advocacy (creazione del consenso istituzionale), supporto di segreteria, e “Comunicazione” sotto cui ci sono le media relation e in staff il back-office.

Affari Legali e Assicurazioni: includeranno Gestione Risarcimenti e Conciliazione.

Sicurezza, Salute e Prevenzione: non subirà grandi modifiche l’intento è affidargli l’attività di sensibilizzazione e sviluppo della cultura della sicurezza.

Sistemi, Compliance e Sostenibilità: includerà anche i temi della compliance, della privacy e della cyber security.

La parte Ambiente e Autorizzazioni: la novità è il riporto funzionale del laboratorio e l’esplicitazione delle diverse attività presidiate.

Gestione e sviluppo delle risorse umane è la parte sulla quale si vuole investire: si dovranno sviluppare tre aree Talent acquisition & people development, la classica amministrazione HR, e il workplace management come sopradescritto.

Appalti e Logistica: avranno Appalti e Acquisti da un lato e Logistica e Mobilità dall’altro; a riporto di Logistica e Mobilità Gestione Flotta, Mobility manager e trasporti, magazzino.

Digitalizzazione e Sistemi Informativi è una struttura classica.

COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO E DI CONTROLLO

SOCIETÀ UNIACQUE SPA

PROVINCIA DI BERGAMO

Tel. 035 3070712 Fax 035 3070110 @mail cisc@uniacque.bg.it

Il direttore generale propone una anticipazione flash sull'Area Esercizio la cui riorganizzazione è in fase di studio. Affronta il tema della territorialità e la necessità di un presidio, oltre che del rapporto con gli stakeholders. Esprime la necessità di centralizzazione e razionalizzazione, con una ridefinizione delle aree.

La struttura di Esercizio è troppo verticale, rischiando una perdita di contatto tra la direzione e le zone; è preferibile invece una organizzazione a pettine portando la depurazione a livello di direzione. L'intervento porterà, quindi, ad una direzione rete e produzione idrica (acque potabili) e una dedicata allo sviluppo di recupero della risorsa idrica (depurazione). Alcuni servizi saranno centralizzati su Bergamo: gestione lavori e gestione clienti. Per quanto riguarda la depurazione verrà mantenuta una struttura simile a quella attuale.

Il presidente Luca Signorelli commenta che l'esigenza di una riorganizzazione si sente da tanti anni; su alcuni temi si potrà entrare nel merito, soprattutto in logica territoriale di avere sempre vicinanza con i Sindaci. Sul tema del personale evidenzia l'importanza di valorizzare il personale per evitare delle emorragie. Chiede se la riorganizzazione ha impatti di natura economica e il direttore risponde che, per quanto riguarda lo staff, non ci sarà un grande impatto. Sulla parte Esercizio, precisa, che l'intento è quello di rendere operativa la riorganizzazione a gennaio 2025, rendendo così necessario iniziare a muoversi verso settembre 2024, anche in sincronia dello sviluppo del progetto WFM (Work Flow Management).

Il sig. Previtali si complimenta per il lavoro svolto che porterà vantaggio ad Uniacque. Invita i colleghi del CISC a dare fiducia anche alla riorganizzazione delle aree e a fare uno sforzo di collaborazione. Infine, sottolinea l'importanza fondamentale di puntare sulla gestione del personale.

Il dott. Servalli interviene sul tema dello sviluppo in chiave organizzativa sottolineando due punti importanti: vanno avviati meccanismi che siano parte integrante dello sviluppo sostenibile; per quanto riguarda le risorse umane, è importante studiare con competenza evoluta dei percorsi per le risorse per attrarle e trattenerle, soprattutto per i tecnici.

Il presidente Signorelli sottolinea l'importanza che chi ha le competenze possa fare carriera e che questo messaggio venga dato anche all'esterno.

Il presidente Signorelli Invita il Direttore Generale a raccogliere più informazioni possibili sulle figure che saliranno di grado in conseguenza alla riorganizzazione aziendale per evitare malesseri interni aziendali.

Il sig. Renato Totis suggerisce di inserire anche il termine "valorizzazione" delle risorse umane, oltre che gestione e sviluppo. Sul tema del rapporto con i Soci, chiede quale sia il limite di richieste da parte del Sindaco ad Uniacque: il direttore generale conferma l'importanza di una relazione tra il Sindaco e il responsabile territoriale. L'ing. Ezio Nini concorda che un presidio sui temi della sostenibilità è fondamentale: la funzione avrà il compito di sensibilizzare la società, e definire il piano della sostenibilità; sulle tematiche della rendicontazione integrata da qui al 2025 (quando scatta l'obbligo della rendicontazione) le competenze passeranno quindi alla Direzione 'Amministrazione e controllo.

Il dott. Servalli interviene per spiegare che i certificatori devono essere due: l'elemento che comanda è la finanza, ma ci deve essere anche la certificazione ambientale sociale ed economica

Il Comitato di Indirizzo Strategico e di Controllo, astenuto il dott. Matteo Francesco Lebbolo

COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO E DI CONTROLLO

SOCIETÀ UNIACQUE SPA

PROVINCIA DI BERGAMO

Tel. 035 3070712 Fax 035 3070110 @mail cisc@uniacque.bg.it

DELIBERA

1. di prendere atto della proposta di riorganizzazione della struttura aziendale.

-----o-----o-----o-----o-----o-----

3. Varie ed eventuali.

Il dott. Servalli chiede aggiornamenti circa l'accordo con CTAVS. L'amministratore delegato risponde che siamo in attesa di documentazione.

Interviene il Presidente del CdA Luca Serughetti per sottolineare come una buona riorganizzazione valga tanto quanto l'equilibrio economico-finanziario di cui il CdA si è occupato negli ultimi anni; condivide che il fulcro dell'organizzazione sia la carenza di una vera struttura di gestione del personale.

