



Allegato alla
deliberazione del Consiglio Comunale
n. 31 del 21 LUG 2009

Piano d'impresa

IGLESIAS SERVIZI S.R.L.

Indice

- 1) Il quadro normativo di riferimento.
- 2) Il progetto d'impresa.
 - 2.1. Sintesi del Progetto.
 - 2.2. La scelta societaria.
- 3) Le fasi attuative del progetto.
 - 3.1. Soggetti coinvolti.
 - 3.2. Gli obiettivi.
 - 3.3. L'organizzazione aziendale.
- 4) I principali dati economici.
- 5) Le prospettive economiche.
 - ~~5.1. Analisi della domanda e dell'offerta di servizi pubblici.~~
 - 5.1.1.1. Analisi della domanda di servizi pubblici.
 - 5.1.1.2. Analisi dell'offerta di servizi pubblici.
 - 5.2 Analisi economica.
 - 5.2.1. Ricavi.
 - 5.2.2 Costi.
 - 5.2.2.1. Costo del personale.
 - 5.2.2.2. Costi per acquisti diretti.
 - 5.2.2.3. Costi di gestione.
 - 5.3. Conto economico.
 - 5.4. Stato patrimoniale.
 - 5.5. Analisi costi/benefici.
 - 5.5.1. Attività da svolgere tramite la Iglesias Servizi s.r.l.: anni 2009-2016
- 6) Analisi S.W.O.T.
- 7) Conclusioni.

1. Premessa

Il presente elaborato ha lo scopo di illustrare l'analisi economico finanziaria previsionale della società che il Comune di Iglesias intende costituire, per consentire una migliore organizzazione gestionale ed affrontare l'annoso problema della stabilizzazione dei lavoratori socialmente utili.

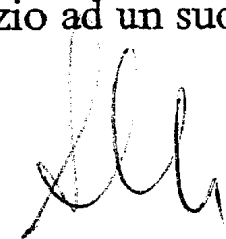
Si tratta della società a responsabilità limitata in house a totale partecipazione da parte del Comune di Iglesias, la Iglesias servizi s.r.l., la cui costituzione trova fondamento nella normativa nazionale e comunitaria, ampiamente integrata dalla dottrina e dalla giurisprudenza, trattandosi di uno "strumento" che ha trovato negli ultimi anni una diffusa seppure controversa e dibattuta applicazione.

Allo scopo di meglio inquadrare il modello organizzativo si riportano qui di seguito le basi giuridiche e amministrative che hanno orientato l'Amministrazione verso la propria scelta e che prevedono l'istituzione di società pubbliche per lo svolgimento in via ordinaria di attività di interesse pubblico.

L'ordinamento comunitario ammette, quale espressione dei poteri di auto-organizzazione delle pubbliche amministrazioni, la possibilità dell'affidamento diretto, cioè senza gara pubblica, a società, dotate di propria personalità giuridica, controllate dalla stessa pubblica amministrazione. In sostanza, l'*in house providing* evidenzia un modello di organizzazione in cui la pubblica amministrazione provvede al perseguimento dell'interesse pubblico o alle risorse ad essa necessarie mediante lo svolgimento di un'attività interna. Questo modello è contrapposto al modello di outsourcing (o contracting out) in cui, invece, l'amministrazione si rivolge al privato externalizzando l'esercizio dell'attività amministrativa ovvero la produzione ed il reperimento delle risorse necessarie al suo svolgimento.

L'espressione in house contract si rinviene, in ambito comunitario, nella Comunicazione della Commissione (98) 143, Libro Bianco sugli appalti pubblici nell'Unione Europea. In tale documento, successivo al Libro Verde sulla stessa materia presentato nel 1996, la Commissione definisce gli in house contracts come "contratti aggiudicati all'interno della pubblica amministrazione, ad esempio tra un'amministrazione centrale e le amministrazioni locali ovvero tra un'amministrazione ed una società da questa interamente controllata". Successivamente la Corte di Giustizia ha dato un decisivo contributo alla definizione dell'istituto.

Gli affidamenti diretti, cosiddetti in house, si possono intendere sia in senso stretto, che in senso lato. Rientrano nei primi le procedure con cui una Pubblica amministrazione affida un servizio ad un suo



ente strumentale non dotato di una distinta personalità giuridica; nei secondi la stipula di contratti con società, dotate di propria personalità giuridica, controllate dalla stessa Pubblica amministrazione stipulante.

Nell'ipotesi di affidamento in house in senso lato, tre sono i criteri cumulativi elaborati dalla giurisprudenza comunitaria atti a giustificare la sottrazione di un servizio all'ambito di operatività delle regole dell'evidenza pubblica:

- A. la totale partecipazione pubblica,
- B. la circostanza che l'affidamento abbia luogo in favore di soggetti che, sebbene giuridicamente distinti dall'amministrazione affidante, costituiscano elementi del sistema che a tale amministrazione fanno capo essendo soggetti a controllo analogo
- C. il fatto che le società svolgano la parte più importante della propria attività in favore dell'amministrazione che le controlla.

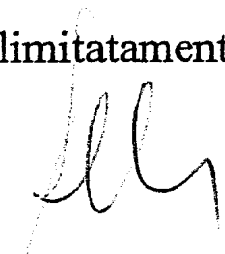
Si tratta pertanto di un nuovo modello organizzativo: la Pubblica amministrazione si avvale di propri organismi che pur appartenenti all'organizzazione amministrativa che fa loro capo, non costituiscono necessariamente un'articolazione interna della stessa.

Ai sensi di questo orientamento giurisprudenziale, si deve verificare, sostanzialmente, "una sorta di amministrazione "indiretta", nella quale la gestione del servizio, in un certo senso, resta saldamente nelle mani dell'ente concedente, attraverso un controllo assoluto sull'attività della società affidataria la quale, a sua volta, è istituzionalmente destinata in modo assorbente a operazioni in favore di questo" (TAR Campania, Sez. I, 30/3/2005 n. 2784).

Sulla questione il Consiglio di Stato, con l'ordinanza n. 2316 del 22.4.2004, V Sez., con la quale ha sospeso il giudizio e rimesso gli atti alla Corte di Giustizia, ha espresso l'avviso che, in merito alle condizioni in presenza delle quali è possibile per la pubblica amministrazione ricorrere all'affidamento in house, in deroga alle disposizioni di matrice comunitaria, l'Amministrazione deve esercitare sulla società controllata un assoluto potere di direzione, coordinamento e supervisione dell'attività del soggetto partecipato, che non possiede alcuna autonomia decisionale in relazione ai più importanti atti di gestione e che, in concreto, costituisce parte della stessa Amministrazione, con la quale deve trovarsi in una condizione di dipendenza finanziaria ed organizzativa.

In definitiva, la società deve essere attributaria di attività amministrative funzionalizzate alla cura di un interesse pubblico (art. 1 legge n. 241/1990).

Al momento, per quanto riguarda il diritto interno, la figura dell'affidamento in house ha trovato positivizzazione con il d.l. n. 269/2003, convertito dalla legge n. 326/2003, il quale ha modificato l'articolo 113 del T.u.e.l. e fa riferimento all'affidamento diretto, a livello locale, limitatamente in



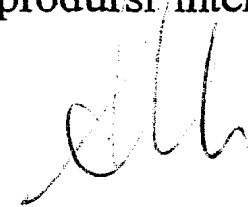
materia di servizi pubblici; nonché con l'articolo 13 del d.l. n. 223/2006, convertito dalla legge n. 248/2006, volto a disciplinare a livello regionale e locale l'affidamento diretto della produzione di beni e servizi strumentali e, nei casi consentiti dalla legge, di funzioni amministrative, sebbene le espressioni in house o affidamento interno non siano presenti.

Recentemente è stato importante, altresì, l'intervento normativo costituito dall'art. 23 del d.l. n°112/2008, convertito nella legge n°133/2008.

Come si è accennato, le società in house sono quelle con capitale interamente pubblico, sulle quali l'amministrazione/i titolare/i del capitale esercitano un controllo analogo a quello esercitato su un proprio servizio e che realizzano la parte più importante della loro attività con quest'ultimi.

Relativamente al requisito della totale partecipazione pubblica, la Corte di Giustizia (C-26/03, sentenza Stadt Halle dell'11 gennaio 2005) ha stabilito che la partecipazione seppure minoritaria di una impresa privata esclude in ogni caso che l'amministrazione aggiudicatrice possa esercitare sulla società partecipata un controllo analogo a quello che la stessa esercita sui propri servizi. La

~~presenza di un terzo privato presuppone sempre da parte della pubblica amministrazione un minimo di considerazione dei suoi interessi economici e questo potrebbe ostacolarla nella concreta realizzazione dell'interesse pubblico. Non sembra che possa essere data eccessiva rilevanza alla selezione del socio privato attraverso gara, atteso che per i giudici comunitari è la commistione tra pubblico e privato che esclude in radice la possibilità di affidamento diretto. Esistono, però, isolati diversi indirizzi giurisprudenziali nazionali: si è affermato, infatti, che se il socio è scelto mediante gara, i soli servizi conformi allo scopo originario della società mista possono essere affidati direttamente alla società; la mancata osservanza della procedura concorsuale nell'affidamento del servizio è compensata dal rispetto di una procedura di evidenza pubblica per la scelta del socio privato. Altrimenti opinando, la costituzione da parte degli enti locali di società per azioni a capitale misto al precipuo scopo di affidare loro i servizi pubblici di propria competenza non avrebbe alcuna pratica utilità, mentre la procedura ad evidenza pubblica per l'affidamento dei singoli servizi costituirebbe un'inutile duplicazione di un procedimento già esperito. A livello normativo, gli affidamenti diretti alle società miste sono consentiti dal citato d.l. n. 223/2006 (c.d. decreto Bersani), convertito dalla legge n. 248/2006, purché siano rispettate le condizioni dettate all'articolo 13, tese a porre un limite all'attività delle società costituite dagli enti locali. Il decreto legge Bersani dispone che le società strumentali di Regioni ed enti locali debbono operare esclusivamente con gli enti costituenti ed affidanti; non possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati, né in affidamento diretto né con gara; non possono partecipare ad altre società o enti. Al fine di superare eventuali obiezioni in sede comunitaria, la disposizione statale ha concepito le società in house come società fuori mercato, in ordine alle quali non possono prodursi interessi~~



privati in conflitto con quelli pubblici: dette società, infatti, non hanno collegamenti con il mercato, né in termini di partecipazioni, né in termini di prestazioni, peraltro imponendo l'osservanza dell'esclusività in luogo del criterio comunitario della prevalenza dell'attività con l'autorità o le autorità pubbliche controllanti.

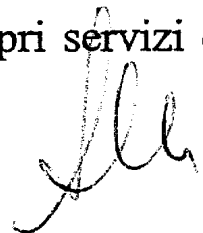
Per quanto concerne il predetto criterio della prevalenza dell'attività di una società con l'ente pubblico che la detiene, l'articolo 113, comma 5, lettera c), del T.U.E.L. (d.lgs. n. 267/2000), non indica la misura di detta prevalenza. Il requisito della prevalenza dell'attività sta a significare che la società partecipata non è attiva sul mercato, in concorrenza con altri soggetti economici, rivolgendo in via esclusiva le sue prestazioni all'ente partecipante; attività diverse da quella principale devono essere di carattere marginale.

