

Città di
COPERTINO



COPERTINO MULTISERVIZI Spa



Il caso della **riduzione del canone 2007 di 330.000 euro** e dell'**aumento di valore** della azienda di proprietà della Città di Copertino

ma e più forte

DIFFERENZIATA
PORTA A PORTA

+

CONTROLLO DI GESTIONE

=

RIDUZIONE DI CANONE

con il patrocinio di

REGIONE PUGLIA
Assessorato all'Ecologia
PROVINCIA DI LECCE
Assessorato all'Ambiente
ANCI - PUGLIA





prefazione

Il presente lavoro è elaborato e pubblicato da Copertino Multiservizi Spa con il Comune di Copertino, con il patrocinio dell'Assessorato all'Ambiente della Provincia di Lecce, di Anci-Puglia e dell'Assessorato all'Ecologia della Regione Puglia.

Scopo del lavoro è presentare una **esperienza significativa, ancora in evoluzione, che segni il passaggio ad un approccio gestionale che consenta al “pubblico capace” di essere riferimento per i “privati”**.

Un “pubblico” che si dimostra efficiente e creatore di valore con le tecniche del controllo di gestione e della pianificazione strategica.

La pubblicazione è un divulgativo che fornisce informazioni semplici e facilmente utilizzabili, sintesi di una attività più complessa.

Copia del presente elaborato è utilizzabile a patto di citarne la fonte.

Per approfondimenti contattare il management di Copertino Multiservizi Spa al seguente indirizzo:

COPERTINO MULTISERVIZI SPA
S.P. Galatina-Copertino, Z.I.
COPERTINO (Le)
tel – fax 0832 934445 mail: multiser1@libero.it



sommario breve

Copertino Multiservizi Spa è azienda di proprietà del Comune di Copertino che si occupa di servizi prevalentemente di igiene ambientale. Fissato l'obiettivo dell'incremento di valore della azienda, si introduce il **controllo di gestione e una significativa innovazione del servizio** in due momenti successivi. Per il primo aspetto si creano i presupposti al **riallineamento tra il servizio erogato e quello atteso** portando responsabilizzazione in azienda che si traduce in **maggiore efficienza**. Si aggiunge poi il passaggio al **sistema di raccolta rifiuti porta a porta** per la realtà dimensionale maggiore presente sul territorio regionale.



sommario breve

Internamente all'azienda è stato condiviso con i lavoratori il concetto di lavoratori/collaboratori piuttosto che semplici dipendenti ottenendo incremento di qualità del servizio.

La cura dei rapporti con cittadini, associazioni ma anche con le altre aziende ha portato affinamento, efficacia ed economicità dei rapporti.

Il risultato è stato una **riduzione del rifiuto prodotto del 35% in media con punte del 40%**, investimenti e quindi **incremento di valore dell'azienda per quasi 300.000 euro annui**, avvio della **stagione delle efficienze** sul territorio, nuovi servizi e una volontaria **riduzione di canone al comune per 144.000 euro**.



sommario breve

Infine, in accordo con il Comune di Copertino, si è programmata la copertura dei maggiori costi di smaltimento per sopralzo dell'impianto con le economie della raccolta differenziata. Complessivamente la raccolta differenziata della Multiservizi ha portato nel **bilancio 2007 del Comune di Copertino una contrazione sul costo pari a circa 330.000 euro** (circa il 12% del canone annuo).

Il pubblico gestito con le migliori tecniche del privato esprime efficienza e dimostra che bisogna sviluppare ancora, su questo territorio, il tema dell'organizzazione aziendale e del partenariato pubblico-privato per guardare all'efficienza e alle necessità del cittadino.

il presidente
Giuseppe Nestola

l'amministratore delegato
Ing. Francesco Causo

Avv.



le situazioni di confronto

- Fino a **novembre 2006**: gestione tradizionale + servizio cassonettizzato,
- Da **dicembre 2006 ad aprile 2007**: controllo di gestione + servizio cassonettizzato,
- Da **maggio 2007**: controllo di gestione + servizio porta a porta spinto (servizio reso per il maggior numero di ab.in Puglia).

Saranno confrontate le seguenti situazioni:

gennaio – aprile 2006 con gennaio-aprile 2007 (da gestione tradizionale alla attivazione del controllo di gestione)

giugno – settembre 2006 con giugno-settembre 2007 (dal cassonettizzato al porta a porta)



Il controllo di gestione

Controllo di gestione in un'azienda significa ottimizzare le risorse, riallineare *l'azienda* agli obiettivi, correggere le criticità, sviluppare i punti di forza, monitorare gli standard, individuare e attribuire le responsabilità, condividere con i lavoratori/collaboratori i centri di costo e i ricavi per coinvolgere e diffondere consapevolezza in azienda.

Nei grafici successivi: **si analizza la azienda ed a parità di servizi gestiti si valutano i risultati ottenuti con il controllo di gestione e la pianificazione strategica.**



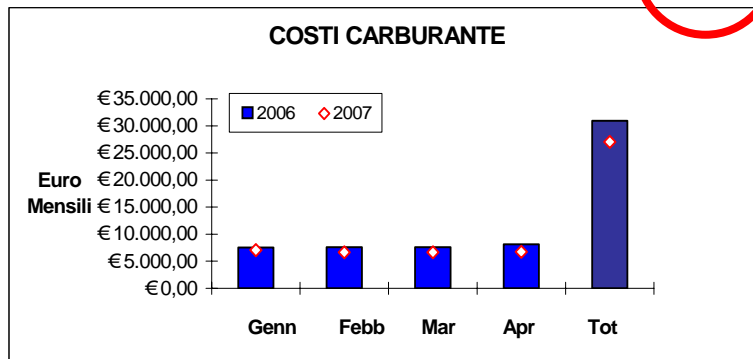
Controllo di Gestione: monitoraggio centri di costo_gare per servizi e forniture

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

-13%

COSTI CARBURANTE

	MESE	EURO MENSILI
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	€7.565,23
	feb-06	€7.592,67
	mar-06	€7.602,33
	apr-06	€8.151,33
	tot. Period	€30.911,56
CONTROL. GESTIONE	gen-07	€7.041,50
	feb-07	€6.630,83
	mar-07	€6.630,85
	apr-07	€6.715,85
	tot. Period	€27.019,03



Verifica del costo del carburante utilizzato per la gestione dei servizi.

