



## **CAPITOLO 1**

### **PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO**

<b>1.1</b>	<b>Soggetti operanti nella gestione del SII nell'ATO Puglia e inquadramento normativo</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Scostamento tra obiettivi del Piano d'Ambito 2002 e risultati raggiunti al 31.12.2008</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>Definizione della domanda e dei livelli di servizio</b>	<b>3</b>
<b>1.4</b>	<b>Criticità ed Interventi necessari</b>	<b>3</b>
<b>1.5</b>	<b>Piano economico finanziario e Piano tariffario</b>	<b>4</b>
<b>1.6</b>	<b>Monitoraggio</b>	<b>5</b>

## **CAPITOLO 1**

### **PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO**

#### **1.1 Soggetti operanti nella gestione del SII nell'ATO Puglia e inquadramento normativo**

Si è ritenuto opportuno far precedere allo sviluppo delle argomentazioni tecnico-economiche del Piano d'Ambito (PdA) una presentazione dei Soggetti Istituzionali coinvolti nell'elaborazione del Piano o che comunque hanno un ruolo riconosciuto riguardo alla sua fase di attuazione (***CAP 2 SOGGETTI OPERANTI NELLA GESTIONE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO NELL'ATO PUGLIA E INQUADRAMENTO NORMATIVO***).

Si è colta l'occasione per registrare eventuali modifiche sostanziali di recente introduzione che hanno interessato tali Soggetti e che possono aver inciso nell'elaborazione del Piano.

#### **1.2 Scostamento tra obiettivi del Piano d'Ambito 2002 e risultati raggiunti al 31.12.2008**

Si è ritenuto opportuno, preliminarmente, osservare gli accadimenti e i risultati raggiunti nei primi sette anni di gestione del SII nell'ATO Puglia suddivisa in due parti: la prima relativa al periodo 2003 – 2008 basati sui dati consuntivi dei relativi anni e la seconda su quelli di preconsuntivo del 2009 (***CAP 3 ANALISI RISULTATI PIANO D'AMBITO 2003-2008 e 2009***).

Tale disamina viene svolta illustrando gli obiettivi contenuti nel PdA oggetto di affidamento al gestore Acquedotto Pugliese spa (AQP) e quindi confrontandoli con i risultati conseguiti dalla gestione.

Ne risulta così definita anche una ricognizione dello stato dell'arte delle infrastrutture affidate in gestione ad AQP che ne precisa lo stato attuale di funzionamento, punto di partenza per la definizione dei livelli del servizio che il programma degli interventi si propone di raggiungere nel periodo di durata del Piano.

Vengono quindi analizzate le cause che hanno determinato le inadempienze del Gestore nell'attuazione del precedente PdA e svolta una verifica della loro persistenza.

Infine viene svolta un'analisi di efficienza del Gestore, sviluppata per comparazione con altre gestioni, di modo da permettere le analisi propedeutiche ad un efficace controllo di gestione da parte dell'AATO con l'obiettivo di evitare impropri trasferimenti di costi in tariffa.

### **1.3 Definizione della domanda e dei livelli di servizio**

Dopo aver esaminato criticamente i risultati della gestione degli anni dal 2003 al 2009, viene definita la domanda di servizi idrici integrati sul territorio dell'ATO Puglia, alla luce delle più recenti previsioni di evoluzione della popolazione residente e di quella derivante da flussi turistici e di soddisfacimento dei bisogni (**CAP 4 BILANCIO IDRICO**).

Ovviamente vengono contestualmente definiti i livelli di servizio alla base degli obiettivi del presente PdA definiti oltre che qualitativamente e quantitativamente anche in relazione ai relativi tempi di perseguimento.

L'arco di tempo complessivo di sviluppo del presente PdA è relativo agli anni che vanno dal 2010 al 2018, che coincide con l'ultimo anno di concessione del SII all'attuale Gestore AQP.

### **1.4 Criticità ed Interventi necessari**

Dal confronto tra lo stato dell'arte e gli obiettivi posti, emergono le criticità che devono essere superate per garantire il raggiungimento degli obiettivi e quindi dei livelli di servizio individuati (**CAP 5 PIANO DEGLI INTERVENTI**).

A ciascuna macro-criticità viene associato l'intervento più opportuno individuato, vagliando ipotesi alternative e motivando la scelta finale alla luce di una opportuna analisi multicriteri.

Viene inoltre svolta un'analisi dell'attuale struttura organizzativa-gestionale del Gestore per verificarne l'adeguatezza rispetto ai nuovi obiettivi di PdA.

Alla luce delle criticità emerse, vengono indicate le modifiche da apportare alla struttura organizzativa attuale e gli obiettivi gestionali che devono consentire il raggiungimento dei livelli di servizio ed i conseguenti standard oggetto del rapporto convenzionale di gestione tra AATO e AQP (***CAP 6 MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE E COSTI OPERATIVI***).

### **1.5 Piano economico finanziario e Piano tariffario**

Definiti gli interventi necessari per superare ogni singola criticità individuata, viene definita una pianificazione temporale di attuazione degli stessi.

Al cronoprogramma di ciascun intervento viene associato lo sviluppo dell'investimento previsto e quindi viene sviluppato un cronoprogramma generale dell'intero PdA relativo alla totalità degli interventi previsti, andando a indicare e motivare le priorità, le durate, le propedeuticità.

Componendo gli impegni finanziari per ciascun intervento si evince il fabbisogno di quote di investimento prevista per ogni annualità di Piano.

In relazione inoltre agli obiettivi cui si riguarda il Piano ed alla pianificazione degli interventi da realizzare, dei livelli di servizio da garantire e degli investimenti da sostenere, viene sviluppato il piano dei costi operativi di progetto.

Esso segue la definizione del modello organizzativo-gestionale cui il Gestore dovrà darsi per garantire il raggiungimento degli obiettivi di Piano.

La definizione degli interventi da realizzare, la conseguente pianificazione temporale e finanziaria nonché il conseguente piano dei costi consente di elaborare il piano economico-finanziario, corredato della pianificazione in merito alla contribuzione pubblica al cofinanziamento del piano degli interventi e quindi al piano degli ammortamenti in merito agli investimenti propri attribuiti al Gestore.

Vengono così analizzate e definite tutte le componenti necessarie ed indispensabili alla definizione del piano tariffario che consente il perseguimento degli obiettivi di servizio definiti.

L'obiettivo principale del piano economico finanziario è quello di evidenziare, nell'orizzonte temporale individuato di operatività del Gestore del servizio idrico integrato, la variazione tariffaria che si rende necessaria per l'esecuzione del programma degli interventi per portare i servizi di

acquedotto, fognatura e depurazione ai livelli di efficacia e di efficienza imposti dalla legislazione vigente, verificando nel contempo, la compatibilità dei dati di input inerenti lo sviluppo di costi e investimenti con la massima dinamica tariffaria ammessa dagli strumenti legislativi vigenti.

Viene pertanto elaborata, in sintonia con i dettami del metodo normalizzato vigente, la tariffa media di piano, evidenziandone tutte le componenti (***CAP 7 SVILUPPO DELLA TARIFFA E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO***).

## **1.6 Monitoraggio**

Viene infine elaborata una metodologia di monitoraggio che contempla modalità di controllo dell'attuazione del PdA, attraverso la messa a punto di strumenti idonei a verificare nel tempo il puntuale rispetto delle obbligazioni del Gestore e del raggiungimento degli obiettivi di Piano (***CAP 8 MODALITA' DI CONTROLLO DELL'ATTUAZIONE DEL PIANO***).

## **CAPITOLO 2**

### **SOGGETTI OPERANTI NELLA GESTIONE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO NELL'ATO PUGLIA E INQUADRAMENTO NORMATIVO**

<b>2.1</b>	<b>Ambito Territoriale Ottimale Puglia</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestione del SII per l'Ambito Territoriale Ottimale Puglia</b>	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>Autorità Ambito Territoriale Ottimale Puglia</b>	<b>5</b>
<b>2.4</b>	<b>Soggetto Gestore Acquedotto Pugliese spa</b>	<b>5</b>
<b>2.5</b>	<b>Ente Regione Puglia</b>	<b>6</b>
<b>2.6</b>	<b>Quadro normativo di riferimento</b>	<b>10</b>

## CAPITOLO 2

### I SOGGETTI OPERANTI NELLA GESTIONE DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO NELL'ATO PUGLIA E L'INQUADRAMENTO NORMATIVO

#### 2.1 Ambito Territoriale Ottimale Puglia

L'Ambito Territoriale Ottimale Puglia (ATO Puglia) è stato costituito con Legge della Regione Puglia n.28 del 6 settembre 1999 – *Delimitazione degli ambiti territoriali ottimali e disciplina delle forme e dei modi di cooperazioni tra gli enti locali, in attuazione della legge 5 gennaio 1995, n.36 – e sue s.m.i.*, individuandolo quale coincidente con tutto il territorio della Regione Puglia.

L'ATO Puglia è a tutt'oggi, sia in termini di popolazione residente che di superficie, il più grande tra i 91 previsti.

Esso infatti comprende 258 Comuni ed una popolazione di circa 4.079.000 di residenti, per una superficie di circa 19.360 Km quadrati.

Dal punto di vista geomorfologico, va ricordato che la Puglia è una penisola generalmente piatta e con un sottosuolo carsico e dunque priva di significativi corsi d'acqua. I principali fiumi, l'Ofanto e il Fortore, ubicati nella zona nord della regione, sono perlopiù a regime torrentizio. Il territorio è privo di bacini naturali di acqua dolce, mentre dispone di risorse idriche sotterranee attualmente fortemente sfruttate.

Il clima è prettamente mediterraneo con estati calde e lunghe e inverni miti. I periodi di pioggia si concentrano nelle stagioni autunnali e primaverili e si verificano ciclicamente periodi siccitosi con intervalli di circa 8-10 anni.

L'asperità del territorio, dal punto di vista idrologico, ha costretto la Puglia ad approvvigionarsi dai territori limitrofi e in modo massivo, come si è detto, dalla falda sotterranea.

La presenza di un'agricoltura particolarmente orientata verso produzioni di qualità e dunque idroesigente rende più aspra la competizione per l'utilizzo delle risorse idriche.

Allo stato attuale tutti i bacini artificiali da cui si approvvigiona la Puglia per gli usi potabili sono a uso plurimo e gestite dagli Enti irrigui.

Meno forte è la competizione con il mondo industriale fatta eccezione per l'area siderurgica di Taranto.

Il volume prodotto per la Puglia per uso potabile nel 2008 è stato di circa 527 Mln di metri cubi di cui il 62% rivenienti da fonti esterne ed il restante 38% da fonti interne come risulta dalla tabella di seguito riportata (*Tabella 1.1*)

**Tabella 1.1**

2008			
FONTI	Fonti interne	Fonti esterne	Totale
Invasi	102.038.162	216.950.302	318.988.464
Pozzi	99.646.275		99.646.275
Sorgenti		108.366.436	108.366.436
<b>Totale</b>	<b>201.684.437</b>	<b>325.316.738</b>	<b>527.001.175</b>

Va ricordato che tra le fonti interne vengono annoverate anche quelle relative ai prelievi dagli invasi del Locone e del Fortore.

L'invaso del Locone, è situato in Puglia ed è gestito dal Consorzio di Bonifica di Terre d'Apulia, riceve però prevalentemente acqua dal bacino dell'Ofanto, a cui appartiene, e dunque dal bacino di monte in territorio campano (invaso di Conza).

L'invaso del Fortore, gestito dal Consorzio di Bonifica di Capitanata, è invece a cavallo delle Regioni Puglia e Molise.

In definitiva anche queste risorse sono esterne alla regione ma vengono considerate interne in quanto le opere di sbarramento sono ubicate in Puglia.

L'assenza di corsi d'acqua, come si è detto, si ripercuote anche sulle modalità di smaltimento delle acque reflue urbane.

Lo smaltimento dei reflui sul suolo comporta la realizzazione e gestione di impianti particolarmente complessi per il conseguimento di standard di qualità sempre più restrittivi.

Inoltre, la particolare vocazione turistica della costa pugliese rende di fatto problematico lo smaltimento dei reflui a mare.



## **2.2 Gestione del SII per l’Ambito Territoriale Ottimale Puglia**

La gestione del SII per l’ATO Puglia viene affidata, con Legge della Regione Puglia n.28 del 6 settembre 1999 – *Delimitazione degli ambiti territoriali ottimali e disciplina delle forme e dei modi di cooperazioni tra gli enti locali, in attuazione della legge 5 gennaio 1995, n.36 – e sue s.m.i.*, al soggetto Gestore Acquedotto Pugliese spa (AQP), recependo quanto stabilito dal D.Lgs. n.141 del 11 maggio 1999.