Il requisito del controllo analogo ha particolarmente affannato dottrina e giurisprudenza: sia a livello comunitario, che a quello nazionale, le istituzioni sono intervenute assegnando un significato pregnante al requisito.

In merito al requisito che in concreto deve assumere il controllo analogo la Commissione Europea con la comunicazione 26 giugno 2002, diretta al Governo italiano per sollecitare le modificazioni all'art. 113 del Testo Unico degli Enti Locali, come modificato dall'art. 35 l. n. 448/2001, nell'ambito della procedura di infrazione comunitaria aperta per contrasto della disposizione con la normativa e i principi comunitari in materia di appalti e di concorrenza, ha escluso che la sola partecipazione totalitaria dell'Amministrazione aggiudicatrice nella società aggiudicataria del servizio possa garantire la situazione di dipendenza organica che normalmente si realizza nell'organizzazione burocratica di una Pubblica amministrazione e quindi un "controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi".

Sempre nella stessa nota l'Istituzione Europea ha precisato, infatti, che "affinché tale tipo di controllo sussista non è sufficiente il semplice esercizio degli strumenti di cui dispone il socio di maggioranza secondo le regole proprie del diritto societario" (punto 34). La Commissione ritiene che per aversi controllo analogo occorre verificare che l'Amministrazione controllante eserciti "un assoluto potere di direzione, coordinamento e supervisione dell'attività del soggetto partecipato e che riguarda l'insieme dei più importanti atti di gestione del medesimo".

In seguito, la Corte di Giustizia, con la sentenza 11.1.2005 C. 26/2003 (Stadt Halle), relativamente ad una fattispecie riguardante l'affidamento diretto a società mista pubblico-privata di un appalto di servizi avente ad oggetto attività di smaltimento rifiuti, ha ribadito che "qualora un'amministrazione aggiudicatrice intenda concludere con un'entità giuridicamente distinta un contratto a titolo oneroso...l'appello alla concorrenza non è obbligatorio...nel caso in cui l'autorità pubblica eserciti sull'entità distinta in questione un controllo analogo a quello che esercita sui propri servizi e tale



entità realizzi la parte più importante di attività con l'autorità o le autorità pubbliche che la controllano". Ha escluso il controllo analogo qualora nella società aggiudicataria del servizio una o più imprese private detengano una partecipazione anche minoritaria insieme con l'amministrazione aggiudicatrice.

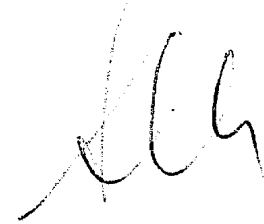
Successivamente, la Corte di Lussemburgo con la sentenza 21.7.2005 C. 231/03 ha confermato il proprio orientamento affermando che "una società aperta, almeno in parte, al capitale privato...impedisce di considerarla una struttura di gestione "interna" di un servizio pubblico nell'ambito dei comuni che ne fanno parte". Ha inoltre escluso che una partecipazione "esigua" dell'ente locale nella società affidataria diretta del servizio pubblico possa configurare una forma di controllo tale da "giustificare un eventuale differenza di trattamento" nell'osservanza della normativa comunitaria in materia di appalti.

Sul contenuto da assegnare al requisito del "controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi" la giurisprudenza amministrativa nazionale ha esplicitato le condizioni affinché il controllo esercitato dalle amministrazioni aggiudicatrici sulle società pubbliche presenti le caratteristiche richieste.

Il Consiglio di Stato, sez VI, n. 168/2005 ha ritenuto che il rapporto di controllo analogo è perfezionato allorquando tra Amministrazione aggiudicatrice e società aggiudicataria sussista "un rapporto equivalente, ai fini degli effetti pratici, ad una relazione di subordinazione gerarchica; tale situazione si verifica quando sussiste un controllo gestionale e finanziario stringente dell'ente pubblico sull'ente societario.

Il TAR Campania, sez. I, n. 2784/2005 è dell'avviso che "il soggetto gestore deve sostanzialmente essere configurato come una sorta di *longa manus* dell'affidante, pur conservando natura distinta e autonoma rispetto all'apparato organizzativo dell'ente: deve, in altri termini, determinarsi una sorta di "amministrazione indiretta", nella quale la gestione del servizio, in un certo senso, resta saldamente nelle mani dell'ente concedente, attraverso un controllo assoluto sulla attività della società affidataria la quale, a sua volta, è istituzionalmente destinata in modo assorbente ad operare in favore di questo...Si deve dunque verificare se i rapporti organizzativi e funzionali tra ente e società a capitale pubblico siano tali da realizzare in concreto questa assimilazione e tale indagine dovrà incentrarsi sull'esame dell'atto costitutivo e dello statuto della società...".

Analogamente si sono espressi il TAR Friuli Venezia Giulia 15.7.2005 n. 634 e il TAR Sardegna, 2.8.2005 n. 1729, i quali hanno affermato che può ritenersi raggiunto l'obiettivo di consentire il controllo qualora esista "una forma penetrante di controllo, che investe non solo gli atti di gestione straordinaria, ma anche, in parte rilevante, la gestione ordinaria e gli organi stessi" della società.



In definitiva, ai sensi della richiamata giurisprudenza, il controllo analogo sulla società pubblica affidataria del servizio può ritenersi garantito dalla previsione espressa nell'atto costitutivo e nello statuto della società di stringenti poteri di controllo finanziario e gestionale a favore dell'Amministrazione aggiudicatrice. Il controllo deve riguardare le attività fondamentali e di straordinaria amministrazione, il perseguimento degli obiettivi di interesse pubblico assegnati nonché gli organi della società.

In pratica, a mente della Circolare del Presidente della Giunta Regionale Piemonte del 3 ottobre 2005, n. 4/AMB, tale tipo di controllo si esplicita, in via esemplificativa:

1. nell'obbligo di trasmissione e di preventiva approvazione dei documenti di programmazione e del piano industriale; nella facoltà di modifica degli schemi tipo di contratto di servizio; nel potere di verifica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati anche sotto il profilo della efficacia, efficienza ed economicità.
2. nell'approvazione da parte dell'Amministrazione delle deliberazioni societarie di ~~amministrazione straordinaria e degli atti fondamentali della gestione (il bilancio, la relazione programmatica, l'organigramma, il piano degli investimenti, il piano di sviluppo).~~
3. nella nomina e revoca di componenti del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale della società da parte del soggetto controllante.

Si devono segnalare sul tema oscillazioni giurisprudenziali da parte della Corte di Giustizia e dei giudici nazionali, che hanno dato luogo a nuovi orientamenti, individuando in modo diverso i requisiti del controllo analogo.

Su tale criterio si è soffermato l'Avvocato Generale J. Kokott nelle conclusioni presentate nella causa C-458/03 1/3/2005. Nelle conclusioni si legge che il controllo della Pubblica amministrazione sui propri servizi è caratterizzato in prevalenza da poteri di direzione e di vigilanza. All'interno dell'ente spetta di regola al dirigente il potere di impartire ordini ed istruzioni agli uffici subordinati. Con l'espressione "un controllo analogo", la sentenza Teckal vuole invece sottolineare che i mezzi di influenza utilizzati su imprese pubbliche non sono necessariamente coincidenti con quelli utilizzati sui propri servizi, in quanto determinante "ai fini dell'equiparazione di una impresa ad un servizio amministrativo.....è piuttosto il fatto che all'interno di tale società l'amministrazione aggiudicatrice sia in qualunque momento concretamente in grado di realizzare pienamente gli obiettivi fissati nell'interesse pubblico.....l'affermazione dell'interesse pubblico all'interno della società è garantita.....già con gli strumenti del diritto societario e, in particolare, per mezzo della presenza all'interno degli organi societari del rappresentante nominato esclusivamente dalla pubblica amministrazione".



In linea con detto orientamento il TAR Campania, nella citata sentenza n. 2784 del 30/3/2005, ha incentrato la sua indagine sull'esame dell'atto costitutivo e dello statuto della società a capitale pubblico, ritenendo sufficiente: 1) l'esistenza di attività che, in quanto rientranti nei compiti istituzionali propri dell'Ente pubblico, non possono che essere rivolte esclusivamente a vantaggio di quest'ultimo; 2) di un penetrante controllo economico e gestionale dell'Ente, in considerazione della composizione e nomina degli organi sociali. Infatti, l'Ente, essendo l'assemblea della società - cui spetta il potere di approvare il bilancio e la nota integrativa nonché di decidere sulla destinazione degli utili sociali - costituita dal solo socio pubblico, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale composti in maggioranza da membri nominati dall'Amministrazione, può controllare interamente la gestione societaria.

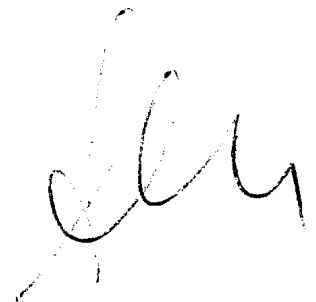
In particolare, poi, deve evidenziarsi che il Consiglio di Stato, con sentenza n. 7345/05 V Sez., depositata in segreteria il 22 dicembre 2005, nello specificare i requisiti che in concreto deve assumere il controllo analogo ha cambiato il suo precedente orientamento. Il Supremo Consesso ha

~~ritenuto, per esigenze fondamentali di logica interpretativa, che l'adozione nel diritto comunitario~~ della figura societaria, come strumento alternativo alla prestazione diretta dei servizi pubblici, impone di risolvere il problema del controllo analogo secondo un criterio coerente con la peculiarità dell'istituto in questione. Se si effettua l'affidamento diretto ad una società, il servizio dovrà essere gestito da una persona giuridica separata e distinta dall'Amministrazione aggiudicatrice, un ente, cioè, che determina la propria azione mediante gli organi di cui è dotato. Esclude, quindi, l'applicazione di un modulo che riproduca, tra Amministrazione e società affidataria, quella forma di dipendenza che è tipica degli uffici interni all'ente.

Pertanto, per il Consiglio di Stato, l'Ente pubblico, o gli Enti pubblici, proprietari dell'intero pacchetto delle azioni, sia mediante la nomina degli organi, sia mediante l'approvazione di opportune deliberazioni, sono in condizione di imporre, o meglio, di svolgere, ogni tipo di verifica e di rendiconto, in modo che sia operante la sostanziale identificazione riscontrabile tra il soggetto societario agente e la mano pubblica che le affida il servizio.

E' tale identificazione che rende compatibile con le regole comunitarie di tutela della concorrenza l'affidamento di un servizio pubblico ad una società privata senza l'adozione delle procedure ad evidenza pubblica.

Il Consiglio di Stato, a sostegno del nuovo orientamento, richiama la sentenza 11 gennaio 2005, n. 2603 in C-26 della Corte di Giustizia, la quale afferma che il possesso dell'intero pacchetto azionario della società da parte della mano pubblica garantisce lo svolgimento del servizio secondo "esigenze proprie del perseguimento di obiettivi di interesse pubblico".



Per i giudici di Palazzo Spada appare palese, dunque, che, secondo questa giurisprudenza comunitaria, il problema della sussistenza del controllo analogo si risolve in senso affermativo se la mano pubblica possiede il solo requisito della totalità del pacchetto azionario della società affidataria.