Il controllo di gestione porta al monitoraggio delle diseconomie e alla stagione delle efficienze.

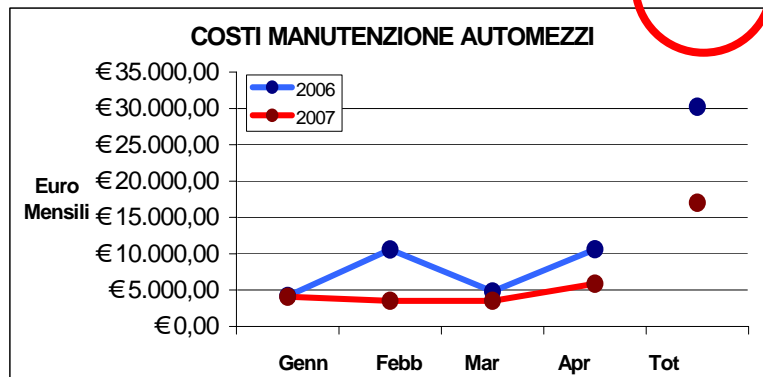


Controllo di Gestione: monitoraggio centri di costo_ valutazione risorse interne - esterne

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

COSTI MANUTENZIONE AUTOMEZZI

	MESE	EURO MENSILI
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	€4.188,75
	feb-06	€10.589,66
	mar-06	€4.823,16
	apr-06	€10.634,79
	tot. Period	€30.236,36
CONTROL. GESTIONE	gen-07	€4.075,00
	feb-07	€3.540,00
	mar-07	€3.540,00
	apr-07	€5.873,33
	tot. Period	€17.028,33



L'esternalizzazione del servizio officina interna si è dimostrata, nel caso in esame, soluzione efficace e più economica.



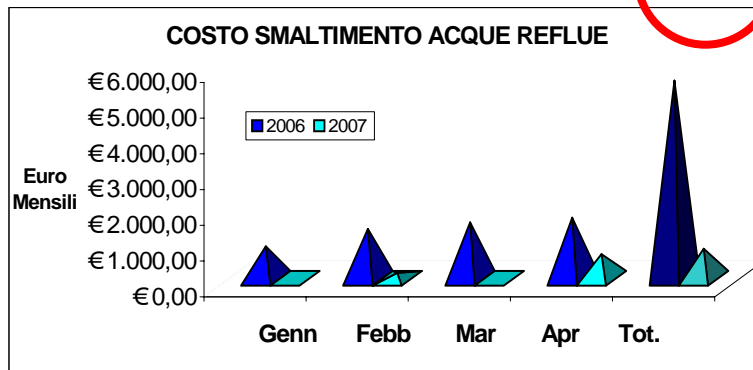
Controllo di Gestione: monitoraggio centri di costo_ ottimizzazione delle procedure

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

-85%

COSTO SMALT. ACQUE REFLUE

	MESE	COSTO SMALT ACQUE
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	€ 896,00
	feb-06	€ 1.382,40
	mar-06	€ 1.561,60
	apr-06	€ 1.696,00
	tot. Period	€ 5.536,00
CONTROL. GESTIONE	gen-07	€ 0,00
	feb-07	€ 150,00
	mar-07	€ 0,00
	apr-07	€ 677,78
	tot. Period	€ 827,78



La quotidiana corretta gestione dell'impianto di pulizia dei mezzi porta economie significative a parità di efficienza ed efficacia.



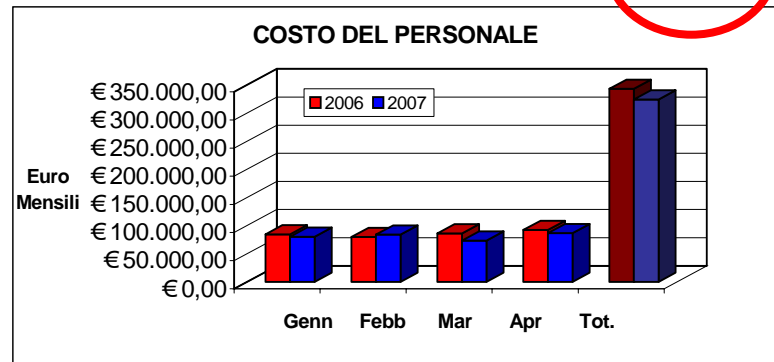
Controllo di Gestione: ottimizzazione delle risorse disponibili _costi personale

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

- 4,5%

COSTI DEL PERSONALE

	MESI	EURO MENSILI
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	€ 84.468,59
	feb-06	€ 79.922,28
	mar-06	€ 86.360,54
	apr-06	€ 92.149,75
	tot. Period	€342.901,16
CONTROL. GESTIONE	gen-07	€ 80.071,02
	feb-07	€ 84.041,89
	mar-07	€ 73.450,22
	apr-07	€ 86.634,80
	tot. Period	€324.197,93



Il controllo di gestione tende a riorganizzare l'operatività dell'azienda per recuperare produttività o redditività. il costo del personale si riduce a parità di servizi erogati e miglioramento di efficienza (es. rimodulazione di ferie e straordinari evitando diseconomie)..