Infatti tale D.Lgs – *Trasformazione dell’Ente Autonomo Acquedotto Pugliese in società per azioni, a norma dell’articolo 11, comma 1, lettera b), della legge 15 marzo 1997, n.59* – prevede all’art.2, comma 1 che “Sono affidate alla Società (AQP ndr), fino al 31 dicembre 2018, le finalità già attribuite all’Ente dalla normativa riguardante l’Ente stesso.”

Il soggetto Gestore AQP opera però nei primi tempi in assenza di un Piano d’Ambito e della stessa Autorità d’Ambito, la cui costituzione, pur prevista dalla legge regionale n. 28/99, avverrà soltanto a fine del 2002.

A seguito dell’emergenza ambientale e idrica di quegli anni in Puglia, il Ministero dell’Interno delegato per il coordinamento della Protezione Civile, con Ordinanza n. 3184 del 22/03/02, attribuisce al Commissario Delegato, Presidente della Regione Puglia, il compito di provvedere, ai sensi della Legge n.36 del 5 gennaio 1994, all’avvio dell’attuazione del servizio idrico integrato nonché di predisporre il piano tecnico-finanziario di cui all’art.11, comma 3 e di attivare le procedure necessarie per assicurare il cofinanziamento comunitario degli interventi; quindi, con Ordinanza n. 3188 del 22/03/02, detta le disposizioni urgenti per fronteggiare la crisi nel settore dell’approvvigionamento idrico, del trasporto e della distribuzione delle acque.

Pertanto il Commissario Delegato, Presidente della Regione Puglia, oltre a predisporre il programma degli interventi urgenti sia nel settore idrico che per l’adeguamento dei servizi di fognatura e depurazione, provvede all’elaborazione del Piano d’Ambito per l’ATO Puglia, onde dare formale e concreto avvio all’affidamento del SII al soggetto Gestore già individuato.

Peraltro, come richiesto per l’impegno dei fondi comunitari previsti dal Quadro Comunitario di Sostegno e dal POR Puglia 2000/2006, compreso l’accesso alla premialità in scadenza al 30/9/02, gli interventi previsti devono collocarsi all’interno di un sistema di programmazione che prevede la

piena operatività del soggetto Gestore, in attuazione della Convenzione per l'affidamento del servizio e del relativo Disciplinare Tecnico ed in riferimento all'applicazione di quanto previsto dal Piano d'Ambito.

Il Piano d'Ambito relativo agli anni 2002-2032, predisposto dal Commissario Delegato, viene adottato con Decreto Commissariale n. 294 del 30 settembre 2002 e, contestualmente, viene anche sottoscritta la Convenzione e il relativo Disciplinare Tecnico per la gestione del Servizio Idrico integrato nell'ATO Puglia tra il Commissario Delegato e Acquedotto Pugliese S.p.A., con decorrenza dal 30 settembre 2002 e termine il 31 dicembre 2018.

### **2.3 Autorità Ambito Territoriale Ottimale Puglia**

La costituzione dell'Autorità d'Ambito dell'ATO Puglia (ATO Puglia) avviene il 20 dicembre 2002, con la stipula della Convenzione di cooperazione regolante i rapporti tra gli enti locali dell'ATO della Regione Puglia.

Il reale avvio dell'operatività dell'AATO coincide però solo con la nomina del Dirigente Responsabile e del Dirigente per la Pianificazione, avvenuta il 4.3.2004; quindi, il 4.10.2004, il Comitato Esecutivo approva, sia pure con alcune osservazioni, il Piano Operativo Triennale desunto dal PdA, nell'ultima versione rivisitata da parte di AQP.

Con Legge Regionale n. 8 del 26 marzo 2007, l'Autorità d'Ambito ha assunto la natura giuridica di Consorzio di enti locali ai sensi del D.Lgs. 267/2000.

### **2.4 Soggetto Gestore Acquedotto Pugliese spa**

L'AQP è di proprietà della Regione Puglia che ne detiene, dal 2002, la maggioranza del capitale azionario con circa l'87% del suo valore, mentre il restante 13% è di proprietà della Regione Basilicata.

AQP, oltre ad essere affidatario della gestione del S.I.I. nell'ATO Puglia, in virtù di quanto stabilito dal D.lgs. n.141/99, svolge la gestione dei servizi idrici nei comuni ricadenti nell'Alta Irpinia e ricadenti nell'ATO Calore-Irpino della Campania e il servizio idrico di approvvigionamento per l'ATO di Basilicata. Gestisce, inoltre, per conto dell'Acquedotto Lucano S.p.A., soggetto Gestore dell'ATO Basilicata, il servizio di potabilizzazione.

L'AQP, attualmente, controlla due società operative: l'AQP Potabilizzazione s.r.l. e PURA Depurazione s.r.l., quest'ultima costituita ad ottobre 2008 a seguito della internalizzazione del servizio di depurazione in precedenza affidata a ditte esterne.

## **2.5 Ente Regione Puglia**

La Regione Puglia, in occasione della definizione delle linee di sviluppo della programmazione comunitaria relativa agli anni 2007-2013, ha operato per garantire alla difesa e salvaguardia delle risorse idriche risorse sufficienti a garantire gli obiettivi strategici a tal fine definiti.

L'Asse II del PO FESR 2007-2013 - "Uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali ed energetiche per lo sviluppo" - è orientato a promuovere un uso sostenibile ed efficiente delle risorse naturali quale condizione per una maggiore qualità della vita ed al tempo stesso criterio per orientare lo sviluppo sociale ed economico verso una maggiore sostenibilità ambientale e verso modelli di produzione, consumo e ricerca in grado di sfruttare l'indotto economico ed occupazionale

Inoltre la Regione Puglia ha ritenuto di rafforzare la disponibilità di finanziamenti in tema di risorse idriche già promossi con il PO FESR 2007-2013 attraverso il PAR FAS, privilegiando quegli interventi che maggiormente concorrono al conseguimento degli obiettivi di servizio, con particolare riferimento alle azioni in grado di rafforzare la tutela ed il risparmio della risorsa idrica stessa ma anche i sistemi di adduzione, approvvigionamento e distribuzione.

Interventi specifici vengono inoltre finalizzati a risolvere in modo strutturale alcuni dei problemi più rilevanti degli ultimi decenni, come quelli che riguardano in particolare la capacità di assicurare stabilmente una disponibilità di risorse pienamente adeguata ai fabbisogni civili, industriali ed agricoli della Puglia.

In particolare gli obiettivi suindicati vengono perseguiti attraverso le seguenti Linee di Intervento dell'Asse II del PO FESR 2007-2013:

### *2.1 Interventi per la tutela, l'uso sostenibile e il risparmio delle risorse idriche*

Detta linea di intervento è destinata alla realizzazione di opere di attuazione del PTA di cui all'art.121 della parte terza, sezione II del D.lgs. 152/2006, che incidono sul PdA in riferimento all'esigenza di garantire, nell'ambito del SII, il rispetto delle norme in materia ambientale.

Per tale linea di intervento potrà essere sviluppata l'azione di adeguamento del grado di copertura e del livello qualitativo del del SII per gli agglomerati regionali, ai fini del raggiungimento del target previsti dal QSN 2007-2013. In particolare si potrà procedere all'estensione del SII attraverso la realizzazione di reti di distribuzione idrica: reti di fognatura, collettamento dei reflui agli impianti di depurazione, ampliamento dei depuratori per il trattamento di un maggior carico in ingresso.

La stessa linea, altresì, potrà finanziare, sempre nell'ambito del SII, l'attuazione delle misure del PTA finalizzate a garantire il raggiungimento e il mantenimento degli obiettivi di qualità per i corsi idrici, nonché la tutela qualitativa e quantitativa degli stessi. In particolare si potrà procedere a realizzare interventi per l'adeguamento al PTA dei sistemi di depurazione per un livello di trattamento più spinto rispetto a quello minimo previsto dalla norma (condizione di ammissibilità al cofinanziamento comunitario) nonché alla realizzazione di condotte sottomarine.

Precondizione all'attuazione delle Azioni incluse nella Linea di intervento è ricadere nel quadro di trattamento delle acque conforme ai requisiti della normativa europea (Dir 91/271/CE) ed essere in coerenza con la progressiva attuazione della Direttiva Quadro sulle acque (Dir 2000/60/CE).

Risultano esclusi da tale Linea di intervento le azioni relative alle zone sensibili da nitrati rientranti in campo FEASR .

Per questa Linea d'intervento s'individuano le seguenti tipologie di Azioni:

- completamento/adeguamento/ottimizzazione delle infrastrutture idriche, ivi compreso la riduzione delle perdite fognarie e depurative, per la realizzazione di dette infrastrutture negli agglomerati urbani costieri e di condotte sottomarine in aree a forte vocazione turistica;
- raggiungimento degli obiettivi e degli standard di tutela quali-quantitativa dei corpi idrici interni e marini

- definizione di strumenti per la gestione delle siccità, delle conseguenti crisi idriche e degli impatti sul sistema idrico
- miglioramento del sistema dell'informazione, del monitoraggio e del controllo.

Gli interventi sul sistema di depurazione-recapito finale previsti dalle misure del PTA finalizzate al mantenimento e miglioramento dei corpi idrici ricettori, saranno altresì finanziabili sulla *Linea 5 FAS 2.1 del PAR FAS - Interventi per la tutela, l'uso sostenibile ed il risparmio delle risorse idriche*.

Per questa linea di azione si individuano le seguenti tipologie di attività:

- a) Contributi per la realizzazione di sistemi di trattamento appropriati di reflui provenienti da utenze domestiche o assimilate isolate non aggregate agli agglomerati individuati dal PTA
- b) Attuazione di interventi sul sistema depurazione – recapito finale previsti dalle misure del PTA finalizzate al mantenimento e miglioramento della qualità dei corpi idrici ricettori
- c) Completamento degli investimenti previsti dal PTA per il rispetto delle normative attualmente vigenti (D.lgs. 152/06).

La linea prevede interventi il rafforzamento degli interventi previsti dal PO FESR per le prime due azioni, ed interventi complementari rispetto a quelli previsti dalla linea 2.1 del PO FESR per quanto concerne il completamento degli investimenti previsti dal PTA, contribuendo agli obiettivi di servizio in tema di risorse idriche.

## *2.2 Interventi per il potenziamento del sistema idrico di approvvigionamento, adduzione e distribuzione idrica*

Detta Linea di intervento è destinata alla realizzazione di opere per l'attuazione specifica del PdA e in particolare: interventi strategici di accumulo e adduzione, interventi per la riduzione delle perdite fisiche nelle reti di distribuzione nonché opere di captazione per eventuali nuovi attingimenti dalla falda carsica in specifiche aree classificate di tutela quali-quantitativa del PTA.

Per questa linea d'intervento s'individuano le seguenti azioni:

- interventi infrastrutturali strategici, inclusa la realizzazione di opere di interconnessione e compenso su area vasta in modo da regolare la gestione domanda-offerta in base a specifiche esigenze;
- adeguamento e potenziamento degli impianti di affinamento;
- azioni di riduzione e razionalizzazione dell'emungimento delle acque di falde con particolare riferimento alle iniziative di riordino delle utenze idriche ove rientranti in campo FESR;
- azioni per il miglioramento del sistema dell'informazione, del monitoraggio e del controllo.

Inoltre, interventi di miglioramento dell'approvvigionamento idrico intersettoriale, di rifunzionalizzazione di reti di distribuzione idrica e di potenziamento delle infrastrutture rivolte ad elevare l'approvvigionamento, adduzione e distribuzione idrica per uso potabile, saranno altresì finanziati sulla Linea 6 FAS 2.2 del PAR FAS regionale – Interventi per il potenziamento del sistema idrico di approvvigionamento, ivi compreso i dissalatori, adduzione e distribuzione idrica, e per il riuso delle acque urbane ai fini irrigui.

