

SOCIETA' DI SERVIZI VALLE D'AOSTA SPA

Socio Unico Regione Autonoma Valle d'Aosta
Codice fiscale 01156380071 – Partita iva 01156380071
VIA DE TILLIER 3, 11100 AOSTA
Numero R.E.A 72051 - AO
Registro Imprese di AOSTA n. 01156380071
Capitale Sociale i.v. € 950.000,00

PIANO OPERATIVO STRATEGICO TRIENNALE

2019-2021

Criteria di redazione

Il presente Piano Strategico Operativo Triennale, redatto ai sensi dell'art.8 co.2 della L.R. 20/2016 così come aggiornata dalla L.R. 20/2017, riporta i principali obiettivi che Società intende raggiungere nel triennio in esame e le modalità di attuazione degli stessi.

Nella sua redazione sono state evidenziate le peculiarità della società al fine di presentare, tra l'altro, anche le criticità riscontrate in sede di adeguamento alle disposizioni contenute nella DGR 428/2015 circa il contenimento dei costi relativi al personale dipendente. A tal fine si è ritenuto opportuno suddividere il costo del personale di struttura dal costo del personale impiegato direttamente nei diversi servizi oggetto di affidamento.

Nonostante l'aleatorietà che contraddistingue la società sia a livello interno (cambio locali, riorganizzazione interna del personale, ...) sia a livello esterno (contratti di servizio con cadenza annuale e con "partenza scaglionata", adeguamenti retributivi sulla base dei CCNL, mancata approvazione delle linee programmatiche sottoposte al Socio unico in sede di redazione del PEA 2018 e del POST 2018/2020, ...) i dati forniti per gli anni 2019 - 2021 si basano su una riproposizione dei contratti di servizio in corso di validità al 31.12.2018 fatta eccezione per i servizi il cui rinnovo risulta dubbio (attività di progettazione e di direzione tecnico-amministrativa relativi ai settori a supporto del Dipartimento Agricoltura e Risorse naturali) o a priori non previsto (assistenza in ambito socio assistenziale agli utenti dei C.E.A).

Il punto di partenza è, dunque, rappresentato dai c.d. "dati storici" opportunamente adeguati per tener conto delle modifiche richieste dagli Assessorati committenti in ordine ai servizi da fornire.

Contesto di riferimento

La Servizi spa, costituita in data 28.03.2011 ai sensi della LR 44/2010 poi modificata con L.R. 20/2017, ha un capitale sociale pari ad euro 950.000,00 detenuto interamente dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta alla cui attività di direzione e controllo è soggetta.

La sua *mission* aziendale è rappresentata dallo sviluppo di attività a supporto di servizi che istituzionalmente competono all'Amministrazione Regione in quanto connotati da una forte funzione di interesse generale.

A partire dalla sua costituzione sono stati attivati i seguenti servizi:

- Supporto nella gestione dei cantieri di lavoro forestali per l'esecuzione in amministrazione diretta degli interventi di cui alla L.R. 27 luglio 1989 n.44;
- Supporto alla "Direzione opere stradali" - Assessorato regionale alle opere pubbliche, difesa del suolo ed edilizia residenziale pubblica - nell'esecuzione in amministrazione diretta degli interventi di cui alla L.R. 4 agosto 2009 n.26;
- Assistenza in ambito socio assistenziale presso alcuni Centri Educativi Assistenziali della Valle d'Aosta;
- Assistenza e gestione dei siti espositivi e delle mostre temporanee sulla base della calendarizzazione degli eventi e delle mostre fornito dall'Assessorato istruzione e cultura – Servizio attività espositive;
- Custodia, vigilanza e biglietteria presso i siti culturali dell'Amministrazione Regionale secondo calendarizzazione definita dall'Assessorato istruzione e cultura – Direzione promozione beni e attività culturali;
- Assistenza e supporto a situazioni di disagio sociale mediante operatori muniti dei titoli abilitativi per l'esercizio della professione di assistente sociale;
- Assistenza e sostegno anche di tipo educativo agli studenti disabili frequentanti le

istituzioni scolastiche ed educative della Regione comprese quelle paritarie.

Sebbene i primi due servizi non siano più stati affidati negli esercizi successivi e il terzo rientrerà in amministrazione diretta a decorrere dal 01.01.2019, i restanti contratti sono stati oggetto di implementazione da parte del Socio Unico.