Recentemente, i giudici comunitari sono ritornati sul tema dell'affidamento diretto dei servizi pubblici. La Corte di Giustizia, evidentemente mossa dal bisogno di fissare dei paletti in materia di in house providing, in linea con quanto già stabilito nelle sentenze "Stadt Halle" e "Parking Brixen" (C-458/03 del 13/10/2005), nella sentenza n. C-410/04 del 6 aprile 2006 ha espresso l'avviso che le condizioni per l'affidamento diretto devono essere interpretate in modo restrittivo. I giudici, con la decisione in questione, non si discostano dal solco della propria consolidata giurisprudenza.

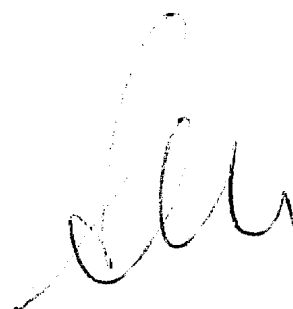
La Corte, con la successiva sentenza dell'11 maggio 2006, n. C-340/04, torna a ricondurre la nozione di controllo alla possibilità da parte dell'amministrazione affidante di esercitare una influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni importanti della società

~~partecipata, considerando elemento non sufficiente e decisivo la detenzione in mano pubblica~~
dell'intero capitale sociale. In sostanza, il controllo dell'ente pubblico - proprio perché circoscritto all'esercizio dei semplici poteri riconosciuti dal diritto societario ai soci di maggioranza, senza alcuna previsione aggiuntiva a beneficio della pubblica amministrazione - non garantisce al soggetto affidante alcuna significativa influenza, anche in ragione dell'ampiezza dei poteri attribuiti al consiglio di amministrazione della società. In particolare, a tenore della sentenza in parola, il fatto che l'amministrazione eserciti la sua influenza sulla società affidataria per il tramite di una società holding può incidere negativamente sulla sussistenza del controllo analogo ai fini della legittimità di un affidamento in house. Trattandosi di un controllo esercitato in via indiretta, nessuna influenza significativa può essere esercitata dall'amministrazione aggiudicatrice sugli obiettivi strategici e sulle decisioni importanti dell'affidataria.

In definitiva gli strumenti del diritto privato, essendo basati su una sostanziale autonomia gestionale del management, da soli non assicurano quella rispondenza dell'operato del Consiglio d'amministrazione all'interesse del socio che è invece necessaria perché si possa ritenere che questa società non abbia nessuna autonomia sostanziale, restando soltanto una propaggine organizzativa non distinguibile dell'ente pubblico.

Il controllo analogo evocato dalla Corte di giustizia va quindi parametrato rispetto a quello effettuato sugli organi delle pubbliche amministrazioni ricavabile dal d.lgs. 165/2001 (T.U. sul pubblico impiego), oltre che dal d.lgs. 267/2000 (TUEL). Con la privatizzazione è stato ridimensionato il vincolo di subordinazione gerarchica tra gli organi di indirizzo politico e gli organi di gestione amministrativa, per cui è stato eliminato il potere di ordine così come quello di

revoca, di avocazione e di decisione dei ricorsi gerarchici. Sono stati invece mantenuti poteri compatibili con una relazione di indirizzo e di coordinamento e permane in via residuale il potere di annullamento degli atti per vizi di legittimità così come un potere di sostituzione in ipotesi delimitate.



2. Il progetto

2.1. Sintesi del Progetto

Nell'ottica della revisione generale e riorganizzazione funzionale dei propri servizi, l'Amministrazione Comunale di Iglesias ha predisposto un programma operativo finalizzato a definire un nuovo modello organizzativo e gestionale, che costituisca il braccio operativo dell'Amministrazione Comunale, affronti e risolva la problematica della stabilizzazione dei lavoratori socialmente utili ancora in carico al Comune e migliori la qualità complessiva dei servizi offerti alla cittadinanza.

L'Amministrazione Comunale ha conferito l'incarico al Dirigente dell'Area Finanziaria, di predisporre un efficace piano d'impresa, con la collaborazione dei Dirigenti dell'area tecnica e socio-culturale, acquisendo il fattivo apporto dei diversi settori dell'Ente.

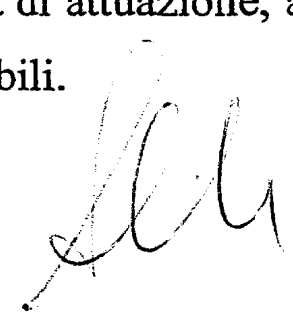
Il progetto consiste nella costruzione di un insieme sistematico di attività finalizzato alla costituzione di una società che si occupi della gestione dei soli servizi strumentali, relativi ad attività manutentive, tecniche, di assistenza c/o Casa Serena, di supporto alle attività culturali che fanno capo, o di altre che potranno fare capo in futuro, al Comune di Iglesias.

Nonostante la complessità della tematica, che investe problematiche di ordine organizzativo, gestionale, legale, economico-finanziario, il programma dovrà comunque prevedere, come già accennato, la definizione della situazione dei lavoratori socialmente utili, attualmente impegnati presso l'Amministrazione Comunale, e ciò ovviamente nei tempi ristretti imposti dalle tempistiche normative nazionali e regionali, al fine di beneficiare delle significative agevolazioni previste dalla deliberazione della G.R. n. 18/6 del 26/03/2008 e rifinanziate all'art. 6 della L.R. n. 3/2008 (finanziaria regionale).

Sulla scorta dei presupposti di cui sopra, il Dirigente incaricato ha provveduto alla redazione del progetto d'impresa, come descritto nel presente elaborato.

2.2. La scelta societaria

Preliminarmente alla redazione del piano d'impresa, è stato condotto uno studio generale delle attività e dei servizi svolti e/o da svolgere a cura e spese dell'Amministrazione Comunale, avendo particolare riguardo alla verifica degli aspetti organizzativi, delle modalità di attuazione, alla qualità e tipologia delle maestranze, dei mezzi d'opera e delle attrezzature disponibili.



Contestualmente, lo studio è stato esteso all'analisi dei servizi attualmente esternalizzati, ovvero svolti da ditte esterne all'Amministrazione e che potrebbero eventualmente essere eseguiti con modalità differenti.

È stata condotta, sulla base delle esperienze professionali e delle conoscenze maturate, un attento esame sulla gestione dei servizi pubblici locali, sia per quanto riguarda la valutazione critica di esperienze analoghe da parte di altri enti locali, sia per quanto concerne l'evoluzione continua degli aspetti normativi.

Il complesso degli studi e degli approfondimenti effettuati ha condotto quindi alla definizione di un modello societario che porta alla costituzione di una società a responsabilità limitata in house a totale partecipazione da parte del Comune di Iglesias.

Tale forma societaria è stata ritenuta la forma più utile anche in relazione al processo di stabilizzazione dei LSU in carico al Comune.

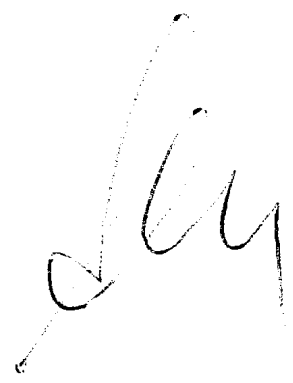
Le società in house sono una modalità organizzativa dell'ente proprietario che esercita il controllo in ~~maniera analoga a quello esercitato direttamente sui suoi uffici, per il tramite delle sue strutture amministrative e tecniche.~~

Ovviamente il piano d'impresa si basa sulle indicazioni tecniche, economiche e di indirizzo politico fornite dall'Amministrazione e ne costituisce la realizzazione concreta.

Le valutazioni economiche fanno riferimento sostanziale ai contributi per il costo del lavoro e per l'esternalizzazione previsti dalla Regione Sardegna e dall'estensione dei benefici previsti per le società miste in ordine al contributo regionale per il capitale sociale della società in house.

Nella fattispecie è stato considerato il sostegno del 100% del costo lavoro degli LSU stabilizzati per i primi tre anni di esercizio e del 75% per i due anni successivi.

Il capitale sociale ipotizzato per la società in house è stato indicato in € 172.180,00, di cui il 90% sarà oggetto di contributo da parte della RAS Assessorato del Lavoro.



3. Le fasi attuative del progetto

Di seguito vengono sintetizzate le principali fasi attuative del progetto inerente l'avvio della Iglesias Servizi s.r.l..

A seguito della deliberazione del Consiglio Comunale, l'Amministrazione Comunale procederà formalmente alla costituzione della società, attraverso l'attuazione di tutti gli adempimenti di carattere giuridico/amministrativo, previo versamento del capitale sociale, ed alla nomina dell'Amministratore Unico, secondo quanto prevede lo statuto.

Questi si occuperà di provvedere all'avvio dell'operatività della società, principalmente con l'individuazione delle figure professionali e le risorse umane idonee al completamento dell'organico (Direttore Tecnico, impiegato amministrativo-contabile, capisquadra, ecc.), secondo le indicazioni fornite dall'Amministrazione Comunale negli appositi documenti di indirizzo, non appena sottoscritto il contratto di servizio con il Comune.

Contestualmente si provvederà alla redazione di appositi disciplinari tecnici, atti a definire i contenuti delle prestazioni che la società erogherà a favore dell'Amministrazione, i relativi compensi e le modalità di pagamento.

Proceduto, altresì, alla formalizzazione della stabilizzazione del personale LSU, la società inoltrerà la richiesta di assegnazione dei contributi regionali previsti dalla L.R. n. 3/2008 e successive integrazioni.

Si può ragionevolmente prevedere che alla data del 01/09/2009 la società Iglesias Servizi s.r.l. sarà in grado di avviare le prime attività, fermo restando il periodo di avviamento dovuto all'acquisizione dei beni strumentali e delle attrezzature necessarie.

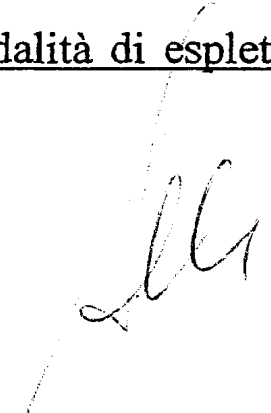
3.1. Soggetti coinvolti

I soggetti attuatori del processo di costituzione e avvio della società multiservizi sono essenzialmente risorse interne all'Amministrazione Comunale.

L'unico soggetto esterno potrebbe essere l'Amministratore Unico, che sarà nominato dall'Assemblea della società in sede di costituzione.

Nella fase di avvio, oltre il supporto da parte dei servizi dell'Area Tecnica, sarà indispensabile la partecipazione attiva del Settore Finanziario e del Settore Affari Generali.

Ovviamente sarà indispensabile l'apporto decisionale fattivo e concreto da parte della Giunta Comunale per quanto attiene agli indirizzi nella individuazione dei modalità di espletamento dei servizi da affidare alla Iglesias Servizi s.r.l..



Iglesias servizi s.r.l. Organigramma

Tabella n.1

Mansione	Profilo professionale	n.	Stabilizza zioni	Stabilizzazio ne da società cooperative	Assunzio ni esterne
Amministratore Unico		1	0	0	1
Direttore Tecnico	Tecnico Laureato	1	0	0	1
Impiegato amministrativo-contabile (impiegato di concetto)	Diplomato o equipollente	1	0	0	1
Operaio adibito al verde pubblico	Comune	9	4	5	0
Operaio adibito al "Global service"	Qualificato	1	1	0	0
Operaio adibito al "Global service"	Comune	5	5	0	0
Addetti a servizi di vigilanza a Casa Serena	Esecutore	3	3	0	0
Operatori socio-sanitari a Casa Serena	Operatori socio-sanitari	38	0	18	20
Operaio adibito alla viabilità ed alla sicurezza stradale	Comune	4	4	0	0
Operaio adibito ad attività di supporto alle attività culturali	Comune	2	2	0	0
Autisti scuolabus	Qualificato	5	3	0	2
Autisti scuolabus	Qualificato	2	2	0	0
Assistenti scuolabus	Part-time 50%	6	0	0	6
	Totale	78	24	23	31
		78			

3.2. Gli obiettivi

I principali obiettivi individuati dall'Amministrazione Comunale si possono così riassumere:

- rendere più efficiente, più snella e più economica la struttura tecnico-manutentiva del Comune;
- affrontare e risolvere la problematica della stabilizzazione degli LSU;
- migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza e alla cittadinanza in generale.

