

CAPITOLO 6

IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE ED I COSTI OPERATIVI

6.1	Modello organizzativo	2
	6.1.1 Struttura organizzativa attuale	3
	6.1.2 Analisi della struttura organizzativa attuale	7
	6.1.3 Indicatori gestionali dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione	9
	6.1.4 Dimensionamento ottimale della struttura organizzativa	11
6.2	Costi operativi di progetto	14

CAPITOLO 6

IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE ED I COSTI OPERATIVI

Il presente Capitolo si compone di due parti fondamentali: la prima riguarda la definizione della struttura organizzativa di riferimento cui il Gestore deve tendere e la seconda comprende la valutazione dei costi operativi e gestionali che il Gestore è previsto sostenga in maniera consequenziale rispetto agli obiettivi prefissati nei capitoli precedenti.

In altri termini i livelli di servizio definiti come obiettivo di Piano, opportunamente valorizzando gli indicatori tecnici e gestionali dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione, comportano di definire quale debba essere la struttura organizzativa in grado di perseguirli, dopo aver definito il livello degli investimenti necessari (prima parte).

Quindi vanno definiti i costi che tale struttura, operando in funzione del perseguimento degli obiettivi di Piano prestabiliti, è ragionevole che sviluppi (seconda parte).

6.1 Modello organizzativo

Il principale obiettivo della definizione del modello organizzativo-gestionale è la definizione del miglior assetto cui deve tendere il Gestore per essere in grado di perseguire e raggiungere gli obiettivi definiti nel PdA.

In particolare il modello definisce fondamentalmente i seguenti elementi:

- il livello di decentramento territoriale del Gestore;
- la struttura organizzativa prescelta e il conseguente livello di esternalizzazione;
- il personale necessario alla conduzione del servizio idrico integrato, con riferimento alle principali funzioni e qualifiche professionali;
- il costo previsto per l'acquisto di acqua dall'esterno dell' Ambito, di energia elettrica, di materiali di consumo, di smaltimento fanghi e delle altre voci di costo operativo.

La definizione della struttura organizzativa e gestionale è peraltro finalizzata all'individuazione dei costi operativi della gestione, componente fondamentale per la stima della tariffa che il soggetto Gestore deve applicare. Pertanto le valutazioni contenute nel modello hanno come principale obiettivo quello di pervenire ad una attendibile e ragionata previsione dei costi operativi nell'arco temporale 2010-2018.

La scelta del modello organizzativo-gestionale non può in ogni caso prescindere dall'organizzazione esistente.

Pertanto nella rimodulazione del PdA dell'ATO Puglia, per quel che concerne il modello gestionale, da un lato si è tenuto conto della struttura e dell'assetto territoriale dell'attuale Gestore e dall'altro si è cercato, mediante l'utilizzo del modello, di implementarne e migliorarne la struttura gestionale esistente al fine di garantire la rispondenza del servizio ai requisiti di efficienza, di capacità di risposta alle richieste dell'utenza in accordo alle articolazioni tipiche del territorio pugliese, di rispondenza alle normative e disposizioni vigenti, di economicità per l'impegno ottimale e la valorizzazione delle risorse umane.

6.1.1 Struttura organizzativa attuale

La struttura organizzativa di Acquedotto Pugliese è fondamentalmente costituita da Direzioni, Unità Centrali e Unità Territoriali e da due strutture con formula societaria che gestiscono la potabilizzazione (AQP POT srl) e la depurazione (PURA srl).

Direzioni e Unità Centrali

Le Unità Centrali costituiscono un supporto diretto tra i vertici aziendali e l'intera struttura organizzativa.

Esse sono così costituite:

- *Affari Legali*, chiamata a tutelare diritti ed interessi legali del Gruppo, anche fornendo supporto e consulenza specialistica giudiziale e stragiudiziale;
- *Internal Auditing e Gestione Privacy*, che monitora la regolare gestione dei fatti amministrativi, nonché la rispondenza ed efficacia dei processi di funzionamento agli obiettivi definiti ed alle tutele richieste per la responsabilità amministrativa delle Società (ex D.Lgs 231/01) e provvede, inoltre, all'applicazione delle disposizioni di legge per la tutela dei dati personali;

- *Comunicazione e Relazioni Esterne*, deputata a supportare l'Azienda nello sviluppo e nella gestione della comunicazione con l'ambiente esterno e interno, curando la coerenza dell'immagine dell'Azienda rispetto alle strategie definite;
- *Progetti Speciali*, cura l'analisi e lo sviluppo di progetti specifici.
- *Sistemi Informativi Aziendali*, garanzia di corretta gestione dei sistemi in esercizio, tale U.O. segue anche lo sviluppo e la realizzazione dei progetti informativo/informatici e di telecomunicazione funzionali alle esigenze aziendali;
- *Energia*, a presidio di un utilizzo dell'energia razionale e coerente con la vigente legislazione, oltre che, in un'ottica di contenimento dei costi, realizza progetti specifici per l'ottimizzazione dei consumi e la generazione di energia prioritariamente da fonti rinnovabili;
- *Direzione Staff e Qualità*, assicura correnti rapporti istituzionali e la gestione ed il miglioramento del Sistema Qualità Aziendale.
- *Direzione Approvvigionamenti e Contratti*, principalmente demandata alla individuazione sul mercato delle aziende in grado di fornire prodotti/servizi in coerenza con le specifiche tecniche ed economiche ricercate, allo svolgimento delle procedure di gara, nonché alla stipula dei contratti di acquisto e di ogni altro atto che impegna la Società nei confronti dei fruitori o di terze parti;
- *Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo*, che, in linea generale, cura, coerentemente con gli orientamenti della Società, la definizione e l'implementazione delle politiche economico-finanziarie, fiscali e di bilancio, curandone l'applicazione nel rispetto delle normative in essere;
- *Direzione del Personale e Organizzazione*, formula e realizza le politiche di gestione del personale, supporta le altre U.O. definendo ed implementando la struttura organizzativa aziendale e cura l'interpretazione e diffusione della normativa riguardante la sicurezza sul lavoro in azienda;
- *Direzione Commerciale*, pianifica, sviluppa e realizza le attività commerciali, anche studiando l'evoluzione tecnologica ed organizzativa funzionale alle attività commerciali, effettuando indagini sulla soddisfazione dei clienti finalizzate a proporre il miglioramento delle attività di customer care.
- *Direzione Investimenti*, predispone ed implementa il Piano degli investimenti ed il Piano Operativo Triennale, avendo a riferimento le indicazioni strategiche, gli atti pianificatori, gli eventuali provvedimenti della Regione o del Commissario Delegato e gli obiettivi e priorità