In particolare:

- Il comparto mostre e castelli ha visto, nel corso degli anni, un ampliamento degli orari di apertura al pubblico nonché del novero dei siti espositivi e degli altri beni oggetto di interesse culturale. E' questo il caso dei così detti "cantieri evento" piuttosto che delle "aperture straordinarie";
- Il comparto relativo all'assistenza sanitaria, sociale professionale e di sostegno alle istituzioni scolastiche nella gestione di alunni con particolari necessità educative ha confermato un trend crescente in termini di richieste;

Per quanto concerne, invece, i servizi di supporto resi al Dipartimento Risorse Naturali e Corpo Forestale il 2017 rispetto al 2016 ha segnato una battuta d'arresto poi riconfermata nel 2018 con la stipula del nuovo contratto di servizio. Ad oggi non risultano ancora pervenute richieste per un eventuale rinnovo nella fornitura del servizio.

Di seguito si fornisce un prospetto che evidenzia l'andamento dei ricavi nonché del numero di addetti e delle ore di servizio relativi al personale direttamente impiegato nei servizi oggetto di affidamento.

comparto	2015			2016			2017		
	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti
assistenza e gestione mostre temporanee e custodia e vigilanza beni culturali	€ 1.546.450,00	75.744,62	86	€ 1.943.050,00	98.892,96	101	€ 2.222.396,11	109.554,47	103
assistenza socio sanitaria, sociale professionale e sostegno	€ 3.809.538,37	140.413,16	144	€ 3.932.416,96	139.810,46	147	€ 4.551.109,14	166.375,84	188
supporto dipartimento risorse naturali e corpo forestale	€ 707.377,06	30.556,00	36	€ 913.934,43	39.346,53	33	€ 900.000,00	37.039,84	34
totali	€ 6.063.365,43	€ 246.683,78	266	€ 6.789.401,39	€ 278.049,95	281	€ 7.673.505,25	€ 312.970,15	325

A fronte di un costante incremento dei servizi resi il personale amministrativo dipendente della società in termini di numero di addetti e di apporto lavorativo è rimasto dapprima costante per poi arrivare a partire da fine 2016 a ridursi.

anno	Qualifica	CCNL	Livello	Numero Addetti a fine anno	Contratto a tempo		ore servizio
					Indeterminato	Determinato	
2015	impiegato amm.vo	terziario comm.	3°	4	3	1	6.293,50
2016	impiegato amm.vo	terziario comm.	3°	3	3	0	6.061,79
2017	impiegato amm.vo	terziario comm.	3°	2	2	0	4.820,00

Nell'autunno 2017 l'organico di struttura ha perso un'altra unità arrivando a contare oltre all'unità di personale distaccato dalla Regione solo 2 addetti assunti con contratto di lavoro dipendente oltre ad un interinale reclutato al fine di mantenere inalterata l'operatività della società.

Nel 2018 l'organico amministrativo di struttura non ha subito variazioni a causa sia del blocco delle assunzioni dettato dalla Legge Madia, terminato nella seconda parte del 2018, sia di un clima di instabilità politica che ha avuto come effetto, tra gli altri, la mancata approvazione del Pea per il 2018 e del POST 2018/2020 tra i cui obiettivi erano previste le selezioni del personale amministrativo di struttura.

Gli obiettivi strategici 2019 – 2021

In questo clima di incertezza la società conta su una parziale riproposizione degli obiettivi strategici 2018 – 2020 in quanto se da un lato il cambio di sede, più volte sollecitato dal socio unico, ha comportato l'attuazione del piano di adeguamento del parco macchine, previsto in sede di PEA per il 2018, dall'altro tutta la politica di efficientamento e razionalizzazione della struttura amministrativa della società in termini di risorse umane non ha avuto corso.

Tali obiettivi, dunque, unitamente ad una definizione degli attuali costi di struttura e di funzionamento della Società verranno affrontati nei paragrafi successivi.

Politica di “efficientamento” e razionalizzazione della struttura amministrativa della società

Come già accennato in precedenza nel corso del triennio 2015/2017 la società ha:

- Ampliato il portafoglio di attività svolte (servizi di carattere tecnico e amministrativo a supporto al Dipartimento Risorse Naturali e Corpo Forestale);
- Gestito un volume di attività crescenti in termini sia di volume d'affari (vedasi il comparto mostre e castelli piuttosto che quello relativo all'assistenza sociale professionale ex L.22/1999) che di adempimenti burocratici;

con un organico di struttura che è andato via via riducendosi senza essere sostituito per cercare di rispettare le disposizioni di cui alla DGR 428/2015.

