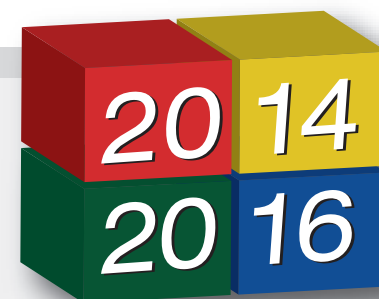




PIANO INDUSTRIALE PLURIENNALE



Il Piano Industriale della società **Lupiae Servizi S.p.A.** è uno strumento pluriennale che definisce le strategie societarie che saranno intraprese per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In particolare il Piano:

- Descrive le condizioni necessarie per garantire lo svolgimento efficace delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi operando nella massima trasparenza.
- Evidenzia il ruolo strategico che svolge la **Lupiae Servizi S.p.A.** per conto dell'unico socio Comune di Lecce.

Il Piano Industriale è oggetto di revisione annuale.

Il Piano Industriale è redatto in coerenza con l'evoluzione normativa che influisce in modo significativo sulla capacità di spesa degli Enti Locali che si riflette direttamente sull'attività della **Lupiae Servizi S.p.A.**

Lupiae Servizi S.p.A. intende svolgere con crescente consapevolezza il proprio ruolo di gestore di servizi essenziali per la Cittadinanza di Lecce, migliorandone la qualità, riducendo il costo a carico del Comune, con massimo rispetto dei Cittadini, dell'ambiente e della vigente legislazione di settore.

ATTIVITÀ	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
1) Liquidità immediate	71	49	21
2) Liquidità differite	4.067	5.168	4.943
3) Rimanenze	15	13	17
4) TOTALE ATTIVITÀ DISPONIBILI (1+2+3)	4.153	5.229	4.981
5) Immobilizzazioni materiali	4.416	4.420	127
6) Immobilizzazioni immateriali	347	411	476
7) Immobilizzazioni finanziarie e commerciali	177	173	169
8) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (5+6+7)	4.940	5.004	772
9) CAPITALE INVESTITO (4+8)	9.094	10.234	5.753
PASSIVITÀ			
10) Debiti a breve termine	4.414	7.444	5.100
11) Debiti a medio-lungo termine	2.575	2.585	2.966
12) TOTALE MEZZI DI TERZI (10+11)	9.989	10.029	8.067
13) Capitale	645	645	280
14) Perdite esercizi precedenti	-440	1.367	0
15) Risultato dell'esercizio	-1.100	-1.807	-2.594
16) TOTALE MEZZI PROPRI (13+14)	-895	205	-2.313
17) FONTI DEL CAPITALE INVESTITO (12+15)	9.094	10.234	5.753

CONTO ECONOMICO	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Ricavi netti	9.038	9.579	9.756
Costi esterni	1.274	1.740	2.118
VALORE AGGIUNTO	7.764	7.840	7.638
Costo del lavoro	8.592	8.863	9.598
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	-828	-1.023	-1.960
Ammortamenti, svalutazioni ed accantonamenti	105	363	116
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	-934	-1.386	-2.076
Proventi diversi	16	2	8
Proventi (oneri) finanziari	-257	-248	-323
RISULTATO GESTIONE ORDINARIA	-1.175	-1.632	-2.391
Componenti straordinarie nette	195	-58	187
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-980	-1.689	-2.203
Imposte sul reddito	-120	-117	-391
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	-1.100	-1.807	-2.594