Il Presidente porta all'attenzione il tema della prossima decadenza della quasi totalità del CISC che sarà da gestire con tempismo.

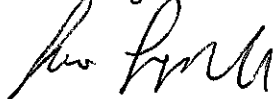
L'amministratore delegato conclude come la riorganizzazione sia stata il focus su cui il direttore si è concentrato fin da subito su richiesta del Cda già in fase di assunzione. Se il primo maggio è una data troppo prossima, si cercherà di concretizzare la prima fase della riorganizzazione dal primo giugno 2024.

-----o-----o-----o-----o-----o-----

Alle ore 19:45, non avendo altro da discutere, la seduta viene sciolta.

IL PRESIDENTE

Luca Signorelli



IL VERBALIZZANTE

Elisabetta Dalto

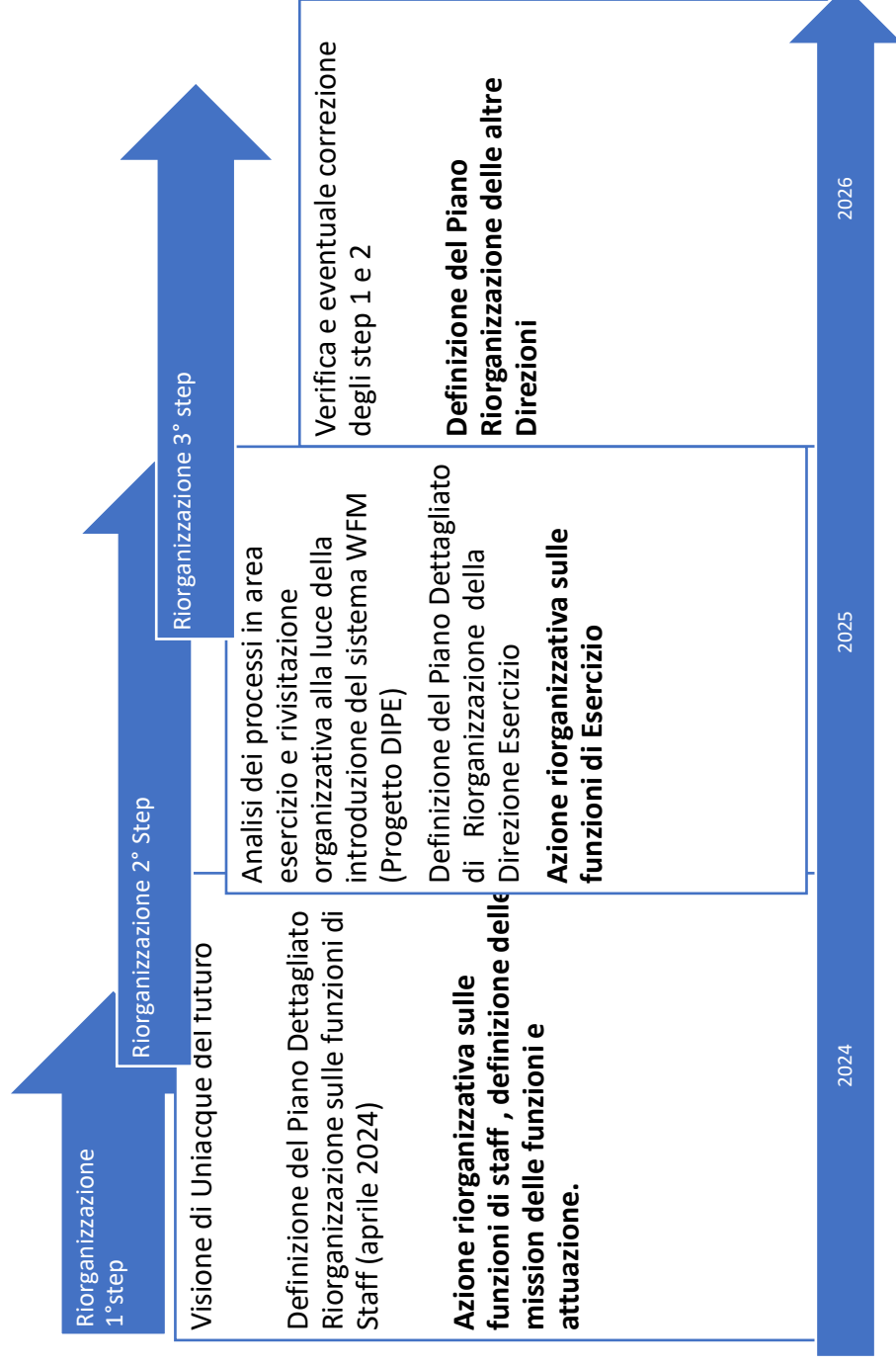


Descrizione dell'intervento organizzativo 2024

Bergamo
-- aprile 2024

Premessa

Il presente documento ha lo scopo di fornire il quadro della proposta riorganizzativa della società: **la riorganizzazione delle funzioni di staff (primo passo)**, da svilupparsi nel primo semestre 2024 (giugno 2024) e l'**orientamento al successivo passo (gennaio 2025)**



Analisi della situazione attuale

- Le figure di coordinamento (livello base) non sono identificate nella chart organizzativa formalmente approvata dal datore di lavoro (ad esempio coordinatore di zona per impianti e reti), non vengono conseguentemente identificati i singoli processi, con indeterminazione organizzativa;
- Tra DG e addetto si contano 6 livelli effettivi, con significativa verticalizzazione della catena di comando;
- Non vi è utilizzo di dipendenza funzionale (solo gerarchica) e di gruppi di lavoro stabili (salvo una eccezione);
- La collocazione del servizio laboratori presso la direzione tecnica non presenta significative sinergie di competenze e di contiguità di processo;
- In una moderna concezione organizzativa le risorse umane è una funzione chiave, trasversale rispetto l'azienda;
- Gestione *claim* esterno alla gestione commerciale;
- Chi promuove la sostenibilità? Manca una formalizzazione;
- Manca un presidio della «compliance» alla regolazione, serve maggiore attenzione all'attività di Audit;
- Va effettuata una revisione del quadro complessivo delle deleghe, della identificazione dei processi e delle mission delle funzioni, in coordinamento all'organigramma della sicurezza e a quello del nuovo regolamento appalti ai sensi del dlgs 36/2023.