Nel corso del 2017 la nomina di un nuovo organo amministrativo e di un nuovo organo di controllo hanno messo in luce ancor più tali fragilità evidenziando la forte dipendenza a livello gestionale, decisionale ed organizzativo del personale di segreteria rispetto ad un Consiglio di Amministrazione che doveva al contempo rispondere attivamente alle esigenze tanto amministrative quanto burocratiche della società.

Ciò ha portato nel giro di sei mesi alla nomina di un nuovo organo amministrativo (10.11.2017) che ha messo tra gli obiettivi prioritari del proprio mandato una maggiore strutturazione dell'organico della società ed una puntuale definizione dei compiti ad esso assegnati.

L'urgenza nel rispondere a tale bisogno ha portato la società a sviluppare tale obiettivo nel P.E.A. 2018 ma il clima di incertezza politica che ha interessato l'anno in corso ha fatto sì che venissero posti in essere solo gli interventi di carattere inderogabile quali:

- Lo spostamento degli uffici in cui ha sede la società più volte sollecitato dall'Amministrazione regionale;
- Le selezioni relative al solo personale impiegato come “manodopera diretta” per l'espletamento dei differenti servizi richiesti e contrattualizzati con l'Amministrazione Regionale le cui graduatorie risultavano esaurite o scadute.

Andamento dei costi di funzionamento a seguito della riorganizzazione

La nuova struttura aziendale organizzativa e fisica così delineata comporterà per il triennio 2019-2021 i seguenti costi di struttura:

Onde avere una panoramica che meglio delinea sia la situazione attuale e la sua evoluzione nel

triennio in esame si evidenzia anche l'ammontare dei costi di struttura 2018.

COSTI DI STRUTTURA/FUNZIONAMENTO	2018	2019	2020	2021
6) MATERIE PRIME , SUSSID., CONS. MERCI	€ 2.746,66	€ 2.746,66	€ 2.782,03	€ 2.824,49
7) PER SERVIZI	€ 292.268,73	€ 287.986,94	€ 280.064,23	€ 280.257,35
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 20.168,79	€ 18.743,79	€ 18.743,79	€ 19.034,19
9) PER IL PERSONALE	€ 212.926,80	€ 289.901,04	€ 289.901,04	€ 289.901,04
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 5.531,96	€ 5.565,67	€ 5.377,18	€ 2.929,18
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 2.874,05	€ 2.860,05	€ 2.860,05	€ 2.860,05
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 536.516,99	€ 607.804,15	€ 599.728,33	€ 597.806,30

note: i costi di struttura non tengono conto della fiscalità irap riferita al personale dipendente di struttura

Nota 2: i dati del 2018 sono quelli a preventivo elaborati per il PEA a novembre 2018

Rispetto a quanto preventivato nel PEA 2018 i costi di struttura elaborati per l'anno 2018 sulla base dei dati rilevati al 30.09.2018 hanno presentato i seguenti scostamenti:

SCOSTAMENTI COSTI DI STRUTTURA PROIEZIONE 2018 RISPETTO A POST 2018/2020	2018
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
6) MATERIE PRIME , SUSSID., CONS. MERCI	-€ 1.393,34
7) PER SERVIZI	-€ 6.533,27
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	-€ 14.746,21
9) PER IL PERSONALE	-€ 114.718,20
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 1.346,96
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 2.339,00
TOTALE SCOSTAMENTO COSTI DELLA PRODUZIONE	-€ 133.705,06

I dati sopra esposti riflettono in modo in modo evidente l'attuazione solo parziale degli obiettivi strategici che la società si è data in sede di PEA 2018. In particolare il costo del personale non tiene conto né della previsione di una unità suppletiva con funzioni di impiegato amministrativo né di una figura di supervisore del reparto amministrativo con qualifica di capo ufficio. In merito si fa presente che le unità previste in sede di PEA 2018 avrebbero dovuto essere due ma per il 2018 la società ha fatto fronte alla carenza di organico di struttura attraverso l'utilizzo di una unità di lavoro interinale.

Budget economico 2019-2021

La struttura societaria così delineata funge da base per un adeguato sviluppo delle richieste avanzate dagli Assessorati Committenti. Di seguito si presenta un conto economico previsionale che mette in evidenza la *vision* aziendale per il triennio in esame.