Questi importanti obiettivi possono essere conseguiti attraverso lo strumento della società multiservizi in house, a condizione che la conduzione dell'azienda sia affidata ad un management qualificato che garantisca un livello di professionalità adeguato ed un'attenzione specifica nella gestione e qualificazione delle risorse umane.

Sarà necessario garantire alla società un'elasticità amministrativa e funzionale, pur nel rispetto delle normative vigenti e nell'ottica della salvaguardia del patrimonio pubblico. Nella fase iniziale vi è la necessità di alcuni investimenti in attrezzature e dotazioni strumentali, la cui copertura finanziaria è prevista all'interno del presente Piano finanziario.

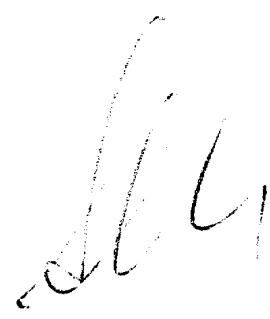
3.3. L'organizzazione aziendale

Nella prima fase di attività la società assumerà 24 l.s.u. (articolati in un triennio in relazione al momento in cui l'esercizio dei servizi verrà devoluto alla società in house, come evidenziato nella tabella n.2 relativa ai servizi attribuibili alla medesima), attualmente impegnati in alcuni progetti presso l'Amministrazione Comunale e 5 lavoratori addetti alla manutenzione del verde pubblico, dipendenti delle aziende titolari del contratto d'appalto, oramai prossimo alla scadenza naturale.

La struttura organizzativa, meglio descritta nella tabella n.1, sarà estremamente snella, al fine di ridurre al minimo i costi di gestione. L'Amministratore Unico si avvarrà della collaborazione di un Direttore Operativo (Direttore Tecnico) e di un addetto amministrativo-contabile, che non fanno parte del personale di cui sopra. E' prevista, altresì, l'assunzione di n°38 operatori socio-sanitari finalizzata allo svolgimento di attività di assistenza agli ospiti di Casa Serena.

Ovviamente la struttura potrà essere integrata nelle fasi successive, a seguito del completo utilizzo delle risorse umane assegnate, qualora l'Amministrazione Comunale, come ipotizzato, possa assegnare alla società ulteriori servizi da svolgere.

Il management aziendale porrà particolare cura nell'attuazione di un rigoroso, continuativo e impegnativo processo di qualificazione e di formazione del personale.



Altrettanto importante, in questa fase, sarà la collaborazione che certamente le omologhe strutture comunali dovranno e vorranno prestare, al fine di coordinare e ottimizzare le attività che, in taluni casi, potranno essere complementari.

Orientativamente, per il primo anno di attività, salvo diverse autonome scelte del management, il personale sarà così impiegato:

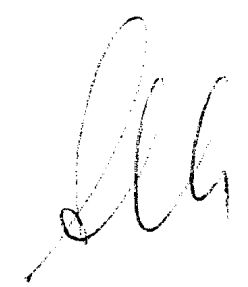
- n.1 Direttore Tecnico ed un impiegato amministrativo-contabile;
- n. 9 addetti alla manutenzione del verde pubblico cittadino (di cui 5 provenienti da stabilizzazioni di lsu provenienti da società cooperative esercenti attualmente il servizio in appalto);
- n. 6 addetti ai servizi manutentivi di edifici;
- n.4 addetti alla manutenzione della segnaletica stradale e viabilità;
- n. 2 addetti alle attività di supporto nei servizi culturali e pubblici spettacoli;
- n. 38 operatori socio-sanitari per il servizio agli anziani a Casa Serena (di cui 18 provenienti da stabilizzazioni di lsu provenienti da società cooperative esercenti, o che abbiano esercitato, il servizio in appalto e n.20 unità dall'esterno);
- n. 2 autisti.

Il dettaglio delle prestazioni che la società renderà all'Amministrazione sarà meglio specificato nel Disciplinare che sarà allegato al contratto di servizio da predisporre a cura degli uffici competenti del Comune, e sarà via via ampliato nel corso dei primi anni, anche a parità di ore-uomo rese, in ragione della qualificazione del personale e degli investimenti che verranno attuati.

Lo scenario futuro, da disegnare e definire attraverso una serie complessa di attività che dovranno essere coordinate e dirette dall'Amministrazione Comunale e deliberate dal Consiglio, si può comunque pensare nell'ottica di un consolidamento delle funzioni della società, che dovrà diventare la multiservizi del Comune, interpretando il ruolo di braccio operativo dell'Amministrazione Comunale.

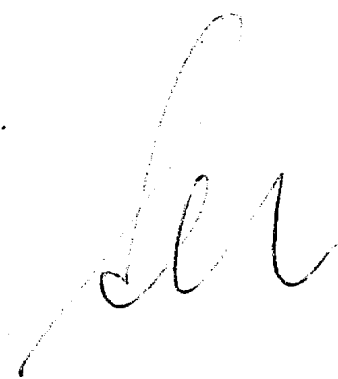
Quindi ulteriori diversi servizi che oggi vengono resi da ditte esterne potranno essere espletati dalla società multiservizi, se le condizioni di corretta gestione e di qualificazione del personale si concretizzeranno nei prossimi 2-3 anni.

In particolare viene prevista la possibilità di esercitare, a partire dall'anno 2010 (ottobre), il servizio di vigilanza a Casa Serena e, a partire da settembre 2011, il servizio di trasporto scolastico.



Tale trasferimento di servizi permetterà la stabilizzazione di ulteriori 3 unità a Casa Serena e di 3 lsu da adibire ad autisti di scuolabus. Per completare l'erogazione di quest'ultimo servizio è prevista l'assunzione di ulteriori 2 autisti e 6 assistenti scolastici part-time al 50% dall'esterno.

In concreto, la società potrebbe occuparsi anche dei servizi di manutenzione della rete di illuminazione pubblica, di gestione completa delle strutture sportive e ricreative del Comune, della gestione dei servizi necroscopici e cimiteriali, di gestione dei parcheggi, di gestione dell'ufficio turistico, di gestione delle reti di comunicazione interna e del CED e così via, attività di cui non si è tenuto conto.



Iglesias servizi s.r.l.

Tabella n.2							
Attività/servizio	Modalità attuale	Modalità prevista	Valore servizi svolti da Iglesias Servizi srl (in base valore attuale)	Aliquota Iva	Imponibile Iva	Iva	Tempestica concernente il trasferimento del servizio
Manutenzione del verde pubblico	appalto	Iglesias servizi srl	230.000,00	20,00%	191.666,67	38.333,33	set-09
Manutenzione del verde pubblico	economia LSU	Iglesias servizi srl	70.000,00	20,00%	58.333,33	11.666,67	set-09
Manutenzione degli stabili comunali	economia operai ed LSU	Iglesias servizi srl	113.000,00	20,00%	94.166,67	18.833,33	set-09
Manutenzione giardino asilo nido	appalto	Iglesias servizi srl	9.000,00	20,00%	7.500,00	1.500,00	set-09
Integrazione comunale l.s.u.	economia LSU	Iglesias servizi srl	80.000,00	20,00%	66.666,67	13.333,33	set-09
Attività di supporto alle attività culturali e di pubblico spettacolo	appalto	Iglesias servizi srl	35.000,00	20,00%	29.166,67	5.833,33	dic-09
Servizio trasporto alunni	appalto	Iglesias servizi srl	145.000,00	10,00%	131.818,18	13.181,82	ago-11
Servizio vigilanza casa Serena	appalto	Iglesias servizi srl	70.000,00	20,00%	58.333,33	11.666,67	ott-10
Manutenzione segnaletica stradale	economia LSU	Iglesias servizi srl	60.000,00	20,00%	50.000,00	10.000,00	set-09
Assistenza geriatrica c/o Casa Serena	appalto	Iglesias servizi srl	1.050.000,00	Esente	1.050.000,00	0,00	ott-09
			1.862.000,00		1.737.651,52	124.348,48	
			1.862.000,00		1.737.651,52	124.348,48	
					0,00	1.862.000,00	

064

4. Principali dati economici

Relativamente al presente piano d'impresa, il periodo osservato comprende gli anni tra il 2009 e il 2016; durante tale lasso di tempo, il Comune di Iglesias intende dotarsi di una società multiservizi che consenta un miglioramento della qualità dei servizi offerti alla città, senza aggravio dei costi complessivi attualmente sostenuti.

Per quanto concerne gli investimenti, il piano prevede interventi finalizzati alla costituzione di un moderno ed efficiente sistema di attrezzature e macchinari destinato alle attività che la società intende svolgere. La società ha previsto investimenti pari a € 172.180,00, per il primo anno, destinati all'acquisto di automezzi, macchinari e attrezzature destinando a tale fine il proprio capitale sociale (10 % con impiego di risorse da parte del Comune di Iglesias e 90% con apposito contributo Ras con un massimo di euro 155.000,00) come previsto nella tabella seguente; oltretutto,

la società potrà disporre in comodato d'uso gratuito di strumenti messi a disposizione dal Comune di Iglesias.

La Regione Sardegna, per mezzo dell'Assessorato al Lavoro e a seguito della stabilizzazione degli LSU, destinerà alla Società e all'Amministrazione Comunale, che provvederà a devolverlo alla società, un contributo complessivo pari al 100% del costo del lavoro per i primi 3 anni e pari al 75% per i successivi 2 anni.

La società, al netto dei contributi di cui sopra, prevede un fatturato a regime pari a € 1.862.000,00, in progressivo aumento negli anni 2010 ed 2011 per effetto dello svolgimento di altre attività che il Comune di Iglesias commissionerà alla Iglesias Servizi s.r.l. (vigilanza Casa Serena e trasporti scolastici)

I risultati di conto economico e reddituali della Iglesias Servizi s.r.l. sono da valutarsi in ragione del criterio di progettazione assunto ed agli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di conseguire attraverso la stabilizzazione del personale l.s.u. da tempo impiegato presso l'Ente.

Analisi spese per gli investimenti.

