

# **SOCIETÀ 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 (AO)  
Numero R.E.A 72051 - AO  
Registro Imprese di AOSTA n. 01156380071  
Capitale Sociale i.v. € 950.000,00

## **PIANO OPERATIVO STRATEGICO TRIENNALE**

**2020-2022**

## **Criteri 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 234/2018 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 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 2019 e del POST 2019/2021, ...) i dati forniti per gli anni 2020 - 2022 si basano su una riproposizione dei contratti di servizio in corso di validità al 31.12.2019.

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

## **Contesto di riferimento**

La Società di Servizi Valle d'Aosta 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 coordinamento 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.

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;
- Da giugno 2019 è stato affidato alla Società il servizio nei CEA anche per il servizio relativo agli educatori professionali oltre ad aver ampliato la richiesta del servizio OSS

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

Comparto	2016			2017			2018		
	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti
Assistenza e gestione mostre temporanee e custodia e vigilanza beni culturali	1.943.050	98.893	101	2.222.396	109.554	103	2.597.580	115.654	107
Assistenza socio sanitaria, sociale professionale e sostegno	3.932.417	139.810	147	4.551.109	166.376	188	4.461.600	157.067	189
Supporto dipartimento risorse naturali e corpo forestale	913.934	39.347	33	900.000	37.040	34	807.377	33.127	34
<b>Totali</b>	<b>6.789.401</b>	<b>278.050</b>	<b>281</b>	<b>7.673.505</b>	<b>312.970</b>	<b>325</b>	<b>7.866.557</b>	<b>305.848</b>	<b>330</b>

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 si è progressivamente ridotto negli anni.

anno	Qualifica	CCNL	Livello	Numero Addetti a fine anno	Contratto a tempo		Ore di servizio
					Indeterminato	Determinato	
2015	Impiegati amm.vi	Terziario comm.	3°	4	3	1	6.294
2016	Impiegati amm.vi	Terziario comm.	3°	3	3	0	6.062
2017	Impiegati amm.vi	Terziario comm.	3°	3	3	0	4.820
2018	Impiegati amm.vi	Terziario comm.	3°	2	2	0	3.544

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. Ciò si può evincere dalla tabella sovrastante paragonando le ore di servizio 2017 con quelle relative al 2016.

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 ed in particolare quella del capoufficio o quadro inteso come raccordo tra lo staff amministrativo di struttura e il Consiglio di Amministrazione.

Nel 2019 l'organico amministrativo della Società di Servizi ha avuto un ampliamento di 3 unità a tempo indeterminato part-time a 28 ore.

A settembre, una risorsa full-time si è dimessa.

Si sta considerando di assumere entro fine 2019 ulteriori due risorse a 20 ore

## **Gli obiettivi strategici 2020 – 2022**

In questo clima di incertezza la società conta su una parziale riproposizione degli obiettivi strategici 2019 – 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 ancora avuto pienamente 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 oggetto di contratto le cui graduatorie risultavano esaurite o scadute nonché quelle relative al personale amministrativo “ordinario” di struttura inquadrato con CCNL terziario. Non sono, invece, state espletate quelle relative all'unità da inquadrare con qualifica di capoufficio piuttosto che di quadro.

**Andamento dei costi di funzionamento a seguito della riorganizzazione**

La nuova struttura aziendale organizzativa e fisica così delineata comporterà per il triennio 2020-2022 i seguenti costi di struttura:

<b>COSTI DI STRUTTURA/FUNZIONAMENTO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) MATERIE PRIME , SUSSID., CONS. MERCI	5.120 €	5.120 €	5.274 €	5.274 €
7) PER SERVIZI	323.158 €	285.472 €	286.954 €	286.954 €
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	20.867 €	15.685 €	15.687 €	15.687 €
9) PER IL PERSONALE	230.668 €	252.721 €	252.721 €	252.721 €
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	6.088 €	6.421 €	4.306 €	3.809 €
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.107 €	3.107 €	3.107 €	3.107 €
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>589.008 €</b>	<b>568.526 €</b>	<b>568.049 €</b>	<b>567.552 €</b>

Rispetto a quanto preventivato nel PEA 2019 i costi di struttura elaborati per l'anno 2019 sulla base dei dati rilevati al 30.09.2019 hanno presentato i seguenti scostamenti:

<b>SCOSTAMENTO COSTI DI STRUTTURA PROIEZIONE 2019 RISPETTO A POST 2019/2021</b>	<b>PEA 2019</b>	<b>2019 PROIEZIONE+</b>	<b>SCOSTAMENTO</b>
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) MATERIE PRIME , SUSSID., CONS. MERCI	2.746 €	5.120 €	2.374 €
7) PER SERVIZI	287.987 €	323.158 €	35.171 €
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	18.744 €	20.867 €	2.123 €
9) PER IL PERSONALE	289.901 €	230.668 €	-59.233 €
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.566 €	6.088 €	522 €
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.860 €	3.107 €	247 €
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>607.804 €</b>	<b>589.008 €</b>	<b>-18.796 €</b>

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 2019. In particolare il costo del personale non tiene conto della figura di supervisore del reparto amministrativo con qualifica di capo ufficio.