Conto economico previsionale	previsione definitiva 2018	previsione 2019	previsione 2020	previsione 2021
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
1) VALORE DELLA PRODUZIONE	8.547.167,68 €	7.771.900,64 €	7.673.281,38 €	7.673.281,38 €
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	3.074,45 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	8.550.242,13 €	7.771.900,64 €	7.673.281,38 €	7.673.281,38 €

B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) MAT. PRIME , SUSSID., CONS. MERCI	3.933,04 €	2.746,66 €	2.782,03 €	2.824,49 €
7) PER SERVIZI	470.436,35 €	410.972,55 €	404.940,39 €	406.794,01 €
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	20.168,79 €	18.743,79 €	18.743,79 €	19.034,19 €
9) PER IL PERSONALE	6.950.032,46 €	6.279.541,08 €	6.117.015,57 €	6.117.015,57 €
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.531,96 €	5.565,67 €	5.377,18 €	2.929,18 €
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	12.468,01 €	2.860,05 €	2.860,05 €	2.860,05 €
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	7.462.570,61 €	6.720.429,80 €	6.551.719,02 €	6.551.457,49 €
A-B DIFF. VALORE/COSTI DELLA PROD.	1.087.671,52 €	1.051.470,84 €	1.121.562,36 €	1.121.823,89 €
16) PROVENTI FINANZIARI	18.750,00 €	18.750,00 €	18.750,00 €	18.750,00 €
17) INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	10,08 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	18.739,92 €	18.750,00 €	18.750,00 €	18.750,00 €
RISULTATO D'ESERCIZIO ANTE IMPOSTE	1.106.411,44 €	1.070.220,84 €	1.140.312,36 €	1.140.573,89 €
IMPOSTE SUL REDDITO ESERCIZIO	419.372,00 €	401.061,00 €	417.757,00 €	417.831,00 €
RISULTATO D'ESERCIZIO	687.039,44 €	669.159,84 €	722.555,36 €	722.742,89 €

Tenendo conto di quanto già evidenziato nel paragrafo “criteri di redazione” si procede al commento delle voci più significative del conto economico previsionale al fine di meglio comprendere le dinamiche di evoluzione rispetto al previsionale 2018.

Le variazioni di maggior rilievo sono relative al valore della produzione ed al costo del personale. Il valore della produzione è direttamente correlato all'entità dei servizi affidati alla società da parte dell'Amministrazione regionale e residualmente da altri enti del comparto. Tenuto conto che per le ragioni meglio illustrate nei paragrafi che precedono, la programmazione dei fabbisogni delle singole strutture richiedenti non è attualmente definita con completezza, nel formulare il budget pluriennale, la Società di Servizi si è basata sugli affidamenti tuttora certi e su quelli che con ragionevole certezza potranno essere affidati.

Il costo del personale, che si divide in una parte fissa di struttura, quantificabile in circa 300.000 euro, ed una parte variabile in base ai servizi da rendere, dipende direttamente dalle considerazioni sopra esposte in relazione al valore della produzione, tant'è che osservando la voce “A-B differenza tra il valore ed i costi della produzione”, denominato anche EBIT nella prassi aziendalistica, si evince la sostanziale invarianza di tale margine operativo.

La difficoltà nella stima del costo del personale riferito ai servizi resi sulla base di contratti con l'Amministrazione regionale, influenzato da numerose variabili, quali gli aumenti contrattuali, la quota di servizi che non vengono resi per intervenute esigenze, le dinamiche di malattia ed altre assenze, costringono in sede di determinazione dei corrispettivi, a mantenere una percentuale di ricarico più elevata, che frequentemente si traduce in surplus di redditività.

Una maggiore programmazione dei fabbisogni consentirebbe di contenere il margine al fine di ottenere tendenzialmente il pareggio di bilancio.

Specificità della S.S.V.d.A. spa: considerazioni in merito al costo del personale

Per la Società in esame il costo del personale deve essere suddiviso in:

- Personale amministrativo: preposto a mantenere l'efficienza della struttura

aziendale;

- Manodopera diretta: personale direttamente impiegato all'interno dell'attività produttiva finalizzata alla realizzazione dei diversi servizi oggetto di affidamento.