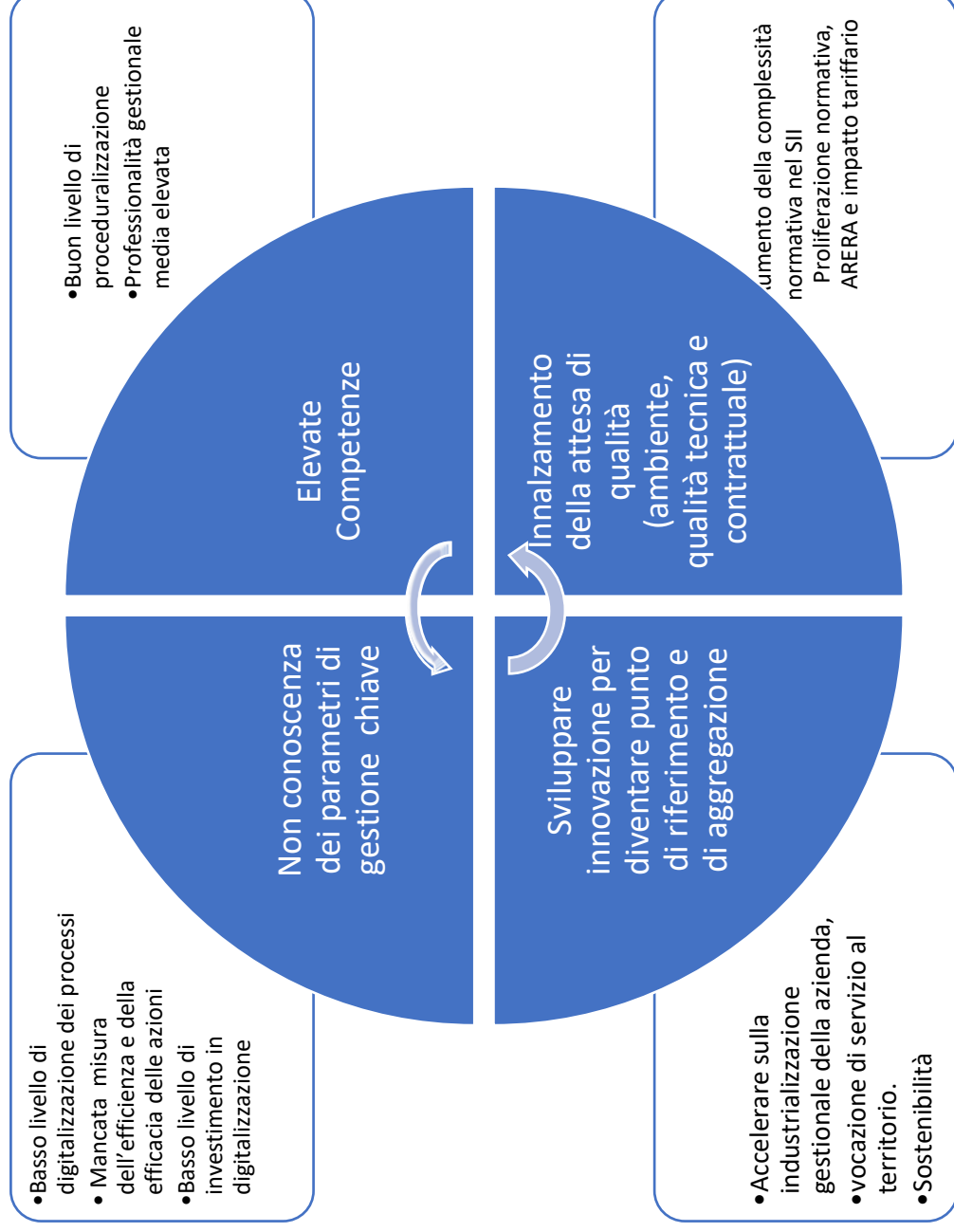
Punti di forza e di debolezza

L'origine dell'azienda è dalla fusione di **diverse culture aziendali, non ancora totalmente superate.**

Forte radicamento territoriale senso di appartenenza alle comunità, **un qualità che costituisce un valore identificativo e comune, da preservare.**

Buona capacità di gestione, **ma non si conosce ciò che si fa (controllo) e ciò che si dovrà fare (planning).**

Azienda si muove con i limiti e i vincoli del settore regolato pubblico.



Le sfide di Uniacque

UNIACQUE punta al rispetto degli **obiettivi posti dal sistema di qualità ARERA, quale parametro chiave del successo**