Per quanto concerne gli interventi per uso potabile previsti dal Piano di Ambito, sono presenti le seguenti tipologie di attività:

- a) Azioni per il potenziamento delle infrastrutture, ivi compreso i dissalatori, rivolte ad elevare l'approvvigionamento, adduzione e distribuzione idrica per uso potabile
- b) Interventi di rifunzionalizzazione di reti di distribuzione idrica

Per quanto riguarda gli interventi non previsti dal PdA e quelli concernenti il riuso delle acque reflue urbane ai fini irrigui, sono previste le seguenti tipologie di attività:

- c) Miglioramento dell'approvvigionamento idrico intersettoriale ed interregionale
- d) Riuso di acque reflue in agricoltura
- e) Attrezzamento dei comprensori irrigui (reti di collettamento e distribuzione per l'irrigazione)

La Linea prevede interventi complementari rispetto a quelli previsti dalla linea 2.2 del PO FESR in quanto sul versante dell'approvvigionamento idrico prevede interventi di rilievo strategico

legati ad impianti ed infrastrutture localizzate in altri contesti regionali, quali Basilicata e Molise. Inoltre la linea rafforza anche interventi già previsti nella linea 2.2 del PO FESR prevedendo interventi specificamente rivolti alla soluzione delle carenze di disponibilità di risorse per l'uso potabile, contribuendo inoltre agli obiettivi di servizio.

Le Linee di Intervento 2.1 e 2.2 del PO FESR 2007-2013 e del PAR FAS sono dedicate essenzialmente all'attuazione del Piano di Tutela delle Acque (PTA) e del Piano d'Ambito (PdA) per il ciclo integrato delle acque, affidato alla programmazione da parte dell'ATO ed alla realizzazione prevalente da parte del soggetto Gestore del SII.

Pertanto dette specifiche Linee di Intervento saranno attuate in via assolutamente prevalente attraverso procedure negoziali tra Regione, AATO e soggetto Gestore del SII, salvo specifiche e mirate azioni rimesse all'attuazione di Comuni e Province.

In tale contesto, le priorità individuate nell'ambito della programmazione strategica di area vasta dovranno essere inquadrare nelle procedure negoziali che vedranno l'AATO soggetto protagonista delle stesse procedure.

## **2.6 Quadro normativo di riferimento**

Il Decreto Legislativo del 3 aprile 2006 n. 152 "Norme in materia ambientale", emanato al fine del "riordino, coordinamento ed integrazione" delle disposizioni legislative in campo ambientale, ha inciso profondamente sull'assetto normativo in materia di risorse idriche, introducendo alcune novità nel settore delle risorse idriche e del Servizio Idrico Integrato ed abrogando le precedenti disposizioni che regolavano il settore, tra cui la L. 36/94.

Nella specie, le novità introdotte dal Codice Ambientale riguardano il riconoscimento ex lege dell'Autorità d'Ambito come "struttura dotata di personalità giuridica" (art. 148, co 1) attraverso la quale gli enti locali esercitano le proprie competenze in materia e la caratterizzazione dei contenuti del Piano d'Ambito specificata all'art. 149.

All'Autorità d'Ambito è trasferito l'esercizio delle competenze spettanti agli enti locali nella gestione delle risorse idriche, ossia l'organizzazione del servizio idrico integrato, la scelta della

forma di gestione, la determinazione e modulazione delle tariffe all'utenza, l'affidamento della gestione e relativo controllo, nonché la programmazione delle infrastrutture idriche (acquedotti, fognature, impianti di depurazione).

All'Autorità spetta, inoltre, la tutela dei beni e delle infrastrutture idriche di proprietà pubblica, affidati in concessione, per tutta la durata della gestione, al Gestore del servizio idrico integrato che ne assume i relativi oneri, nei termini previsti dalla convenzione e dal disciplinare.

Evidentemente le linee di sviluppo e gli obiettivi del presente PdA rispettano fedelmente quanto emanato da tale DL.



## CAPITOLO 6

### IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE ED I COSTI OPERATIVI

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

## 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:

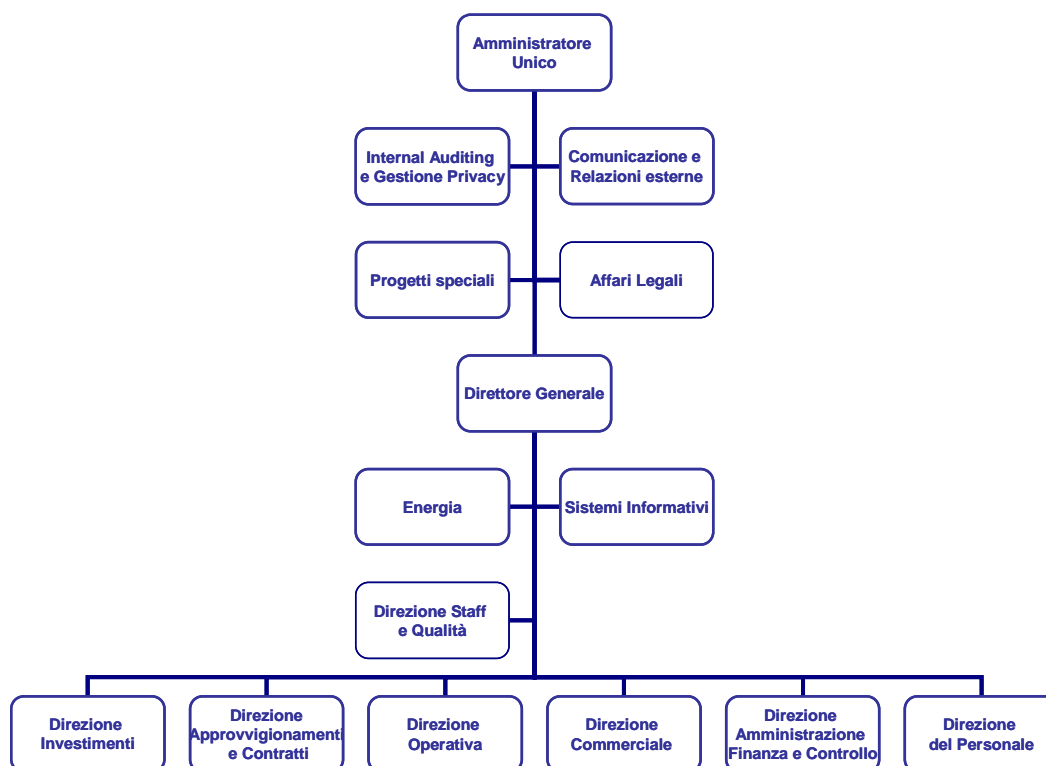
- *Affari Legali*, chiamata a tutelare diritti ed interessi legali del Gruppo, anche fornendo supporto e consulenza specialistica giudiziale e stragiudiziale;
- *Internal Auditing e Gestione Privacy*, che monitora la regolare gestione dei fatti amministrativi, nonché la rispondenza ed efficacia dei processi 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 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
<b>2.1 DEFINIZIONE ATTI AMMINISTRATIVI COPERTURA DEL SERVIZIO</b>						
1	Attivazione fornitura acquedotto	giorni				10
2	Allacciamento fognatura	giorni				7
<b>2.2 RAPPORTI CON L'UTENZA</b>						
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)
<b>2.3 GARANZIA DEL SERVIZIO</b>						
7	Incidenza delle interruzioni ricorrenti nell'approvvigionamento idrico	%				0
<b>2.4 INTERVENTI MANUTENTIVI</b>						
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
<b>Totale</b>	<b>2.021</b>

*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 .

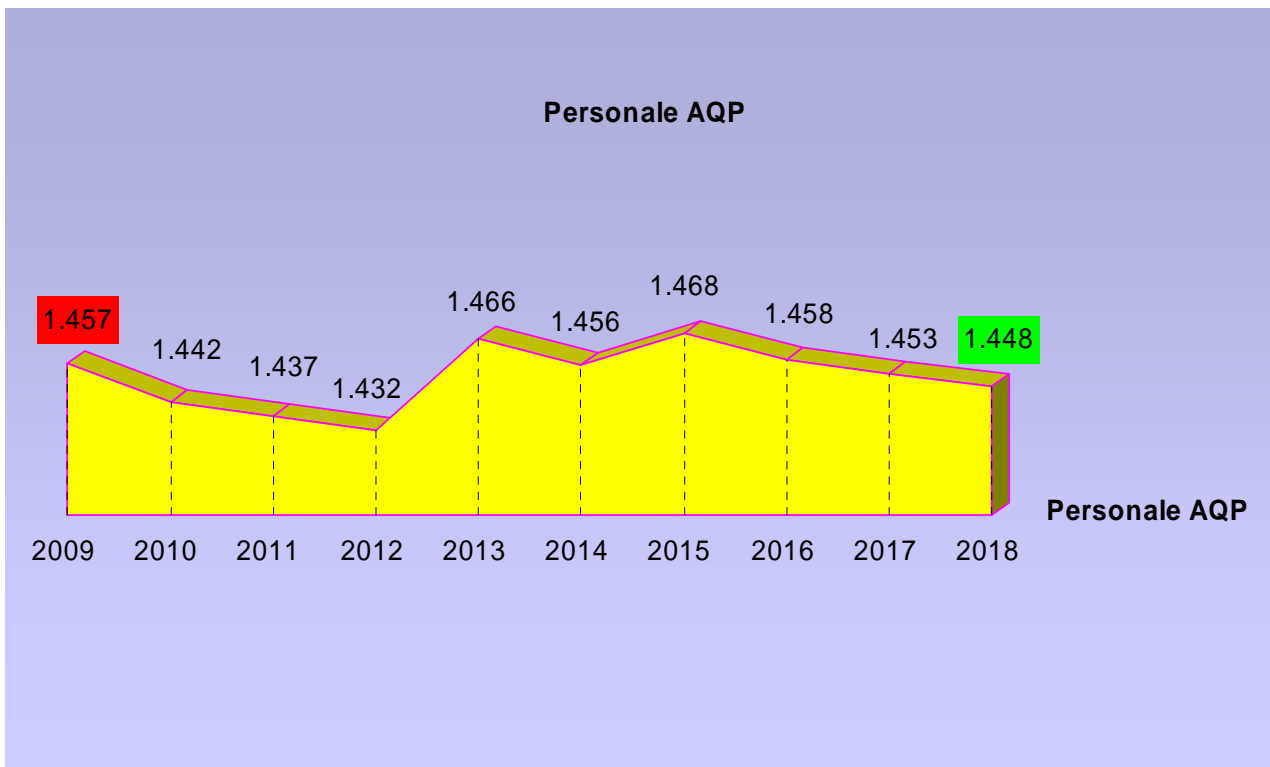


Figura 6.2

## 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**

<b>COSTI OPERATIVI SII PUGLIA</b>	<b>Pre-consuntivo 2008</b>
<b>PERSONALE</b>	<b>66.773.463</b>
Costo del personale	64.406.604
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo)	2.366.859
<b>ACQUISTI</b>	<b>83.761.298</b>
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
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>106.389.657</b>
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
<b>ONERI ACQUA GREZZA</b>	<b>25.481.261</b>
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
<b>ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)</b>	<b>3.168.980</b>
<b>TOTALE PARZIALE</b>	<b>285.574.659</b>
Costi capitalizzati	-4.336.869
<b>TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI</b>	<b>281.237.790</b>
<b>ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI</b>	<b>12.291.640</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>293.529.430</b>

<b>COSTI OPERATIVI SII PUGLIA</b>	<b>Pre-consuntivo 2009</b>
<b>PERSONALE</b>	<b>69.024.207</b>
Costo del personale	67.227.437
Altri costi del personale (buoni pasto, formazione, controlli sanitari, lavoro temporaneo)	1.796.770
<b>ACQUISTI</b>	<b>84.908.370</b>
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
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>113.124.000</b>
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
<b>ONERI ACQUA GREZZA</b>	<b>31.278.252</b>
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
<b>ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)</b>	<b>2.443.604</b>
<b>TOTALE PARZIALE</b>	<b>300.778.433</b>
Costi capitalizzati	-7.606.139
<b>TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI</b>	<b>293.172.293</b>
<b>ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI</b>	<b>9.000.000</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>302.172.293</b>

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	Sulla depurazione l'incremento è derivante dagli adeguamenti degli impianti presenti che comporta un incremento delle stazioni di trattamento esistenti
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 lettura 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.
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	12.291.640	2% Tot. Costi	5.566.594	-6.725.046	Viene indicato un obiettivo da rispettare in funzione dei costi complessivamente previsti essendo tale fondo rischi un elemento di efficienza nella loro gestione.

