

# **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**

**2021-2023**

## **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 "partenza scaglionata", adeguamenti retributivi sulla base dei CCNL, mancata approvazione delle linee programmatiche sottoposte al Socio unico in sede di redazione del PEA 2020 e del POST 2020/2022, ...) i dati forniti per gli anni 2021 - 2023 si basano su una riproposizione dei contratti di servizio in corso di validità al 31.12.2020 e quelli di cui esiste una ragionevole certezza in ordine al loro rinnovo.

Il punto di partenza è, dunque, rappresentato dai c.d. "dati storici" opportunamente adeguati al fine 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 finanze, innovazione, opere pubbliche e territorio - 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 all'Assessorato beni culturali, turismo, sport e commercio – Servizio attività espositive;
- Custodia, vigilanza e biglietteria presso i siti culturali dell'Amministrazione Regionale secondo calendarizzazione definita dall'Assessorato beni culturali, turismo, sport e commercio – 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. È 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	2017			2018			2019		
	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti	ricavi	ore	addetti
Assistenza e gestione mostre temporanee e custodia e vigilanza beni culturali	2.222.396	109.554	103	2.597.580	115.654	107	2.714.171	114.705	110
Assistenza socio sanitaria, sociale professionale e sostegno	4.551.109	166.376	188	4.461.600	157.067	189	5.080.115	182.605	197
Supporto dipartimento risorse naturali e corpo forestale	900.000	37.040	34	807.377	33.127	34	761.000	30.833	25
<b>Totali</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>	<b>8.555.286</b>	<b>328.143</b>	<b>332</b>

Pur a fronte di un costante incremento dei servizi resi il personale amministrativo dipendente della società fino al 2018 si era progressivamente ridotto sia in termini di numero di addetti che di apporto lavorativo. Con l’anno 2019 la società, a fronte della maggior complessità nella gestione dei servizi ed in ragione di nuovi adempimenti introdotti ha dovuto incrementare la propria struttura amministrativa, inserendo due nuove risorse, riportando così il numero delle ore di servizio ai livelli dell’esercizio 2016.

anno	Qualifica	CCNL	Livello	Numero Addetti a fine anno	Contratto a tempo		Ore di servizio
					Indeterminato	Determinato	
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
2019	Impiegati amm.vi	Terziario comm.	3°	4	4	0	6.046

L’esercizio 2020 appena concluso è stato pesantemente caratterizzato dalla pandemia COVID-19, che ha determinato la sospensione della quasi totalità dei servizi resi dalla società nei mesi da marzo a giugno e poi successivamente con la seconda ondata, tuttora in corso, una contrazione delle attività da ottobre in poi. Gli effetti sul bilancio saranno significativi ma al momento non ancora pienamente quantificabili in quanto è in corso di definizione con gli Assessorati competenti la determinazione dei servizi non resi. Per il 2021 non è ancora possibile fare previsioni con un significativo grado di attendibilità.

## Gli obiettivi strategici 2021 – 2023

In questo clima di incertezza la società conta su una sostanziale riproposizione degli obiettivi strategici 2020 – 2022 in quanto si ritiene che, una volta rientrata l'emergenza sanitaria, l'Amministrazione regionale dovrà ripristinare i livelli dei servizi resi sino all'anno 2019 e programmati per il 2020, tenuto conto che una eventuale reinternalizzazione degli stessi richiederebbe tempistiche medio-lunghe e ragionevolmente costi e complessità superiori rispetto all'affidamento *in house*.

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 degli anni 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 sino al 2018 è andato via via riducendosi senza essere sostituito per cercare di rispettare le disposizioni di cui alla DGR 428/2015. Come in precedenza evidenziato, dal 2019 la società a fronte del significativo incremento delle attività svolte e della dimensione e complessità dei servizi resi, ha dovuto procedere ad una riorganizzazione interna con un conseguente incremento delle risorse. Tale incremento non ha inciso sulla redditività della società che è sempre rimasta più che soddisfacente.

## Andamento dei costi di funzionamento a seguito della riorganizzazione

La nuova struttura aziendale organizzativa e fisica così delineata comporterà per il triennio 2021-2023 i seguenti costi di struttura:

COSTI DI STRUTTURA/FUNZIONAMENTO	2020 previsioni	2021	2022	2023
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
6) MATERIE PRIME, SUSSID., CONS. MERCI	8.000 €	6.000 €	4.000 €	4.000 €
7) PER SERVIZI	310.000 €	280.000 €	280.000 €	290.000 €
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	22.000 €	22.000 €	22.000 €	22.000 €
9) PER IL PERSONALE	260.000 €	265.000 €	265.000 €	265.000 €
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	9.800 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.500 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>613.300 €</b>	<b>587.000 €</b>	<b>585.000 €</b>	<b>595.000 €</b>

Il costo per acquisti di materie prime e di consumo è più elevato negli anni 2020 e 2021 in considerazione degli acquisti per dispositivi di protezione individuali destinati al personale amministrativo, per fronteggiare la diffusione dell'epidemia.