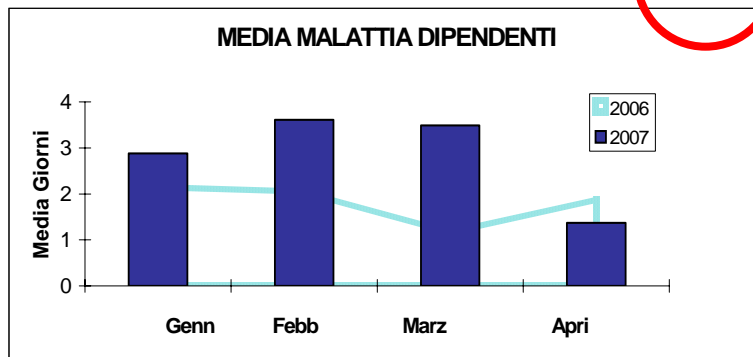
Controllo di Gestione: ottimizzazione delle risorse disponibili

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

+57%

MEDIA MALATTIA DIPENDENTI

	MESE	MEDIA GG MALATTIA
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	2,15
	feb-06	2,05
	mar-06	1,15
	apr-06	1,88
	media	1,81
CONTROL. GESTIONE	gen-07	2,88
	feb-07	3,61
	mar-07	3,49
	apr-07	1,37
	media	2,84



La riorganizzazione dei carichi di lavoro ha portato turbolenze nel rapporto con i lavoratori. Correttivi: formazione, condivisione dei centri di costo, monitoraggio Asl costante affiancato a sistema incentivante.



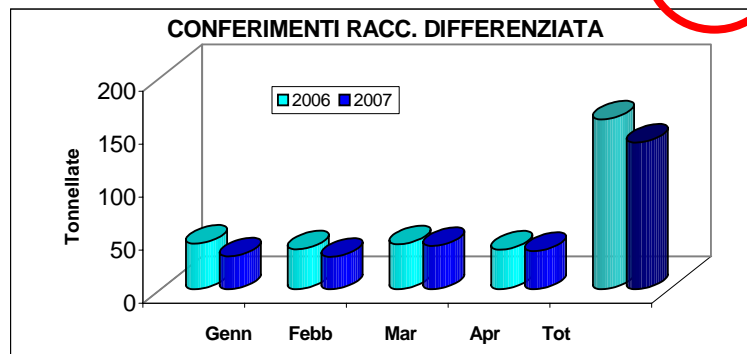
Controllo di Gestione: a servizio invariato bassa incidenza sulle raccolte rifiuti

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

-15%

CONFERIMENTI DIFFERENZIATA

	MESE	TONN DIFF.
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	42,91
	feb-06	37,62
	mar-06	42,38
	apr-06	37,28
	Tot. Period	160,19
CONTROL. GESTIONE	gen-07	31,02
	feb-07	30,57
	mar-07	40,68
	apr-07	35,96
	Tot. Period	138,23



A parità del sistema di raccolta la risposta della utenza in termini di raccolta differenziata non ha miglioramenti ma tende anzi a peggiorare.



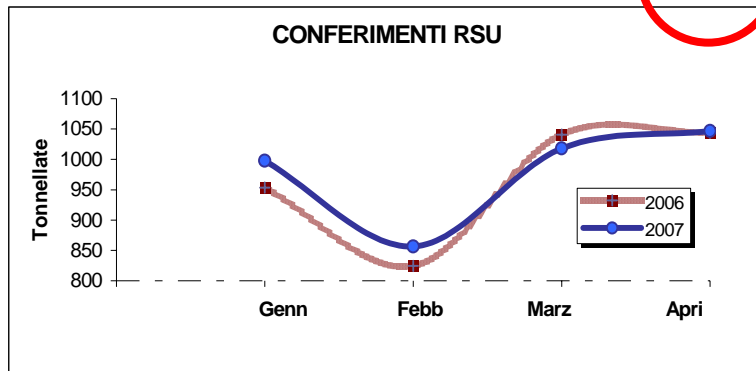
Controllo di Gestione: a servizio invariato bassa incidenza sulle raccolte rifiuti

Confronto a servizio invariato e controllo di gestione avviato

+ 1%

CONFERIMENTI RSU

	MESE	TONN. RSU	
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	953,38	
	feb-06	824,2	
	mar-06	1040,8	
	apr-06	1043,56	
	Tot. Period	3861,94	
CONTROL. GESTIONE	gen-07	997,88	
	feb-07	856,38	
	mar-07	1018,1	
	apr-07	1046,78	
	Tot. Period	3919,14	



A parità del sistema di raccolta la risposta della utenza in termini di rifiuti indifferenziati non ha miglioramenti ma risente piuttosto del fisiologico aumento di produzione.



Controllo di Gestione: misurazione della performance

Il controllo di gestione a parità di servizio.

La misurazione della performance è mezzo di recupero di efficienza, efficacia ed economicità e strumento per far tendere il servizio erogato al servizio atteso dall'utente.

Si avvia il sistema di **retrofitting** del servizio (rilevazione e ricalibratura), il front office telefonico con numero verde, il processo di trasparenza interno all'azienda che rende tutti consapevoli del **valore dell'azienda intesa come rapporto tra servizio percepito dall'utente** (diverso dal progettato e dall'erogato) **e costo** del servizio.

Di fatto è l'avvio del sistema premiale come logica di lavoro.



Esiti controllo di gestione

A parità di servizi c'è il recupero di redditività e, parzialmente, di produttività.

Non ci sono riscontri positivi sulla resa dell'utenza.

Il passaggio successivo è implementare su un sistema "riallineato" un nuovo sistema di raccolta fondato sulla qualità che punti all'ulteriore miglioramento delle performance per incrementare redditività, produttività e il valore complessivo dell'azienda.



Il porta a porta

Porta a Porta puro.

Si trasforma il sistema da cassonettizzato a **porta a porta puro monomateriale**. Il tipo di raccolta è quella che consente la massima riduzione dei conferimenti in discarica. Copertino, in Puglia, è la città con il più alto numero di abitanti ad adottare l'eliminazione totale dei cassonetti.