Fonte AQP

**Tabella 6.9**

COSTI OPERATIVI SII PUGLIA	COSTI OPERATIVI 2010 VS 2009			
		2009	2010	DELTA
<b>PERSONALE</b>	<b>-1%</b>	<b>69.024.207</b>	<b>68.313.594</b>	<b>-710.613</b>
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
<b>ACQUISTI</b>	<b>-1%</b>	<b>84.908.370</b>	<b>84.305.597</b>	<b>-602.773</b>
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
<b>SERVIZI DI TERZI</b>	<b>1%</b>	<b>113.124.000</b>	<b>113.861.036</b>	<b>737.036</b>
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 lettrazione, 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 disinfestazione, oneri salvaguardia, comunicazioni utenti e fornitori, ecc.)	-2%	5.904.455	5.786.366	-118.089
<b>ONERI ACQUA GREZZA</b>	<b>-3%</b>	<b>31.278.252</b>	<b>30.203.483</b>	<b>-1.074.769</b>

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
<b>ALTRI COSTI OPERATIVI (collegio sindacale, spese certificazione, affitto sedi, spese organismo vigilanza, compenso Cda, studi e progettazioni, ecc.)</b>	<b>-2%</b>	<b>2.443.604</b>	<b>2.394.732</b>	<b>-48.872</b>
<b>TOTALE PARZIALE</b>	<b>-1%</b>	<b>300.778.433</b>	<b>299.078.442</b>	<b>-1.699.990</b>
Costi capitalizzati	5%	-7.606.139	-8.000.000	-393.861
<b>TOTALE ESCLUSO COSTI CAPITALIZZATI</b>	<b>-1%</b>	<b>293.172.293</b>	<b>291.078.442</b>	<b>-2.093.851</b>
ACCANTONAMENTO FONDO RISCHI	-11%	9.000.000	8.000.000	-1.000.000
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-1%</b>	<b>302.172.293</b>	<b>299.078.442</b>	<b>-3.093.851</b>

*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€<sup>1</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> 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

## CAPITOLO 7

### SVILUPPO DELLA TARIFFA E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

<b>7.1</b>	<b>Premessa</b>	<b>2</b>
<b>7.2</b>	<b>Gli input del Piano Tariffario</b>	<b>4</b>
7.2.1	Piano degli investimenti	4
7.2.2	Trattamento degli ammortamenti	7
7.2.3	Trattamento dell'inflazione	7
7.2.4	La tariffa media ponderata (Tariffa attuale)	8
7.2.5	Il volume erogato	8
7.2.6	I costi operativi di riferimento	8
7.2.7	I costi operativi di progetto	10
7.2.8	Il capitale investito	11
7.2.9	Spese di funzionamento dell'AATO	12
7.2.10	La remunerazione attesa del capitale	12
<b>7.3</b>	<b>Lo Sviluppo Tariffario</b>	<b>13</b>
<b>7.4</b>	<b>Piano economico finanziario</b>	<b>16</b>
7.4.1	Conto economico	20
7.4.2	Flussi di cassa	21
<b>7.5</b>	<b>Analisi dei risultati</b>	<b>21</b>
7.5.1	indicatori di rendimento	22
7.5.2	Indicatore della struttura finanziaria	23
7.5.3	Indice di copertura del servizio del debito	23
7.5.4	Indicatori di redditività	24
<b>7.6</b>	<b>Allegati</b>	<b>25</b>

## CAPITOLO 7

### SVILUPPO DELLA TARIFFA E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

#### 7.1 Premessa

L'obiettivo principale del presente documento è quello di evidenziare nei 9 anni di applicazione della rimodulazione di Piano d'Ambito, la variazione tariffaria necessaria all'attuazione del programma degli interventi, indispensabile per portare i servizi di acquedotto, fognatura e depurazione ai livelli di efficacia e di efficienza imposti dalla legislazione vigente.

A tal fine si è fatto ricorso ad un "modello di simulazione" che, concepito per scopi predittivi di orientamento, è stato integrato ed aggiornato con l'assunzione degli elementi forniti dall'AATO E desunti dalla documentazione resa disponibile dall'attuale gestore del SII, AQP S.p.A..

La simulazione tariffaria ha come obiettivo prioritario la verifica della compatibilità dello sviluppo di costi e investimenti con la dinamica tariffaria ammessa dal Metodo Normalizzato.

La redazione dei bilanci previsionali e dei prospetti dei flussi di cassa ha infatti lo scopo di verificare la sostenibilità sotto il profilo finanziario e reddituale delle scelte operate e degli obiettivi posti nel Piano d'Ambito, poiché consente di individuare le dinamiche del fabbisogno nell'arco temporale considerato ed ipotizzare le adeguate modalità di copertura dello stesso, nel rispetto dei principi contabili e dei criteri di una efficiente gestione economico-finanziaria.

Viene altresì analizzato l'impatto delle assunzioni effettuate sulla redditività della gestione e sull'equilibrio finanziario della società attraverso la verifica dei bilanci previsionali e dei prospetti dei flussi di cassa individuando le dinamiche del fabbisogno nell'arco temporale considerato ed ipotizzando le modalità di copertura dello stesso, nel rispetto dei principi contabili e dei criteri di una efficiente gestione economico-finanziaria.

Il modello di simulazione richiede la definizione di diverse variabili, determinate alcune mediante analisi e studi di settore, altre stabilite secondo equazioni predefinite dal modello stesso.

In particolare sono stati elaborati i dati forniti dall'AATO e sono state definite e in alcuni casi verificate, le seguenti variabili:

- durata del Piano;
- sviluppo volume erogato;
- dotazione infrastrutturale dell'ATO;



- definizione dei costi inerenti il programma degli interventi con indicazione dei criteri di determinazione delle relative quote di ammortamento che confluiscono in tariffa in ciascuno degli anni considerati;
- costi operativi della struttura organizzativa e gestionale esistente (sviluppo del personale);
- determinazione della remunerazione attesa del capitale;
- tariffa attuale dell'ATO;
- gestione del debito;
- contributi Pubblici;
- individuazione della tariffa reale media, che incorpora il miglioramento di efficienza nei costi operativi imposto dal *Metodo normalizzato* di cui al D.M. LL.PP. 1/8/96.

Con riferimento al Metodo normalizzato, si ricorda che la metodologia tariffaria elaborata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, si basa sul principio che l'incremento tariffario annuale debba essere effettuato sulla base di un piano di investimenti finalizzato all'incremento degli standard qualitativi e quantitativi del servizio e al recupero di efficienza da parte del gestore stesso. Pertanto l'aumento massimo delle tariffe viene commisurato, oltre che al tasso di inflazione, anche ad un parametro (k) concordato che tenga conto degli obiettivi posti in termini di recuperi di efficienza e raggiungimento degli standard di servizio.

In termini formali si può così indicare:

$$[1] \quad T_t = T_{t-1}(1 + \pi + k) \quad t = 1, \dots, T;$$

dove  $\pi$  è il tasso annuale di inflazione programmata e k è il parametro sopra ricordato.

Nel metodo la tariffa del primo anno della nuova gestione, che verrà praticata dal gestore è funzione degli investimenti realizzati, degli ammortamenti a questi relativi e dei costi operativi effettivamente sostenuti, ma è vincolata dalla Tariffa Attuale dell'ATO, poiché anche alla tariffa del primo anno si applica il "tetto" del k massimo stabilito dal Metodo.

Sulla base del Piano degli investimenti previsto per l'Ambito in questione, della situazione esistente riguardo alle principali grandezze che influenzano la gestione del servizio integrato - quali il volume erogato, la lunghezza delle reti, gli abitanti serviti, la tipologia di impianti di depurazione etc. - e di una remunerazione soddisfacente del capitale investito, l'Autorità di ambito è in grado di calcolare la tariffa di riferimento.

Tale grandezza rappresenta la tariffa di un ipotetico gestore di quel Ambito che presenta *performance* nella produzione del servizio pari a quelle medie di settore. In altre parole, si tratta di

utilizzare per il calcolo della tariffa, dati standard ricavati a partire da una preventiva analisi della funzione di costo delle aziende italiane.

Per verificare la congruità dei costi operativi di progetto, da includere nella tariffa d'ambito, e del livello di efficienza del gestore unico, i costi operativi previsti in ciascun esercizio per lo svolgimento dell'attività caratteristica, sono sottoposti, ai sensi del metodo normalizzato, ad una doppia verifica:

1. I costi operativi di progetto possono confluire automaticamente in tariffa solo nel caso in cui non superino quelli modellati di riferimento, eventualmente incrementati del 30%.
2. I costi operativi di progetto devono essere soggetti, per ciascun esercizio, ad un recupero di efficienza, pertanto è richiesto al gestore un continuo miglioramento nel tempo dei costi operativi.

Le altre componenti tariffarie, (ammortamenti e remunerazione del capitale investito), risultano direttamente dipendenti dal piano degli investimenti, che ha lo scopo di accrescere gli standard qualitativi e quantitativi del servizio, rispettando il tetto massimo di incremento tariffario rappresentato dal  $k$  (parametro definito dal metodo normalizzato).

## **7.2 Gli input del Piano Tariffario**

Nei paragrafi successivi si riportano le modalità di calcolo dello sviluppo tariffario, illustrando le ipotesi assunte alla base della variazione della tariffa reale media nell'arco temporale preso in considerazione dal Piano.

### *7.2.1 Piano degli investimenti*

Per ciò che concerne la descrizione tecnica degli investimenti si rimanda al precedente capitolo.

Nella tabella 1.1 successiva, si riportano l'andamento degli investimenti, previsti per i 9 anni considerati.

L'ammontare complessivo degli interventi da realizzare nell'arco temporale preso in considerazione, che si riferisce agli investimenti previsti per nuove opere, ristrutturazioni e sostituzioni, risulta pari a circa **1.484 milioni di euro**, di cui circa 911 M€ (il 60%) saranno remunerati in tariffa, 536 M€ saranno finanziati con i fondi pubblici e 38 M€ sono stati ipotizzati come recupero tariffario.

La determinazione del totale degli ammortamenti annui si rende necessaria al solo fine di individuare l'importo che confluirà nella tariffa di ciascun anno. Con il processo di ammortamento, infatti, il costo dell'investimento sostenuto viene contabilmente ripartito su un numero di annualità pari alla vita utile stimata del bene ed è proprio tramite la quota annua di ammortamento che il gestore potrà recuperare progressivamente in tariffa l'investimento effettuato.

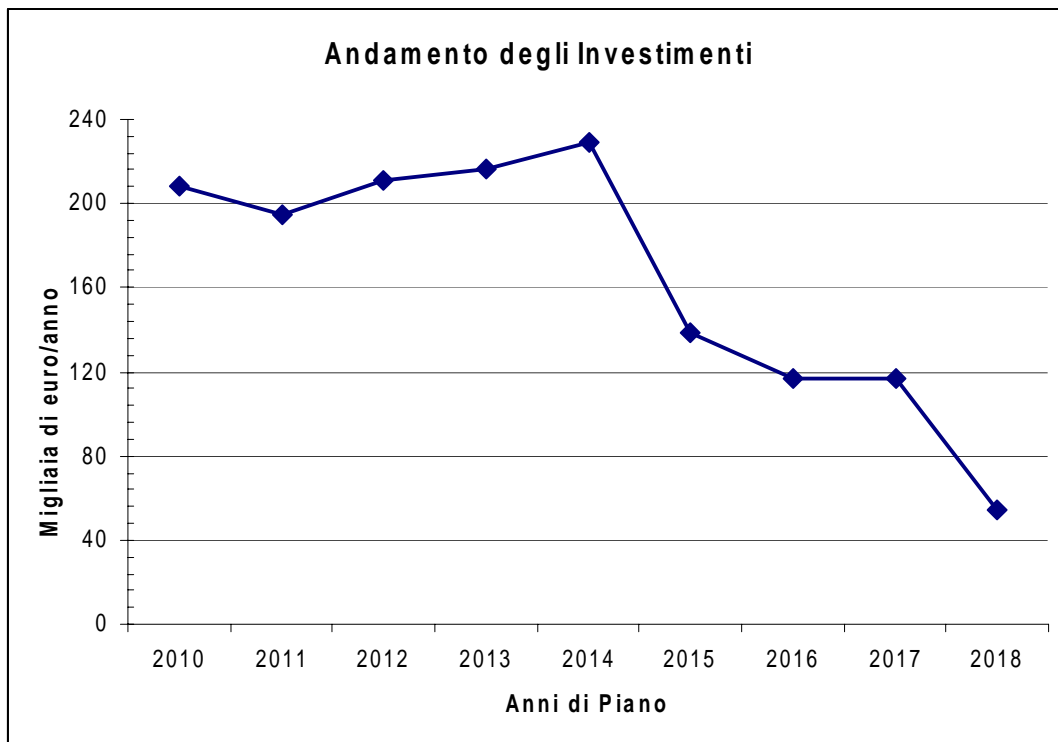
L'ultima riga della tabella successiva riporta il valore del capitale investito netto risultante alla fine di ogni anno, definito dalla media dei valori di capitale iniziale e finale dell'esercizio. Tale importo, che rappresenta il valore contabile netto degli investimenti, indica il totale cumulato degli investimenti realizzati fino a quella annualità al netto del totale cumulato degli ammortamenti effettuati ed è finalizzato esclusivamente a consentire il calcolo della remunerazione del capitale investito che dovrà confluire in tariffa, secondo quanto prescritto dal Metodo normalizzato.