definiti con le AATO di riferimento, tenendo conto delle istanze avanzate dai Comuni serviti. Definisce, inoltre, il programma di dettaglio delle iniziative di investimento, curando l'avvio ed il monitoraggio e direttamente realizzando gli investimenti di propria competenza;

- *Direzione Operativa*, cuore del S.I.I., tale U.O. deve garantire l'uniformità, l'ottimizzazione dei processi e la corretta gestione delle opere e l'effettuazione del S.I.I. su tutto il territorio servito nel rispetto delle normative vigenti. A tal fine coordina le Unità Territoriali. Assicura la gestione dell'approvvigionamento e della distribuzione primaria dell'acqua alle Unità Territoriali e all'ingrosso a Comuni/schemi idrici di AQP. Non svolge il servizio di distribuzione secondaria. Gestisce, inoltre, il processo di trattamento e/o potabilizzazione dell'acqua, tramite gli impianti di potabilizzazione, fornendo, dunque, l'acqua potabilizzata. Gestisce, infine, il processo di depurazione con conduzione e manutenzione diretta degli impianti.

L'organigramma attuale del Gestore è pertanto il seguente (*Figura 6.1*):

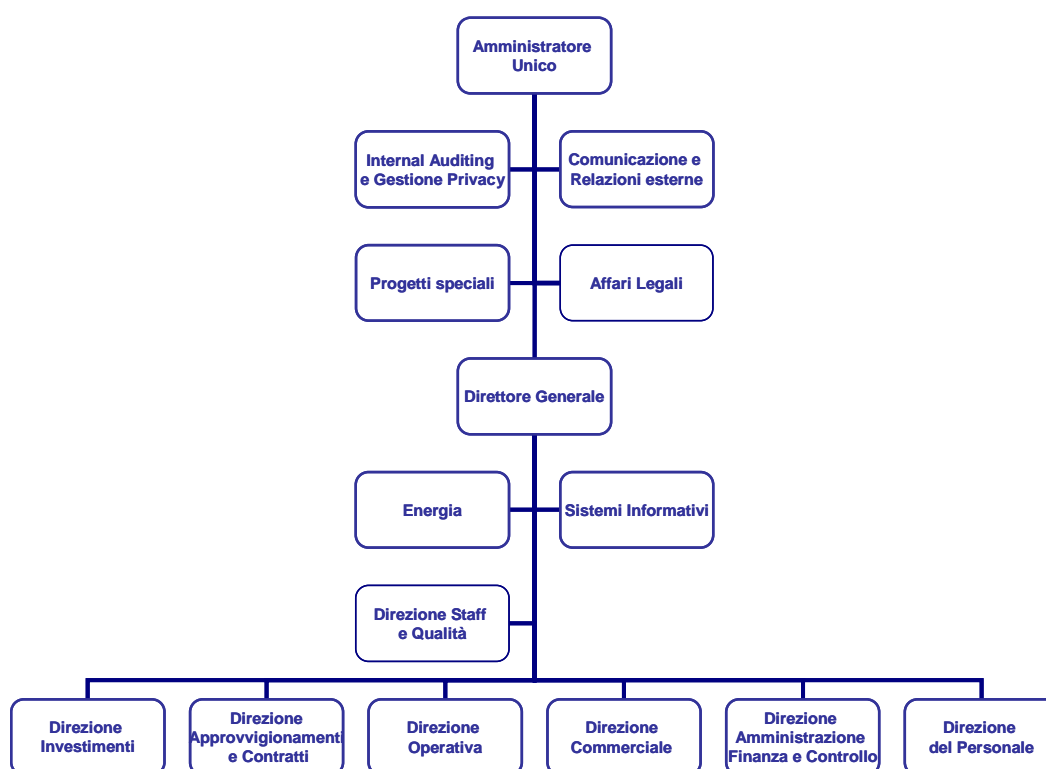


Figura 6.1

Unità Territoriali

Sono attualmente operative 6 Unità Territoriali presso i siti aziendali di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto e Trani (coincidenti con le province pugliesi), la cui struttura organizzativa prevede la presenza di *aree di staff*, di supporto al Manager della U.T., ed *aree gestionali operative*, tutte con aree di responsabilità definite, che ricevono indicazioni strategiche e tecniche dalle Direzioni Centrali.