Criticità riscontrate:

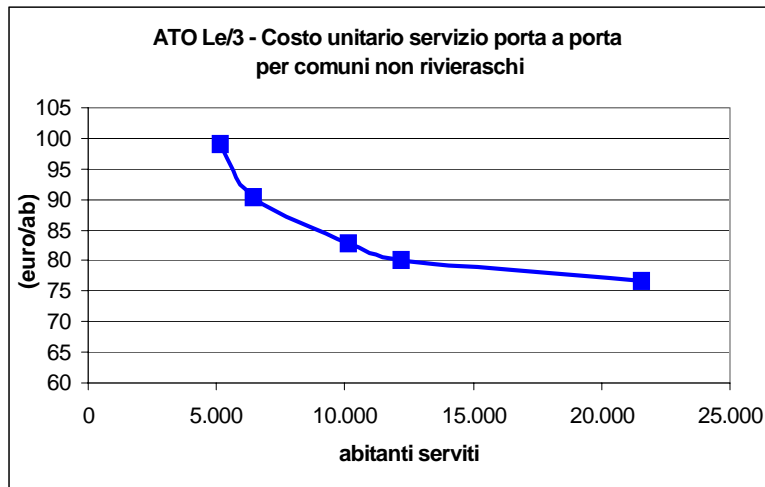
Interne: riorganizzazione dei carichi di lavoro che nonostante l'aumento di personale, sono più pesanti.

Esterne: 1 mese di criticità di conferimento, contenitori non sempre ben accettati, diluizione nel tempo della efficacia delle raccolte .



Porta a Porta: i dati a base progetto

linee guida ATO Le 3 _(Ing. Francesco Causo, 2004)



Gli specifici valori unitari di costo sono variabili in funzione della tariffa smaltimento, del CCNL applicato, dell'anno di redazione etc.

Il dato vero è la individuazione di una correlazione della economia di scala che per Copertino individua uno scenario ideale, senza bisogno di forzature dimensionali.

Si decide di optare per un sistema che è percorribile e che corredi il comportamento della utenza al costo che la stessa deve pagare.

Ai classici riferimenti a base progetto si aggiunge l'esperienza dell'ATO Le 3 che da nel 2004 un primo dato locale di simulazione e di risultato operativo nella RD porta a porta. Nasce il progetto Rec Lab per Copertino.

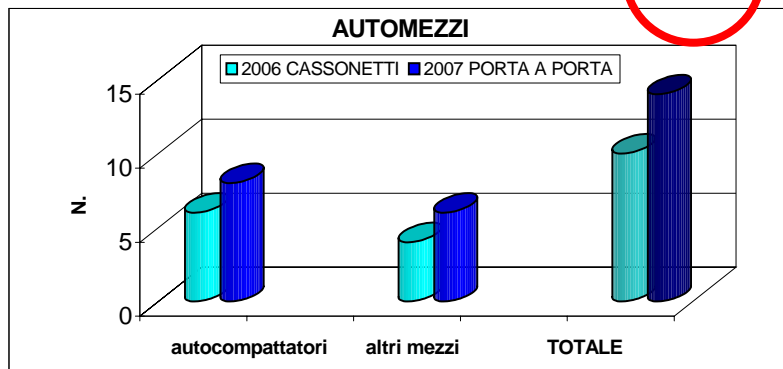


Porta a Porta: aumento di valore dell'azienda _ investimenti materiali

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

AUTOMEZZI

CASSONETTI	AUTOCOMPATTATORI	6
	ALTRI MEZZI	4
	Totale	10
PORTA A PORTA	AUTOCOMPATTATORI	8
	ALTRI MEZZI	6
	Totale	14



La gara per l'affidamento a massimo ribasso delle forniture insieme al retrofitting del sistema di erogazione del servizio consente recupero di redditività nonostante il nuovo sistema di raccolta preveda più automezzi e più percorrenza quotidiana.



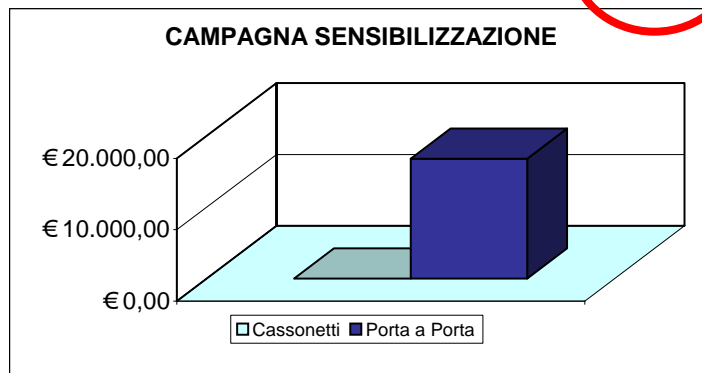
Porta a Porta: aumento di valore dell'azienda_ investimenti immateriali, crescita sociale

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

Nuova attività

CAMPAGNA SENSIBILIZZAZIONE

CASSONETTI	€ 0,00	
PORTA A PORTA	ECOINFORMATORI	€ 11.590,00
	CAMPAGNA SENSIBILIZZ. (depliant, manifesti etc...)	€ 5.225,33
	Totale	€ 16.815,33



Le risorse investite in avvio non sono solo in beni materiali ma anche in valore aggiunto immateriale per la città, protagonista con Conai di eventi di rilievo nazionale oltre che locale e di iniziative di sensibilizzazione che hanno toccato tutti i target di utenza e coinvolto nelle attività giovani copertinesi

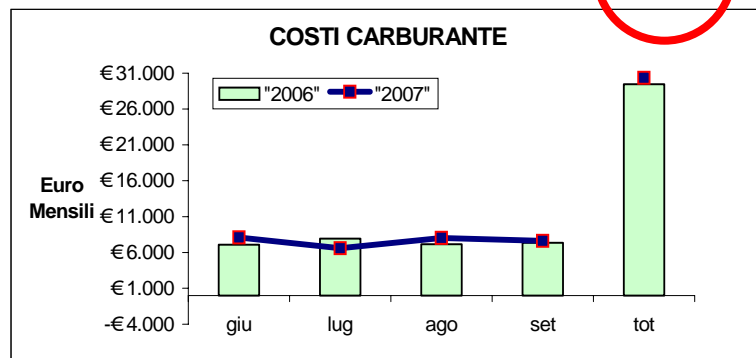


Porta a Porta: monitoraggio centri di costo_gare per servizi e forniture

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

COSTI CARBURANTE

	MESE	Euro MENS. CARBURA.
CASSONETTI	giu-06	€7.084,17
	lug-06	€7.911,17
	ago-06	€7.131,50
	set-06	€7.343,17
	tot. Period	€29.470,01
PORTA A PORTA	giu-07	€8.097,92
	lug-07	€6.593,33
	ago-07	€8.016,66
	set-07	€7.628,33
	tot. Period	€30.336,24



Aumento dei costi del carburante per l'esecuzione del servizio porta a porta, servizio più capillare ed eseguito con più mezzi. La gara per l'affidamento a massimo ribasso delle forniture insieme al retrofitting del sistema di erogazione del servizio consente solo un contenimento relativo ma non assoluto dei costi rispetto al sistema cassonettizzato.



