



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

Allegato alla Delib.G.R. n. 53/39 del 28.11.2017

DOCUMENTO DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO

RIVOLTO AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI INSAR - Iniziative Sardegna Spa

PREMESSA

A seguito del protocollo d'intesa, approvato con la deliberazione della Giunta n. 40/4 del 16 novembre 2010 e firmato il 23 dicembre 2010 dalla Regione Sardegna e dall'allora Italia Lavoro, oggi ANPAL Servizi, la Regione Sardegna ha acquisito le quote di maggioranza della società, con deliberazione n. 30/77 del 12.7.2011 la regione ha approvato il nuovo statuto riconoscendo all'INSAR Spa il ruolo di società in House per la gestione delle politiche del lavoro in Sardegna.

Ad oggi, l'approvazione dello Statuto, rivisto in funzione del testo unico, D.Lgs. n. 175/2016 come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 100/2017, confermando la natura di società in House, definisce quale oggetto sociale la fornitura di servizi strumentali di interesse generale che non sarebbero svolti dal mercato senza un intervento pubblico.

SITUAZIONE ORGANIZZATIVA

L'attuale dotazione organica dell'IN.SAR è di 19 dipendenti, tutti assunti a tempo indeterminato, di cui 2 Dirigenti, 2 Quadri e 15 impiegati.

Rispetto all'esercizio 2015, l'organico si è ridotto di due unità, tra cui un dirigente che la società, anche a seguito dell'ottimizzazione di alcune funzioni trasversali e la professionalizzazione di alcuni dipendenti, non ha provveduto ad integrare.

È ipotizzabile un'ulteriore riduzione della dotazione organica, di almeno altre 2 unità, tra cui un'altra figura dirigenziale in coincidenza con il prossimo pensionamento di una delle due attuali. La riduzione dell'ulteriore figura dirigenziale non richiederà nuove assunzioni in quanto compensabile dall'adeguamento delle mansioni svolte da alcuni dipendenti.

I costi all'anno 2016 per il personale sono così ripartiti:



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

Dirigenti con contratto a TI – euro 296.118,27

Dirigenti con contratto a TD p.t., (cessato in data 25 agosto 2016) – euro 53.230,97

Quadri con contratto a TI – euro 157.948,98

Impiegati con contratto a TI – euro 870.512,21

Anche nell'anno 2016 non sono state corrisposte indennità di risultato e non vige alcun sistema premiante, ancorché sia stato approvato il regolamento sulla valorizzazione delle risorse umane (si veda oltre in proposito).

Circa la possibilità di uniformare, o perlomeno avvicinare i livelli retributivi dei dipendenti della società a quelli del personale della RAS, si segnala che nel luglio di quest'anno l'Ufficio del Controllo interno dell'Assessorato AAGG della Regione Sardegna ha effettuato, allora su 20 dipendenti, il confronto tra il contratti del Ruolo Unico con quello dei chimici applicato al personale INSAR, la tabella che segue riepiloga le differenze retributive.

IN.SAR SpA	consistenze	costo lordo	media	categoria RAS	media RAS costo lordo
dirigenti TI	2	Euro 296.118,27	Euro 148.059	Dirigenti TI	Euro 142.770
quadri	2	Euro 157.948,98	Euro 78.974	Categoria D	Euro 56.550
impiegati	16	Euro 870.512,21	Euro 54.407	Categoria C e B	Euro 42.805
totale	20	Euro 1.324.579,46	Euro 93.114		Euro 80.708

Il Consiglio di Amministrazione, appena rinnovato, mantiene la composizione di tre consiglieri tra cui un presidente ed un amministratore delegato.

- Presidente euro 32.000,00;
- Consigliere euro 12.000,00;
- Amministratore Delegato euro 96.000,00.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

Il Collegio Sindacale è composto da numero tre componenti. Il Presidente del Collegio Sindacale e due componenti.

Costo per l'anno 2016:

- Presidente Collegio Sindacale euro 14.000,00;
- Componenti Collegio Sindacale euro 10.000,00 ciascuno.

L'Organismo di Vigilanza è composto da numero tre componenti. Il Presidente e due componenti.

Costo per l'anno 2016:

- Presidente Organismo di Vigilanza euro 6.000,00;
- Componenti Organismo di Vigilanza euro 5.000,00 ciascuno.