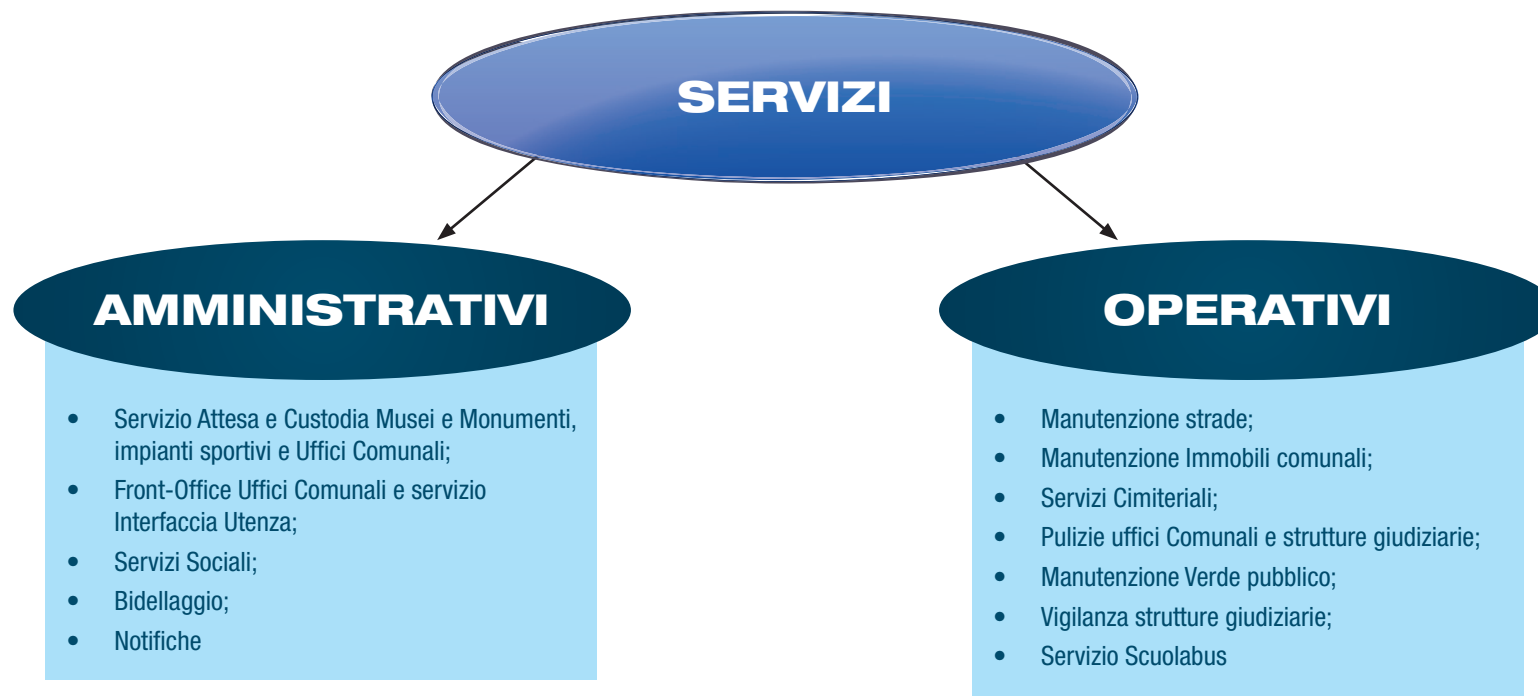
STATO PATRIMONIALE 2011-2013

CONCO ECONOMICO 2011-2013

L'andamento economico del triennio 2011-2013 è stato caratterizzato dal mancato conseguimento dell'equilibrio economico, pur in presenza di un ridimensionamento delle perdite d'esercizio pari al 58% .

Lo squilibrio economico unitamente agli impegni derivanti dalla pregressa debitoria fiscale e contribuiva tutt'ora influenzano lo squilibrio finanziario.

Gli interventi previsti nel Piano Industriale si basano sul presupposto che la società **Lupiae Servizi S.p.A.** espletterà nel prossimo triennio i seguenti servizi:



CIMITERIALI

Operazioni cimiteriali inerenti (inumazioni, esumazioni ordinarie e straordinarie, tumulazioni), manutenzione del verde cimiteriale e dei campi di inumazione, portierato, pulizia e disinfestazione.

PULIZIA IMMOBILI

Pulizia degli immobili comunali ad uso sedi istituzionali oltre agli uffici ed alle strutture giudiziarie.