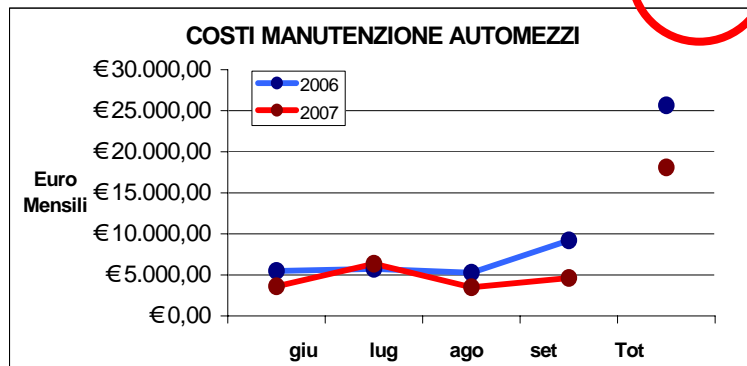
Porta a Porta : monitoraggio centri di costo_gare per servizi e forniture

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

-29%

COSTI MANUTENZIONE AUTOMEZZI

	MESE	EURO MENSILI
CASSONETTI	giu-06	€5.467,29
	lug-06	€5.745,35
	ago-06	€5.271,53
	set-06	€9.178,85
	tot. Period	€25.663,02
PORTA A PORTA	giu-07	€3.620,00
	lug-07	€6.355,00
	ago-07	€3.500,00
	set-07	€4.620,00
	tot. Period	€18.095,00



Nonostante il porta a porta ha portato un incremento mezzi, i costi di manutenzione sono comunque inferiori grazie alle scelte fatte con il controllo di gestione.

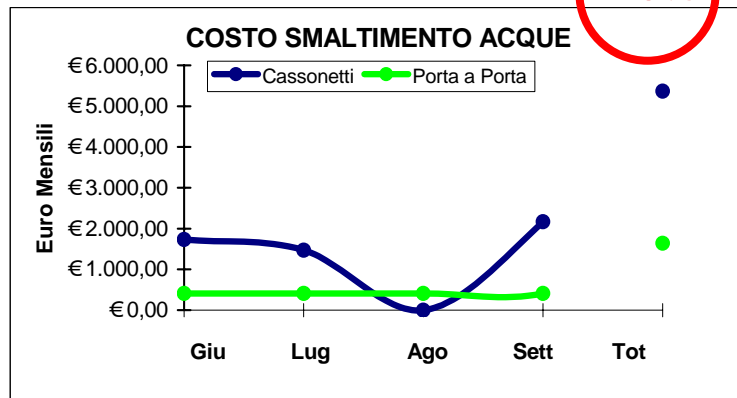


Porta a Porta: monitoraggio centri di costo_ ottimizzazione delle procedure

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

COSTI SMALTIMENTO ACQUE

	Mese	Euro mensili
CASSONETTI	giu-06	€ 1.728,00
	lug-06	€ 1.472,00
	ago-06	€ 0,00
	set-06	€ 2.170,24
	tot. Period	€ 5.370,24
PORTA A PORTA	giu-07	€ 411,18
	lug-07	€ 411,18
	ago-07	€ 408,08
	set-07	€ 408,85
	tot. Period	€ 1.639,29



L'ottimizzazione delle procedure attuata con il controllo di gestione conferma l'efficacia poiché anche se i mezzi sono aumentati, a parità di standard di pulizia mezzi, i costi si riducono.



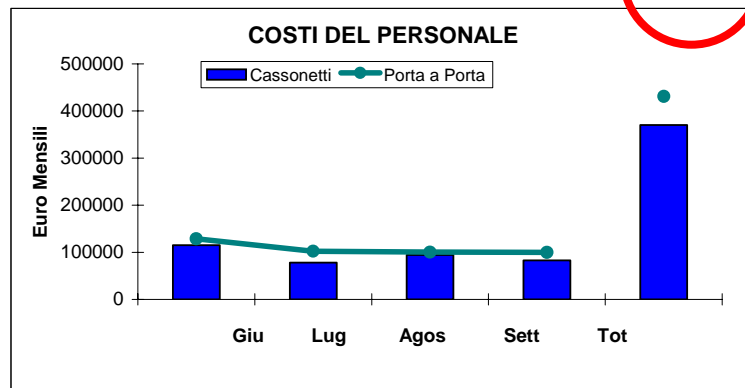
Porta a Porta: aumento dei centri di costo che portano occupazione

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

COSTI DEL PERSONALE

	Mese	Euro Mensili
CASSONETTI	giu-06	€ 115.283,80
	lug-06	€ 78.609,79
	ago-06	€ 95.097,57
	set-06	€ 83.031,60
	tot. Period	€ 372.022,76
PORTA A PORTA	giu-07	€ 128.680,58
	lug-07	€ 102.420,74
	ago-07	€ 100.185,83
	set-07	€ 99.725,24
	tot. Period	€ 431.012,39

i costi sono più elevati in quanto sono state assunte a tempo deter. 6 altre unità più le collab. a prog.



Passaggio dal cassonettizzato al porta a porta con soppressione dei servizi complementari e attivazione dell'isola ecologica. Il sistema di raccolta scelto porta ad un incremento dei centri di costo che portano occupazione sul territorio (trasformazione dei costi di smaltimento in costi del personale).