Esse sono così costituite:

- *Gestione Personale e Sicurezza* presidia la gestione amministrativa del personale, la corretta applicazione della normativa vigente e delle procedure aziendali e la corretta applicazione delle norme in materia di sicurezza e prevenzione degli infortuni;
- *Segreteria e Logistica* assicura la gestione dei servizi generali, la salvaguardia del patrimonio immobiliare e la gestione dei materiali necessari per l'espletamento delle attività;
- *Amministrazione e Controllo di Gestione* cura la gestione amministrativa, la gestione della cassa, il monitoraggio e la raccolta delle contabilità lavori, nonché l'analisi ed il controllo dell'andamento di gestione;
- *Controllo Igienico Sanitario* provvede al controllo igienico/sanitario di tutto il ciclo dell'acqua, ed al monitoraggio degli standard di qualità dell'acqua erogata e depurata in riferimento alle prescrizioni della Convenzione per la gestione dell'ATO Puglia;
- *Assistenza Clienti* gestisce le attività di assistenza clienti, monitorando il raggiungimento dei livelli di qualità, di efficienza ed economicità previsti;
- *Gestione Esercizio* garantisce la ripartizione del flusso idrico assegnato alla U.T. in maniera da soddisfare al meglio le esigenze degli abitanti serviti. Effettua, inoltre, il pronto intervento e le attività programmabili di conduzione, gestione, e piccola manutenzione, ed il soddisfacimento delle esigenze nei tempi e nei modi previsti, anche curando la raccolta dei dati e la compilazione del Giornale di Esercizio;
- *Area Manutenzione & Engineering* assicura per la propria U.T. la gestione e manutenzione di tutte le opere funzionali alla erogazione del SII, le verifiche tecniche per l'assunzione in gestione di opere necessarie al SII e l'effettuazione dei lavori di costruzione assegnati.

Più in dettaglio, nell'ambito di ciascuna Unità Territoriale, in relazione all'estensione del territorio servito, rilevata la disomogeneità dei parametri di gestione, di organizzazione e dei processi, si è

ritenuto di implementare strutture di presidio territoriale, definite *Comprensorio*, che rappresentano la cellula base sul territorio e sono composte da un presidio di assistenza clienti (con sportelli al pubblico) ed uno di gestione esercizio (con squadre di fontanieri per le attività di pronto intervento ed interventi programmati), con competenza su diversi territori comunali. Il dimensionamento e l'individuazione dei Comprensori è funzione di parametri quali le utenze, mediamente intorno alla 25.000, la densità della popolazione, i chilometri di reti urbane gestite, il numero di centri urbani gestiti e le distanze tra gli stessi.

6.1.2 Analisi della struttura organizzativa attuale

L'analisi che segue e le conclusioni cui giunge hanno come unico obiettivo quello di pervenire ad una stima complessiva dei costi del personale relativa al periodo considerato e quindi agli anni che vanno dal 2010 fino al 2018.

Pertanto eventuali valutazioni che dovessero emergere relative ai livelli occupazionali ed alla articolazione delle strutture organizzative dovranno essere considerate come puramente orientative, in quanto il Gestore deve avere la piena libertà imprenditoriale di definire il proprio più opportuno modello organizzativo finalizzato al perseguimento degli obiettivi fissati dal PdA.

La definizione però del livello massimo dei costi da sostenere, e quindi il costo massimo da prevedersi per il personale che rappresenta una componente preponderante dei costi operativi, appartiene però alle finalità del PdA.

Ne consegue che l'articolazione organizzativa ed in un certo senso il numero di risorse appartiene al livello discrezionale del Gestore, anche se va considerato come il livello di professionalità delle risorse utilizzate e la loro organizzazione sul territorio nonché i livelli di rapportazione interni non possono non influenzare il livello qualitativo del servizio offerto.

Risulta pertanto evidente come particolare attenzione venga posta dall'AATO oltre che ad un livello massimo di costi anche al numero ed alla qualità delle risorse impiegate nonché alla relativa struttura organizzativa in cui operano.

Analizzando l'attuale modello organizzativo di AQP e confrontandolo con quello previsto dal PdA del 2002, si nota come la struttura organizzativa "di primo livello", pur avendo subito alcune modifiche nel corso dei sei anni di gestione analizzati, mantiene fondamentalmente lo stesso

schema di riferimento e l'articolazione tra strutture di staff e di line replica quasi fedelmente tale schema di riferimento.

Analizzando invece la struttura di “secondo livello” si nota come la suddivisione di alcune aree di competenza è stata rivisitata e come l'articolazione territoriale (Unità Territoriali) ha rispettato l'auspicato principio di decentramento operativo ma non si vede realmente attuato un processo di responsabilizzazione piuttosto una dipendenza ancora molto forte con le Unità Centrali.

Si ricordi come il precedente PdA descrive tali obiettivi:

“Il soggetto Gestore dovrà pertanto dotarsi di una struttura centrale snella ed agile, con alti contenuti professionali e di elevata operatività, nonché di strutture decentrate sul territorio con forte autonomia decisionale, gestionale ed operativa all'interno delle strategie generali dell'azienda, che per alcune aree potranno coincidere con le realtà gestionali già esistenti.”

ed ancora:

“Le strutture decentrate dovranno essere dotate di un proprio livello direzionale e di una struttura operativa polifunzionale che, nel quadro di un piano generale d'impresa e supportata dai servizi della struttura centrale, dotata di un elevato livello di autonomia e di propri budget, provveda alla gestione delle reti e degli impianti, alla gestione dell'utenza, ai rapporti con il territorio di competenza in modo da dare risposte che esauriscano all'interno dell'area le esigenze complessive dell'utenza.”