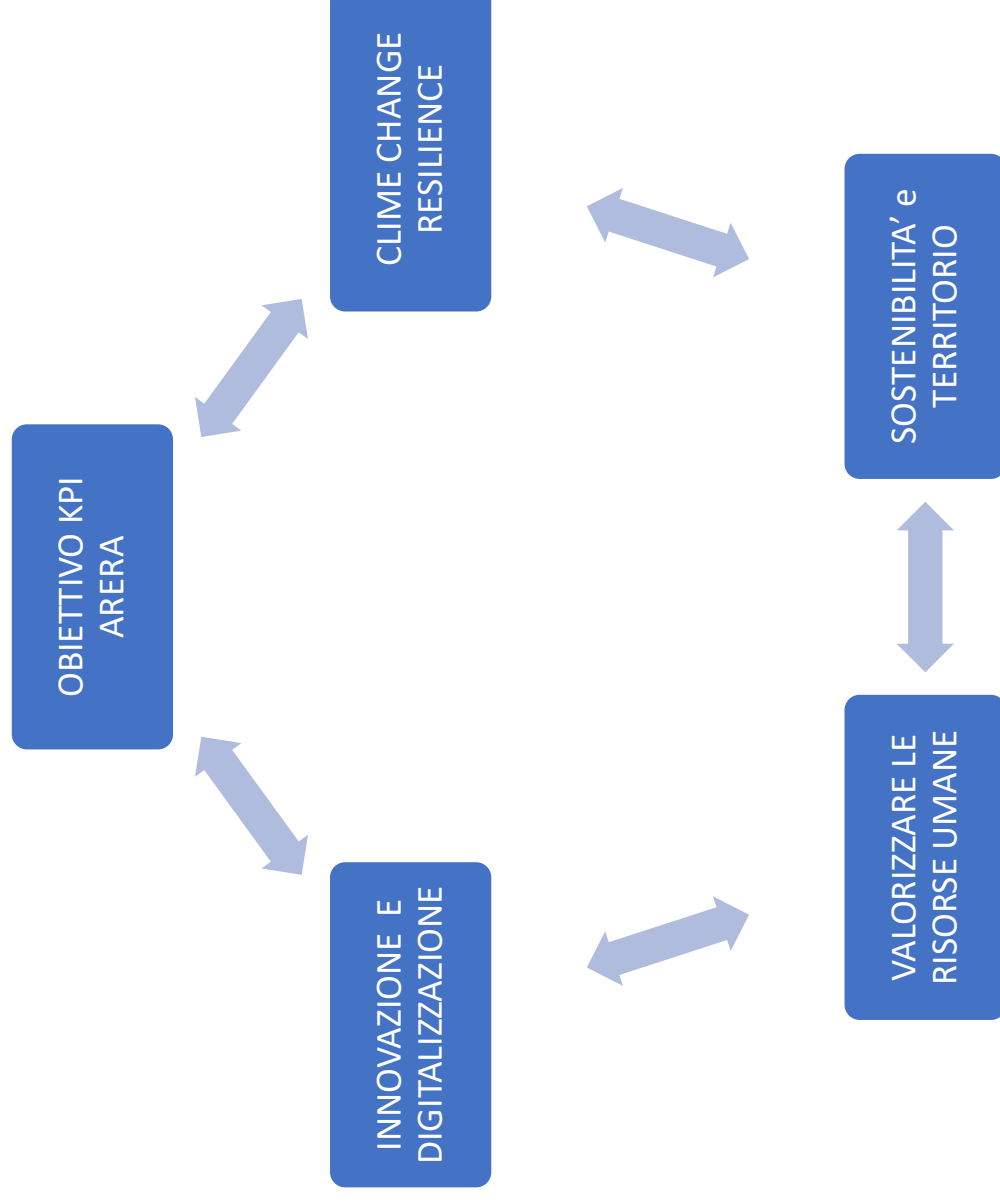
Il **gap di investimento** va colmato con una maggiore **capacità di innovare**, massima efficacia negli investimenti

Procedere al **miglioramento continuo**, sostenuti da un elevato livello di digitalizzazione e di conoscenza dei processi (data driven).

Produrre efficienza e liberare energie da reimpiegare nel miglioramento del servizio al territorio

Climate Change Resilience è oggetto di attenzione regolatoria (M0), agenda 2030 e il CSRD ne sono esempi; la siccità 2022 mostra gli effetti possibili sugli operatori.

I temi della **sostenibilità, il territorio, la valorizzazione delle risorse umane, il clima aziendale** costituiscono i fattori imprescindibili, necessari per il perseguimento degli obiettivi.



UNIACQUE del futuro

UNIACQUE vuole diventare un operatore di riferimento, innovativo, moderno, teso al miglioramento dei propri processi e capace di **sfruttare a pieno le potenzialità offerte dalla digitalizzazione (WFM e Nuovo sistema SCADA sono un esempio)** per accompagnare il miglioramento in termini di efficienza ed efficacia del servizio di gestione e manutenzione delle proprie infrastrutture.

La capacità di investimento deve crescere, ma sempre in misura compatibile con l'equilibrio economico finanziario sostenuto dalla crescita tariffaria, possibile anche grazie ad un **miglioramento percepito della qualità del servizio**. E' strategico **saper indirizzare gli investimenti con la massima efficacia di risultato**.
Ha dimostrato di saper fare innovazione, costituisce uno strumento prioritario ai fini del **miglioramento dell'efficienza complessiva aziendale**.