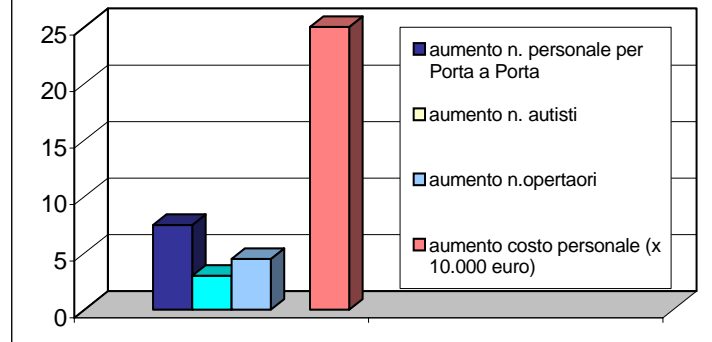
Porta a Porta: il confronto costi del personale tra cassonettizzato e porta a porta

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

AUMENTO MEDIO OPERATORI

CASSONETTI		
PORTA A PORTA	OPERATORI	4,5
	AUTISTI	3
	Totale	7,5
	aumento medio annuo costo del personale	€ 225.000,00

AUMENTO DI ADDETTI E COSTI DEL PERSONALE PER I SERVIZI DI RACCOLTA



Il confronto del personale non sulla totalità del servizio erogato ma sui costi puri di intercettazione del rifiuto (raccolta rsu a cassonetti e porta a porta) dimostra come l'incremento del costo del personale e quindi l'incremento occupazionale, è l'aspetto più significativo del nuovo servizio porta a porta.



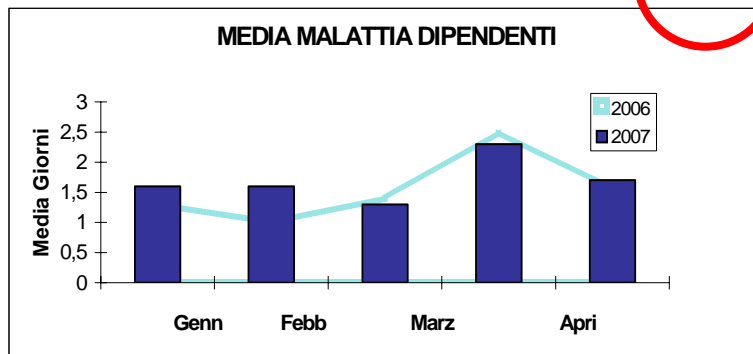
Porta a Porta: ottimizzazione delle risorse disponibili

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

+10%

MEDIA MALATTIA DIPENDENTI

	MESE	MEDIA GG MALATTIA
GESTIONE TRADIZ.	gen-06	1,3
	feb-06	1
	mar-06	1,4
	apr-06	2,5
	media	1,55
CONTROL. GESTIONE	gen-07	1,6
	feb-07	1,6
	mar-07	1,3
	apr-07	2,3
	media	1,70



L'esito dei correttivi applicati per fare fronte all'incremento di malattie causato da più alti carichi di lavoro già da esito positivo (si è passati da un + 57% ad un + 10%). Sono stati stabiliti e condivisi i criteri incentivanti 2008 per 4 fasce di premialità molto diverse per n. di presenze. Attesi ulteriori miglioramenti.



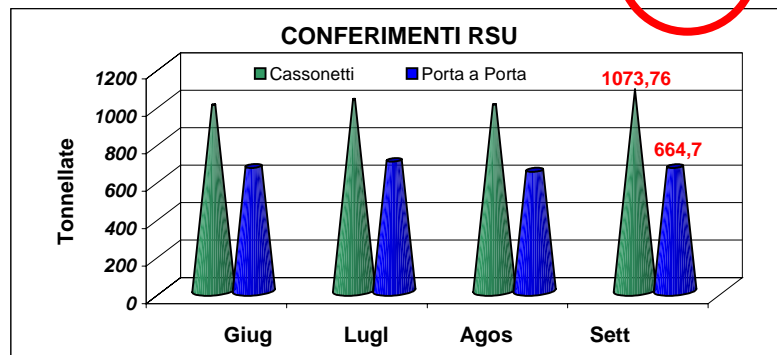
Porta a Porta: il rifiuto diventa risorsa

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

-40%

CONFERIMENTI RSU

	Mese	Tonnellate
CASSONETTI	giu-06	993,08
	lug-06	1022,98
	ago-06	994,2
	set-06	1073,76
	tot. Period	€4.084,02
PORTA A PORTA	giu-07	665,54
	lug-07	697,78
	ago-07	644,68
	set-07	664,7
	tot. Period	€2.672,70



Il sistema porta a porta puro è complicato da gestire ma permette di limitare il conferimento rifiuti in discarica riducendo il centro di costo tanto più quanto alta è la tariffa.



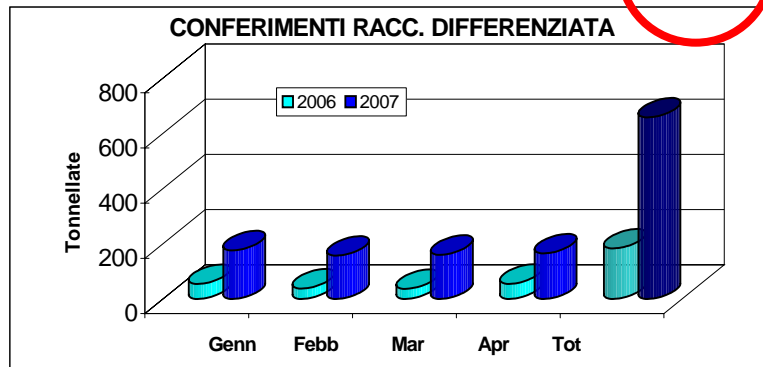
Porta a Porta: il contributo Conai

Confronto a controllo di gestione e servizio porta a porta avviato

+360%

CONFERIMENTI DIFFERENZIATA

	MESE	TONN DIFF.
CASSONETTI	giu-06	54,37
	lug-06	37,54
	ago-06	35,99
	set-06	54,55
	Tot. Period	182,45
PORTA A PORTA	giu-07	175,98
	lug-07	156,63
	ago-07	159,91
	set-07	164,81
	Tot. Period	657,33



Per il deciso aumento delle % di rd, non solo il contenimento dei costi di conferimento in discarica ma anche i contributi Conai sono economicamente significativi, seppure si registra una tendenza alla "impurità" del materiale conferito.