Tali obiettivi, nei quali ci si riconosce tutt'ora, dovranno essere alla base e rappresentare il riferimento ideale per il continuo aggiornamento del modello organizzativo del Gestore dell'ATO Puglia.

Al fine pertanto di delineare una struttura organizzativa ottimale, si insiste nel potenziare il decentramento a livello territoriale delle responsabilità fondamentali dotandolo di un sistema di budgetting che consenta un continuo controllo circa il raggiungimento di obiettivi, ciò con l'obiettivo di intervenire con rapidità e tempestività su tutto il territorio, fermo restando l'accentramento di funzioni e responsabilità nella struttura centrale.

Si conferma a proposito la correttezza dell'individuazione delle 6 aree operative a totale copertura dell'intero territorio dell'ATO sulle quali insiste una struttura logistica comune (sede uffici, officina, magazzino ricambi, servizio pronto intervento guasti, ecc.), sia per la completa erogazione e gestione del servizio idrico integrato sia per la completa gestione dei rapporti commerciali con l'utenza:

1. Unità Territoriale Bari

2. Unità Territoriale Brindisi
3. Unità Territoriale Foggia
4. Unità Territoriale Lecce
5. Unità Territoriale Taranto
6. Unità Territoriale Trani.

6.1.3 Indicatori gestionali dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione

La struttura organizzativa del Gestore dovrà essere articolata e dimensionata in funzione del raggiungimento di standard gestionali dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione cui far riferimento sull'intero territorio dell'ATO Puglia.

Fermo restando quando previsto dal Disciplinare Tecnico relativamente agli "Standard organizzativi" si ritiene di introdurre ed adottare la TAB. 2 prevista dal COVIRI relativamente a tali indicatori (Delibera n.7 del 27.4.2006) quale strumento di monitoraggio periodico in merito al livello gestionale garantito nel tempo dal Gestore.

La tabella che segue (*Tabella 6.1*) riporta per l'appunto l'indicazione degli indicatori come previsti dalla delibera citata ed i *valori guida di riferimento*, come suggeriti dallo stesso COVIRI..

Per un maggior dettaglio in merito alle definizioni, alle unità di misura ed alle variabili da considerare si rimanda alla delibera citata.

In sede di avvio del PdA verranno definiti i valori obiettivo anno per anno, in relazione al primo Piano Operativo Triennale ed ovviamente in sintonia con i valori di Piano.

L'indicazione dei valori intermedi che gli Indicatori dovranno assumere consentiranno di monitorare il loro andamento, nei modi indicati al Cap. 8 – Monitoraggio del PdA, per verificare continuamente che convergano verso i valori obiettivo predefiniti (standard).

Tabella 6.1

N.	Indicatore	Unità di misura	Definizione dell'indicatore	Valore al 31.12.2009	Valore obiettivo 31.12.2018	Valore di riferimento
2.1 DEFINIZIONE ATTI AMMINISTRATIVI COPERTURA DEL SERVIZIO						
1	Attivazione fornitura acquedotto	giorni				10
2	Allacciamento fognatura	giorni				7
2.2 RAPPORTI CON L'UTENZA						
3	Attesa al telefono	minuti				4
4	Attesa agli sportelli	minuti				15
5	Lettura del contatore	numero letture				2
6	Risposta ai reclami scritti	giorni				30 (DPCM29.4.1 999)
2.3 GARANZIA DEL SERVIZIO						
7	Incidenza delle interruzioni ricorrenti nell'approvvigionamento idrico	%				0
2.4 INTERVENTI MANUTENTIVI						
8	Pronto intervento per situazioni di pericolo	ore				
9	Ricerca perdite	%				
10	Manutenzione straordinaria delle reti acquedottistiche	%				
11	Riparazione guasti acquedotto	ore				12
12	Riparazione guasti fognatura	ore				12
13	Ispezione sulla rete fognaria	%				
14	Manutenzione straordinaria delle reti fognarie	%				
15	Frequenza di calibrazione della strumentazione di controllo automatico di qualità e quantità delle acque reflue negli impianti di depurazione	n. calibrazioni/ n. strumenti di controllo				
16	Frequenza di controllo della qualità degli scarichi industriali immessi in fognatura	n. campionamenti/ n. scarichi industriali				

6.1.4 Dimensionamento ottimale della struttura organizzativa

Per perseguire l'obiettivo di un dimensionamento e di un'organizzazione funzionale ottimale si deve procedere all'analisi di dettaglio dell'organizzazione aziendale, della struttura e del dimensionamento in termini di numero e qualifiche del personale addetto alle funzioni individuate, di carichi di lavoro medi assegnati alle varie funzioni e quindi a ciascun addetto, nell'ottica di verificarne e, se possibile, migliorarne l'efficienza.

In particolare si ritiene opportuno, per garantire che l'organico utilizzato e la sua articolazione funzionale non presenti criticità, prevedere lo svolgimento di almeno le seguenti attività:

- individuazione delle funzioni aziendali connesse alla gestione caratteristica del SII;
- individuazione, all'interno di ciascuna funzione, delle attività prevalentemente svolte;
- definizione dei carichi di lavoro attuali e di progetto
- individuazione dei parametri che identificano i criteri in base ai quali dimensionare ciascuna attività analizzata;
- definizione di valori obiettivo per ciascun parametro allo scopo di effettuare il dimensionamento ottimale delle attività e, quindi, delle funzioni;
- modifica dell'attuale struttura organizzativa e ridefinizione di una più ottimale struttura aziendale;
- dimensionamento ottimale della struttura organizzativa aziendale;
- confronto tra la struttura organizzativa ottimale e quella attuale;
- verifica di eventuali esuberanti.