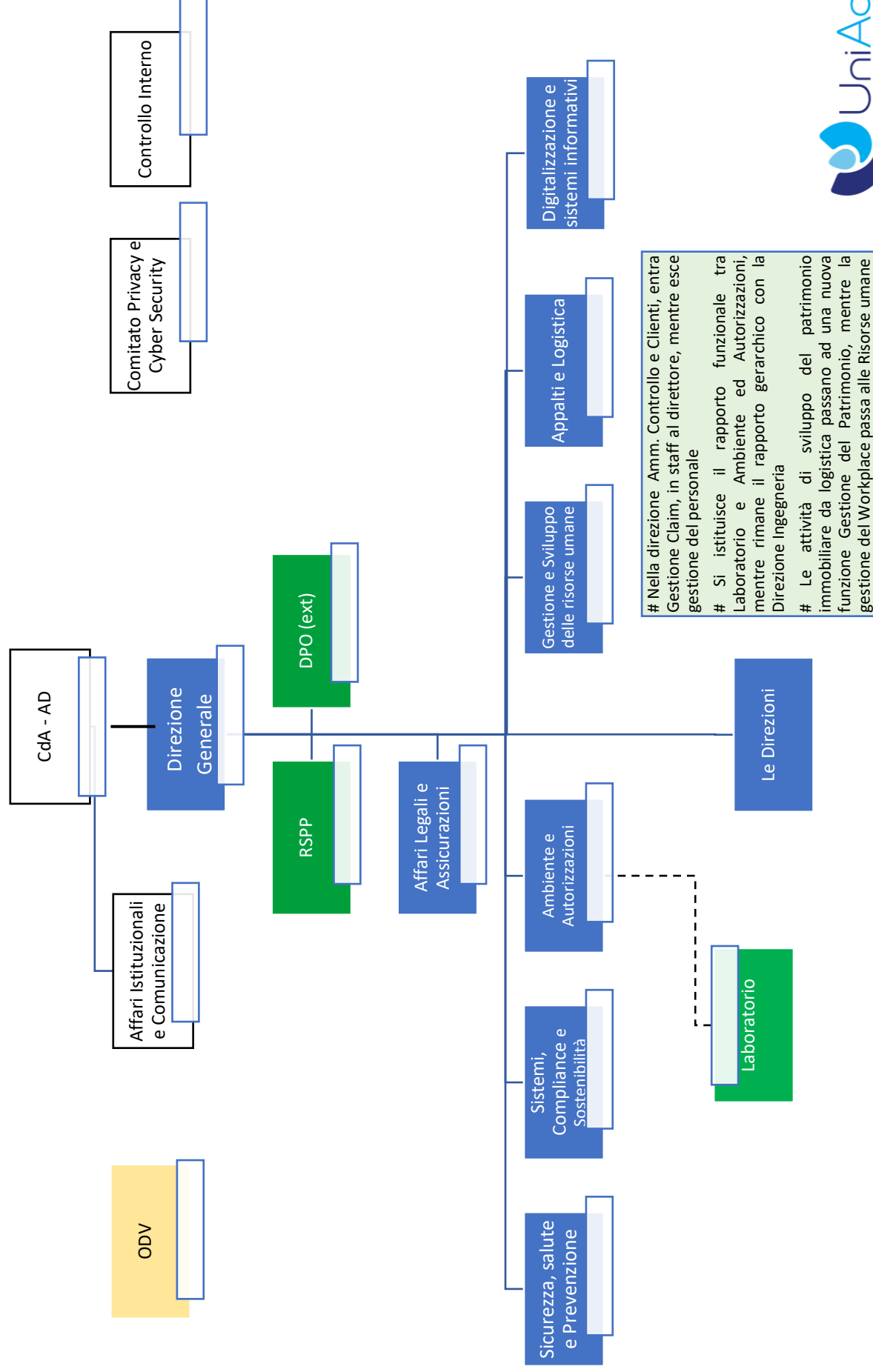
Prioritaria la **compliance normativa**, il miglioramento dei kpi ARERA(RQTI e RQSII), il rispetto degli obiettivi di **sostenibilità, la qualità del servizio all'utenza e le relazioni con gli stakeholder**.

Razionalizzare lo staff e focalizzare le linee di sviluppo aziendali verso i valori chiave. Revisione deleghe e organigramma ai sensi del 81/08, e del dlgs 36/23

Il tema della **valorizzazione delle risorse umane**, della comunicazione interna e «dell'engagement» costituisce un obiettivo primario, ai fini del miglioramento dell'efficacia del servizio reso agli utenti.

1) Intervento area staff

To Be: Le funzioni di Staff

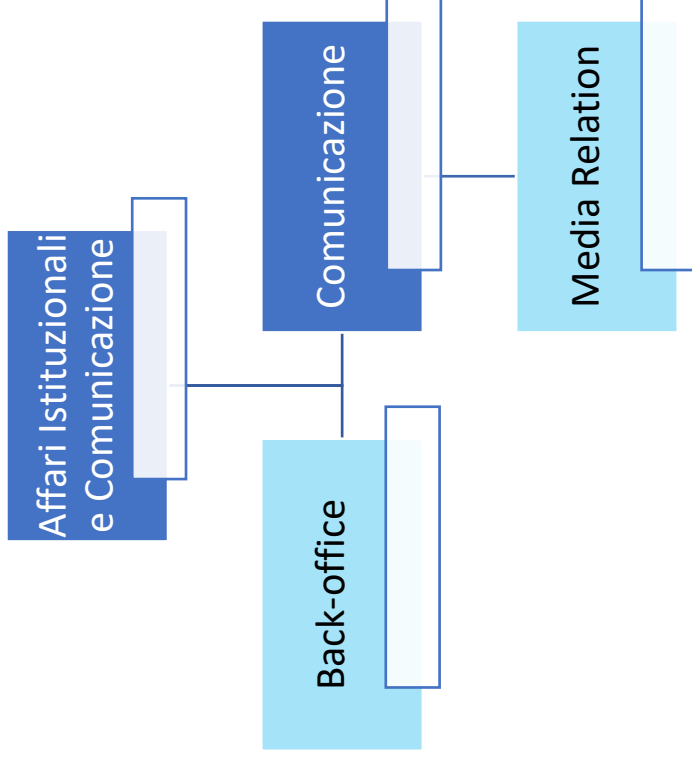


Affari Istituzionali e Comunicazione

Obiettivo

Alla funzione vengono affidate le attività Advocacy, Comunicazione e di supporto alla governance societaria. Obiettivo primario è di garantire con efficacia la condivisione e pieno riconoscimento istituzionale degli obiettivi strategici della società, per il miglioramento del servizio idrico integrato e il suo sviluppo, in piena trasparenza. Dovrà inoltre garantire il supporto alla governance della società e all'azione degli Amministratori e degli organi societari.