Come già sottolineato in precedenza il personale amministrativo è stato oggetto negli ultimi anni di un forte calo strutturale che ha portato al suo dimezzamento a fronte di una mole di lavoro crescente. In questo caso la riduzione del costo del personale è andata ben oltre il 3% richiesto *ex lege* ma ha avuto come contropartita una progressiva perdita di efficienza dell'area amministrativa.

Quanto alla manodopera diretta, invece, la sua qualificazione quale fattore produttivo che ha concorso direttamente alla realizzazione del servizio affidato comporta la sua calibrazione in rapporto alle richieste degli Assessorati committenti.

In questo caso le principali criticità riscontrate in sede di adeguamento al disposto di cui alla DGR 428/2015 sono dupplici:

- i servizi oggetto di affidamento sono aumentati non solo in termini di nuove attività richieste ma anche e soprattutto in termini di potenziamento dei servizi esistenti (in particolare il comparto dell'assistenza sociale professionale ex L.R.11/1999, quello dell'assistenza e sostegno anche educativo agli studenti disabili frequentanti le istituzioni scolastiche ed educative della Regione nonché il comparto mostre e castelli);
- a partire dal 2015 quasi tutti i contratti nazionali di lavoro sono stati oggetto di adeguamento. Di seguito se ne riporta una panoramica.

C.C.N.L.	decorrenza	importo	note
enti culturali e ricreativi - federicultura	01/01/2016	euro 22,73	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
enti culturali e ricreativi - federicultura	01/07/2017	euro 22,73	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
enti culturali e ricreativi - federicultura	01/07/2018	euro 22,73	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
O.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2017	euro 60,00	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
O.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2018	euro 20,00	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
O.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2019	euro 30,00	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
A.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2017	euro 64,95	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
A.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2018	euro 21,65	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
A.S.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2019	euro 32,48	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
O.P.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2017	euro 58,35	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 36 ore settimanali (part time 94,74%)
O.P.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2018	euro 19,5	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 36 ore settimanali (part time 94,74%)
O.P.S. - agidae - servizi assistenziali	01/01/2019	euro 29,18	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 36 ore settimanali (part time 94,74%)

terziario confcommercio - ufficio amm.vo	01/04/2015	euro 17,34	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
terziario confcommercio - ufficio amm.vo	01/11/2015	euro 17,34	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
terziario confcommercio - ufficio amm.vo	01/06/2016	euro 17,34	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
terziario confcommercio - ufficio amm.vo	01/08/2017	euro 27,75	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
terziario confcommercio - ufficio amm.vo	01/03/2018	euro 18,5	aumento retributivo per orario di lavoro a tempo pieno
studi professionali - forestali imp. amm.vi	01/01/2016	euro 14,06	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. amm.vi	01/09/2016	euro 14,06	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. amm.vi	01/03/2017	euro 18,75	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. amm.vi	01/09/2017	euro 18,75	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. tecnici	01/01/2016	euro 15,30	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)

studi professionali - forestali imp. tecnici	01/09/2016	euro 15,30	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. tecnici	01/03/2017	euro 20,40	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)
studi professionali - forestali imp. tecnici	01/09/2017	euro 20,40	aumento retributivo per orario di lavoro pari a 37,5 ore settimanali (part time 93,75%)

L'azione combinata di questi due elementi comporta notevoli difficoltà nell'individuazione di un parametro che permetta di evidenziare il risparmio richiesto dalla normativa regionale. Infatti, se un'analisi del personale basata sull'F.T.E. (full time equivalent) permette di bypassare il problema dei contratti part time e, dunque, permette di ancorare il numero di risorse necessarie all'espletamento di un servizio al costo evidenziato per quello stesso servizio nel bilancio, gli incrementi rilevati nel costo del personale in applicazione dei relativi contratti di lavoro non rendono in alcun modo comparabili i dati 2014 con quelli che verranno evidenziati a consuntivo nel bilancio al 31.12.2017.

In quest'ottica il riscontro del risparmio di spesa per il personale impiegato direttamente nell'espletamento del servizio non può che essere per così dire "empirico" ovvero non basato sul un calcolo matematico *tout court* che confronta i dati 2014 con quelli 2017 ma che prende in considerazione i risparmi ottenuti mediante l'applicazione della decontribuzione da job act piuttosto che quelli derivanti dal mancato rinnovo nel 2016 del contratto a tempo determinato relativo ad una unità impiegata nell'organico di struttura.