Evidentemente dovrà essere cura del Gestore svolgere le attività precedentemente indicate allo scopo di verificare un percorso metodologico di analisi e soluzione delle criticità organizzative esistenti.

Nella Tabella 6.2 è riportato il confronto fra i dati dell'organico nel periodo 2003-2009 del gestore con quanto previsto dal precedente PdA.

numero							
Addetti	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Totale addetti Piano	1.854	1.872	1.870	1.866	1.864	1.865	1.865
Totali addetti AQP	1.543	1.476	1.503	1.454	1.508	1.472	1457
Delta	-311	-396	-367	-412	-356	-403	-408

Tabella 6.2

Fonte AQP

Come però già evidenziato al Capitolo 3 il confronto con i dati di Piano relativamente al numero di personale previsto ed utilizzato da AQP negli anni 2003-2009 (*Tabella 6.2*), che pur si riportano, non hanno particolare interesse in quanto i dati del Piano prevedevano che il Gestore non affidasse a terzi parti sostanziali del SII; così non è stato poiché AQP ha affidato ad imprese e strutture esterne parti consistenti e strategiche della gestione quali: la totalità degli impianti di depurazione (fino ad ottobre 2008), la totalità della conduzione e manutenzione delle reti idriche e fognarie (suddivisi in 14 ambiti territoriali), la lettura dei contatori d'utenza, in parte attività di analisi/prove/collaudi, di progettazione, di ricerca del personale.

Ove comunque si tenesse in considerazione che nel mese di ottobre 2008 AQP ha acquisito la gestione diretta degli impianti di depurazione, costituendo la società PURA srl, totalmente controllata dal Gestore stesso, la situazione al 31.12.2009 sarebbe quella mostrata nella tabella seguente (*Tabella 6.3*). Essa evidenzia i dipendenti in capo ad AQP che gestisce direttamente la struttura di direzione centrale e di coordinamento delle unità operative periferiche per la totalità delle aree di competenza del SII, quelli in organico presso PURA, che comprende in pratica la gestione integrale di tutto il processo di depurazione, e quelli in organico presso AQP POT, che gestisce il processo di potabilizzazione.

Tabella 6.3

Numero Addetti 2009	
Direzioni ed Unità Centrali	419
Direzione Operativa e Unità Territoriali	1.038
Depurazione (PURA)	443
Potabilizzazione (AQP POT)	121
Totale	2.021

Fonte AQP

Si deve però evidenziare che, anche se riportato, tale approccio, non è significativo e non raffrontabile in quanto il precedente PdA era basato su un modello gestionale teorico diverso nella sostanza da quanto attuato dal gestore.

Pertanto, tenendo conto del modello organizzativo attuale del gestore il quale considera il servizio di depurazione e il servizio di potabilizzazione come servizi forniti da terzi, di seguito, si riporta l'organico di riferimento del gestore per gli anni di piano dal 2010 al 2018. Si evidenzia che tale andamento rappresenta il saldo netto fra le uscite previste e le entrate connesse alle nuove opere che entreranno in esercizio a partire dal 2013. (Figura 6.2)

Sono previste, infatti, nel periodo 2010-2018 90 uscite e sono previsti 81 ingressi esclusivamente legati all'entrata in esercizio delle nuove opere .