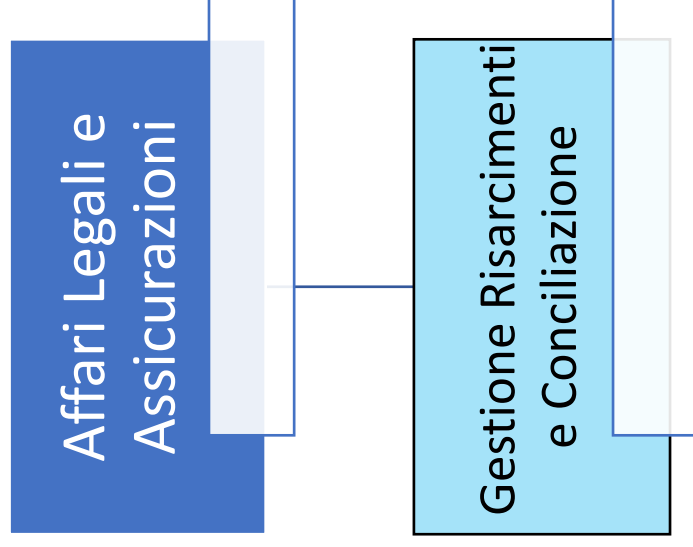
L'attività di comunicazione avrà molteplici obiettivi: comunicazione istituzionale e di salvaguardia dell'immagine della società, di supporto alla comunicazione alla clientela, di supporto alla comunicazione interna.



Affari Legali e Assicurazioni

Obiettivo

Gestione e mitigazione del rischio legale, di perdite economiche e/o di immagine derivanti da violazioni di leggi, regolamenti, da responsabilità precontrattuale, contrattuale o extra-contrattuale e, più in generale, da controversie, vertenze giudiziali. Garantire adeguato supporto giuridico e legale all'attività aziendale. In ottica di efficientamento vengono attribuiti anche i compiti di gestione assicurazioni, gestione del rischio di perdita patrimoniale e la gestione dei processi di conciliazione con l'utenza e/o di risarcimento.

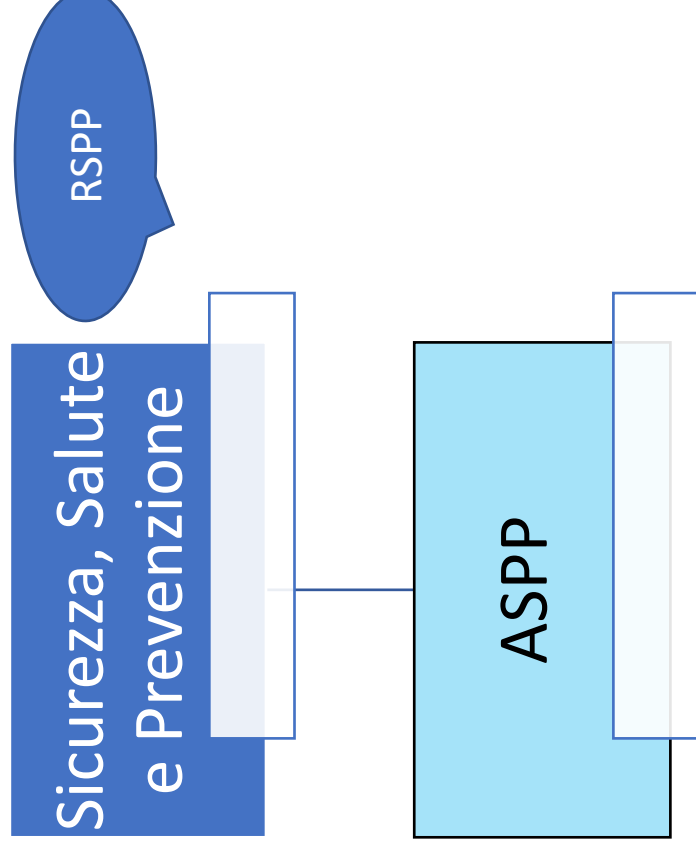


Sicurezza, Salute e Prevenzione

Obiettivo

Presidiare l'attività di prevenzione in ambito di sicurezza sul lavoro, salute con attuazione del complesso normativo derivante all'applicazione della dlgs 81/08, tra cui le verifiche di idoneità delle procedure di sicurezza, dei mezzi e delle attrezzature aziendali.

Tale obiettivo sarà completato dall'attività di vigilanza dell'applicazione delle procedure interne. E' richiesto alla funzione una attività di sensibilizzazione e di sviluppo della cultura della sicurezza.



Sistemi, Compliance e Sostenibilità

Obiettivo

Assicurare la verifica, il mantenimento e la conformità agli standard internazionali di qualità, di rispetto del regolamento in ambito privacy e Cyber Security, di adeguata applicazione del sistema normativo regolatorio applicabile ai gestori del SII. Nelle rispettive aree di competenza ciascun responsabile risponde funzionalmente alla Direzione Generale; il team sarà coordinato dal responsabile di Sistemi di Gestione che dovrà garantire l'integrazione dei principi di sostenibilità, la sensibilizzazione aziendale sui temi della sostenibilità, oltre alla predisposizione e al successivo aggiornamento del Piano della Sostenibilità aziendale.