MANUTENZIONE STRADE

Interventi per la manutenzione delle sedi stradali comunali al fine di salvaguardare il patrimonio comunale, garantire il decoro cittadino, la pubblica incolumità, assicurare il regolare transito pedonale e veicolare, nonché prevenire il rischio di incidenti stradali.

FACCHINAGGIO E TRASPORTO

Servizio di facchinaggio, trasporto e piccoli interventi nell'ambito degli immobili comunali o di pertinenza esistenti nel territorio urbano, nonché su tutti gli spazi del territorio comunale di uso pubblico.

MANUTENZIONE PLESSI SCOLASTICI E STABILI

Interventi di manutenzione degli edifici scolastici di proprietà dell'Amministrazione Comunale, ivi comprese le aree esterne ed il verde di pertinenza. Gli interventi riguardano opere edili (ripristini, recuperi, riparazioni, ecc.), di falegnameria (riparazione di infissi, restauro e realizzazione degli stessi, ecc.), impianti elettrici (installazione, sostituzione, riparazione ecc.), di opere in ferro, manutenzione verde, transennamenti, traslochi e trasporti.

VIGILANZA

Servizio di vigilanza armata e non armata presso strutture giudiziarie e varchi carrai.

MANUTENZIONE DEL VERDE PUBBLICO

Manutenzione ordinaria di tutte le aiuole e le aree verdi del territorio urbano mediante interventi di manutenzione quali diserbo, decespugliamento, rastrellatura, potatura, spollonatura, taglio, estirpazione, concimazione, irrigazione, piantumazione, rigenerazione e pulizia del verde pubblico.

GESTIONE E CUSTODIA MUSEI EMONUMENTI E IMPIANTI SPORTIVI

Custodia interna delle sale espositive, delle strutture monumentali, impianti sportivi ed altri immobili di proprietà comunale.

SERVIZI MERCATALI, FIERE E MANIFESTAZIONI

Rilevazione delle presenze presso tutti i mercati del Comune di Lecce e delle Marine, nonché di tutte le fiere che vengono tenute nelle relative festività (S. Oronzo, S. Irene, Domenica delle Palme, etc.).

SERVIZI SOCIALI

Assistenza domiciliare sociale ed infermieristica, gestione delle attività per i centri sociali, nonché per il supporto amministrativo alle attività dell'Istituzione per i servizi sociali del Comune di Lecce. I servizi di assistenza domiciliare sono rivolti a persone anziane ultrasessantenni e non, soggetti riconosciuti invalidi, affetti da patologie in fase acuta o terminale, fratture gravi, dimissioni protette, ecc.. Tali servizi sono mirati a soddisfare le esigenze dell'anziano non autosufficiente incapace di svolgere i comuni atti di vita quotidiana.

SERVIZIO SCUOLABUS

Trasporto degli alunni di scuola materna ed elementare.

BIDELLAGGIO

Bidellaggio presso Scuole Comunali.

EMERGENZA CASA

Monitoraggio del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica di proprietà del Comune di Lecce effettuato mediante sopralluoghi con cadenza periodica e programmata, al fine di verificare lo stato di vetustà e le condizioni igieniche su tutti gli alloggi E.R.P.. La convenzione ha altresì ad oggetto le valutazioni tecniche in ordine allo stato di conservazione generale degli interi complessi edilizi di proprietà comunale, nonché le stime tecniche relative agli interventi manutentivi, all'opportunità di recupero di immobili dismessi ed alla possibilità di esecuzione di opere migliorative.

INTERFACCIA UTENZA UFFICI PUBBLICI

Servizio di attesa e custodia degli uffici comunali e delle strutture giudiziarie nonché il supporto amministrativo presso gli stessi.

NOTIFICHE

Notifica a mezzo messi verbali Codice della Strada e Atti Comunali.