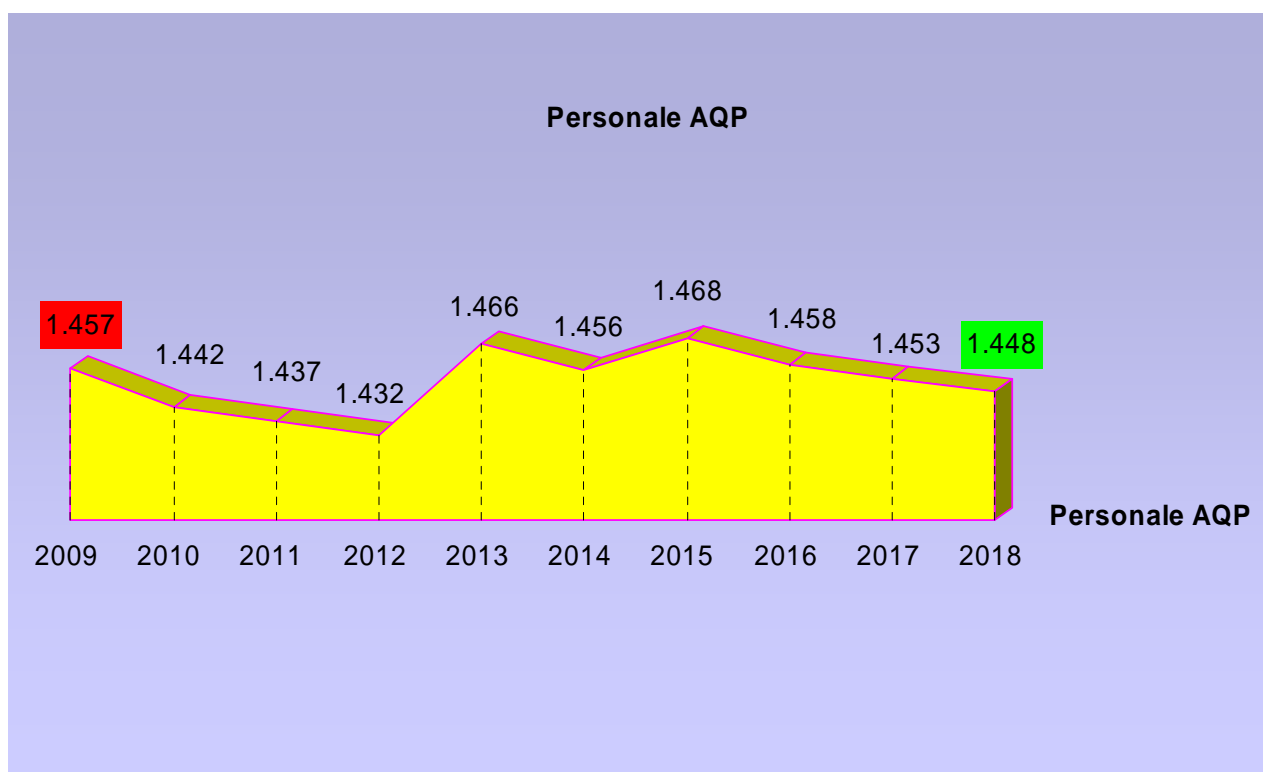


Figura 6.2

6.2 Costi operativi di progetto

La stima dei costi operativi della gestione è finalizzata sia alla definizione della struttura dei costi aziendali, in considerazione dei livelli di servizio, degli investimenti e della struttura organizzativa così come fin qui definito.

In particolare sono stati ricavati i costi, con riferimento alle prescrizioni del decreto legislativo n. 127/1991, rientranti nelle seguenti categorie:

- B 6 - Costi per materie di consumo e merci (al netto di resi, abbuoni e sconti);
- B 7 - Costi per servizi;
- B 8 - Costi per godimento di beni di terzi;
- B 9 - Costo del personale;
- B 11 - Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- B12 - Accantonamento per rischi;
- B 13 - Altri accantonamenti;
- B 14 - Oneri diversi di gestione.

Tali costi operativi sono stati aggiornati utilizzando come riferimento indici unitari di settore e prezzi correnti di mercato sviluppati sulla base della tipologia delle opere e della consistenza degli impianti dell'ATO Puglia.

Si è anche tenuto conto dei dati desunti dai bilanci 2008 e dal preconsuntivo dell'anno 2009 di Acquedotto Pugliese S.p.A..

Nella Tabella seguente (*Tabella 6.7*) si riportano i costi operativi, pari a circa 302,17 M€, come previsti dal preconsuntivo di AQP per l'anno 2009.

Tabella 6.7

COSTI OPERATIVI SII PUGLIA	Pre-consuntivo 2008
PERSONALE	66.773.463
Costo del personale	64.406.604
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo)	2.366.859
ACQUISTI	83.761.298
Energia elettrica acquedotto	47.123.215
Energia elettrica fognatura	3.760.860
Energia elettrica depurazione	21.458.837
Prodotti chimici, di filtrazione ed analisi	5.600.138
Materiali (manutenzione impianti, di consumo, ecc.)	4.699.225
Carburanti e combustibili	1.119.023
SERVIZI DI TERZI	106.389.657
Smaltimento fanghi di depurazione	5.116.992
Smaltimento fanghi potabilizzatori	441.486
Smaltimento rifiuti speciali	263.496
Canone di conduzione grandi vettori	2.775.731
Canone di conduzione impianti di potabilizzazione	5.503.238
Canone di conduzione impianti di depurazione	32.368.124
Canoni espurgo pulizia fogna/allontanamento	19.234.404
Trasporti per emergenza idrica	619.306
Manutezioni impianti e fabbricati	16.775.920
Consulenza legale	1.609.732
Assicurazioni	6.279.882
Noleggio automezzi	697.254
Noleggio macchine ufficio	593.679
Spese per letturazione, stampa fatture, postalizzazione ed incasso	4.322.340
Tasse (tributi locali - voce B14 Bil. CEE)	653.662
Oneri ATO e mutui Comuni	0
Sistemi informativi e spese telefoniche	1.789.476
Altro (vigilanza, pulizia e disinfestazione, oneri salvaguardia, comunicazioni utenti e fornitori, ecc.)	7.344.936
ONERI ACQUA GREZZA	25.481.261
Componente industriale (EIPLI, Consorzio Capitanata, Consorzio Terre d'Apulia)	5.994.367
Componente ambientale Basilicata	17.107.776
Canoni di concessione	638.604

Canone sfruttamento pozzi privati	1.740.513
ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)	3.168.980
TOTALE PARZIALE	285.574.659
Costi capitalizzati	-4.336.869
TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI	281.237.790
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	12.291.640
TOTALE COSTI	293.529.430

COSTI OPERATIVI SII PUGLIA	Pre-consuntivo 2009
PERSONALE	69.024.207
Costo del personale	67.227.437
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo)	1.796.770
ACQUISTI	84.908.370
Energia elettrica acquedotto	46.132.448
Energia elettrica fognatura	3.551.528
Energia elettrica depurazione	20.831.170
Prodotti chimici, di filtrazione ed analisi	5.838.151
Materiali (manutenzione impianti, di consumo, ecc.)	7.488.851
Carburanti e combustibili	1.066.222
SERVIZI DI TERZI	113.124.000
Smaltimento fanghi di depurazione	13.328.327
Smaltimento fanghi potabilizzatori	518.789
Smaltimento rifiuti speciali	777.262
Canone di conduzione grandi vettori	3.048.153
Canone di conduzione impianti di potabilizzazione	6.030.437
Canone di conduzione impianti di depurazione	29.616.785
Canoni espurgo pulizia fogna/allontanamento	20.457.065
Trasporti per emergenza idrica	595.110
Manutenzioni impianti e fabbricati	15.871.072
Consulenza legale	1.015.774
Assicurazioni	6.615.030
Noleggio automezzi	947.943
Noleggio macchine ufficio	718.228
Spese per lettura, stampa fatture, postalizzazione ed incasso	4.645.405
Tasse (tributi locali - voce B14 Bil. CEE)	601.335
Oneri ATO e mutui Comuni	0