**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.

<b>Conto economico previsionale</b>	<b>Previs. 2019</b>	<b>Previs. 2020</b>	<b>Previs. 2021</b>	<b>Previs. 2022</b>
A) Valore della produzione				
1) ricavi delle vendite e prestazioni	8.720.883	9.146.031	8.644.195	8.255.454

5) altri ricavi e proventi	543	0	0	0
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>8.721.426</b>	<b>9.146.031</b>	<b>8.644.195</b>	<b>8.255.454</b>
B) Costi della produzione				
6) materie prime , sussid., cons. Merci	5.121	5.120	5.273	5.273
7) per servizi	511.081	445.341	447.231	447.231
8) per godimento beni di terzi	20.867	15.685	15.688	15.688
9) per il personale	7.596.983	8.223.864	7.871.640	7.521.995
10) ammortamenti e svalutazioni	6.088	6.421	4.306	3.809
14) oneri diversi di gestione	3.107	3.107	3.107	3.107
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>8.143.247</b>	<b>8.699.538</b>	<b>8.347.246</b>	<b>7.997.104</b>
<b>A-B differenza valore/costi della prod.</b>	<b>578.179</b>	<b>446.493</b>	<b>296.949</b>	<b>258.350</b>
C) Proventi e oneri finanziari				
16) altri proventi finanziari	24.000	24.000	24.000	24.000
17) interessi e altri oneri finanziari	258	258	258	258
Differenza proventi/oneri finanziari	23.742	23.742	23.742	23.742
<b>Risultato d'esercizio ante imposte</b>	<b>601.921</b>	<b>470.235</b>	<b>320.691</b>	<b>282.092</b>
Imposte sul reddito esercizio	194.459	157.238	112.031	100.768
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>407.462</b>	<b>312.997</b>	<b>208.660</b>	<b>181.324</b>

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 2019.

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.

Occorre evidenziare che il costo del personale, che si divide in una parte fissa di struttura, quantificabile in circa 230.000 euro, ed una parte variabile in base ai servizi da rendere, dipende direttamente dalle considerazioni sopra esposte in relazione al valore della produzione. La struttura organizzativa della società è stata in questi ultimi anni sottoposta a diverse modulazioni, con l'obiettivo di rendere la società sempre meno dipendente dall'operatività dell'organo amministrativo. Con l'anno 2020 dovrebbe completarsi la stabilizzazione del personale dell'ufficio, rimane ancora da attuare l'ulteriore rafforzamento derivante dall'introduzione di una figura di responsabile amministrativo; non essendo pervenute indicazioni in tale senso da parte del socio unico, nel presente piano strategico tale maggior spesa non è stata considerata.

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.

Nello sviluppo delle previsioni del corrente piano strategico è possibile rilevare una progressiva contrazione della voce “A-B differenza tra valore e costi della produzione”, tale aggregato, meglio conosciuto nella prassi aziendalistica come EBIT, misura l'utile operativo prima delle componenti finanziarie e delle imposte. La riduzione di detto margine nelle previsioni, dipende dai minori ricavi e conseguenti minori costi,

prudenzialmente preventivabili in ragione dell'impossibilità di programmare per i prossimi anni le necessità del socio unico. Tenuto conto che la società non è orientata al profitto ma al soddisfacimento dei bisogni del socio, che è peraltro anche l'unico cliente, l'efficace programmazione dei bisogni dovrebbe consentire la fornitura dei servizi al minor costo possibile.

### **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 una rimodulazione a fronte di una mole di lavoro crescente. Il personale di struttura incide mediamente del 3% del costo totale del personale, le attività di struttura sono poco elastiche rispetto alla variazione della consistenza dei servizi, ad esempio il coordinamento e la rendicontazione di un servizio in cui siano impiegate 100 persone è sostanzialmente analogo a quanto necessario per il medesimo servizio con l'impiego di 150 persone; per tale ragione, considerato peraltro che nel corso degli anni i servizi sono sempre cresciuti in numero e dimensione, non è ragionevolmente possibile operare dei risparmi relativamente a tale costo.

Aosta, 31 ottobre 2019

Il Presidente del CDA

Ing. Luboz Michel