OBIETTIVI

EQUILIBRIO ECONOMICO e FINANZIARIO
MANTENIMENTO LIVELLI OCCUPAZIONALI
RIQUALIFICAZIONE PERSONALE
RIORGANIZZAZIONE FUNZIONI AZIENDALI

	2014	2015	2016
Ricavi per servizi	8.978.723	9.478.723	9.478.723
Adeguamento ricavi	500.000	-	-
Costo personale	7.818.525	7.800.000	7.800.000
Costi diretti	466.245	445.000	390.000
Costi indiretti	1.055.172	1.070.000	1.100.000
Imposte	120.000	140.000	150.000
Risultato atteso	18.781	23.723	38.723

- **ADEGUAMENTO CORRISPETTIVO CONTRATTI DI SERVIZIO**
- **CONTENIMENTO COSTO DEL LAVORO**
- **RIDUZIONE COSTI INDIRETTI**
- **RIDUZIONE COSTI DIRETTI**
- **INTERVENTI SULLA GESTIONE FINANZIARIA**

Adeguamento corrispettivo dei contratti di servizio attualmente in essere in misura pari al **5,4%** al fine di compensare l'incremento dei costi direttamente correlati alla produzione dei servizi.



Nel triennio 2011-2013 il costo del lavoro ha subito una riduzione di circa 1 milione di euro per effetto della dinamica di seguito indicata e dell'aumento della retribuzione media.

Qualifica	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/03/2014
Dirigenti	0	1	1	3	3	3	2
Quadri Direttivi	0	0	0	1	1	1	1
Impiegati Full Time	71	79	82	83	82	2	2
Impiegati Part Time	2	3	3	3	2	82	109
Operai Full Time	251	205	198	188	177	2	2
Operai Part Time	47	58	29	30	29	199	171
Totale	371	346	313	308	294	289	287

Al fine di evitare il ricorso a licenziamenti collettivi si prevede di:

1. ridurre l'orario di lavoro settimanale;
2. avviare una procedura di Mobilità Interna volontaria verso le attività operative, con un contenimento delle attività di tipo amministrativo;
3. riqualificare il personale addetto ai servizi operativi mediante l'accesso ai fondi interprofessionali;
4. adozione del sistema di sicurezza su lavoro INAIL.

La Società **Lupiae Servizi S.p.A.** ha sottoscritto nel gennaio 2014 un accordo con le parti sociali al fine di contenere il costo del lavoro e salvaguardare il mantenimento dei livelli occupazionali.

La trasformazione già perfezionata di tutti i contratti *full-time* in *part-time* con effetto dal 1 febbraio 2014 fino al 31 dicembre 2016 comporterà una riduzione del costo del lavoro



14% rispetto al full-time



Riduzione prevista del costo del lavoro
5% rispetto al 2013

Al fine del raggiungimento dell'equilibrio economico la Società intende attuare una serie di azioni volte a ridurre notevolmente i costi indiretti rispetto a quelli degli anni precedenti.

In particolare la riduzione riguarderà:

- 1. Costi relativi a supporti operativi esterni;**
- 2. Riduzione costi consulenze esterne;**
- 3. Riduzione costi management;**
- 4. Riduzione spese generali.**

COSTI RELATIVI A SUPPORTI OPERATIVI ESTERNI

L'Azienda si propone come obiettivo il risparmio dei costi relativi ai supporti relativi esterni attraverso la formazione di nuove figure professionali mediante l'accesso a Fondi Impresa.

Saranno realizzati per i dipendenti che svolgono attività operative una serie di corsi di formazione/aggiornamento sulle seguenti tematiche:

- Tecnico specializzato informatico per reti di tipo LAN
- Manutentore idraulico
- Esperto Potatore/giardiniera
- Carpentiere/muratore
- Esperto per il rifacimento stradale
- Manutentore di cartongesso
- Manutentore elettricista
- Manutentore per attrezzi elettromeccanici per il giardinaggio
- Esperto per l'organizzazione e gestione informatizzata di un magazzino

RIDUZIONE COSTI CONSULENZE ESTERNE

Prevista la riduzione dei costi di consulenza esterna per effetto dell'avvenuta professionalizzazione delle risorse interne