**Tabella 1-1 Piano degli investimenti progressivi anni 2010-2018 (milioni di euro/anno)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tot. Investimenti	<b>208</b>	<b>195</b>	<b>211</b>	<b>216</b>	<b>229</b>	<b>139</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>54</b>
Tot. Ammortamenti	31	39	44	48	51	53	52	51	50
Capitale investito netto	364	414	469	534	618	683	743	804	808

*Fonte elaborazione su dati AATO*

L'andamento del grafico successivo mostra l'andamento degli investimenti previsti dal piano degli interventi, evidenziandone lo sviluppo nei nove anni di piano. Tale complessivo piano di investimenti, possibile con l'attivazione di un flusso di finanziamenti pubblici aggiuntivi, si rende necessario per l'adeguamento della dotazione infrastrutturale ai livelli minimi di servizio da garantire all'utenza e per conseguire gli standard qualitativi e quantitativi prescritti dalla normativa vigente relativa al recepimento delle direttive comunitarie in materia.



**Figura 1.1 Andamento degli investimenti nel periodo 2010-2018**

Nella tabella successiva si riportano, invece, gli investimenti per anno suddivisi per singola categoria di opera e gli ammortamenti effettuati, calcolati impiegando le aliquote specifiche per tipologia di opere, come descritto nel paragrafo successivo.

**Tabella 1-2 Piano degli investimenti al netto del finanziamento pubblico – anni 1 – 9 (migliaia di euro)**

	Aliq Ammort	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Opere di captazione</b>	2,5%	0	5	5	5	1	0	0	0	0
<b>Potabilizzatori</b>	8,0%	10	2	0	1	7	4	0	0	0
<b>Dissalatori</b>	12,0%	0	0	0	9	7	1	0	0	0
<b>Serbatoi</b>	4,0%	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Adduttrici</b>	2,5%	17	15	8	5	8	0	0	0	0
<b>Distribuzioni</b>	2,5%	20	26	24	43	64	84	84	84	21
<b>Telecontrollo</b>	25,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Apparecchi di misura</b>	10,0%	17	2	2	4	4	4	3	3	3
<b>Fognatura</b>	2,5%	4	17	16	15	16	16	22	22	22
<b>Sollevamenti fogna</b>	12,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Collettori fognari</b>	2,5%	0	3	7	4	6	1	0	0	0

<b>Depurazione</b>	15,0%	6	13	21	15	11	1	0	0	0
<b>Manutenzione straord (*)</b>	7,0%	5	5	15	10	10	8	3	3	8
<b>TOT. INVESTIMENTI IN TARIFFA</b>		<b>80</b>	<b>89</b>	<b>99</b>	<b>113</b>	<b>135</b>	<b>118</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>54</b>

Fonte elaborazione su dati AATO

(\*) Gli importi sono al netto del recupero tariffario pari a 37,8 MEur totali, suddivisi in importi annui di 4,725 MEur dal 2010 al 2017.

### 7.2.2 *Trattamento degli ammortamenti*

In linea generale, gli ammortamenti di ciascun anno sono calcolati sommando a quelli in corso, riferiti al capitale già esistente al momento della redazione del piano, gli ammortamenti sui nuovi investimenti. *Nella Rimodulazione del Piano dell'ATO Puglia, gli ammortamenti attualmente in corso sono stati considerati, in quanto strettamente correlati al valore del capitale investito esistente, che è stato stimato in circa 316 M€.* Da tale importo sono stati esclusi quegli interventi che sono soggetti a finanziamento pubblico e che il gestore ha riportato nel proprio bilancio.

Per il calcolo dei nuovi ammortamenti, correlati al programma degli interventi previsti, si è proceduto a suddividere gli investimenti in categorie omogenee e la quota di ammortamento dell'anno di entrata in funzione del bene è stata dimezzata, in accordo con quanto previsto dalla normativa fiscale in materia.

Le voci di investimento e le relative aliquote di ammortamento sono riportate nella tabella 1.2 precedente.

### 7.2.3 *Trattamento dell'inflazione*

Lo sviluppo del piano di investimenti copre un arco di tempo di 9 anni.

In tale orizzonte temporale, si è ritenuto opportuno non tener conto della dinamica inflazionistica sia nel trattamento delle grandezze monetarie distribuite nel tempo sia nel calcolo della tariffa secondo il metodo del *price cap*, anche in ragione del fatto che tale metodo tariffario prevede la determinazione dell'incremento tariffario al netto dell'inflazione programmata, che viene aggiunta successivamente.

Dunque tutti i valori di seguito riportati sono da considerare a prezzi costanti, cioè al netto dell'inflazione.

#### 7.2.4 La tariffa media ponderata (Tariffa attuale)

Al fine di determinare lo sviluppo tariffario, nell'arco temporale di piano il “Metodo normalizzato per la definizione delle componenti di costo e la determinazione della tariffa di riferimento del servizio idrico integrato” richiede la determinazione della Tariffa Media Ponderata delle gestioni esistenti, a cui va applicato il coefficiente di limite di prezzo “k”. Considerando che il servizio è stato affidato nel 2002 al gestore unico Acquedotto Pugliese S.p.a. con decorrenza dal primo gennaio 2003, viene applicata come tariffa all'anno zero del piano rimodulato quella autorizzata dall'AATO per l'anno 2009, pari a 1,3690 €/m<sup>3</sup>.

#### 7.2.5 Il volume erogato

Il volume erogato varia sulla base degli effetti stimati degli investimenti e in relazione alla variazione della popolazione (e di consumo procapite) servita nell'arco temporale considerato dal Piano, che decrescerà dai 4.076.546 abitanti (dato ISTAT 2007) ai 4.031.812 abitanti stimati dall'AATO all'orizzonte di piano 2018.

In particolare l'Autorità d'Ambito ha ipotizzato che il volume di acqua erogata vari sia come conseguenza degli interventi realizzati al fine di ridurre le perdite della rete di distribuzione dal 49,6% al 34,3% che in conseguenza dei consumi idrici procapite previsti negli obiettivi di piano definiti.

Nella successiva tabella si riporta l'andamento, nell'orizzonte di Piano, del volume erogato e la sua variazione in termini percentuali.

**Tabella 1.3 - Sviluppo del volume erogato (migliaia mc/anno)– anni 2010 -2018**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Volume erogato	239.223	240.780	243.063	244.931	246.254	246.870	249.061	250.129	252.133
Variazione	0,31%	0,65%	0,94%	0,76%	0,54%	0,25%	0,88%	0,43%	0,79%

Fonte: elaborazioni AATO Puglia

#### 7.2.6 I costi operativi di riferimento

Per il calcolo dei costi operativi di riferimento, si è proceduto nel seguente modo: è stato calcolato l'importo secondo la metodologia indicata dal metodo tariffario con i dati riferiti alla situazione esistente; si è poi proceduto alla determinazione dei costi operativi di riferimento per gli anni

successivi considerando gli effetti degli investimenti sulle principali variabili (volume erogato, lunghezza reti, abitanti serviti, nuovi impianti di depurazione necessari).

Le componenti dei costi operativi modellati, risultano così articolate:

a) SERVIZIO ACQUE POTABILI

$$COAP = 1,1 * (VE)^{0,67} * (L)^{0,32} * (IT)^{0,1} * e^{\left(\frac{0,2 * U_{idm}}{U_{IT}}\right)} + EE + AA$$

dove:

COAP = Spese funzionali per l'approvvigionamento e la distribuzione dell'acqua potabile (ml lire/anno)

VE = Volume erogato (migliaia m<sup>3</sup>/anno)

L = Lunghezza rete (km)

U<sub>idm</sub> = Utenti domestici con contatore del diametro minimo

U<sub>IT</sub> = Utenti totali

EE = Spese energia elettrica (M€/anno)

AA = Costo dell'acqua acquistata da terzi (M€/anno)

IT = Indicatore di difficoltà dei trattamenti di potabilizzazione:

$$IT = 100 \times \frac{\sum_{i=1}^N (V_i \times C_{u_i}) + V_{nt} \times 0,01}{\sum_{i=1}^N V_i + V_{nt}}$$

dove:

V<sub>i</sub> = Volume trattato dall'impianto i-esimo ed erogato all'utenza

C<sub>u<sub>i</sub></sub> = Coefficiente di costo unitario per l'impianto i-esimo, individuato in apposita tabella in base al volume trattato ed alle tipologie di trattamento

N = Numero impianti gestiti

V<sub>nt</sub> = Volume non sottoposto a trattamento

b) SERVIZIO FOGNATURA

$$COFO = 0,15 * (Lf)^{0,4} * (Ab)^{0,6} + EE$$

dove:

COFO = Spese funzionali per il collettamento fognario (M€/anno)

Lf = Lunghezza rete fognaria (km)

Ab = Abitanti serviti

EE = Spese energia elettrica (M€/anno)

c) SERVIZIO TRATTAMENTO REFLUI

$$COTR = \left[ \sum_1^n \alpha \cdot (Ct)^\beta \cdot A \cdot F \right]$$

dove:

COTR = Costo operativo per i trattamenti (M€/anno)

Ct = Carico inquinante trattato (kg/giorno di COD)

N = Numero impianti

$\alpha$  = Coefficiente funzione della classe di impianto (rilevato da tabella)

$\beta$  = Esponente funzione della classe di impianto (rilevato da tabella)

A = Coefficiente per la difficoltà dei trattamenti -Linea Acque (da tabella)

F = Coefficiente per la difficoltà dei trattamenti -Linea Fanghi (da tabella)

Dall'applicazione della metodologia sopradescritta è stato calcolato lo sviluppo dei Costi Operativi di riferimento, che al primo anno si attestano in 311,9 M€ come riportato nella tabella seguente.

**Tabella 1.4 Calcolo dei costi operativi di riferimento (milioni di euro, euro/mc)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COP	312	315	315	327	336	336	334	342	337
COP/VE	1,3039	1,3072	1,2958	1,3369	1,3628	1,3630	1,3403	1,3688	1,3351

### 7.2.7 I costi operativi di progetto

Come già evidenziato nel capitolo precedente, i costi operativi di progetto sono stati stimati partendo dai costi operativi dichiarati dal soggetto Acquedotto Pugliese Spa, e sviluppati mediante l'utilizzo di parametri che tengono in considerazione le iniziative già intraprese dal gestore ai fini dell'ottimizzazione gestionale e del raggiungimento delle relative economie di scala, che dovrebbero portare nel futuro ad una riduzione dei costi operativi.



Sulla base di queste stime è stato individuato un valore di costo operativo unitario, per il primo anno, relativo ai tre servizi, pari a 1,1723 euro per ciascun metro cubo erogato. Tale valore include tutti i costi relativi alla gestione caratteristica, ad esclusione degli ammortamenti, che rientrano in tariffa mediante il piano degli investimenti.

Sulla base di questo valore di costo unitario e del volume erogato è stato individuato il livello dei costi operativi di ambito, pari a circa 289 M€ per il primo esercizio. Il dettaglio annuale dei costi operativi di progetto è riportato nella tabella 1 degli Allegati.

Per la stima dei costi operativi degli anni successivi, sono stati previsti sia gli incrementi di costo dovuti all'entrata in funzione di nuove opere ed all'innalzamento dei livelli di servizio, sia i recuperi di efficienza dovuti alla progressiva ottimizzazione della gestione.

Per quanto riguarda la quota di tali costi che effettivamente confluisce in tariffa, inoltre, è stato applicato quanto prevede il Metodo normalizzato in merito al processo di miglioramento dell'efficienza della gestione (art. 6 del Metodo).

In particolare, il miglioramento di efficienza è calcolato sulla base del confronto dei costi modellati di riferimento con i costi operativi di progetto effettivamente inclusi nella tariffa dell'anno precedente, aumentati della variazione dovuta agli incrementi di servizio.

Sulla base dell'applicazione della metodologia prescritta dal Metodo, i costi operativi di progetto sono sempre risultati inferiori ai costi di riferimento. Pertanto, la percentuale annua di miglioramento di efficienza applicata è risultata sempre pari allo 0,5% dei costi operativi riconosciuti in tariffa nell'anno precedente.

### 7.2.8 Il capitale investito

Per quanto concerne, infine, lo sviluppo nel tempo del capitale investito, riportato nella successiva tabella, il Metodo prevede che negli anni successivi al primo il capitale investito si incrementi per i nuovi investimenti e si riduca in seguito agli ammortamenti effettuati.