Capitale sociale destinato per intero ad investimenti pari ad euro 172.180,00

Descrizione spese di investimento Automezzi	Quantità	Annotazioni	Prezzo unitario	Prezzo complessivo
a) Porter cassonato ribaltabile	2	Si intende dotare la società di n°2 Porter cassonati	15.300,00	30.600,00
b) Daily ribaltabile	1	Si intende dotare la società di n°1 Daily a passo lungo	46.200,00	46.200,00
c) Panda Van	2	Si intende dotare la società di n°2 Panda Van	12.857,50	25.715,00
Totale				102.515,00
Attrezzatura varia per manutenzione ordinaria del verde pubblico				
Decespugliatori a scoppio	5		450,00	2.250,00
Rasaerba a scoppio	2		1.200,00	2.400,00
Soffiatori	2		420,00	840,00
Trattorino taglia erba	1		4.500,00	4.500,00
Taglia siepi	3		380,00	1.140,00
Arieggianti a scoppio	3		600,00	1.800,00
Motosega	2		700,00	1.400,00
				14.330,00
Attrezzatura varia per manutenzione ordinaria immobili				
Scale a norma	5			1.250,00
Ponteggi a castello per interni con ruote				
Ponteggi a castello per interni	1	Altezza metri 4		2.000,00
Martello demolitore elettrico	1	Altezza metri 3		1.500,00
Filiera passo da 1/2 p a 2 p.	1			1.000,00
Attrezzatura varia minuta	2.000,00			250,00
				2.000,00
				8.000,00

Mobili				
Scrivania	3	595,00	1.785,00	
Poltrona	3	250,00	750,00	
Sedie	6	100,00	600,00	
Armadi ad ante	4	600,00	2.400,00	
Appendiabiti	2	100,00	200,00	
			<u>5.735,00</u>	

Cassette	2	19.200,00	38.400,00	
----------	---	-----------	-----------	--

Rilevazioni presenze + badge	1	1.800,00	1.800,00	
------------------------------	---	----------	----------	--

Personal Computer + stampante	1	1.400,00	1.400,00	
-------------------------------	---	----------	----------	--

Totale complessivo investimenti			<u>172.180,00</u>	
Verifica totale investimenti			172.180,00	
Differenze			0,00	

5. Le prospettive economiche

Il programma di stabilizzazione dei LSU che il Comune di Iglesias intende attuare per mezzo della società in house Iglesias Servizi s.r.l. prevede che la società possa svolgere, su affidamento diretto del Comune, attività strettamente necessarie per perseguire le proprie finalità istituzionali, quali ad esempio:

- la manutenzione e la pulizia, in generale, dell'ambiente del territorio comunale ed, in particolare, del verde pubblico;
 - la manutenzione di edifici comunali, scuole ed uffici di competenza comunale, nonché la manutenzione della segnaletica stradale e degli impianti semaforici;
 - l'assistenza geriatrica ed i servizi generali (quali ad es. la stireria e sala da pranzo) e il servizio di vigilanza (a partire da ottobre 2010) presso la casa di riposo denominata Casa Serena;
 - l'attività di supporto presso i servizi culturali ed di pubblico spettacolo;
-
- il servizio di trasporto scolastico urbano degli alunni (a partire dal 2011).

Attualmente il Comune di Iglesias affida tali attività a ditte esterne, attraverso contratti di appalto di durata variabile a seconda della attività commissionata oppure svolge tali attività in economia diretta.

La finalità della costituzione di tale società è duplice: da una parte la stabilizzazione di n. 24 lavoratori socialmente utili che attualmente lavorano part-time per il Comune, dall'altra il risparmio di risorse pubbliche che verranno destinate ad altri capitoli di spesa.

Le valutazioni economiche sono inoltre influenzate dai contributi che la Regione Sardegna riconosce per il costo del lavoro: in particolare il sostegno è pari ad un contributo del 100% del costo lavoro degli LSU per i primi tre anni e del 75% per i due anni successivi.

Il criterio della progettazione e dimensionamento è stato quello di ridurre quanto possibile i costi di funzionamento dell'attività; sono previsti € 172.180,00 di investimenti, di cui € 5.735,00 in arredi (scrivanie, poltrone, sedie, armadi ad ante, appendiabiti), € 22.330,00 in attrezzature varie (decespugliatori a scoppio, rasaerba a scoppio, soffiatori, trattorino tagliaerba, taglia siepi, arieggiatori a scoppio, motoseghe, martello demolitore, scale, ponteggi), € 3.200,00 in supporti informatici (personal computer, rileva-presenze), € 38.400,00 in strutture mobili da destinare ad uso uffici e spogliatoi, ed € 102.515,00 in automezzi (2 Porter cassonato ribaltabile, 2 panda van, 1 Daily ribaltabile). Oltretutto, la società avrà la possibilità di utilizzare le attrezzature di proprietà del Comune in comodato d'uso come individuate nel disciplinare tecnico sopracitato.

5.1. Analisi della domanda e dell'offerta di servizi pubblici**5.1.1. Analisi della domanda di servizi pubblici**

Il Comune di Iglesias, almeno inizialmente, intende affidare alla Iglesias Servizi s.r.l. i seguenti servizi, che comportano attualmente un costo pari, IVA inclusa, a € 1.862.000,00 :

- manutenzione del verde pubblico;
- manutenzione degli edifici comunali;
- supporto per le manifestazioni culturali e di spettacolo;
- assistenza geriatrica c/o Casa Serena;
- vigilanza Casa Serena;
- manutenzione segnaletica stradale;
- servizi trasporto scolastico.

~~La maggior parte dei servizi suddetti vengono affidati a seguito di contratto d'appalto, mentre la~~
parte restante sono eseguiti dai LSU in economia o attraverso la collaborazione di questi ultimi con gli operai comunali.

5.1.2. Analisi dell'offerta di servizi pubblici

La società Iglesias Servizi s.r.l. attraverso il proprio personale dipendente composto, a pieno regime, da n. 77 unità (escluso l'Amministratore) si presume a partire dal 01/09/2009 offrirà al Comune di Iglesias i servizi richiesti, ad eccezione di quelli che a causa della vigenza dei contratti di appalto in essere comporteranno una diversa cadenza temporale, per il quale l'avvio secondo la cadenza evidenziata nella tabella n.2.

In particolare:

Manutenzione del verde pubblico: comprende attività quali:

- lo sfalcio dei tappeti erbosi;
- la potatura degli alberi;
- la regolazione siepi e cespugli;
- la manutenzione di aiuole fiorite
- la bagnatura di nuove piante;
- operazioni colturali;
- la pulizia delle aree verdi;

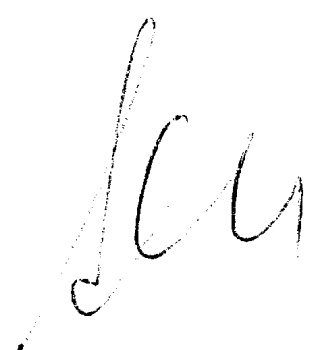


Tabella n.2.1. -Segue tabella 2. Articolazione temporale dei ricavi computati nel conto economico

2009	Iva 2009	2010	Iva 2010	2011	Iva 2011	2012	Iva 2012	2013	Iva 2013	2014	Iva 2014	2015	Iva 2015	2016	Iva 2016
63.888,89	12.777,78	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33	191.666,67	38.333,33
19.444,44	3.888,89	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67
31.388,89	6.277,78	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33	94.166,67	18.833,33
2.500,00	500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00	7.500,00	1.500,00
22.222,22	4.444,44	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33	66.666,67	13.333,33
0,00	0,00	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33	29.166,67	5.833,33
0,00	0,00	0,00	0,00	43.939,39	4.393,94	131.818,18	13.181,82	131.818,18	13.181,82	131.818,18	13.181,82	131.818,18	13.181,82	131.818,18	13.181,82
0,00	0,00	14.583,33	2.916,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67	58.333,33	11.666,67
16.666,67	3.333,33	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00	50.000,00	10.000,00
62.500,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00	1.050.000,00	0,00
18.611,11	31.222,22	1.562.083,33	102.416,67	1.649.772,73	115.560,61	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48
18.611,11	31.222,22	1.562.083,33	102.416,67	1.649.772,73	115.560,61	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48
18.611,11	31.222,22	1.562.083,33	102.416,67	1.649.772,73	115.560,61	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48
	31.222,22	1.562.083,33	102.416,67	1.649.772,73	115.560,61	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48	1.737.651,52	124.348,48

- il monitoraggio fitostatico e fitopatologico degli alberi.

Supporto per le manifestazioni culturali e di spettacolo: comprende il supporto logistico per la realizzazione di spettacoli quali mostre, concerti, rappresentazioni teatrali, ecc.;

Manutenzione degli edifici pubblici: comprende attività quali la manutenzione ordinaria degli stabili comunali (residenza municipale, scuole ecc.) allo scopo di garantire la rispondenza dei fabbricati ai fabbisogni dell'Ente.

Manutenzione della segnaletica stradale: comprende la manutenzione della segnaletica stradale in ambito urbano.

Assistenza geriatrica agli ospiti della Casa Serena : comprende l'attività di assistenza agli ospiti della casa di riposo comunale, finalizzata a garantire l'intero arco della giornata mediante un orario di lavoro articolato in turni.

Vigilanza presso la Casa Serena : comprende l'attività di vigilanza della casa di riposo comunale.

Trasporto scolastico: comprende le attività concernenti il servizio di trasporto scolastico urbano.

5.2 Analisi economica

L'analisi economica è stata fatta in relazione al periodo compreso tra il 2009 e il 2016, ed è influenzata, nei primi 5 anni di attività, dai contributi previsti per la stabilizzazione dei LSU, pari al 100% nei primi 3 anni e al 75% per i successivi 2 anni.

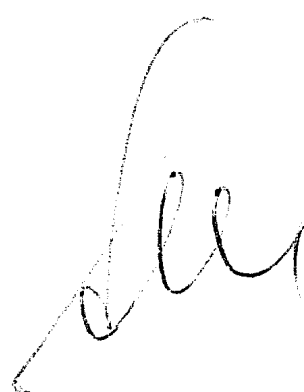
5.2.1. Ricavi

Si riportano di seguito i dati relativi ai ricavi conseguiti dalla Iglesias Servizi s.r.l., suddivisi per centro di ricavo. Per semplicità espositiva le attività svolte dalla Iglesias Servizi s.r.l. sono state nella tabella n.2 e 2.1 alle quali si rinvia. E' stata, inoltre, predisposta la tabella n.3 e 4 relative alla quantificazione dei contributi di parte corrente che verranno concessi dalla Ras a seguito delle operazioni di stabilizzazione degli l.s.u. che verranno posta in essere.

5.2.2 Costi

I costi possono essere suddivisi per convenienza in:

- costo del personale;
- costi materiali diretti;
- costi di gestione.



Analisi contributo alle società con capitale interamente pubblico per l'assunzione di lavoratori socialmente utili

Tabella n. 3

Requisiti : la società deve essere costituita secondo le disposizioni del Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali.

Agevolazioni : agli Enti è riconosciuto un contributo massimo di euro 60.000,00, da erogare in quote annue anticipate di importo non superiore ad euro 12.000,00. Il finanziamento decorre dalla data di assunzione del singolo l.s.u. ed è erogato nel rispetto dell'intensità massima di aiuto fissata dal Regolamento Comunitario n°2204/2002, pari al 50% dei costi salariali su base annua.

Totali		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totale
N° soggetti assunti dalla società su base annuale	annuale	24	216.000,00	252.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	72.000,00	0,00	1.440.000,00
	18 dal 2009		216.000,00	216.000,00	216.000,00	216.000,00				1.080.000,00
	3 dal 2010		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00			180.000,00
	3 dal 2011		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00		180.000,00
		24	216.000,00	252.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	72.000,00	0,00	1.440.000,00

Analisi costi del personale limitatamente agli operatori socio-sanitari e dei correlati contributi alle società con capitale interamente pubblico per l'assunzione dei medesimi che abbiano o abbiano avuto lo status di lavoratori socialmente utili

Requisiti : la società deve essere costituita secondo le disposizioni del Testo Unico sull'ordinamento degli Enti Locali.

