



IAL Sardegna

Innovazione Apprendimento Lavoro Sardegna srl - Impresa Sociale

FORMAZIONE – SERVIZI PER IL LAVORO – RICERCA – CONSULENZA- E-LEARNING

BILANCIO SOCIALE

ESERCIZIO 2024

Bilancio sociale Esercizio 2024

A cura della Direzione Generale della IAL Sardegna SRL Impresa Sociale

Indice

1. Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale	7
2. Informazioni generali	8
2.1 Denominazione, forma giuridica e sede	8
2.2 La storia.....	8
2.3 Il contesto di riferimento e i collegamenti sul territorio	9
2.4 La Visione e la Mission	11
2.4.1 La politica della qualità	11
2.4.2 Al centro la persona.....	12
2.5 I valori	13
2.6 Oggetto sociale e attività statutarie	18
2.6.1 Formazione	21
2.6.2 Consulenza	21
2.6.3 Servizi per il Lavoro	22
2.6.4 Ricerca-Intervento.....	22
2.7 Accreditementi e certificazioni di qualità	22
2.7.1 Accreditemento alla formazione.....	22
2.7.2 Accreditemento ai Servizi per il Lavoro	23
2.7.3 Accreditemento Fondi Interprofessionali.....	23
2.7.4 Accreditemento EIPASS	24
2.7.5 Certificazione di qualità	24
2.8 La struttura organizzativa	25
2.8.1 Assetto organizzativo ed eventi successivi alla chiusura dell'esercizio	26
3. Struttura, governo e amministrazione:	38
3.1 Consistenza e composizione della base sociale (Direzione Generale).....	38
3.2 Il sistema di governo e controllo	38
3.3 Gli stakeholder di IAL Sardegna Srl impresa sociale.....	41
4. Il capitale umano.....	44
4.1 Il personale dipendente e i collaboratori.....	44
4.2 Il Piano di Formazione interno	47
4.3 Volontari attivi nell'organizzazione e natura delle attività svolte	47

4.4	Compensi e retribuzioni.....	47
4.4.1	I compensi degli organi amministrativi e di controllo	47
4.4.2	La retribuzione media dei lavoratori dipendenti	48
4.4.3	Compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente 50	
5.	Obiettivi e attività anno 2024	51
5.1	I progetti erogati: principali dati quantitativi.....	52
5.1.1	Le attività per direzione territoriale	52
5.1.2	Le attività delle sedi formative	62
5.1.3	Focus sui servizi per il lavoro	64
5.2	INDICATORI DI RICADUTA SOCIALE.....	69
5.2.1	Il processo di valutazione della ricaduta sociale: i livelli di efficacia e di efficienza per Ial Sardegna srl Impresa sociale	69
5.2.2	Gli indicatori: dati qualitativi e quantitativi di risultato anno 2024	72
6.	Situazione economico-finanziaria	74

Premessa

Nella stesura del Bilancio Sociale 2024, IAL Sardegna ha inteso rileggere in chiave evolutiva il percorso di trasformazione in **società a responsabilità limitata – impresa sociale**, avviato formalmente nel febbraio 2011 con il passaggio dall'originaria forma associativa.

Tale trasformazione ha comportato non solo un adeguamento della forma giuridica, ma soprattutto una **ridefinizione sostanziale dell'oggetto sociale**, resa necessaria per garantire coerenza con la normativa di riferimento dell'impresa sociale e con l'evoluzione del contesto economico, istituzionale e sociale in cui l'Ente opera.

Il nuovo oggetto sociale si fonda su due direttrici strategiche principali:

- **l'innovazione**, come capacità di aggiornare modelli organizzativi, servizi e strumenti operativi;
- **la virtuosità**, intesa come orientamento alla sostenibilità economica, all'impatto sociale e alla responsabilità nei confronti dei territori e delle persone.

Queste direttrici rappresentano la chiave di lettura attraverso cui vengono ricondotte a sistema le scelte strategiche, gli obiettivi di sviluppo e le prospettive future di IAL Sardegna, rafforzandone al contempo il ruolo quale soggetto attivo nei processi di integrazione tra **formazione, lavoro e istruzione**.

La nuova configurazione dell'oggetto sociale consente oggi un **ampliamento della capacità di risposta ai bisogni sociali espressi dalla comunità regionale**, favorendo una presenza più strutturata nei servizi "a monte e a valle" dei percorsi formativi, in coerenza con le politiche pubbliche per l'occupazione, l'inclusione e la qualificazione delle competenze.

L'investimento organizzativo connesso allo status di impresa sociale riguarda l'intera struttura di IAL Sardegna e si traduce in un **impegno sistematico verso il miglioramento continuo**, tanto nei processi interni quanto nella qualità delle attività erogate. Tale percorso coinvolge l'alta direzione, i quadri intermedi e gli operatori, riconosciuti quali attori corresponsabili dei risultati economici, sociali e occupazionali dell'Ente.

L'azione di riorganizzazione è orientata al perseguimento di un **equilibrio strutturale tra costi e ricavi**, alla soddisfazione dei bisogni fondamentali delle persone (primo inserimento lavorativo, riposizionamento professionale, aggiornamento delle competenze) e alla coerenza con gli indirizzi della programmazione pubblica regionale, nazionale ed europea.

In questo quadro, la politica della qualità rappresenta un asse strategico trasversale: essa sostiene l'attività formativa, presidia i processi che precedono e accompagnano i percorsi di apprendimento, e consente il monitoraggio sistematico dei risultati attraverso **sistemi aggiornati di rilevazione, analisi e controllo dei dati**.