Per quanto riguarda i costi per servizi, la società con il rinnovo degli affidamenti per consulenze esterne, nonché in ragione dei minori costi previsti per le selezioni di personale dipendente, prevede di contenere i relativi costi.

Rispetto a quanto preventivato nel PEA/POST 2020 i costi di struttura elaborati stimati per l'anno 2020, hanno presentato i seguenti scostamenti:

<b>SCOSTAMENTO COSTI DI STRUTTURA PROIEZIONE 2020 RISPETTO A PEA/POST 2020/2022</b>	<b>PEA/POST 2020</b>	<b>2020 PROIEZIONE</b>	<b>SCOSTAMENTO</b>
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) MATERIE PRIME, SUSSID., CONS. MERCI	5.120 €	8.000 €	2.880 €
7) PER SERVIZI	285.472 €	310.000 €	24.528 €
8) PER GODIMENTO BENI DI TERZI	15.685 €	22.000 €	6.315 €
9) PER IL PERSONALE	252.721 €	260.000 €	7.279 €
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	6.421 €	9.800 €	3.379 €
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.107 €	3.500 €	393 €
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>568.526 €</b>	<b>613.300 €</b>	<b>44.774 €</b>

Lo scostamento più rilevante è relativo ai costi per servizi, voce che più di altre è stata influenzata dagli accadimenti dell'anno 2020 ed in particolare i costi per fronteggiare l'epidemia, per la formazione e le selezioni del personale, nonché per le assicurazioni il cui premio è correlato con i ricavi del precedente esercizio.

### **Budget economico 2021-2023**

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 per il triennio in esame.

<b>Conto economico previsionale</b>	<b>Previs. 2020</b>	<b>Previs. 2021</b>	<b>Previs. 2022</b>	<b>Previs. 2023</b>
A) Valore della produzione				
1) ricavi delle vendite e prestazioni	6.500.000	7.000.000	8.500.000	8.500.000
5) altri ricavi e proventi	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>6.502.000</b>	<b>7.002.000</b>	<b>8.502.000</b>	<b>8.502.000</b>
B) Costi della produzione				
6) materie prime, sussid., cons. merci	65.000	40.000	20.000	22.000
7) per servizi	520.000	500.000	500.000	510.000
8) per godimento beni di terzi	22.000	22.000	22.000	23.000
9) per il personale	5.880.000	6.300.000	7.650.000	7.650.000
10) ammortamenti e svalutazioni	10.000	10.000	12.000	12.000
14) oneri diversi di gestione	5.000	5.000	6.000	6.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>6.502.000</b>	<b>6.877.000</b>	<b>8.210.000</b>	<b>8.223.000</b>
<b>A-B differenza valore/costi della prod.</b>	<b>0</b>	<b>125.000</b>	<b>292.000</b>	<b>279.000</b>
C) Proventi e oneri finanziari				
16) altri proventi finanziari	30.000	30.000	25.500	25.500
17) interessi e altri oneri finanziari	500	500	500	500
Differenza proventi/oneri finanziari	29.500	29.500	25.000	25.000
<b>Risultato d'esercizio ante imposte</b>	<b>29.500</b>	<b>154.500</b>	<b>317.000</b>	<b>304.000</b>
Imposte sul reddito esercizio	9.500	46.500	95.000	94.000
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>20.000</b>	<b>108.000</b>	<b>222.000</b>	<b>210.000</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 2020.

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. Per quanto riguarda il 2021 ipotizzando il perdurare dell'epidemia per almeno la prima metà dell'anno si prevede un valore della produzione ridotto del 20% rispetto allo stesso valore per il 2019.

Occorre evidenziare che il costo del personale, che si divide in una parte fissa di struttura, quantificabile in circa 260.000 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 essersi completata 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.

La società per sua natura e costituzione ha lo scopo di erogare i servizi richiesti dal socio unico alle condizioni più favorevoli per lo stesso, salvaguardando gli equilibri di bilancio e mantenendo una minima redditività. Contabilmente, tale obiettivo prevede la 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, 8 gennaio 2021

L'amministratore unico

Ing. Luboz Michel