Agevolazioni : agli Enti è riconosciuto un contributo massimo di euro 5.000,00, da erogare in quote annue anticipate. Il finanziamento decorre dalla data di assunzione del singolo l.s.u. ed è erogato nel rispetto dell'intensità massima di aiuto fissata dal Regolamento Comunitario n°2204/2002, per tre annualità. Nella finanziaria regionale sono previsti ulteriori interventi di sostegno, di cui non si conoscono ancora le norme di attuazione, finalizzati ad una sostanziale equiparazione di tali assunzioni alle stabilizzazioni di Isu.

Descrizione	N° assunz.	N° assunz. ammesse a contr. Reg.le	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totale
N° soggetti ex Isu assunti dalla società	38	18	90.000,00	90.000,00	90.000,00						270.000,00
N° soggetti ex Isu assunti dalla società lavoratori ex stabilizzati (verde)	5	5	25.000,00	25.000,00	25.000,00						75.000,00

Provincia di Carbonia- Iglesias

Comune di Iglesias

Analisi contributo agli Enti utilizzatori per i costi degli ex l.s.u. stabilizzati con assunzioni presso le società con capitale interamente pubblico.

Requisiti : la società deve aver assunto personale ex l.s.u. a tempo indeterminato.

Agevolazioni : agli Enti è riconosciuto un contributo commisurato al 50% degli oneri diretti e riflessi relativi al personale ex l.s.u. assunto a tempo indeterminato presso la società, al netto di altre eventuali agevolazioni. Il contributo è altresì riconosciuto per ulteriori due anni in misura pari al 25 % degli stessi oneri.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totale
N° soggetti assunti dalla società	24	66.986,86	209.608,82	244.531,56	237.972,00	166.661,02	30.928,30	13.466,94	1.085.861,71
con valenza 5 anni									0,00
dal 2009	18	66.986,86	209.608,82	244.531,56	237.972,00	166.661,02	30.928,30	13.466,94	1.085.861,71
dal 2010	3								
dal 2011	3								
	24	66.986,86	209.608,82	244.531,56	237.972,00	166.661,02	30.928,30	13.466,94	1.085.861,71
									1.085.861,71
									1.085.861,71
									1.085.861,71

Per semplicità espositiva e per consentire una immediata comparazione dei dati contabili non si è tenuto conto del tasso di inflazione programmata. Infatti se da un lato tale variabile economica comporterà nel tempo maggiori costi per effetto del rinnovo dei contratti di lavoro e maggiori costi di gestione, tale incremento percentuale andrebbe applicato anche ai ricavi da prestazioni di servizi, in quanto per tali servizi, se fossero rimasti in outcourcing, l'Ente nella predisposizione dei bandi di gara d'appalto deve riconoscere necessariamente tale maggiorazione all'appaltatore.

5.2.2.1. Costo del personale

Il personale è inizialmente previsto in n. 63 unità, così suddivise:

- n. 1 direttore tecnico;
- n. 1 impiegato amministrativo/contabile;
- n. 21 operai;
- n. 38 operatori socio-sanitari;
- ~~n. 2 autisti.~~

La stabilizzazione degli l.s.u. adibiti ad autisti costituisce un atto dovuto poiché gli stessi operano da tempo in tale servizio integrando a pieno titolo le unità disponibili in base al contratto di appalto. Successivamente, a partire dal 2011, le unità previste saranno in numero pari a 66, e dal 2012 a n.77 (non viene computato per ovvie ragioni l'amministratore), di cui 6 part-time 50 % (accompagnatori scuolabus). Al fine di ottimizzare l'impiego delle unità lavorative da destinarsi a Casa Serena è prevista, durante la fase di start-up, l'assunzione di una figura di coordinamento part-time che collaborerà con la società per l'organizzazione delle relative risorse umane. A tale fine si prevede la somma di euro 10.000,00 annuali per i soli primi tre anni, ivi compresi gli oneri riflessi.

Analoga figura professionale, a tempo parziale, viene prevista per ottimizzare l'impiego delle unità lavorative da destinarsi alla manutenzione del verde pubblico. A tale fine si prevede la somma di euro 10.000,00 annuali ivi compresi gli oneri riflessi.

In particolare si precisa che verrà applicato al personale assunto il c.c.n.l. delle imprese multiservizi e imprese di pulizia. Così come definito in un commento dalle stesse organizzazioni sindacali, non si tratta più solo del contratto nazionale dei "pulitori", ma del contratto per eccellenza degli esternalizzati sia della pubblica amministrazione che del settore privato. Si rinvia alla tabella n.4 per quanto riguarda la specificazione degli oneri connessi.

L'amministrazione della società verrà affidata ad un Amministratore Unico, che percepirà un compenso annuo pari a € 18.000,00.



Tabella n.4 - Costo per il personale: definizione per singolo anno

Descrizione mansioni	Livello	N° unità lavorative necessarie	Minimo tabellare	Indennità di contingenza	Elemento distinto della retribuzione	Elemento distinto ed aggiuntivo della retribuzione	Totale retribuzione diretta	Ex festività	Festività non godute	Totale retribuzione Indiretta	Tredicesima e quattordicesima (retribuzione differita)	Totale retribuzione mensile (diretta, indiretta e differita)	Tfr competenza (mensile)	Contributi Inps mensili	Contributi Inail mensili	Totale contributi previdenziali ed obbligatori (mensili)	Retribuzione annuale unitaria	Tfr competenza (annuale)
Direttore Tecnico	7°	1	1.086,52	532,06	10,33	36,88	1.665,79	5,04	15,13	20,17	266,88	1.952,84	128,52	558,56	54,40	612,96	23.434,07	1.542,26
Impiegato amministrativo-contabile (impiegato d'ordine)	4°	1	691,91	517,50	10,33	23,49	1.243,23	3,80	11,39	15,19	200,35	1.458,77	96,71	410,84	40,09	450,93	17.505,23	1.160,49
Operaio adibito al verde pubblico (op.comune)	2°	9	589,21	513,96	10,33	20,00	1.133,50	3,47	10,42	13,89	183,08	1.330,47	88,45	383,20	36,64	419,84	15.965,69	1.061,37
Operaio adibito al "Global service" (Qualificato)	3°	1	637,85	515,42	10,33	21,65	1.185,25	3,63	10,88	14,50	191,23	1.390,98	92,34	400,25	38,27	438,51	16.691,76	1.108,11
Operaio adibito al "Global service" (op.comune)	2°	5	589,21	513,96	10,33	20,00	1.133,50	3,47	10,42	13,89	183,08	1.330,47	88,45	383,20	36,64	419,84	15.965,69	1.061,37
Addetti a servizi di vigilanza a Casa Serena	3°	3	637,85	515,42	10,33	21,65	1.185,25	3,63	10,88	14,50	191,23	1.390,98	92,34	400,25	38,27	438,51	16.691,76	1.108,11
Operaio adibito alla viabilità ed alla sicurezza stradale	2°	4	589,21	513,96	10,33	20,00	1.133,50	3,47	10,42	13,89	183,08	1.330,47	88,45	383,20	36,64	419,84	15.965,69	1.061,37
Operaio adibito ad attività di supporto alle attività culturali	2°	2	589,21	513,96	10,33	20,00	1.133,50	3,47	10,42	13,89	183,08	1.330,47	88,45	383,20	36,64	419,84	15.965,69	1.061,37
Autisti scuolabus	4°	3	691,91	517,50	10,33	23,49	1.243,23	3,80	11,39	15,19	193,41	1.451,83	92,34	410,84	40,09	450,93	17.421,96	1.108,11
Autisti scuolabus	4°	2	691,91	517,50	10,33	23,49	1.243,23	3,80	11,39	15,19	193,41	1.451,83	92,34	410,84	40,09	450,93	17.421,96	1.108,11
Operatore socio-sanitario	2° par. 115	35	621,65	513,96	10,33	21,11	1.167,05	3,63	10,88	14,50	191,23	1.372,78	92,34	400,25	38,27	438,51	16.473,36	1.108,11
Operatore addetto a servizi sanitari (refezione, stileria)	2°	3	589,21	513,96	10,33	20,00	1.133,50	3,47	10,42	13,89	183,08	1.330,47	88,45	383,20	36,64	419,84	15.965,69	1.061,37
Totale complessivo		69	8.005,65	6.199,16	123,96	271,76	14.600,53	44,67	134,02	178,69	2.343,16	17.122,38	1.129,18	4.907,82	472,65	5.380,47	205.468,57	13.550,15
Verifica totale complessivo		69	8.005,65	6.199,16	123,96	271,76	14.600,53	44,67	134,02	178,69	2.343,16	17.122,38	1.129,18	4.907,82	472,65	5.380,47	205.468,57	13.550,15
							14.600,53			178,69		17.122,38	1.129,18			5.380,47	205.468,57	13.550,15
		69																

224

2009 (4/12)										2010				2011			
Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori annuali unitari	Totale costo unitario personale su base annua	Retribuzione del personale complessiva	Tfr di competenza complessivo (annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali	Costo totale	Retribuzione complessiva (4/12)	Tfr competenza complessivo (annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali	Retribuzione annuale complessiva	Tfr competenza complessivo (annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali	Retribuzione annuale complessiva	Tfr di competenza complessivo (annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali	Retribuzione annuale complessiva	Tfr di competenza complessivo (annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali
7.355,52	32.331,85	23.434,07	1.542,26	7.355,52	32.331,85	7.811,36	514,09	2.451,84	23.434,07	1.542,26	7.355,52	23.434,07	1.542,26	7.355,52	23.434,07	1.542,26	7.355,52
5.411,15	24.076,87	17.505,23	1.160,49	5.411,15	24.076,87	5.835,08	386,83	1.803,72	17.505,23	1.160,49	5.411,15	17.505,23	1.160,49	5.411,15	17.505,23	1.160,49	5.411,15
5.038,05	22.065,11	143.691,23	9.552,34	45.342,43	198.586,00	47.897,08	3.184,11	15.114,14	143.691,23	9.552,34	45.342,43	143.691,23	9.552,34	45.342,43	143.691,23	9.552,34	45.342,43
5.262,15	23.062,02	16.691,76	1.108,11	5.262,15	23.062,02	5.563,92	369,37	1.754,05	16.691,76	1.108,11	5.262,15	16.691,76	1.108,11	5.262,15	16.691,76	1.108,11	5.262,15
5.038,05	22.065,11	79.828,46	5.306,85	25.190,24	110.325,56	26.609,49	1.768,95	8.396,75	79.828,46	5.306,85	25.190,24	79.828,46	5.306,85	25.190,24	79.828,46	5.306,85	25.190,24
5.262,15	23.062,02	50.075,28	3.324,33	15.786,46	69.186,06				12.518,82	831,08	3.946,61	50.075,28	3.324,33	15.786,46	50.075,28	3.324,33	15.786,46
5.038,05	22.065,11	63.862,77	4.245,48	20.152,19	88.260,45	21.287,59	1.415,16	6.717,40	63.862,77	4.245,48	20.152,19	63.862,77	4.245,48	20.152,19	63.862,77	4.245,48	20.152,19
5.038,05	22.065,11	31.931,38	2.122,74	10.076,10	44.130,22	10.643,79	707,58	3.358,70	31.931,38	2.122,74	10.076,10	31.931,38	2.122,74	10.076,10	31.931,38	2.122,74	10.076,10
5.411,15	23.941,22	52.265,89	3.324,33	16.233,45	71.823,66							13.066,47	831,08	4.058,36	13.066,47	831,08	4.058,36
5.411,15	23.941,22	34.843,93	2.216,22	10.822,30	47.882,44	11.614,64	738,74	3.607,43	34.843,93	2.216,22	10.822,30	34.843,93	2.216,22	10.822,30	34.843,93	2.216,22	10.822,30
5.262,15	22.843,62	576.567,60	38.783,80	184.175,31	799.526,71	192.189,20	12.927,93	61.391,77	576.567,60	38.783,80	184.175,31	576.567,60	38.783,80	184.175,31	576.567,60	38.783,80	184.175,31
5.038,05	22.065,11	47.897,08	3.184,11	15.114,14	66.195,33	15.965,69	1.061,37	5.038,05	47.897,08	3.184,11	15.114,14	47.897,08	3.184,11	15.114,14	47.897,08	3.184,11	15.114,14
64.565,66	283.584,38	1.138.594,69	75.871,05	360.921,44	1.575.387,18	345.417,84	23.074,13	109.633,85	1.048.772,34	70.053,48	332.848,15	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36
64.565,66	283.584,38	1.138.594,69	75.871,05	360.921,44	1.575.387,18	345.417,84	23.074,13	109.633,85	1.048.772,34	70.053,48	332.848,15	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36
64.565,66	283.584,38	1.138.594,69	75.871,05	350.099,14	1.575.387,18	345.417,84	23.074,13	109.633,85	1.048.772,34	70.053,48	332.848,15	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36	1.099.395,27	73.377,81	348.746,36
				1.575.387,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
						478.125,82			1.451.673,97			1.451.673,97			1.521.519,44		