Gli emolumenti dei componenti degli organi sociali sono stati recentemente ridotti: non si suggeriscono pertanto ulteriori modifiche.

SITUAZIONE ECONOMICA e FINANZIARIA

L'analisi dei dati economici e finanziari della società IN.SAR Spa, ricavati dai bilanci riferiti al periodo 2011 – 2015 e l'applicazione di diversi indicatori di bilancio dell'area economica e finanziaria e dell'area dei processi interni quali ROE, ROI, R.O.S., MOL, Valore aggiunto per fatturato, Variazione ricavi costi, Indipendenza finanziaria, individuati al fine di valutare le performances della società IN.SAR Spa, nonché per riscontrare la presenza di margini di sostenibilità economica finanziaria nel tempo, evidenziano, al di là di quanto già sottolineato in tema di spese per il personale, come le performances realizzate dalla società nel periodo di riferimento non presentino particolari sintomi di sofferenza economico – finanziaria né facciano presagire problematiche di sostenibilità economico-finanziaria nel tempo.

Gli indicatori presi in esame fanno comunque emergere quanto le suddette performances siano influenzate:

- dalla variabilità quanti-qualitativa degli incarichi affidati dalla Regione;
- dal fatto che la Regione sia il principale committente della società;
- dalla totale mancanza di apertura al mercato della società;
- dalla totale assenza di finalità lucrative.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

In sintesi, tutti i dati analizzati risultano nella norma e, nel periodo, non risultano liquidati da parte della Regione trasferimenti per la copertura di costi di funzionamento e/o per il ripianamento di perdite della società.

ATTIVITA' SVOLTA NELL'ULTIMO QUINQUENNIO

Negli ultimi anni la società ha avviato un percorso di forte rinnovamento al fine di recepire tutta la normativa applicabile alle società in house in materia di trasparenza, informatizzazione e orientamento verso l'utenza anche in un'ottica di certificazione di qualità.

In particolare:

- è stato approvato il primo documento di programmazione gestionale che individua gli obiettivi gestionali annuali;
- sono stati approvati l'organigramma e il funzioni-gramma in coerenza con il piano industriale;
- è stato avviato il progetto di informatizzazione che consente una interazione tra le sedi di Cagliari, Sassari e Nuoro;
- è stato impiantato il sistema di contabilità analitica industriale integrato con la contabilità generale e completato con la gestione informatizzata delle presenze del personale, attraverso l'utilizzo del badge e del protocollo informatico;
- è stata formalizzata la struttura organizzativa aziendale con tre distinte direzioni e approvata la dotazione organica coerente con i documenti di programmazione della società;
- è stato completato il progetto di informatizzazione della società con la rivisitazione del sito istituzionale, al fine di facilitare il rapporto con l'utenza secondo i principi di trasparenza e semplificazione previsti per il sistema della P.A.;
- è stato avviato il percorso di riqualificazione del personale, sia al fine di incrementare le conoscenze informatiche (in collaborazione con l'Università di Cagliari si è tenuto un corso mirato all'ottenimento della certificazione ECDL) che quelle relative alle tecniche di programmazione, comunicazione e rendicontazione (in collaborazione con la SDA Bocconi);
- è stato redatto il regolamento di valorizzazione delle risorse umane al fine di creare un sistema incentivante, perfettamente coerente con la riforma Brunetta, che ancori la parte flessibile della retribuzione al raggiungimento degli obiettivi sia individuali che organizzativi;



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

- è stato costituito l'ufficio trasparenza e anticorruzione;
- è stato avviato un percorso di razionalizzazione dei costi a partire dagli uffici destinati agli archivi cartacei oggi sostituiti da una modalità di archiviazione elettronica;
- è stato avviato tutto il percorso propedeutico alla rendicontazione digitale dei progetti;
- è stata gestita una politica di monitoraggio puntuale di vecchi crediti i cui risultati hanno consentito all'INSAR di recuperare, nel corso dell'anno, più di un milione di euro;
- è stato aggiudicato definitivamente il servizio di Tesoreria;
- in data 11 aprile 2016 la società ha ottenuto la certificazione di qualità SA8000:2008 (Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale). La certificazione sarà valida fino al mese di aprile 2019;
- è stato aggiornato il regolamento di conferimento degli incarichi professionali e avviato l'adeguamento del regolamento di acquisti di beni e servizi;
- è stato avviato il progetto di redazione del bilancio sociale relativo al triennio 2013/2015.