Esiti porta a porta

- Riduzione media del 35-40% del conferito in discarica,
- Incremento delle % di raccolte differenziate che per la frazione secca tende al 25-30%,
- Aumento occupazionale pari a circa il 20%,
- Valore aggiunto per investimenti materiali,
- Valore aggiunto per investimenti immateriali.





Sviluppi futuri

- **Qualità Totale**: valutata la qualità erogata, la qualità attesa, la qualità percepita dall'utenza e la qualità dei concorrenti si mira all'incremento di valore del servizio inteso come rapporto tra qualità percepita e prezzo pagato dal cittadino.
- **Affinamento del controllo di gestione** sviluppando i concetti di responsabilità condivisa e premialità si mira al miglioramento continuo come parte integrante delle attività di azienda.
- Utilizzare pienamente le conoscenze acquisite per **l'incremento di valore dell'azienda** portando la qualità acquisita (insieme a quella ancora da acquisire) su **nuovi settori e per ulteriori esperienze di cui sono in corso gli studi di fattibilità.**



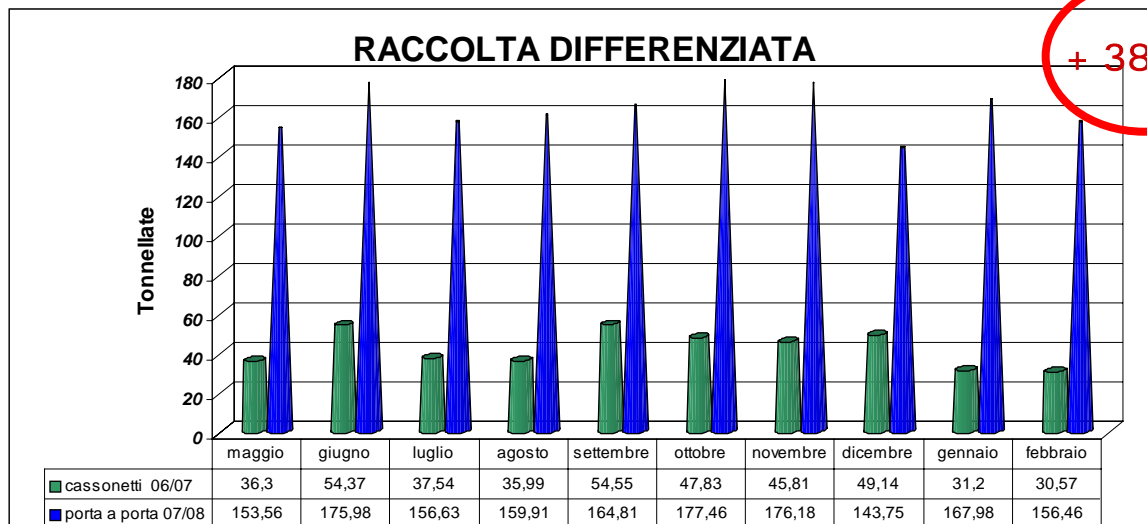
Conclusioni

Il caso della azienda della città di Copertino dimostra come servizi che **assorbono il 20% circa del bilancio comunale** debbano essere gestiti nella logica industriale del **controllo di gestione e pianificazione strategica** per ottimizzare le risorse disponibili. Le scelte devono mirare **all'incremento di valore** dell'azienda che nel caso specifico è incremento di valore per la città che ne è proprietaria.

Il successo dell'intervento consente di rivedere l'opinione negativa diffusa ad oggi sulle partecipazioni del *pubblico* in settori tipicamente del *privato*; **quantomeno in co-partecipazione l'obiettivo di coniugare interesse pubblico ed efficienza-efficacia - economicità** tipicamente attribuite al privato è **percorribile** a patto che la gestione e la pianificazione siano adeguate.



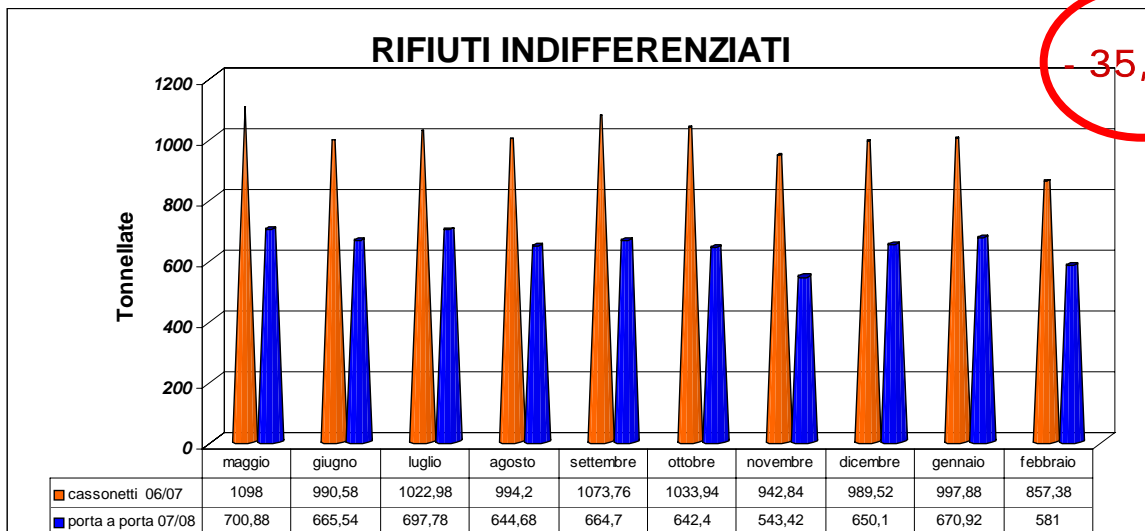
aggiornamento: la raccolta differenziata_ fino a febbraio 2008



L'aggiornamento ad oggi conferma il consolidamento del processo seppure si riscontrano peggioramenti della purezza del conferito. Ai correttivi classici (informazione e sensibilizzazione) si sta pensando ad una azione "eclatante" che chiarisca alla cittadinanza i rischi di un conferimento errato.