2011

[illegible]

1.499.516,13

Nel momento in cui la società in house svolgerà anche il servizio di trasporto scolastico urbano sarà necessario integrare l'organico di ulteriori 3 autisti ed 6 accompagnatori

		N° unità lavorative necessarie	Minimo tabellare	Indennità di contingenza	Elemento distinto della retribuzione	Elemento distinto ed aggiunto alla retribuzione	Totale retribuzione e diretta	Ex festività godute	Festività non godute	Totale retribuzione indiretta	Tredicesima quattordicesima	Totale retribuzione (diretta, indiretta e differita)	Tfr di competenza (mensile)	Contributi Inps	Contributi Inail	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori	Retribuzione annuale unitaria	Tfr di competenza (annuale)
Descrizione mansioni	Liv.																	
Autisti scuolabus	4°	2	691,91	517,50	10,33	23,49	1.243,23	3,80	11,39	15,19	193,41	1.451,83	92,34	410,84	40,09	450,93	17.421,96	1.108,11
Accompagnatori P.T. 50%	3°	6	637,85	515,42	10,33	21,65	1.185,25	3,63	10,88	14,50	191,23	1.390,98	92,34	400,25	38,27	438,51	16.691,76	1.108,11
Totale complessivo		8	1.329,76	1.032,92	20,66	45,14	2.428,48	7,42	22,27	29,69	384,64	2.842,81	184,68	811,08	78,36	889,44	34.113,72	2.216,22

Descrizione mansioni	n°	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Collaborazioni esterne Casa Serena*	1	5.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00				
Collaborazioni esterne verde pubblico*	1	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
		10.000,00	20.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

*Trattasi di importi comprensivi di oneri riflessi

ori, questi ultimi con contratto di lavoro part-time al 50 %. Tale ulteriori unità comporteranno il seguente costo addizionale:

Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori annuali unitari	Totale costo del personale su base annua	Retribuzione annuale complessiva	Tfr competenza complessivo(annuale)	Totale contributi previdenziali ed ass.li obbligatori complessivi annuali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
5.411,15	23.941,22	34.843,93	2.216,22	10.822,30	0,00	0,00	11.970,61	47.882,44	47.882,44	47.882,44	47.882,44	47.882,44	47.882,44
5.262,15	23.062,02	50.075,28	3.324,33	15.786,46	0,00	0,00	17.296,52	69.186,06	69.186,06	69.186,06	69.186,06	69.186,06	69.186,06
10.673,30	47.003,24	84.919,21	5.540,54	26.608,75	0,00	0,00	29.267,13	117.068,50	117.068,50	117.068,50	117.068,50	117.068,50	117.068,50

47.882,44

69.186,06

117.068,50

5.2.2.2. Costi per acquisto materiali diretti

I dettagli relativi ai costi per acquisto di materiali diretti sono riportati nelle tabelle sottostanti.

Costi per acquisto materiali diretti	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costi per materiale di supporto ed altri beni di consumo servizio di assistenza geriatrica e servizi generali Casa Serena	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Acquisto materiale per segnaletica stradale ed altri beni di consumo	27.500,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00
Acquisto carburante servizio trasporto scolastico urbano			8.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Costo per acquisto di materiale utilizzato nelle attività di manutenzione	56.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00
Totale costi per acquisto materiali diretti	85.000,00	170.000,00	178.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00

I costi di questo paragrafo nel primo esercizio sono stati ridotti della metà. Per i costi diretti relativi al trasporto scolastico, nel 2011 sono stati previsti a decorrere dalla data di assunzione in carico del servizio.

5.2.2.3. Costi di gestione

I dettagli relativi ai costi di gestione sono riportati nelle tabelle sottostanti. Per semplicità espositiva gli stessi sono stati suddivisi in quattro macro tipologie di seguito elencate: costi amministrativi, costi industriali, costi generali e costi discrezionali. I costi di questo paragrafo nel primo esercizio, eccezion fatta per gli oneri relativi alla formazione professionale, sono stati ridotti della metà.

Costi amministrativi	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Consulenze amministrative (fiscali, amministrative e del lavoro)	3.600,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Compenso amministratore unico e relativi oneri riflessi	10.020,00	20.040,00	20.040,00	20.040,00	20.040,00	20.040,00	20.040,00	20.040,00
Organo di controllo	6.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Altri costi amministrativi (funzionamento c.d.a.)	1.560,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Costi amministrativi totali	21.180,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00

Nell'ambito dei costi industriali sono stati considerati gli oneri connessi all'acquisto del vestiario e dei dispositivi di sicurezza obbligatori al personale dipendente, oltre agli oneri relativi al pagamento delle spese di assicurazione, imposta di bollo, di manutenzione e dei consumi degli automezzi di cui la società risulterà intestataria, come specificati precedentemente nella parte descrittiva degli investimenti.

Tabella n. 5

Conto economico

Descrizione	2009 (4/12)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
+ Ricavi di vendita	418.611,11	1.562.083,33	1.649.772,73	1.737.651,52	1.737.651,52	1.737.651,52	1.737.651,52	1.737.651,52
+ Contributo costo del lavoro	397.986,86	576.608,82	647.531,56	525.972,00	454.661,02	187.706,22	66.928,30	13.466,94
Totale Ricavi	816.597,97	2.138.692,16	2.297.304,28	2.263.623,52	2.192.312,53	1.925.357,74	1.804.579,82	1.751.118,45
- Acquisto Materiali diretti	85.000,00	170.000,00	178.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00	188.000,00
Margine di Contribuzione	731.597,97	1.968.692,16	2.119.304,28	2.075.623,52	2.004.312,53	1.737.357,74	1.616.579,82	1.563.118,45
Costo del lavoro fisso (da stabilizzazioni)	478.125,82	1.451.673,97	1.521.519,44	1.575.387,18	1.575.387,18	1.575.387,18	1.575.387,18	1.575.387,18
di cui accantonamento Tfr. :	23.074,13	70.053,48	23.074,13	23.074,13	23.074,13	23.074,13	23.074,13	23.074,13
Costo del lavoro (da assunzioni esterne per gestione in economia trasporti scolastici)	0,00	0,00	29.267,13	117.068,50	117.068,50	117.068,50	117.068,50	117.068,50
Costi per collaborazioni esterne	10.000,00	20.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
- Costi amministrativi	21.180,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00	42.360,00
- Costi industriali	11.451,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00
- Costi generali	11.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
- Iva non ammessa in detrazione per effetto del pro-rata	30.934,12	28.935,15	27.996,37	30.161,76	30.161,76	30.161,76	30.161,76	30.161,76
- Costi discrezionali	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
- Ammortamenti	7.806,25	23.418,75	23.418,75	23.418,75	23.418,75	16.305,14	2.077,92	2.077,92
R.O. di gestione caratteristica	157.100,78	353.402,28	405.840,60	223.325,32	157.014,34	-102.826,85	-209.377,55	-262.838,91
+ Interessi attivi	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Reddito Operativo	159.100,78	355.402,28	407.840,60	225.325,32	159.014,34	-100.826,85	-207.377,55	-260.838,91
Reddito di Competenza	159.100,78	355.402,28	407.840,60	225.325,32	159.014,34	-100.826,85	-207.377,55	-260.838,91
Utile prima delle imposte	159.100,78	355.402,28	407.840,60	225.325,32	159.014,34	-100.826,85	-207.377,55	-260.838,91
- Imposte	63.306,67	155.376,23	172.904,65	125.945,22	107.904,70	55.929,29	56.484,15	56.484,15
= Utile d'esercizio	95.794,11	200.026,05	234.935,95	99.380,10	51.109,63	-156.756,14	-263.861,70	-317.323,07
- Utili da distribuire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utili non distribuiti	95.794,11	200.026,05	234.935,95	99.380,10	51.109,63	-156.756,14	-263.861,70	-317.323,07
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Costi industriali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Costi per la produzione (noli, ecc...)	6.324,00	12.648,00	12.648,00	12.648,00	12.648,00	12.648,00	12.648,00	12.648,00
Assicurazioni, bolli, consumi e manutenzione automezzi ed attrezzature tecniche	5.127,00	10.254,00	10.254,00	10.254,00	10.254,00	10.254,00	10.254,00	10.254,00
Costi industriali totali	11.451,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00	22.902,00

Nell'ambito dei costi generali sono stati considerati gli oneri relativi alle diverse utenze che la società avrà cura di attivare (acqua, luce e telefono) nonché una somma stimata in euro 10.000,00 per visite mediche e medico competente in materia di sicurezza sul lavoro. Sono stati, inoltre, previsti euro 2.000,00 a titolo di oneri diversi di gestione.

Costi generali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utenze varie (luce, acqua e telefono) ed altri costi generali	11.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Costi generali totali	11.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00

Come evidenziato nella tabella seguente tra i costi discrezionali sono stati previsti gli oneri per la formazione del personale dipendente, ritenuti strategici dall'Ente al fine di dotarsi delle professionalità necessarie per il compiuto ed efficiente svolgimento dei servizi trasferiti alla società. Attraverso percorsi mirati e grazie alla costanza nel tempo delle attività formative sarà possibile sviluppare ulteriori professionalità che andranno a rafforzare ovvero integrare quelle esistenti. Tali iniziative potrebbero essere rivolte sia con riferimento ai servizi contemplati in questo elaborato sia ad altri che risultassero trasferibili in futuro alla società medesima, qualora il management aziendale fosse in grado di sviluppare le sinergie auspiccate.

Costi discrezionali	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Formazione dipendenti	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Costi discrezionali totali	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00

5.3. Conto economico

Di seguito sono riportati i dati relativi al conto economico previsionale compreso per il periodo tra il 2009 e il 2016. Gli utili previsti sono variabili in funzione anche dei contributi, per cui si hanno dei picchi teorici negli anni 2010 e 2011 come evidenziato nell'allegata tabella n.5 .