**Tabella 0.5 Capitale investito – anni 1-10 (milioni di euro)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capitale investito (al lordo degli ammortamenti)	80	168	268	380	515	633	745	857	911
Ammortamento investimenti in corso	29	32	31	29	26	23	18	14	13
Ammortamenti nuovi investimenti	2	7	12	18	25	30	34	36	37

Capitale investito di fine periodo	364	414	469	534	618	683	743	804	808
Capitale investito medio per il calcolo della REM	340	389	442	502	576	650	713	774	806

Fonte: elaborazioni Sogesid

### 7.2.9 Spese di funzionamento dell'AATO

Nei costi operativi della gestione del servizio idrico integrato non sono state considerate le spese di funzionamento dell'Autorità di Ambito pari, nel precedente Piano d'Ambito, a 1,5 M€/anno.

### 7.2.10 La remunerazione attesa del capitale

La remunerazione del capitale investito rappresenta il ristoro economico e l'incentivo riconosciuto al soggetto gestore per il finanziamento degli interventi mediante l'impiego di mezzi propri.

Il tasso di remunerazione è fissato dal Comitato per la Vigilanza sulle risorse idriche ed è attualmente del 7%.

Tale tasso è stato applicato al capitale investito inteso come immobilizzazioni materiali e immateriali al netto dei relativi fondi di ammortamento.

Secondo il Metodo Normalizzato (Decreto 1/8/96) "Il capitale investito è definito dalla media dei valori del capitale iniziale e finale dell'esercizio ed esprime il valore dell'investimento medio aziendale". Indicati con:

$V_0$  = Valore del capitale investito al tempo 0

$V_1$  = Valore del capitale investito al tempo 1

$I_1$  = Investimenti effettuati al tempo 1

$A_1$  = Ammortamenti relativi agli investimenti al tempo 1

$t$  = tasso di ritorno sul capitale investito

$R$  = remunerazione sul capitale investito

e quindi: Il Capitale investito al tempo 1 =  $V_0 + (I_1 - A_1) / 2 = (V_0 + V_1) / 2$

Reddito sul capitale investito al tempo 1 =  $[(V_0 + V_1) / 2] t = R$

Nella simulazione realizzata, sulla base del capitale investito di ciascun anno è stata determinata la remunerazione del capitale. Va inoltre precisato che è stato ipotizzato, per rispettare il requisito della bancabilità, che, il finanziamento privato necessario per garantire l'esecuzione degli interventi

previsti, sia soddisfatto al 30% mediante apporto di capitale proprio da parte del soggetto gestore e per il restante 70% mediante il ricorso al mercato.

### 7.3 Lo Sviluppo Tariffario

Per determinare la tariffa reale d'ambito, cioè la tariffa che verrà effettivamente applicata nell'ambito considerato, si è proceduto al calcolo delle tre componenti della tariffa: costi operativi, ammortamenti e remunerazione del capitale.

I costi operativi di progetto sono stati confrontati con i costi operativi di riferimento calcolati come sopra indicato secondo le funzioni parametriche contenute nel Metodo normalizzato. La componente di costi riconosciuta in tariffa, infatti, potrà essere rappresentata dai costi operativi di progetto, purché gli stessi non superino il limite dei costi operativi di riferimento, incrementati del 30%.

Tale limite è indicato come soglia superiore invalicabile per i costi operativi riconosciuti nella tariffa. In accordo con quanto prescritto dal Metodo, è comunque necessario stabilire un percorso per migliorare di anno in anno l'efficienza gestionale. Per questo motivo si prevede la riduzione dei costi operativi degli anni successivi al primo.

Nella tabella seguente si riporta lo sviluppo dei costi operativi effettivi per la TRM, evidenziando i costi non efficientabili.

**Tabella 1.6 Confronto dei costi operativi (milioni di euro)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COP di progetto	259	267	267	268	268	269	268	267	267
<b>Costi non efficientabili</b>									
<i>Costo Acquisto Acqua</i>	30	30	32	32	31	31	31	31	31
<b>COP effettivi per la TRM</b>	<b>289</b>	<b>297</b>	<b>299</b>	<b>300</b>	<b>299</b>	<b>300</b>	<b>299</b>	<b>298</b>	<b>298</b>

*Fonte: elaborazioni Sogesid*

Nella Tabella 1 in Allegato, si riporta l'andamento annuale di tali costi operativi.

Sulla base dello sviluppo ipotizzato per i costi operativi e per le altre due componenti tariffarie, ammortamenti e remunerazione del capitale investito, è stato possibile determinare la serie tariffaria, suddivisa nelle tre componenti stante le ipotesi sopra descritte.

Una volta individuato lo sviluppo tariffario sono stati calcolati i relativi coefficienti k, ovvero gli incrementi tariffari tra un anno e l'altro, al fine di confrontarli con i valori massimi ammessi dal Metodo.

Come si può evincere dalla tabella successiva, nella Rimodulazione del Piano d'Ambito, rispetto alla *tariffa attuale* autorizzata dall'AATO per il 2009 il k per il 2010 è pari al 5,0% corrispondente al **limite** ammesso dal Metodo Normalizzato, fissato "...per gli anni di esercizio successivi all'istituzione del servizio idrico integrato al 5%".

**Tabella 1.7 Sviluppo tariffario e del K (euro a metro cubo e percentuali)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tariffa di ambito	1,4375	1,5093	1,5362	1,5648	1,5849	1,6144	1,6104	1,6094	1,6012
k effettivo	5,0%	5,0%	1,8%	1,9%	1,3%	1,9%	-0,2%	-0,1%	-0,5%
k massimo	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

*Fonte: elaborazioni Sogesid*

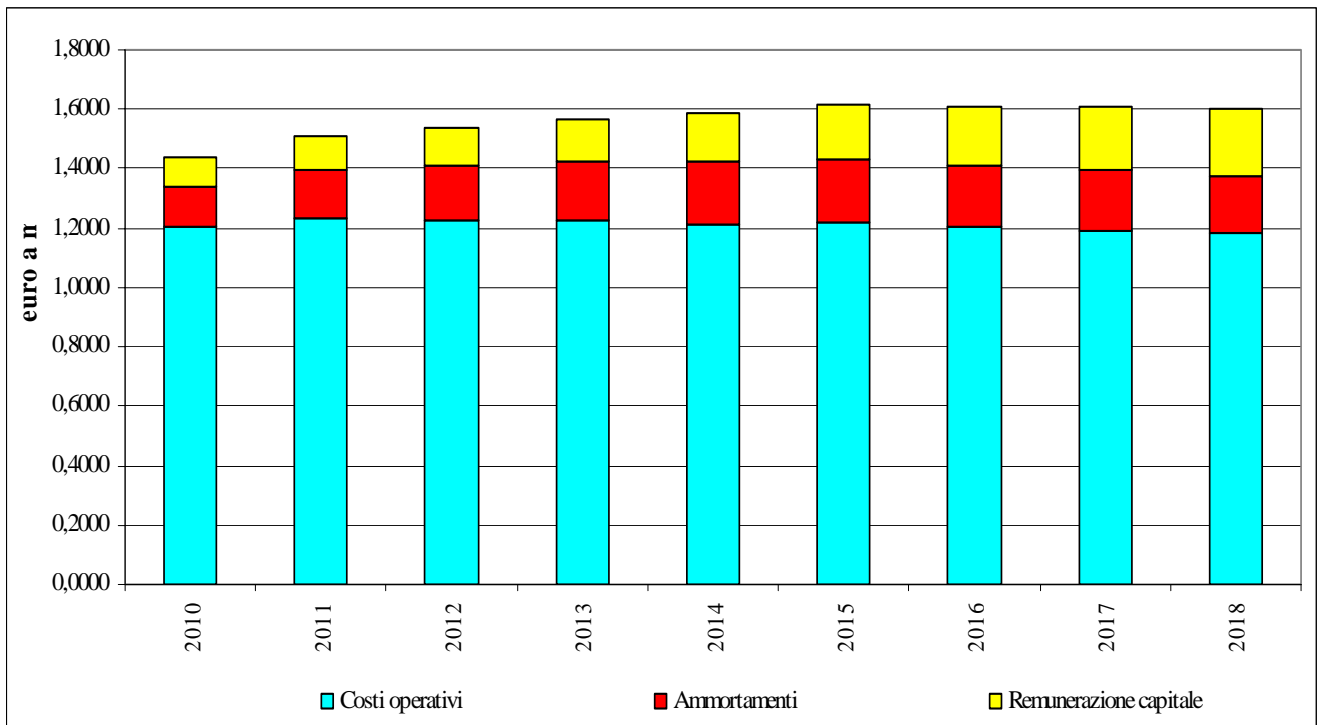
La Tariffa di Riferimento applicabile (TRM) è pari, per il 2010, a 1,4375 €/mc (al netto dell'inflazione), determinata in funzione di Costi Operativi del SII, come da dati di preconsuntivo 2009 forniti dal Soggetto Gestore degli Ammortamenti e della Remunerazione del Capitale.

**Tabella 1.8 Sviluppo della tariffa d'ambito (euro a metro cubo)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costi operativi	1,2068	1,2346	1,2291	1,2260	1,2129	1,2166	1,2018	1,1909	1,1802
Ammortamenti	0,1312	0,1616	0,1798	0,1954	0,2083	0,2134	0,2082	0,2020	0,1971
Remunerazione capitale	0,0995	0,1131	0,1272	0,1434	0,1637	0,1844	0,2004	0,2165	0,2239
<b>Tariffa di riferimento</b>	<b>1,4375</b>	<b>1,5093</b>	<b>1,5362</b>	<b>1,5648</b>	<b>1,5849</b>	<b>1,6144</b>	<b>1,6104</b>	<b>1,6094</b>	<b>1,6012</b>

*Fonte: elaborazioni Sogesid*

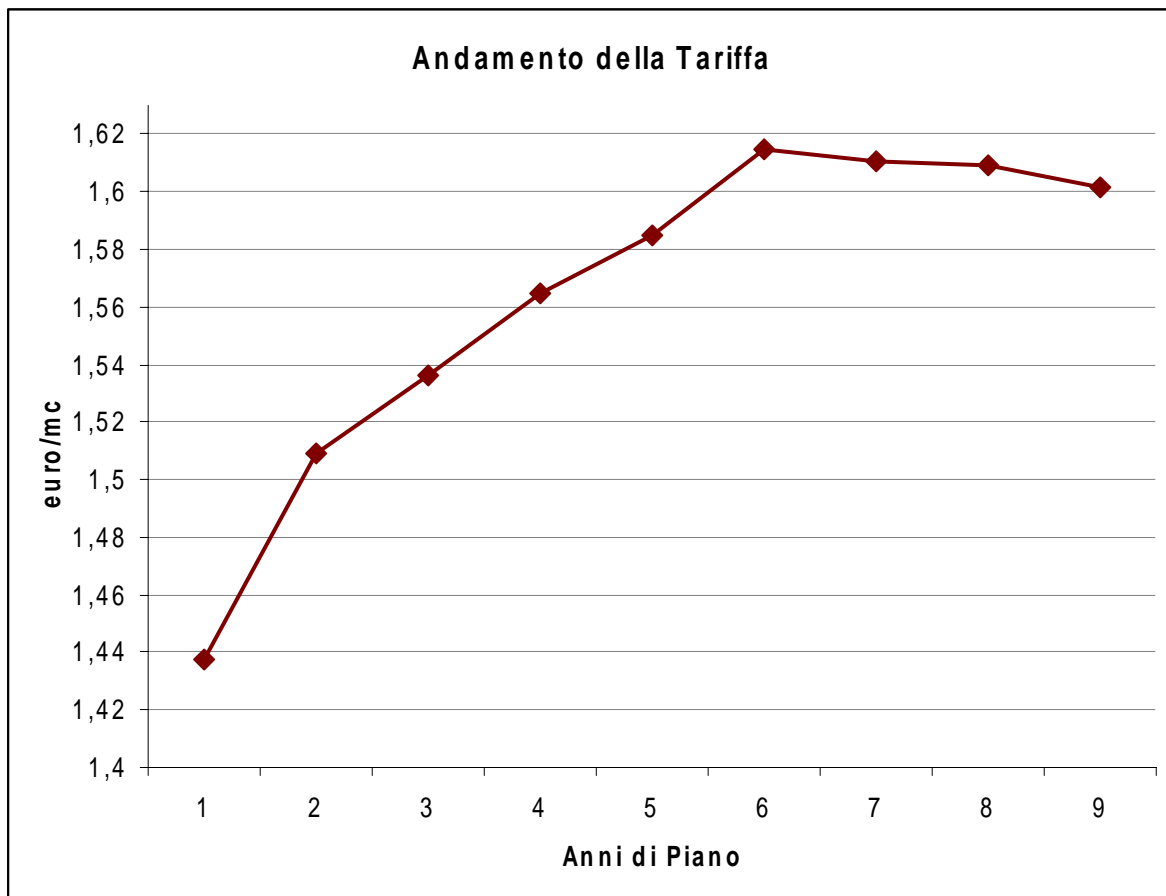
I due grafici successivi mostrano l'andamento delle tre componenti costi operativi, ammortamenti e remunerazione del capitale investito e l'andamento della tariffa nei nove anni di piano.