Privacy e Cyber
Security

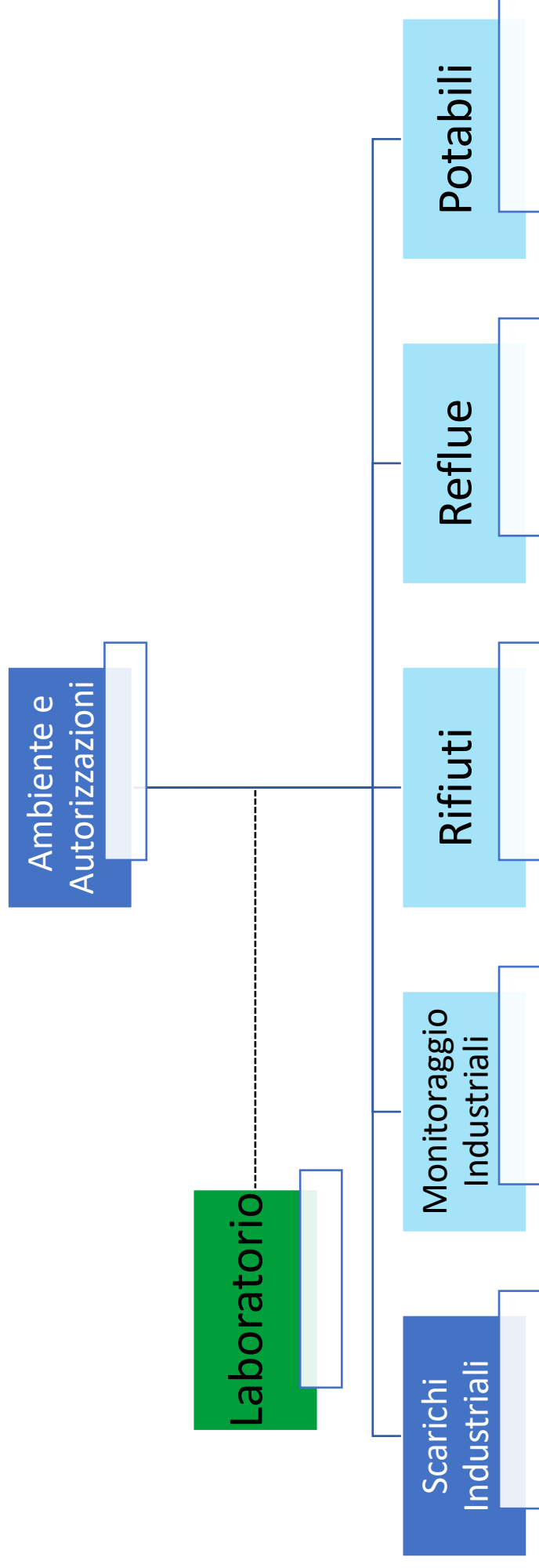
Sistemi di Gestione e
sostenibilità

Compliance

Ambiente e Autorizzazioni

Obiettivo

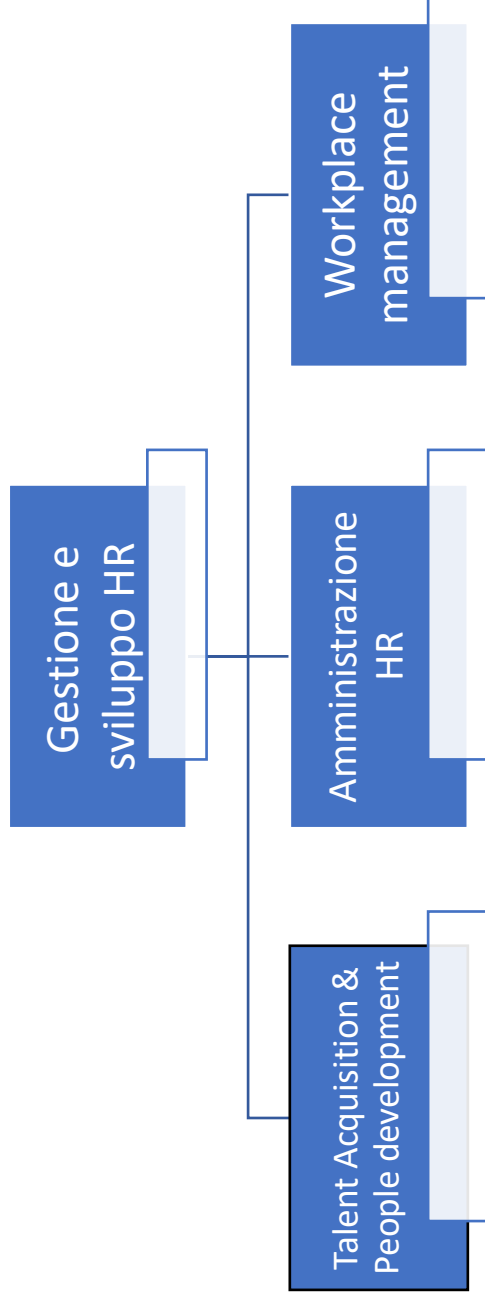
Presidiare tutte le tematiche ambientali garantendo il perseguimento della qualità delle acque ad uso potabile e dell'efficacia del servizio depurativo, governando le attività di monitoraggio dell'organizzazione con puntualità e trasparenza, cooperando e collaborando con gli enti di controllo. Garantirà inoltre adeguata azione di controllo, in collaborazione con Depurazione, riguardo agli scarichi in fognatura autorizzati. Garantirà inoltre la verifica dell'adeguatezza tecnico amministrativa delle infrastrutture aziendali sotto il profilo autorizzativo.