5.4. Stato patrimoniale

Di seguito sono riportati l'attivo e il passivo di stato patrimoniale previsionale, da cui si evince che il capitale sociale previsto è di € 172.180,00, su cui si prevede che il Comune riceverà un contributo

regionale pari al 90%, e pertanto l'esborso effettivo per l'amministrazione preventivato è di € 17.218,00. I dati riepilogativi sono riportati nella tabella n.6 allegata.

5.5. Analisi costi/benefici

5.5.1. Attività da svolgere tramite la Iglesias Servizi s.r.l.: anni 2009-2016

Per i primi 8 anni di attività, rispetto al valore attuale dei servizi che si prevede di erogare, pari a regime ad € 1.862.000,00, il costo per il Comune di Iglesias, in funzione dei contributi concessi dalla Regione, se si esclude ogni riferimento all'inflazione, rimarrà sostanzialmente immutato. Infatti si stima per l'Ente un esborso annuo diversificato nel tempo in relazione ai servizi trasferiti alla società in house, che aumenterà successivamente in ragione dei servizi acquisiti dalla medesima. A tale fine si rinvia alla tabella n.2.1 contenente l'articolazione temporale dei ricavi derivanti dai servizi trasferiti.

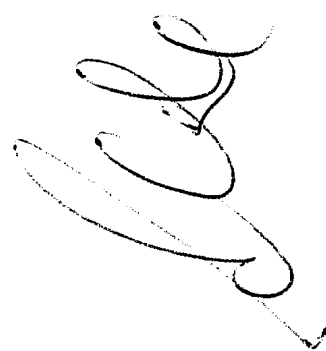


Tabella n. 6

Previsioni Stato patrimoniale attivo									
	2009*	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Impieghi									
Terreni e fabbricati civili	31.466,67	29.866,67	28.266,67	26.666,67	25.066,67	23.466,67	21.866,67	20.266,67	
Impianti, attrezzature e macchinari	17.367,78	13.646,11	9.924,44	6.202,78	2.481,11	0,00	0,00	0,00	
Attrezzature informatiche	2.488,89	1.955,56	1.422,22	888,89	355,56	0,00	0,00	0,00	
Automezzi	79.733,89	62.648,06	45.562,22	28.476,39	11.390,56	0,00	0,00	0,00	
Arredi e macchine d'ufficio	4.619,86	4.141,94	3.664,03	3.186,11	2.708,19	2.230,28	1.752,36	1.274,44	
Totale immobilizzazioni nette	135.677,08	112.258,33	88.839,58	65.420,83	42.002,08	25.696,95	23.619,03	21.541,11	
Rimanenze finali	0,00								
Crediti v/ clienti netti	69.768,52	69.768,52	69.768,52	69.768,52	69.768,52	69.768,52	69.768,52	69.768,52	
Erario c.to IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Crediti a breve vari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Titoli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Banche c/c attivi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cassa	196.642,18	658.611,97	1.018.478,06	1.170.353,92	1.302.712,84	1.186.157,48	1.000.799,62	761.425,52	
Totale attività correnti	266.410,70	728.380,49	1.088.246,58	1.240.122,44	1.372.481,36	1.255.926,00	1.070.568,14	831.194,04	
Totale attività	402.087,79	840.638,83	1.177.086,16	1.305.543,28	1.414.483,44	1.281.622,95	1.094.187,16	852.735,15	

Previsioni Stato patrimoniale passivo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Fonti									
Debiti verso fornitori	39.452,60	39.452,60	39.452,60	39.452,60	39.452,60	39.452,60	39.452,60	39.452,60	
Debiti a breve di finanziamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Erario c.to IVA	8.280,28	84.682,22	95.287,37	95.452,77	95.452,77	95.452,77	95.452,77	95.452,77	
F.do imposte	63.306,67	155.376,23	172.904,65	125.945,22	107.904,70	55.929,29	56.484,15	56.484,15	
Totale passività correnti	111.039,54	279.511,05	307.644,63	260.850,59	242.810,07	190.834,66	191.389,52	191.389,52	
Fondo T.F.R.	23.074,13	93.127,62	166.505,42	242.376,48	318.247,53	394.118,58	469.989,63	545.860,68	
Debiti a m/l termine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Totale passività a medio/lungo termine	23.074,13	93.127,62	166.505,42	242.376,48	318.247,53	394.118,58	469.989,63	545.860,68	
Soci c/ finanziamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Capitale sociale	172.180,00	172.180,00	172.180,00	172.180,00	172.180,00	172.180,00	172.180,00	172.180,00	
Riserve	0	95.794,11	295.820,16	530.756,11	630.136,21	681.245,95	524.489,71	260.628,01	

Utili non distribuiti	95.794,11	200.026,05	234.935,95	99.380,10	51.109,63	-156.756,14	-263.861,70	-317.323,07
Perdita d'esercizio	0,00							
Totale mezzi propri	267.974,11	468.000,16	702.936,11	802.316,21	853.425,85	696.669,71	432.808,01	115.484,94
Passività correnti	111.039,54	279.511,05	307.644,63	260.850,59	242.810,07	190.834,66	191.389,52	191.389,52
Passività a medio/lungo termine	23.074,13	93.127,62	166.505,42	242.376,48	318.247,53	394.118,58	469.989,63	545.860,68
Totale passività	134.113,68	372.638,66	474.150,05	503.227,07	561.057,60	584.953,24	661.379,15	737.250,20
Mezzi propri	267.974,11	468.000,16	702.936,11	802.316,21	853.425,85	696.669,71	432.808,01	115.484,94
Totale a pareggio	402.087,79	840.638,83	1.177.086,16	1.305.543,28	1.414.483,44	1.281.622,95	1.094.187,16	852.735,15

402.087,79	840.638,83	1.177.086,16	1.305.543,28	1.414.483,44	1.281.622,95	1.094.187,16	852.735,15
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

[Handwritten signature]

6. Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- Utilità Sociale: Stabilizzazione LSU e ex lavoratori ditte appaltatrici - Disponibilità contributi regionali - Risparmio per l'amministrazione comunale nei primi 5 anni - Nel presente business plan la stabilizzazione di l.s.u. già operanti presso società aggiudicatrici di appalti di servizi pubblici è stata considerata con un contributo regionale di cui alla deliberazione della G.R. n°33/13 del 25/07/2006 pari ad euro 5.000,00. A seguito di colloqui intercorsi con il competente Assessorato Regionale è emerso che nella finanziaria regionale sono stanziati ulteriori somme per finanziare anche queste stabilizzazioni con una sovvenzione pari al 100% nei primi tre anni ed al 75% per il biennio successivo. Allo stato mancano le direttive di attuazione, che sono in corso di predisposizione, con conseguente miglioramento dei dati complessivi del business plan. A titolo meramente esemplificativo ipotizzando il costo annuale di un lsu pari a circa ventimila euro coperto interamente per 3 anni e al 75 % per i successivi due si avrebbe una sovvenzione complessiva per ciascun lsu in oggetto circa 90.000,00 a fronte dei 5.000 per tre anni computati nel presente business plan, con maggiori ricavi per 75.000,00 euro per lsu.	Economicità nei primi anni legata a contributi regionali
OPPORTUNITA'	RISCHI
- Possibilità di controllo maggiore qualità servizi rispetto agli appalti - Possibilità di gestione diretta ma secondo criteri privatistici - Risparmio anche successivo ai 5 anni, con corretta gestione - Possibilità di creare una società Multiservizi che in futuro potrebbe allargare il suo settore di attività	Cattiva gestione aziendale e maggiore costo per l'amministrazione, rispetto al valore dei servizi offerti.

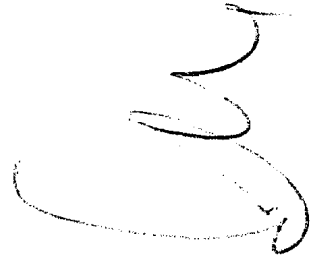
6. Conclusioni

Dalla tabella n°7 si evince l'andamento per singolo esercizio ed a livello cumulativo degli utili netti d'esercizio. Da tale prospetto emerge che la società realizza utili sino al 5 esercizio, per poi realizzare perdite nei successivi esercizi. Alla fine dell'ottavo anno la perdita complessiva a livello aggregato risulta pari ad euro 172.000 circa. A partire dal nono anno la perdita d'esercizio si aggira intorno ai 317.000,00 euro. Tale gap potrà essere ripianato con i maggiori introiti derivanti da quanto segnalato tra i punti di forza dell'analisi S.W.O.T. di cui al paragrafo precedente, nonché con maggiori risorse che potranno essere messe a disposizione dall'Ente, anche con accantonamenti annuali, eventualmente in funzione di nuovi servizi che potranno essere trasferiti alla società. Di non poco conto potrebbero risultare anche quelle economie derivanti dallo sviluppo di elementi di efficienza nell'organizzazione prospettata, che sicuramente se non saranno tali da coprire le perdite a livello annuali ed a livello aggregato, almeno concorreranno alla riduzione del gap sopra evidenziato.

In questo studio non è stato possibile sviluppare alcun ragionamento in ordine alle cessazioni di personale che verranno a realizzarsi nel periodo considerato. Ciò sarà possibile solo dopo la selezione del personale e la conseguente valutazione della singola posizione ai fini pensionistici. Pertanto significativi miglioramenti nei conti prospettati si attendono da questo elemento di valutazione, che ad oggi non possono essere computati. Soprattutto qualora il management della società sia in grado di compensare, in tutto o in parte, tali assenze con accorgimenti organizzativi che consentano di mantenere i servizi ad un livello di efficienza adeguato alle attese. Appare evidente che tutti gli attori dell'iniziativa oggetto di analisi in questo lavoro dovranno essere consapevoli che senza la fattiva collaborazione ed il massimo impegno di tutti, dal management ai singoli dipendenti, non sarà possibile garantire la continuità aziendale.

Concludendo, la creazione della Società in house, rappresenta per l'amministrazione comunale un'opportunità di stabilizzare gli LSU, oltre che di dare continuità di lavoro ai dipendenti di ditte appaltatrici, svolgendo pertanto uno dei suoi ruoli sociali istituzionali, lo sviluppo e la stabilizzazione dell'occupazione, ma può e deve rappresentare altresì per l'amministrazione anche l'opportunità di creare una società multiservizi, che ha patto di una corretta gestione garantirà dei benefici economici e di qualità dei servizi offerti. L'analisi del contesto ed economico previsionale effettuata, mostra peraltro che ci sono tutti gli elementi per la buona riuscita dell'attività di natura privatistica, intesa dal punto di vista organizzativo, che si intende porre in atto, restando certo il suo utilizzo ai fini pubblici.

Hanno concorso allo studio ed alla elaborazione del presente lavoro:



il Segretario – Direttore Generale, dott. Salvatore Bellisai, per la parte giuridica;
il Dirigente Contabile, dott. Daniele Pinna, per la parte finanziaria;
il Dirigente del Servizio Tecnico, dott. Felice Carta, per la parte tecnico-manutentiva;
il Dirigente del Servizio Socio-Culturale, dott. Paolo Carta, per la parte relativa ai servizi di propria competenza.

Il Dirigente del Settore Finanziario
Dott. Salvatore Bellisai