Sistemi informativi e spese telefoniche	2.432.830
Altro (vigilanza, pulizia e disinfestazione, oneri salvaguardia, comunicazioni utenti e fornitori, ecc.)	5.904.455
ONERI ACQUA GREZZA	31.278.252
Componente industriale (EIPLI, Consorzio Capitanata, Consorzio Terre d'Apulia)	9.764.934
Componente ambientale Basilicata	18.166.547
Canoni di concessione	701.238
Canone sfruttamento pozzi privati	2.645.534
ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)	2.443.604
TOTALE PARZIALE	300.778.433
Costi capitalizzati	-7.606.139
TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI	293.172.293
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	9.000.000
TOTALE COSTI	302.172.293

Fonte AQP

Rispetto ai dati di preconsuntivo sono state apportate dal Gestore le seguenti variazioni per l'anno 2010,

in considerazione di un obiettivo di contenimento dei costi operativi che risponde ai seguenti criteri-chiave:

- maggior attenzione ai consumi di energia elettrica, in relazione all'ottimizzazione e all'efficientamento della gestione ;
- contenimento dell'incidenza dei costi del personale, per effetto di una riorganizzazione dei processi e ad una conseguente riduzione dell'organico;
- contenimento ed efficientamento di tutte quelle voci di costo legate ad attività non strategiche (altri costi operativi, accantonamento a fondi rischi, spese generali ecc).

Nella *Tabella 6.8* che segue viene analiticamente indicato il recupero di efficienza previsto, con le motivazioni a margine, in relazione ai costi di preconsuntivo del 2009.

Tabella 6.8

	2009		2010		
Costo del personale	69.024.207	-1%	68.313.594	-710.613	In funzione del piano di riduzione del personale è stato considerato un contenimento rispetto all'anno precedente
Energia elettrica acquedotto	46.132.448	-2%	45.103.207	-1.029.241	E' stato previsto un contenimento di tali costi in considerazione dell'ottimizzazione del mix di approvvigionamento idrico e dell' efficientamento dei consumi
Energia elettrica fognatura	3.551.528	0%	3.562.638	11.110	
Energia elettrica depurazione	20.831.170	1%	21.001.340	170.170	
Smaltimento fanghi di depurazione	13.328.327	8%	14.439.021	1.110.694	Si ritiene di riconoscere un incremento rispetto al 2009 in considerazione dell'adeguamento normativo degli impianti in corso e ai maggiori vincoli nella destinazione dei fanghi in agricoltura a favore di forme più costose di smaltimento.
Consulenze legali, assicurazioni, noleggi, spese per lettrazione e tasse locali, sistemi informativi e altri servizi a terzi	22.881.000	-2%	22.423.380	-457.620	Si ritiene di contenere tali costi efficientando la gestione
Componente industriale (EIPLI, Consorzio Capitanata, Consorzio Terre d'Apulia)	9.764.934	-4%	9.390.265	-374.669	E' stato previsto l'adeguamento agli aumenti tariffari richiesti dall'EIPLI a partire dal 2009 compensato da un diverso mix di approvvigionamento
ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)	2.443.604	-2%	2.394.732	-48.872	Si ritiene di contenere tali costi efficientando la gestione
Costo del personale	64.406.604	-3%	62.474.406	-1.932.198	In funzione del piano di riduzione del personale è stato considerato un contenimento rispetto all'anno precedente anche alla luce della valutazione della retribuzione media per alcuni livelli di servizio superiore ai riferimenti medi di mercato.

	2009		2010		
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo, ecc..)	2.366.859	-20%	1.893.487	-473.372	E' stata prevista una considerevole riduzione anche in funzione dell'obiettivo di eliminare il ricorso a lavoro temporaneo.
Energia elettrica acquedotto	47.123.215	-5%	44.767.054	-2.356.161	In linea con le previsioni di mercato è stato previsto un considerevole contenimento di tali costi anche in considerazione del fatto che il livello raggiunto nel 2008 è da considerarsi del tutto eccezionale alla luce delle vicende legate all'andamento del mercato del greggio.
Energia elettrica fognatura	3.760.860	-5%	3.572.817	-188.043	
Energia elettrica depurazione	21.458.837	-5%	20.385.895	-1.072.942	
Smaltimento fanghi di depurazione	5.116.992	+10%	5.628.691	511.699	Si ritiene di riconoscere un incremento rispetto al 2008 in considerazione dell'adeguamento normativo degli impianti in corso e ai maggiori vincoli nella destinazione dei fanghi in agricoltura a favore di forme più costose di smaltimento.
Canone di conduzione impianti di depurazione	32.368.124	-15%	27.512.905	-4.855.219	A fronte della gestione diretta assunta dal Gestore con la costituzione della società PURA spa si è valutato un efficientamento nella considerazione del corrispettivo margine operativo percepito dalle ditte esterne che fino al 2008 hanno gestito tale servizio.
Componente industriale (EIPLI, Consorzio Capitanata, Consorzio Terre d'Apulia)	5.994.367	+60%	9.590.987	3.596.620	Adeguamento agli aumenti tariffari richiesti dall'EIPLI a partire dal 2009.