Gestione e sviluppo delle risorse umane

Obiettivo

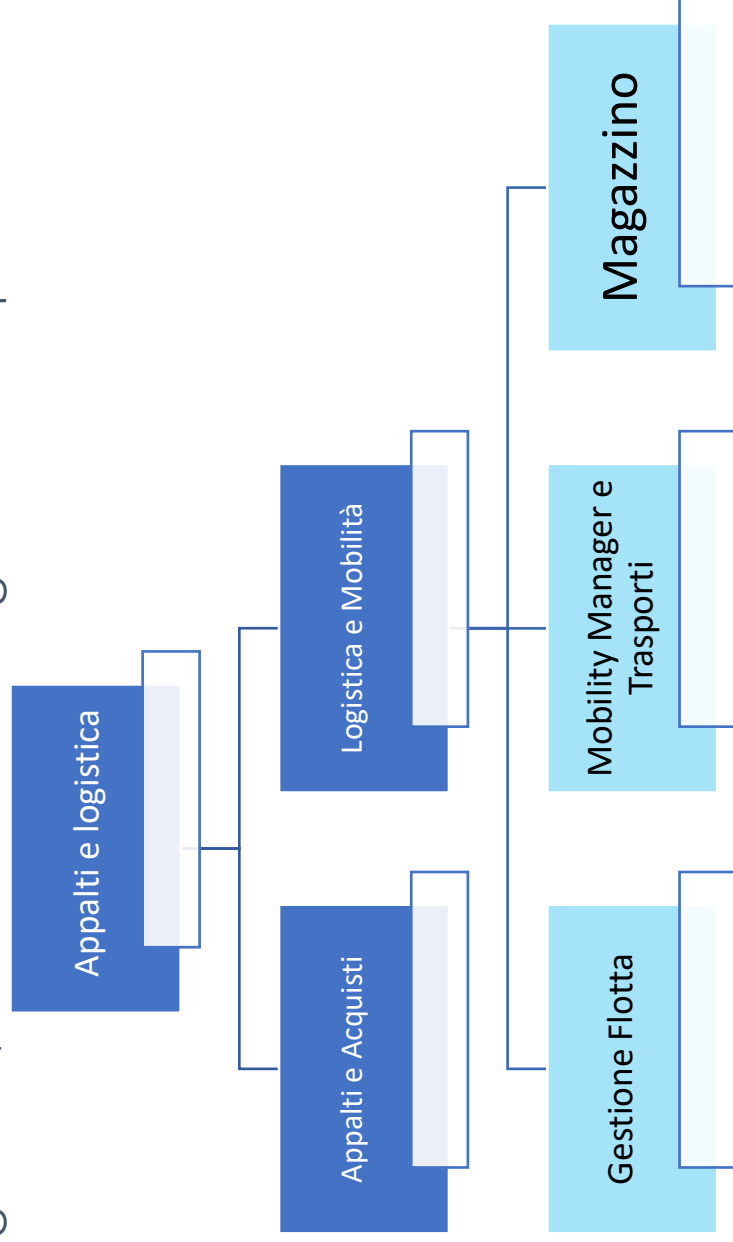
Assicurare lo sviluppo delle risorse umane, i servizi al personale, la gestione amministrativa puntuale e il miglioramento del clima aziendale. Sviluppare la nuova visione aziendale tesa alla valorizzazione del contributo delle risorse umane, curare la selezione nel rispetto della disciplina vigente, attuare una costante processo formativo, curare il welfare e il workplace, mantenendo attivo il dialogo con le rappresentanze sindacali.



Appalti e Logistica

Obiettivo

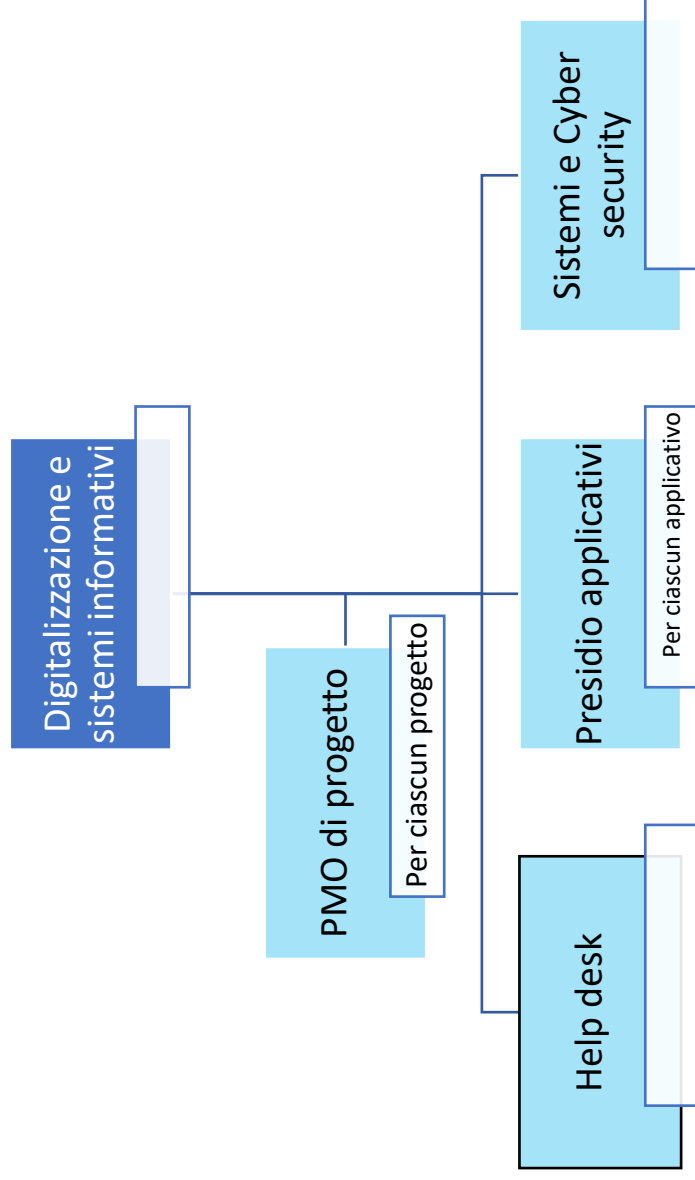
Presidiare il processo di acquisto, dalla pianificazione del fabbisogno fino al corretto svolgimento delle procedure di approvvigionamento, come RUP della fase di aggiudicazione; la gestione logistica della società, magazzini, il ricondizionamento dei ricambi, il riordino dei materiali, le attività di trasporto e Mobility Management, oltre all'efficiente gestione del parco automezzi.



Digitalizzazione e sistemi informativi

Obiettivo

Assicurare all'azienda il presidio dei processi e la loro digitalizzazione, allo scopo di rendere i dati disponibili in forma aggregata e smart, consentendo la trasformazione del processo decisionale in «data driven»; curare gli aspetti di cyber security e di prevenzione della perdita di dati; assistenza all'utenza e office automation, garantendo la disponibilità dei devices mobili necessari alle varie attività operative.





uniacque.bg.it