Fonte: elaborazioni Sogesid

**Fig. 1.2. Le componenti della tariffa di ambito**

Lo sviluppo tariffario descritto è dato dal Piano degli Investimenti complessivo da cui sono stati scorporati gli interventi previsti e già finanziati con contributo pubblico.



**Fig. 1.3. Andamento della tariffa d'Ambito dal 2010 al 2018**

#### **7.4 Piano economico finanziario**

Il presente paragrafo illustra le ipotesi di base adottate per la elaborazione del piano economico finanziario e ne espone i principali risultati.

Il piano economico finanziario è strutturato dai seguenti documenti allegati alla presente relazione:

- piano temporale dell'investimento per anno;
- conto economico previsionale;
- stato patrimoniale previsionale;
- rendiconto finanziario previsionale;
- analisi dell'andamento della gestione per la durata della gestione con l'indicazione dei più significativi indicatori di progetto (TIR, VAN, DSCR medio).

In questo contesto il Piano Economico Finanziario ha permesso di valutare quale sarà l'andamento della gestione dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale durante il periodo di durata dell'affidamento della gestione, di esprimere in termini economico-finanziari gli obiettivi che sono stati definiti in sede di pianificazione tecnica.

L'analisi finanziaria è basata sulla impostazione e sullo sviluppo di un modello economico-finanziario che consenta di valutare correttamente, sulla base dei dati forniti dal gestore e di ipotesi da questo desumibili, la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria.

In particolare il presente piano tende a dimostrare:

- la capacità del piano di investimento di creare valore, di generare un livello di redditività per il capitale investito adeguato rispetto alle aspettative ed alla possibilità di attivare finanziamenti strutturati (*convenienza economica*);
- la capacità del piano di investimento di generare flussi monetari sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati, compatibilmente con una adeguata remunerazione del gestore coinvolto nella realizzazione e nella gestione dell'iniziativa (*sostenibilità finanziaria*).

In questa fase la sostenibilità economico-finanziaria verrà individuata confrontando il livello di redditività del piano con quelli mediamente ritenuti accettabili in relazione a iniziative simili realizzate nello stesso settore di appartenenza.

Il piano economico finanziario predisposto sulla base dei dati disponibili relativi all'andamento della domanda e alla tipologia dei servizi offerti, è stato elaborato individuando la tipologia di struttura finanziaria, le cui fonti di copertura risultano interamente a carico dell'Ente gestore, atta a realizzare e a gestire l'opera al fine di verificare il grado di sostenibilità economico finanziaria.

A tal fine il piano economico finanziario è stato valutato in un arco temporale pari complessivamente a 9 anni e si è proceduto alla predisposizione di un modello di simulazione finanziaria in grado di stimare i flussi di cassa in uscita legati ai costi gestionali e ai costi di investimento (tra cui il personale, i consumi, le manutenzioni e gli oneri diversi di gestione), ed in entrata, generati dalla gestione economica con incasso dei proventi derivanti dalla tariffa.

L'evoluzione dei flussi di cassa, durante il periodo considerato, ha consentito di definire i presupposti necessari, evidenziati dall'applicazione dei livelli tariffari, per garantire l'equilibrio della gestione e una sostenibilità finanziaria, evidenziata dalla elaborazione del rendiconto finanziario allegato e dalla determinazione dei principali indicatori finanziari di sintesi che

sottolineano il ritorno economico del piano nel rispetto dei principi contabili e dei criteri di una efficiente gestione economico-finanziaria.

Il piano economico-finanziario è stato redatto sulla base di un insieme di ipotesi ed assunti che hanno considerato:

- ✓ non tiene conto dell'andamento dell'inflazione;
- ✓ il valore patrimoniale del gestore alla data del 31 dicembre 2009, quale risultante dal rispettivo bilancio di esercizio e dai reports 2009 trasmessi dallo stesso gestore all'Autorità d'Ambito, integrato con le previsioni di investimento e di indebitamento a fine esercizio, assunti quali valori patrimoniali di apertura alla data iniziale del periodo di piano;
- ✓ la sequenza temporale degli investimenti e degli interventi ed il relativo costo annuale, come previsti nel programma degli investimenti;
- ✓ l'evoluzione dei costi di produzione nel periodo di piano. Nella stima si è tenuto conto dall'attuale struttura dei costi del gestore, quale risulta dai dati trasmessi dallo stesso nei periodici reports inviati all'Autorità d'Ambito, considerando, sulla base di specifici indicatori, parametri e drivers, le variazioni stimate dei costi stessi legate alla realizzazione di nuove reti ed impianti, alla realizzazione dei programmi di manutenzione, alle variazioni stimate del numero degli utenti, all'andamento tendenziale dei consumi pro capite, ad altre variabili in grado di influenzare i costi del gestore;
- ✓ l'andamento tariffario, determinato mediante l'applicazione dei criteri previsti dal metodo normalizzato in funzione:
  - dei costi operativi del gestore;
  - degli ammortamenti sugli investimenti realizzati secondo le previsioni del Piano;
  - del rendimento sul capitale investito, identificato con gli investimenti effettuati dal gestore in attuazione delle previsioni del Piano d'Ambito, nella misura del 7% degli investimenti da ammortizzare;
- ✓ il finanziamento degli investimenti con risorse, al netto dei contributi pubblici, il cui reperimento è interamente a carico del gestore. In proposito si è assunto che le risorse siano individuate nei mezzi propri del gestore, nei flussi di cassa prodotti dalla gestione nel periodo di piano, nel ricorso all'indebitamento bancario oneroso attraverso finanziamenti di lunga durata, in ipotesi di 13 anni, con applicazione del tasso passivo annuo di interesse sopra indicato;
- ✓ il rimborso del debito esistente a medio lungo periodo relativo al precedente piano;



- ✓ il piano di ammortamento del debito in essere derivante dal precedente piano d'ambito, come indicato nella tabella seguente.

**Tabella 1.9 Piano di ammortamento del debito in essere**

Variabili	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>debito pregresso iniziale a lungo</b>	152	134	116	98	80	62	44	26	8
- rimborso debito pregresso a lungo	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-8
- interessi debito pregresso a lungo	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
<b>debito pregresso iniziale a breve</b>	118	118	88	58	28	0	0	0	0
- rimborso debito pregresso a breve	0	-30	-30	-30	-28				
- interessi debito pregresso a breve	-4	-4	-3	-2	-1	0	0	0	0

- ✓ l'assenza di distribuzione di dividendi da parte dei gestori e l'integrale utilizzo dell'autofinanziamento a sostegno degli investimenti ed al rafforzamento dei mezzi propri.

Inoltre l'elaborazione del presente piano ha tenuto conto di alcuni importanti dati di input.

In particolare nel Conto Economico e nello Stato patrimoniale, in base alle informazioni fornite dal soggetto gestore:

- i. L'incidenza delle imposte sono state determinate nella misura prevista per le società di capitali, 27,50% IRES e 3,90% IRAP.
- ii. Gli investimenti sono indicati nel piano economico finanziario al netto dei contributi pubblici riferiti agli investimenti stessi, il cui conseguimento è già noto o comunque ragionevolmente prevedibile alla data di approvazione del Piano. L'ammortamento degli investimenti in reti ed impianti realizzati nel corso del periodo di piano sono stati calcolati sulla base di aliquote determinate in base alla vita utile dei beni.
- iii. Il tasso di interesse passivo relativo all'indebitamento di medio-lungo termine è stato ipotizzato pari al 4,5%.
- iv. Il tasso di interesse passivo relativo all'indebitamento di medio-lungo termine è stato ipotizzato pari al 4%.
- v. I giorni di dilazione media dei crediti v/s clienti sono stati considerati pari a 130 gg.

- vi. I giorni dilazione media debiti v/s fornitori (costi di esercizio) sono stati considerati pari a 120 gg.
- vii. I giorni dilazione media debiti v/s fornitori (costi di investimento) sono stati considerati pari a 100 gg.

#### 7.4.1 *Conto economico*

La tabella 2 dell'Allegato si evidenzia per ciascun anno la formazione del risultato di esercizio, esponendo le componenti positive e negative di reddito. In particolare, vengono evidenziati i risultati intermedi rappresentati da: valore della produzione, costo della produzione, differenza tra valore e costo della produzione, risultato della gestione finanziaria, risultato della gestione straordinaria, risultato ante imposte e risultato di esercizio.

Per ciò che concerne il valore della produzione, esso risulta costituito dai ricavi da tariffa, non prevedendo altri ricavi in quanto il gestore, Acquedotto Pugliese, effettua un bilancio dedicato al Servizio Idrico Integrato che non prevede altri introiti.

Nel costo della produzione confluiscono dunque i costi operativi e gli ammortamenti, determinati in base alle assunzioni illustrate nei paragrafi precedenti. Il risultato della gestione finanziaria evidenzia il totale degli interessi maturati sull'indebitamento in essere, che è articolato in diverse linee di finanziamento in funzione della natura del fabbisogno da coprire. Le ipotesi sottostanti al piano di finanziamento sono illustrate con maggiore dettaglio nel commento alla tabella dei flussi di cassa. Nel calcolo delle imposte si è proceduto alla determinazione dell'IRAP, mediante l'applicazione dell'aliquota del 3,9 % alla base imponibile, rappresentata dalla somma del reddito operativo e dei costi del personale, e dell'IRES, che si sostanzia nell'applicazione di una aliquota pari al 27,5 % sul reddito complessivo.

Il Piano ipotizza un finanziamento pubblico di circa 536 milioni di euro da destinare a parziale copertura degli investimenti previsti. Le ipotesi assunte circa le modalità di erogazione del contributo pubblico prevedono che gli incassi avvengano nel corso dell'esercizio in cui si determina l'uscita di cassa. Per tale ragione, il piano degli interventi su cui si basa lo sviluppo tariffario considera i soli investimenti a carico del soggetto gestore per un importo complessivo, nei 9 anni considerati, di 911 milioni di euro, al netto del recupero tariffario.

Per quanto riguarda gli ammortamenti correlati al programma degli interventi previsti, sono stati calcolati impiegando le aliquote specifiche per tipologia di opere, dimezzando la quota di

ammortamento dell'anno di entrata in funzione del bene, in accordo con quanto previsto dalla normativa fiscale.

#### 7.4.2 *Flussi di cassa*

La Tabella 3 dell'Allegato evidenzia la dinamica delle entrate e delle uscite correlate alla gestione corrente ed alle operazioni di finanziamento/investimento. Per ciascun anno risulta quindi determinata la variazione della posizione finanziaria netta che consente la copertura del fabbisogno. Il flusso di cassa della gestione corrente è determinato dalla somma algebrica del reddito operativo, degli ammortamenti, degli accantonamenti al netto di utilizzi e della variazione del capitale circolante netto (posizioni di credito e debito). Rappresenta quindi la liquidità generata dalle operazioni della gestione che consente, se positiva, l'autofinanziamento, di quota parte, delle uscite per investimenti. Il flusso di cassa della gestione investimenti evidenzia il fabbisogno derivante dal piano degli interventi. Per l'ultimo anno, pur se non evidenziato in tabella, va tenuto presente che il valore residuo del capitale investito netto, pari a 808 milioni di euro, rappresenta il valore ipotizzabile di smobilizzo dell'intera attività gestita.

Per la copertura del fabbisogno al netto della liquidità generata dalla gestione corrente, è stato ipotizzato il ricorso a diverse linee di finanziamento, le cui caratteristiche sono di seguito descritte.

Per la copertura del fabbisogno di ciascun esercizio è previsto fino al nono anno il ricorso a mezzi di terzi e a mezzi propri, nella misura, rispettivamente, del 70 e del 30%. Ciò determina un indebitamento a medio-lungo termine per un totale di circa 469 milioni di euro, mentre l'apporto di capitale proprio ammonta a 201 milioni di euro.