CONSULENZE	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fiscale	€ 33.426	€ 55.296	€ 26.301	€ 26.301		
Lavoro	€ 101.983	€ 75.522	€ 84.967	€ 84.967		
Stragiudiziale	€ 30.315	€ 30.189	€ 0	€ 0		
Medico del lavoro	€ 43.120	€ 39.000	€ 20.000	€ 18.000		
Privacy		€ 4.042	€ 0	€ 0		
Sinistri stradali	€ 2.594	€ 11.728	€ 11.208	€ 0		
Spese legali	€ 188.294	€ 65.845	€ 77.562	€ 35.000		
Co. Co. Pro	€ 33.746	€ 33.583	€ 27.911	€ 0		
Certificazione bilancio	€ 7.695		€ 7.547	€ 0		
	€ 441.173	€ 315.205	€ 255.496	€ 164.268		

ANNO 2014-15-16
 Rideterminare gli importi per compensi relativi a consulenze esterne, con i singoli fruitori-professionisti nella misura complessiva del 20% tale da determinare un'abbattimento del costo complessivo da € 164.268 a € 130.000 circa

RIDUZIONE COSTI MANAGEMENT

Ridefinizione assetto organizzativo mediante l'attribuzione di deleghe di gestione al Presidente del Consiglio di Amministrazione già conferite con delibera del 7 febbraio 2014 e la conseguente riduzione dei costi del *management* anche a seguito della soppressione della figura del Direttore Generale.

	ATTUALE	FUTURO	SCOSTAMENTO
Management	330 K euro	104 Keuro	-30%
Cda	30 K euro	55 K euro	0
Collegio Sindaci	30 K euro	30 K euro	0
Totali	390 K euro	189 K euro	-50% (Riduzione 201 K euro)

I compensi come sopra fissati dovranno ritenersi omnia comprensivi.

RIDUZIONE SPESE GENERALI

**PER EFFETTO DEL VENIR MENO DEI
PRESUPPOSTI PER IL LORO SOSTENIMENTO È PREVISTA LA RIDUZIONE
DELLE SPESE GENERALI**

↓
-8%

PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE ECONOMICO-AMBIENTALE

Il Consiglio di Amministrazione della Lupiae Servizi S.p.A., ha approvato un “Piano di razionalizzazione economico ambientale”.

Il piano si inserisce nell’ambito di un progetto pilota avente come finalità quella di analizzare le problematiche ambientali di enti pubblici e privati con l’obiettivo di fornire concrete misure di razionalizzazione in linea con le priorità fissate dal Governo per la P.A. e le Società pubbliche, ottimizzando i servizi resi alla collettività a fronte della riduzione delle spese e degli sprechi.

Tale tendenza è sempre più marcata se si considera che il recente il DDL Collegato ambientale alla Legge di stabilità 2014, prevede di rendere obbligatorio in numerosi settori il ricorso al “Green Public Procurement” (acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione), al quale è assegnato un posto di rilievo tra le azioni del piano per la sua capacità di essere strumento di dematerializzazione e contenimento della spesa pubblica. Nella redazione del piano si è scelto di tenere conto anche del recente contributo di Confindustria con la “Carta dei principi per la sostenibilità ambientale” protesa al miglioramento aziendale sotto il profilo della sostenibilità, ormai vista come un percorso obbligato per le imprese che vogliono mantenere competitività e superare i frangenti di crisi.

Il Piano è stato realizzato attraverso un attento studio di fattibilità delle azioni al fine di valutare la convenienza degli investimenti: gli interventi sono stati individuati, infatti, in modo da permettere alla Società di intraprendere le azioni più consone alle proprie esigenze tenendo conto dei costi e dei vantaggi/risparmi conseguibili nel breve e medio-lungo periodo. Tale gradazione permetterà, di fatto, di creare un circolo virtuoso che consentirà in molti casi di autofinanziare gran parte delle azioni proposte rendendole di fatto a costo zero per l’azienda.

PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE ECONOMICO-AMBIENTALE

Obiettivi principali del Piano

- Adozione dei criteri ambientali negli acquisti dei prodotti secondo i canoni del GPP (Green Public Procurement)
- Sistemi di gestione aziendale per la riduzione dei consumi e degli sprechi
- Adozione di un regolamento interno per l'uso di prodotti non nocivi per l'ambiente e per l'uomo
- Adozione di un regolamento interno per la differenziata e il giusto smaltimento di inerti speciali/pericolosi
- Adozione di attività per estendere processi di sviluppo sotto il profilo della greeneconomy
- Sistemi di monitoraggio (registri o database) per la corretta gestione delle risorse

PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE ECONOMICO-AMBIENTALE

SETTORI ANALIZZATI PER LA REDAZIONE DEL PIANO

- Azioni Trasversali
- Immobili:
 - Edificio Amministrativo
 - Magazzino
 - Ostello della gioventù
- Attrezzatura per l'ufficio
- Cancelleria e proposte per l'eco-ufficio
- Veicoli
- Manutenzione del verde pubblico
- Servizi di gestione degli edifici

PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE ECONOMICO-AMBIENTALE

INTERVENTI PROGRAMMABILI

Gli interventi programmabili sono stati individuati in modo da permettere alla Società di intraprendere le azioni più consone alle proprie esigenze tenendo conto dei costi e dei vantaggi/risparmi conseguibili nel breve e medio-lungo periodo.

- Azioni a costo 0
- Azioni a costo contenuto (0-999 euro)
- Azioni a costo medio (1000-3999 euro)
- Azioni a costo elevato (>4000 euro)

PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE ECONOMICO-AMBIENTALE

RISPARMIO PREVISTO

SETTORE	RISPARMIO ENERGETICO	RISPARMIO IDRICO	RISPARMIO CARBURANTI	RACCOLTA DIFFERENZIATA	RIDUZIONE QUANTITA' DI RIFIUTI	RISPARMIO ECONOMICO
Immobili	30%	45%		fino al 76%	40%	N.Q.*
Ostello	40%	45%		fino al 86%	40%	N.Q.*
Office Automation				fino al 98%	45%	32%
Veicoli						45%
Servizi Pulizie				fino al 86%	25%	35%
Verde Pubblico		30%	45%	fino al 80%	15%	40-45%

GESTIONE FINANZIARIA CORRENTE

La copertura del fabbisogno finanziario **corrente** sarà garantita attraverso la generazione di flussi di cassa positivi per effetto della riduzione dei costi, dell'aumento dei ricavi e della riduzione del capitale circolante netto.

Il fabbisogno finanziario **pregresso** deriva da:

Debitoria fiscale 2013	2.882 K euro
Debitoria contributiva 2013	333 K euro
Rateizzazioni in corso	1.484 K euro