Alcune delle principali e più significative attività /progetti affidati direttamente ad IN.SAR a seguito di provvedimenti della Giunta regionale o della Assessorato del Lavoro hanno riguardato:

- Impresa donna
- Masterplan
- Chimica Verde
- Promuovidea
- ICO
- Indotto Eurallumina
- Prima
- Apprendistato Qualificante
- ICO Edili
- Assistenza Tecnica
- Indotto Porto Torres (Chimica Verde)



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

- Parco Geominerario –IFRAS
- Ex lavoratori ALCOA e ILA
- lavoratori della società Sa.Re.Mar. in liquidazione

Il CdA avrà cura, in riferimento all'attività svolta nell'ultimo quinquennio, di rimodulare e riqualificare, aggregandole, le attività in elenco e di presentare entro 30 giorni, una proposta organica di attività finalizzata all'attuazione delle politiche attive del lavoro.

La gran parte di queste sono caratterizzate da interventi svolti in settori di forte crisi e in contesti lavorativi e sociali di evidente difficoltà economica e finanziaria.

L'analisi dei programmi svolti secondo un principio di aggregazione per macro tipologia consente di evidenziare che sono stati affidati alla società in house progetti con specifiche finalità, quali:

1. progetti di politiche attive;

- per i prossimi progetti di politiche attive, queste non saranno caratterizzate da una generica missione ma da interventi rivolti a sostegno di utenti che vivono situazioni di crisi o coinvolti in riconosciute crisi di settore.

2. progetti per la creazione di impresa e sostegno all'autoimpiego;

- il sostegno all'autoimprenditorialità che riguarderà i progetti di gestione INSAR, si armonizzerà con quanto ad oggi svolto sia da ASPAL sia da SFIRS, la prima con competenze generali e trasversali la seconda con riferimento alla gestione di aspetti di natura finanziaria: le azioni svolte dall'INSAR saranno caratterizzate dalla particolare natura sia dei soggetti beneficiari sia dal contesto in cui questi si trovano;

3. progetti di sostegno sociale;

- le azioni che INSAR dovrà attuare si pongono come interventi strategici con grande finalità sociale, il fine del recupero di persone escluse dal mondo del lavoro e dalle altre politiche attive sarà raggiunto grazie alla attuazione di specifici programmi la cui finalità sarà il "work for welfare" o lavoro sociale in modo da assicurare la massima sinergia e complementarietà rispetto alle attività di politica attiva realizzate da ASPAL.

In linea di principio le aree di azione evidenziate saranno quelle che caratterizzeranno gli affidamenti ad INSAR.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

OBIETTIVI

I principi che caratterizzano l'indirizzo politico ed amministrativo del socio Regione si rivolgono sostanzialmente all'obiettivo del rafforzamento delle azioni avviate negli anni passati.

Nello specifico si intende definire gli obiettivi di natura sociale, amministrativa ed economico finanziaria.

Dal punto di vista **sociale**, si prevede il rafforzamento della missione propria dell'INSAR.

Le attività che saranno affidate e svolte dalla società in House saranno principalmente realizzate in contesti di crisi e saranno indirizzate a favore di utenti che vivono in situazione di difficoltà sociale ed economica.

Le azioni di politica attiva che saranno gestite dall'INSAR avranno il prioritario scopo di intervenire per favorire la creazione di posti di lavoro in contesti in cui il lavoro non c'è o si è perso.

L'attività di INSAR dovrà essere sempre più rivolta a soddisfare le esigenze del sistema Assessorato del Lavoro – ASPAL in materia di politiche attive del lavoro.

Il rafforzamento del fine sociale coincide con quanto previsto nel nuovo statuto, approvato dalla Giunta regionale, che consente una funzionale interazioni tra le politiche attive svolte dall'INSAR e quelle proprie dall' ASPAL, così come definito nella legge regionale n. 9 /2016.