Nell'ultimo anno di gestione, il teorico disinvestimento pari a 808 milioni di euro consente ampiamente la copertura del debito residuo a medio lungo termine, del debito a breve e dell'apporto del capitale da parte degli azionisti.

### **7.5 Analisi dei risultati**

L'analisi dei risultati evidenzia una situazione economica complessivamente equilibrata, con un Risultato Operativo, dato dalla differenza tra il valore ed i costi della produzione, positivo già a partire dal 1° anno di piano. Questo sta a significare che i ricavi della gestione corrente riescono a coprirne i costi, comprendendo questi ultimi, sia i costi operativi che gli ammortamenti legati al piano degli investimenti.

Altro aspetto importante da evidenziare è l'andamento del Risultato Netto di Esercizio che risulta anch'esso positivo dal primo anno (4 milioni di euro), come si evince dalla tabella successiva.

**Tabella 1.10 Risultato Netto di Esercizio (milioni di euro)**

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4	5	6	3	4	5	6	9	4

*Fonte: elaborazioni Sogesid*

Nel corso dell'analisi si è proceduto alla determinazione di alcuni indicatori:

- ✓ di rendimento;
- ✓ di struttura finanziaria;
- ✓ di bancabilità;
- ✓ di redditività.

In particolare sono stati calcolati i seguenti indici e quozienti:

#### *7.5.1 indicatori di rendimento*

Quale indicatore di rendimento è stato valutato il tasso interno di rendimento (t.i.r. o i.r.r.), calcolato con riferimento ai flussi di cassa destinabili al servizio del debito ed alla remunerazione del capitale proprio, considerando il rendimento di un investimento articolato come segue:

- acquisto all'inizio del periodo delle attività immobilizzate relative al servizio idrico per il valore indicato nel bilancio del gestore, finanziando l'acquisto con mezzi propri ed indebitamento bancario pari a quello dello stesso;
- ad una gestione secondo la quale nel periodo di piano si effettuino gli investimenti previsti e si gestisca il servizio;
- alla fine del periodo di piano si ottenga il rimborso degli investimenti effettuati non ancora ammortizzati.

Il tasso interno di rendimento è calcolato sui flussi finanziari già al netto dell'esborso annuo per il pagamento delle imposte, flussi quindi interamente disponibili per la remunerazione del capitale di finanziamento e dei mezzi propri investiti.

Come già evidenziato in precedenza il piano non consente alla fine del periodo il rimborso degli investimenti netti, a causa del persistere di un indebitamento da estinguere.

Dal profilo evidenziato dai flussi di cassa delle gestione e dai vincoli posti dalla bancabilità dell'iniziativa alla modalità di copertura del fabbisogno discende un IRR (su cash flow senza fonti),

tenendo presente anche il valore ipotizzabile di smobilizzo dell'intera attività gestita al nono anno, pari al 16,84%.

### *7.5.2 Indicatore della struttura finanziaria*

Tale indicatore rappresenta il rapporto tra i mezzi propri del gestore e l'indebitamento oneroso dello stesso (al netto della liquidità) con riferimento ai valori patrimoniali al termine di ciascun esercizio. La gestione finanziaria appare penalizzata da esborsi debitori di entità cospicua dovuti all'indebitamento esistente.

Tali rilevanti impegni finanziari si accompagnano ad un contesto caratterizzato da elevati fabbisogni per nuovi investimenti e mezzi propri non proporzionati agli impegni.

L'acquisizione di nuovo indebitamento si presenta perciò di entità costantemente superiore ai nuovi investimenti.

In considerazione di tali fenomeni l'andamento dell'indicatore "mezzi propri su indebitamento finanziario netto" si mantiene nel periodo di piano su valori modesti.

Alla luce di tali considerazioni è da ritenere che si renda necessaria l'assunzione di adeguate misure di sostegno da parte della compagine sociale del gestore ai fini di assicurare la bancabilità del piano.

### *7.5.3 Indice di copertura del servizio del debito*

E' l'indice di copertura del servizio del debito (annual debt service cover ratio), determinato come rapporto tra il flusso annuo operativo di cassa, aumentato delle disponibilità finanziarie esistenti all'inizio del periodo, ed il fabbisogno finanziario annuo per il pagamento di interesse e capitale dei mutui o altri finanziamenti onerosi contratti per gli investimenti. Un rapporto superiore ad uno (introducendo ipotesi di distribuzione di dividendi tale rapporto dovrebbe posizionarsi su livelli di circa 1,3) è indicatore della presenza in ciascun esercizio di condizioni idonee a consentire di fronteggiare adeguatamente il servizio del debito.

Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) medio, ovvero l'indice di copertura del servizio del debito, è pari a 1,46 e il DSCR minimo assume un valore pari a 0,94.

A tal proposito è necessario sottolineare che, avendo valutato la copertura del servizio del debito in una logica previsionale, è presumibile che i finanziatori dell'operazione richiedano un margine di garanzia in linea con le proprie politiche di finanziamento. Per queste ragioni, non esiste un livello standard con cui confrontare gli indici di copertura del debito, il limite considerato ammissibile

deve essere di volta in volta negoziato in relazione alla rischiosità del progetto, alla garanzie fornite e alla forza contrattuale del gestore.

#### 7.5.4 Indicatori di redditività

Quali indicatori di redditività sono stati considerati i seguenti indici:

**ROE** (dall'inglese *return on equity*): Indica il tasso di redditività del capitale proprio ed è calcolato come rapporto tra reddito e capitale netto. Viene solitamente comparato con i tassi attivi sui depositi bancari per esprimere un giudizio sulla redditività aziendale.

**ROI** (dall'inglese *return of investments*): Misura la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate, ed è formulato come rapporto tra reddito operativo (inteso come il risultato economico della sola Gestione Caratteristica ovvero il Risultato Ante Oneri Finanziari (EBIT)) e capitale investito. Comparato al ROD (costo medio dei debiti aziendali) fornisce indicazioni sugli effetti dell'indebitamento.

**ROS**: Indica la redditività delle vendite. È basato sul rapporto tra reddito operativo e Produzione Lorda Vendibile; valori elevati indicano una maggiore efficienza economica.

Dall'analisi della performance economica discende un ROI (redditività del capitale investito) medio sui 9 anni del 5,2 %, con un valore medio sui primi 5 anni del 4,98%, ed un ROE medio paria a 3,4% come si evince dalla successiva tabella:

**Tabella 1.11 Indici di redditività**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROI	4,7%	4,9%	5,0%	5,1%	5,2%	5,4%	5,5%	5,6%	5,8%
ROS	6,9%	7,5%	8,3%	9,2%	10,3%	11,4%	12,4%	13,5%	14,0%
ROE	4,4%	4,7%	4,7%	2,0%	2,2%	2,5%	2,7%	3,2%	4,2%

Fonte: elaborazioni Sogesid

## 7.6 Allegati

**Tabella 1 – Costi operativi di Progetto**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COP di riferimento	312	315	315	327	336	336	334	342	337
COP di riferimento + 30%	405	409	409	426	436	437	434	445	438
COP di progetto	258	268	269	270	269	271	270	268	268
miglioramento efficienza		0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
COP effettivi per la TRM	258	267	267	268	268	270	269	267	267
costi non efficientabili	30	30	32	32	31	31	31	31	31
<i>Spese di funzionamento Autorità</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ratei dei mutui in essere</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Costo Acquisto Acqua</i>	30	30	32	32	31	31	31	31	31
COP al netto del miglioramento di efficienza	289	297	299	300	299	300	299	298	298

**Tabella 2 – Conto Economico (milioni di euro)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi da tariffa	343,871	363,415	373,382	383,263	390,281	398,549	401,083	402,569	403,719
Altri ricavi	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>343,871</b>	<b>363,415</b>	<b>373,382</b>	<b>383,263</b>	<b>390,281</b>	<b>398,549</b>	<b>401,083</b>	<b>402,569</b>	<b>403,719</b>
Costi operativi	288,691	297,270	298,760	300,280	298,690	300,340	299,310	297,880	297,570
<i>personale</i>	68,314	68,064	67,584	68,568	67,857	67,994	67,283	66,572	65,862
<i>acquisti</i>	71,939	75,815	77,422	79,256	80,035	81,051	80,976	78,634	78,747
<i>servizi di terzi</i>	107,965	113,930	113,948	113,090	113,733	114,382	114,316	115,715	116,043
<i>costi diversi</i>	10,271	9,336	8,300	7,254	6,209	6,165	6,121	6,079	6,037
<i>canone di concessione</i>	30,203	30,125	31,506	32,112	30,856	30,748	30,613	30,880	30,880
ammortamenti	31,387	38,917	43,708	47,858	51,283	52,686	51,856	50,526	49,698
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>320,078</b>	<b>336,187</b>	<b>342,468</b>	<b>348,138</b>	<b>349,973</b>	<b>353,026</b>	<b>351,166</b>	<b>348,406</b>	<b>347,268</b>
<b>DIFFERENZA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>23,793</b>	<b>27,228</b>	<b>30,914</b>	<b>35,124</b>	<b>40,309</b>	<b>45,523</b>	<b>49,917</b>	<b>54,163</b>	<b>56,451</b>
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	-13,546	-15,546	-17,849	-25,513	-29,113	-32,346	-34,805	-35,315	-32,312
<b>TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORD.</b>									
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	10,246	11,681	13,065	9,611	11,196	13,177	15,112	18,848	24,139
Imposte sul reddito	6,410	6,929	7,434	6,687	7,297	8,051	8,727	9,892	11,408
<b>RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO</b>	3,836	4,753	5,630	2,924	3,898	5,126	6,386	8,956	12,731

Fonte: elaborazioni Sogesid



**Tabella 3 – Flusso di cassa (milioni di euro)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>DIFFERENZA VAL/COSTI PRODUZIONE</b>	23,793	27,228	30,914	35,124	40,309	45,523	49,917	54,163	56,451
+ ammortamenti	31,387	38,917	43,708	47,858	51,283	52,686	51,856	50,526	49,698
+ accantonamenti a fondi rischi	8,000	7,000	6,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
+ accantonamenti a fondi TFR	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
+/- plusvalenze/minusvalenze	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
- liquidazioni di TFR	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270	-0,270
-CCN: -ricavi non monet. -scorte + costi non monet.	-41,852	-1,318	-0,171	0,380	4,067	-7,120	-2,803	-0,898	-16,587
<b>FLUSSO DI CASSA GEST. CORRENTE</b>	21,058	71,556	80,181	88,092	99,388	94,819	102,699	107,520	93,292
- investimenti	-79,783	-88,655	-99,287	-112,589	-134,680	-118,248	-111,849	-111,849	-53,754
+ disinvestimenti									
<b>FLUSSO DI CASSA GEST. INVESTIMENTI</b>	-79,783	-88,655	-99,287	-112,589	-134,680	-118,248	-111,849	-111,849	-53,754
+ aumenti di capitale sociale	22,299	11,418	13,007	20,374	27,071	27,779	28,804	31,454	18,607
+ aumenti debiti per depositi cauzionali	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
- distribuzione dividendi		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
+ aumenti di debiti finanziari	52,030	26,643	30,349	47,540	63,166	64,819	67,210	73,394	43,416
- riduzione di debiti finanziari	0,000	-3,759	-5,853	-19,721	-28,692	-39,989	-55,204	-67,837	-70,889
- riduzione di debiti finanziari pregressi a lungo	-17,857	-17,857	-17,857	-17,857	-17,857	-17,857	-17,857	-17,857	-8,931
- riduzione di debiti finanziari pregressi a breve	0,000	-30,000	-30,000	-30,000	-28,000				
+/- posizione finanziaria netta iniziale		-22,209	-75,337	-130,080	-186,441	-242,455	-271,529	-301,256	-331,638
<b>VARIAZIONE POSIZ. FINANZ. NETTA</b>	56,472	-35,764	-85,691	-129,745	-170,753	-207,703	-248,575	-282,102	-349,435
<b>CASH-FLOW ANTE GEST. FIN. E TRIBUT.</b>	-2,253	-52,862	-104,797	-154,241	-206,045	-231,132	-257,725	-286,430	-309,897
Oneri/proventi finanziari	-13,546	-15,546	-17,849	-25,513	-29,113	-32,346	-34,805	-35,315	-32,312
Oneri tributari	-6,410	-6,929	-7,434	-6,687	-7,297	-8,051	-8,727	-9,892	-11,408
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO CUMULATO</b>	-22,209	-75,337	-130,080	-186,441	-242,455	-271,529	-301,256	-331,638	-353,618
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO DI ESERCIZIO</b>	-22,209	-53,128	-54,743	-56,361	-56,014	-29,074	-29,728	-30,381	-21,980