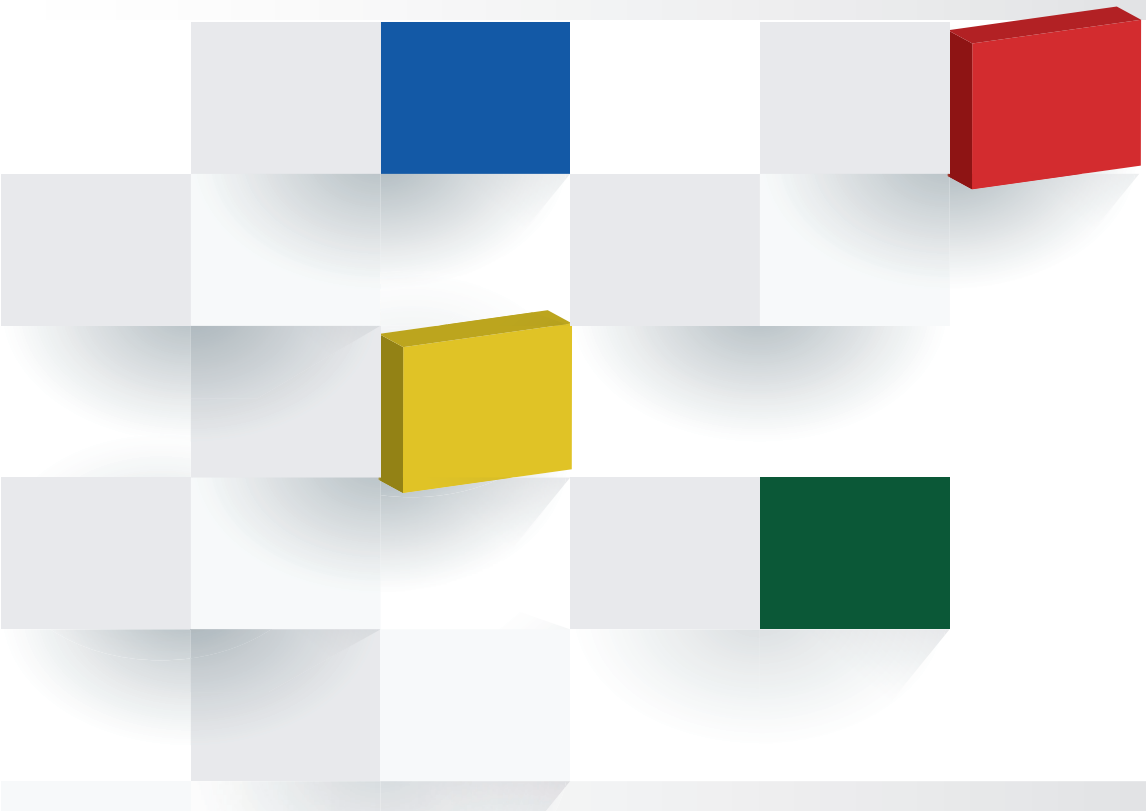
e sarà coperto con:

flusso di cassa straordinario 1.539 KEuro di cui:

- 895 K euro copertura deficit patrimoniale al 31.12.2013
- 644 K euro ricostituzione capitale sociale 644

avvio nuove rateizzazioni

dismissione *asset* non strategici (terreni edificabili conferiti in sede di ripianamento delle perdite 2011-2012)



ANALISI ECONOMICITÀ SERVIZI

SCUOLABUS



RICAVI	€ 517.084
Costo personale	€ 366.050
Costi Diretti	€ 60.000
Costi indiretti	€ 80.000
Imposte	€ 9.009
Risultato Atteso	€ 2.025

MUSEI E MONUMENTI



RICAVI	€ 1.009.018
Adeguamento Ricavi	€ 48.000
Costo Personale	€ 923.200
Costi Diretti	€ 1.600
Costi Indiretti	€ 120.000
Imposte	€ 13.325
Risultato Atteso	- € 1.107

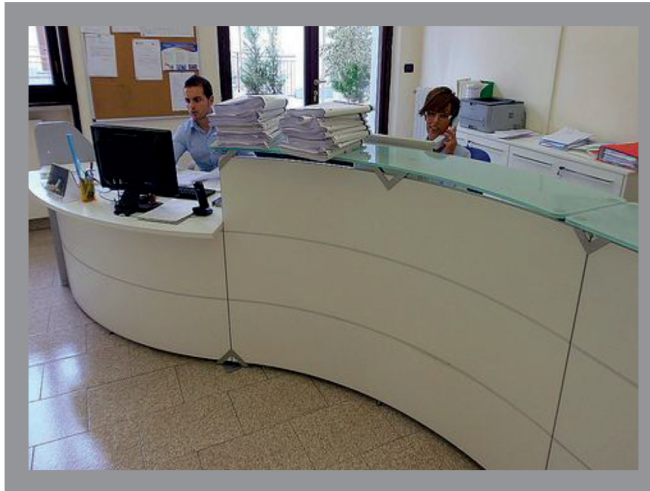
IMPIANTI SPORTIVI E PORTIERATO

VIGILANZA



RICAVI	€ 402.394
Adeguamento Ricavi	€ 67.000
Costo Personale	€ 400.000
Costi Diretti	€ 6.000
Costi Indiretti	€ 54.978
Imposte	€ 6.360
Risultato Atteso	€ 2.057