Dovranno essere realizzate sperimentazioni di specifiche politiche attive concordate col socio ANPAL Servizi.

La società dovrà, inoltre, portare a compimento i progetti affidati e finanziati dalla Giunta regionale, avendo cura che la comunicazione all'organo politico circa l'avanzamento delle attività abbia cadenza almeno trimestrale.

Nell'ambito degli indirizzi di natura **amministrativa**, si prevede di attuare un nuovo sistema di controllo analogo congiunto, tra Socio Regione Sardegna e ANPAL Servizi. I principi che definiranno e regolamenteranno il controllo analogo saranno oggetto di un apposita deliberazione di Giunta, preventivamente condivisa con ANPAL Servizi.

L'azione di controllo dovrà essere caratterizzata dalla verifica preventiva delle azioni messe in campo al fine del raggiungimento degli obiettivi previsti nello stesso documento di indirizzo politico amministrativo.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

Si darà attenzione alla corretta attuazione delle procedure amministrative adottate dalla società INSAR, verificando che le stesse siano conformi alle norme che regolamentano i procedimenti amministrativi propri dei Servizi dell'amministrazione pubblica.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla chiusura del bilancio 2017, attesa la necessità di garantire, in linea con quanto si è verificato nel triennio precedente, la chiusura in attivo dello stesso.

Con riferimento agli indirizzi di natura **economica e finanziaria**, pur rilevando, dalle analisi la situazione di sussistenza economico-finanziaria negli anni passati, occorre prevedere il raggiungimento e rafforzamento di obiettivi specifici quali:

- Evitare l'implementazione dell'organico;
- Proseguire nella riduzione e contenimento delle spese del personale;
- Proseguire con la riduzione del contenimento delle spese di funzionamento,
- Riduzione dei costi di locazione e gestione immobili.

Con riferimento ai primi due punti si raccomanda l'avvio della contrattazione decentrata finalizzata ad adeguare le retribuzione del personali INSAR a quelle del personale dell'amministrazione regionale e superare la tipologia contrattuale attualmente vigente riconducibile al CCNL dei chimici ricorrendo a tipologia contrattuale congruente alla attività svolta.

Si invita il Consiglio di Amministrazione dell'azienda a ridurre/eliminare spese accessorie quali quelle sostenute per l'acquisto di arredi e altre spese generali.

Tra le spese di funzionamento si segnala la necessità di ricorrere sempre meno a interventi esterni per servizi di prenotazione viaggi e missioni, e servizi per la gestione contabile dei progetti affidati.

In riferimento alle spese del personale si deve proseguire sulla linea di azione avviata negli anni passati: specializzazione del personale per lo svolgimento di mansioni specialistiche che consentano la gestione in autonomia delle procedure di contabilità e rendicontazione dei progetti, nonché l'acquisizione delle competenze attualmente necessarie.

Per la riduzione significativa dei costi di locazione e di gestione degli immobili si segnala con apprezzamento la strategia adottata nella sede di Nuoro, nella quale è stato rescisso il contratto di locazione per trasferire la sede presso il Centro regionale di via Ragazzi del 99; si pone tuttavia il problema del collegamento telematico con la sede centrale della Società.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORADU DE SU TRABALLU, FORMATZIONE PROFESSIONALE, COOPERATZIONE E SEGURÀNTZIA SOTZIALE
ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE

SISTEMA DI ATTRIBUZIONE E VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI.

Si ritiene strategico, inoltre, avviare un approfondimento per l'applicazione di un modello di valutazione delle performances lavorative del personale interno e del personale convenzionato.

Per ciò che riguarda il personale interno, sulla falsariga di quanto si attua per il personale dipendente della Regione, e degli Enti che lavorano in convenzione con essa, si ritiene che l'analitica attribuzione e verifica degli incarichi specifici per funzioni da svolgere nei diversi progetti affidati dalla Regione, nonché la valutazione degli obiettivi raggiunti, sia utile al fine della gestione economica ma anche per la rendicontazione dei progetti.

Tale procedura, quando adottata, semplificherà le attività di controllo analogo.

Per ciò che riguarda le collaborazioni esterne, dovranno essere limitate alle professionalità non presenti nell'organico societario e dovranno essere strettamente collegate alla realizzazione di progetti specifici affidati dai soci.