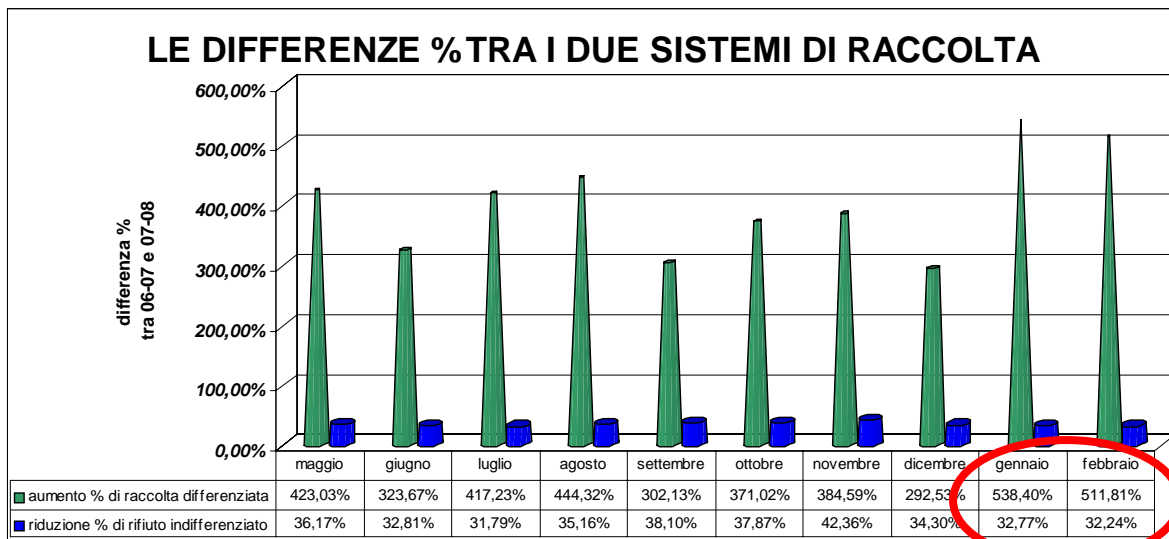
aggiornamento: la produzione rifiuti indifferenziati_ fino a febbraio 2008



L'aggiornamento ad oggi conferma come in un sistema porta a porta l'aumento della raccolta differenziata non compensa la riduzione di rifiuti conferiti in discarica che è ancor più significativa.



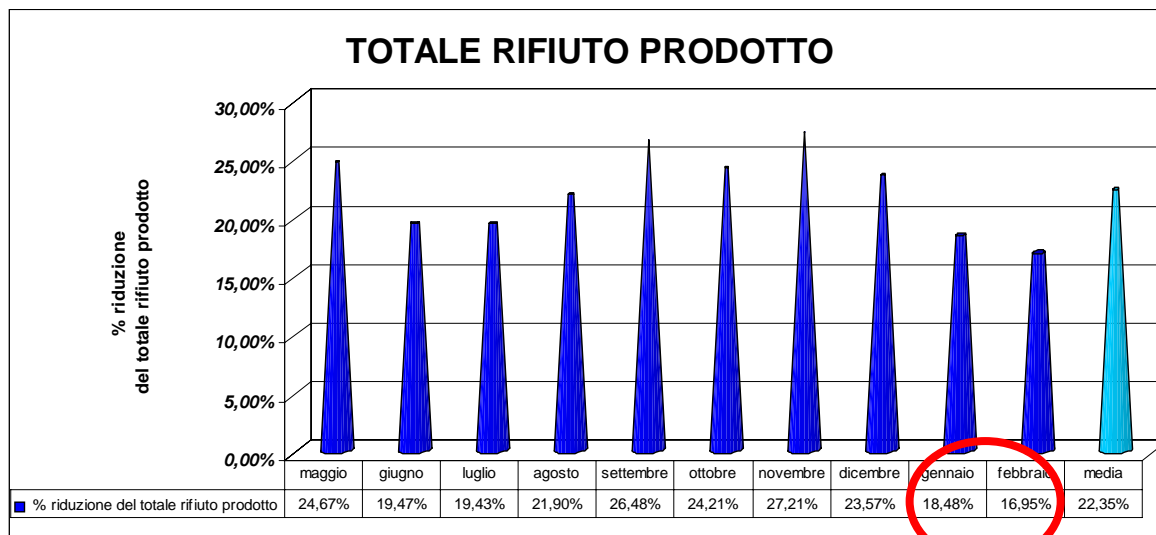
aggiornamento: trend degli rsu e della raccolta differenziata_ fino a febbraio 2008



Nel confronto tra cassonetti e porta a porta si evidenzia un recente trend importante di crescita della raccolta differenziata probabilmente legato all'attivazione della campagna premiale. Tale dato si associa a un preoccupante aumento delle quantità conferite in discarica.



aggiornamento: il totale rifiuto prodotto fino a febbraio 2008



Il totale rifiuto prodotto (rsu+rd) presenta una riduzione insoddisfacente negli ultimi mesi. E' in corso la verifica della cause. Se il trend continua occorrerà affiancare alla tradizionale attività di sensibilizzazione e informazione delle azioni a forte presa sull'utenza (es.guerrilla marketing).

Città di
COPERTINO



con il patrocinio di

REGIONE PUGLIA
Assessorato all'Ecologia
PROVINCIA DI LECCE
Assessorato all'Ambiente
ANCI – PUGLIA



COPERTINO

ma v m f i n i

SPA

S.P. Galatina-Copertino, Z.I. COPERTINO (Le)
tel – fax 0832 934445 mail: multiser1@libero.it

Presidente
Avv. Giuseppe NESTOLA

Amministratore Delegato
Ing. Francesco CAUSO