FRONT OFFICE



RICAVI	€ 1.207.200
Adeguamento Ricavi	€ 273.000
Costo Personale	€ 1.268.475
Costi Diretti	€ 1.055
Costi Indiretti	€ 183.586
Imposte	€ 21.237
Risultato Atteso	€ 5.847

MANUTENZIONI



RICAVI	€ 941.000
Costo Personale	€ 652.000
Costi Diretti	€ 216.400
Costi Indiretti	€ 62.832
Imposte	€ 7.268
Risultato Atteso	€ 2.500

SERVIZI CIMITERIALI



RICAVI	€ 566.378
Adeguamento Ricavi	€ 6.000
Costo Personale	€ 475.200
Costi Diretti	€ 25.000
Costi Indiretti	€ 70.000
Imposte	€ 7.268
Risultato Atteso	- € 5.090

SERVIZIO PULIZIE



RICAVI	€ 1.306.080
Costo Personale	€ 1.107.500
Costi Diretti	€ 40.176
Costi Indiretti	€ 137.444
Imposte	€ 15.899
Risultato Atteso	€ 5.061

IMMOBILI COMUNALI

VERDE PUBBLICO



RICAVI	€ 1.106.600
Adeguamento Ricavi	€ 904.200
Costo Personale	€ 85.000
Costi Diretti	€ 105.000
Costi Indiretti	€ 11.000
Imposte	€ 11.811
Risultato Atteso	€ 589

SERVIZI SOCIALI



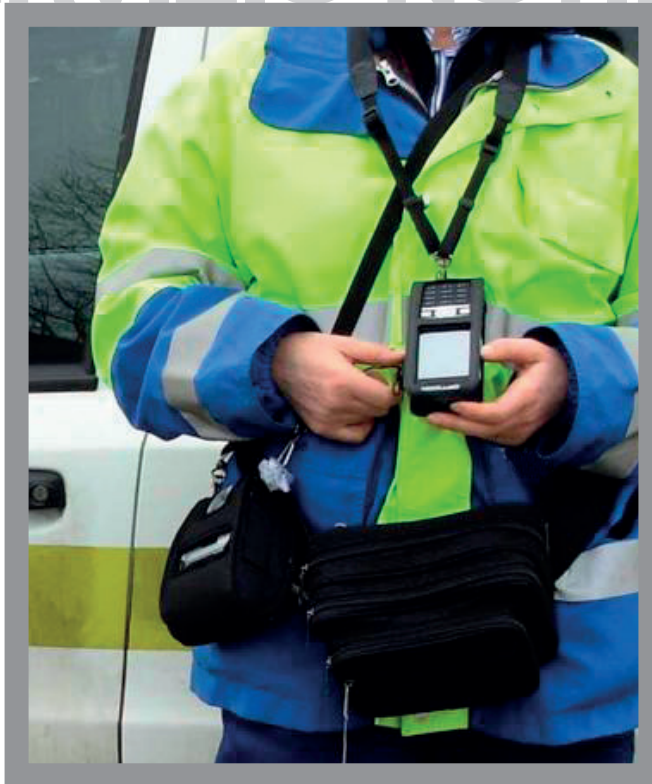
RICAVI	€ 1.065.354
Adeguamento Ricavi	€ 106.000
Costo Personale	€ 1.007.825
Costi Diretti	€ 3.014
Costi Indiretti	€ 139.735
Imposte	€ 16.220
Risultato Atteso	€ 4.560

BIDELLAGGIO



RICAVI	€ 706.715
Costo Personale	€ 606.725
Costi Diretti	€ 10.000
Costi Indiretti	€ 80.000
Imposte	€ 8.744
Risultato Atteso	€ 1.246

SERVIZIO NOTIFICHE



RICAVI	€ 150.900
Costo Personale	€ 107.350
Costi Diretti	€ 18.000
Costi Indiretti	€ 21.598
Imposte	€ 2.498
Risultato Atteso	€ 1.453