	2009		2010		
ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)	3.168.980	-15%	2.693.633	-475.347	Si ritiene di contenere tali costi risultando particolarmente elevati rispetto alla tipologia delle destinazioni. Viene indicato un obiettivo da rispettare in funzione dei costi complessivamente previsti essendo tale fondo rischi un elemento di efficienza nella loro gestione.
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	12.291.640	2% Tot. Costi	5.566.594	-6.725.046	

Fonte AQP

Tabella 6.9

COSTI OPERATIVI SII PUGLIA	COSTI OPERATIVI 2010 VS 2009			
	2009	2010	DELTA	
PERSONALE	-1%	69.024.207	68.313.594	-710.613
Costo del personale	-1%	67.227.437	66.535.322	-692.115
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo)	-1%	1.796.770	1.778.272	-18.498
ACQUISTI	-1%	84.908.370	84.305.597	-602.773
Energia elettrica acquedotto	-2%	46.132.448	45.103.207	-1.029.241
Energia elettrica fognatura	0%	3.551.528	3.562.638	11.110
Energia elettrica depurazione	1%	20.831.170	21.001.340	170.170
Prodotti chimici, di filtrazione ed analisi	-3%	5.838.151	5.675.754	-162.397
Materiali (manutenzione impianti, di consumo, ecc.)	6%	7.488.851	7.917.760	428.909
Carburanti e combustibili	-2%	1.066.222	1.044.898	-21.324
SERVIZI DI TERZI	1%	113.124.000	113.861.036	737.036
Smaltimento fanghi di depurazione	8%	13.328.327	14.439.021	1.110.694
Smaltimento fanghi potabilizzatori	-3%	518.789	501.631	-17.158
Smaltimento rifiuti speciali	-2%	777.262	761.717	-15.545
Canone di conduzione grandi vettori	0%	3.048.153	3.048.153	0
Canone di conduzione impianti di potabilizzazione	0%	6.030.437	6.011.275	-19.162
Canone di conduzione impianti di depurazione	0%	29.616.785	29.517.259	-99.527
Canoni espurgo pulizia fogna/allontanamento	2%	20.457.065	20.866.206	409.141
Trasporti per emergenza idrica	-2%	595.110	583.208	-11.902
Manutenzioni impianti e fabbricati	-1%	15.871.072	15.709.187	-161.885
Consulenza legale	-2%	1.015.774	995.459	-20.315
Assicurazioni	-2%	6.615.030	6.482.729	-132.301
Noleggio automezzi	-2%	947.943	928.984	-18.959
Noleggio macchine ufficio	-2%	718.228	703.863	-14.365
Spese per lettura, stampa fatture, postalizzazione ed incasso	-2%	4.645.405	4.552.497	-92.908
Tasse (tributi locali - voce B14 Bil. CEE)	-2%	601.335	589.308	-12.027
Oneri ATO e mutui Comuni	0%	0	0	0
Sistemi informativi e spese telefoniche	-2%	2.432.830	2.384.173	-48.657
Altro (vigilanza, pulizia e disinfezione, oneri salvaguardia, comunicazioni utenti e fornitori, ecc.)	-2%	5.904.455	5.786.366	-118.089
ONERI ACQUA GREZZA	-3%	31.278.252	30.203.483	-1.074.769

COSTI OPERATIVI SII PUGLIA	COSTI OPERATIVI 2010 VS 2009			
Componente industriale (EIPLI, Consorzio Capitanata, Consorzio Terre d'Apulia)	-4%	9.764.934	9.390.265	-374.669
Componente ambientale Basilicata	-3%	18.166.547	17.697.638	-468.909
Canoni di concessione	71%	701.238	1.201.238	500.000
Canone sfruttamento pozzi privati	-28%	2.645.534	1.914.343	-731.191
ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)	-2%	2.443.604	2.394.732	-48.872
TOTALE PARZIALE	-1%	300.778.433	299.078.442	-1.699.990
Costi capitalizzati	5%	-7.606.139	-8.000.000	-393.861
TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI	-1%	293.172.293	291.078.442	-2.093.851
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	-11%	9.000.000	8.000.000	-1.000.000
TOTALE COSTI	-1%	302.172.293	299.078.442	-3.093.851

Fonte AQP

Nella *Tabella 6.9* vengono quindi esplicitati i costi operativi di progetto proposti dal Gestore per l'anno 2010, che in alcuni casi recepiscono l'efficientamento precedentemente indicato e per altri confermano il livello di quelli sostenuti nell'anno 2009 ed in altri casi ancora prevedono degli aumenti per l'adeguamento alle normative (fanghi della depurazione) e all'entrata in funzione delle nuove opere.

Ai fini dello sviluppo del modello, come peraltro imposto dal Metodo Normalizzato, si ipotizza, da parte dell'Autorità una ulteriore riduzione dei COP essenzialmente legata a maggiori costi capitalizzati, a fronte di maggiori investimenti previsti, e al miglioramento di efficienza del fondo rischio per una percentuale complessiva di circa il 3,5% .

Sulla base di queste stime, per il primo anno di esercizio, è stato quindi individuato un valore di costo operativo per l'intera gestione pari a 288,7 M€¹.

Tale valore include tutti i costi relativi alla gestione caratteristica ad esclusione degli ammortamenti, attuali e pregressi, che rientrano in tariffa mediante il piano degli investimenti.

¹ Non si tiene conto degli effetti indotti sui costi operativi dai provvedimenti regionali in premessa citati come ad esempio quelli legati alla presa in gestione degli impianti di affinamento delle acque reflue previsti dal PTA