Sintesi del Bilancio sociale 2024

3 SOCI:

UNIONE SINDACALE REGIONALE CISL SARDEGNA

IAL NAZIONALE SRL IMPRESA SOCIALE

FEDERAZIONE NAZIONALE PENSIONATI CISL REGIONALE DELLA SARDEGNA

IAL SARDEGNA - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SARDEGNA SRL - IMPRESA SOCIALE

Sede Legale: Via Ancona, 1 - 09125 Cagliari

Sede Regionale di Coordinamento: Via Eligio Perucca, 1 – 09030 Elmas (CA)

Legale Rappresentante – Presidente

Mario Medde

Amministratore Delegato

Roberto Demontis

Direttore Generale

Antonio Demontis (fino a novembre 2024)

Roberto Saba (dal 2 gennaio 2025)

Dati strutturali e organizzativi

- ✓ 11 unità di personale dipendente a tempo indeterminato e 17 a tempo determinato
- ✓ 18 unità di collaboratori (tutor, esperti di servizi per il lavoro)
- ✓ 116 fornitori didattici e mediatori culturali
- ✓ 7 fornitori di beni e servizi coinvolti
- ✓ 10 (+1) sedi formative accreditate
- ✓ 10 sedi accreditate per i Servizi per il Lavoro
- ✓ Accreditamento: Regione Autonoma della Sardegna, macrotipologia: A-B-C- UTENZE SPECIALI (disabili, tossicodipendenti e ristretti); Area Specialistica Sicurezza nei luoghi di lavoro, tipologie di finanziamento pubblico e di autofinanziamento e Servizi per il lavoro.
- ✓ Certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 (N° 6221)

Le attività 2024:

- ✓ N° **80** progetti/attività realizzati
- ✓ N° **653** utenti coinvolti nei progetti formativi (utenti frequentanti)
- ✓ N° **1.301** utenti coinvolti nelle attività dei Servizi per il Lavoro
- ✓ N° **43.065** ore di formazione/servizio erogate
- ✓ N° **399.444** ore/utente/servizio erogate

1. Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale

Il bilancio sociale è un documento che, unitamente al bilancio di esercizio, è volto a fornire una rappresentazione il più possibile completa, chiara e trasparente delle strategie, delle attività realizzate e dei risultati prodotti da un'organizzazione, relativamente al perseguimento delle sue finalità istituzionali e, più in generale, alle questioni rilevanti per i "portatori di interessi" (stakeholder) dell'organizzazione stessa.

Il D.Lgs. 112/2017 prescrive – all'Art.9 comma 2 – che "L'impresa sociale deve, inoltre, depositare presso il registro delle imprese e pubblicare nel proprio sito internet il bilancio sociale redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentito il Consiglio Nazionale del Terzo Settore di cui all'articolo 5, comma 1, lettera g), della legge 6 giugno 2016, n. 106, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'impresa sociale, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte." Tali Linee Guida sono state emanate con decreto ministeriale in data 4 luglio 2019 (pubblicate in GU n.186 del 09/08/2019).

La redazione – si tratta del dodicesimo esercizio per il quale viene redatto il Bilancio Sociale di IAL – Innovazione Apprendimento Lavoro Sardegna srl Impresa Sociale – è stata predisposta secondo quanto disposto dal paragrafo 6 delle linee guida del DM del 4 luglio 2019 ed al decreto sul bilancio sociale delle imprese sociali, ma anche integrata con elementi ispirati ai più recenti standard presenti nel Paese (il modello dell'Agenzia per le Onlus, il modello Gbs e il modello del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili).

Il presente Bilancio Sociale si riferisce alle attività realizzate nell'anno 2024 dalla società IAL Innovazione Apprendimento Lavoro Sardegna srl Impresa Sociale; l'organizzazione non ha legami rilevanti con altri soggetti tali da richiedere un più ampio perimetro di rendicontazione.

Il bilancio sociale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 3/12/2025 e dall'Assemblea dei Soci in data 10/12/2025.

Il bilancio sociale è pubblicato, in forma ridotta, sul sito web di IAL Sardegna srl impresa sociale all'indirizzo www.ialsardegna.it

Per informazioni ed osservazioni al bilancio sociale: sardegna@ialcisl.it

2. Informazioni generali

2.1 Denominazione, forma giuridica e sede

IAL SARDEGNA - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SARDEGNA SRL - IMPRESA SOCIALE

CF: 80004790905

PIVA: 02166200929

IAL Sardegna una **società a responsabilità limitata** avente la **qualifica di impresa sociale** ai sensi del D.Lgs. n.112/17 del 19 luglio 2017. Iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) al numero di repertorio 25234

Sede Legale:

Via Ancona, 1 - 09125 Cagliari (CA)

Sede Regionale di Coordinamento:

Via Eligio Perucca, 1 – 09030 Elmas (CA)

+39 070 344180

sardegna@ialcisl.it

ialsardegna.impresasociale.pec@legalmail.it

www.ialsardegna.it

2.2 La storia

IAL INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SARDEGNA srl IMPRESA SOCIALE, fondato su iniziativa della CISL nel **1955** per promuovere una migliore tutela del lavoro partendo dalla qualificazione professionale dei lavoratori e dalla competitività delle imprese, ha mantenuto il proprio radicamento nelle politiche del lavoro, acquisendo una posizione di leadership nell'offerta di servizi di consulenza e formazione rivolti alle persone e alle organizzazioni.

In Sardegna, lo IAL ha iniziato la propria attività in maniera stabile nel **1975**, con il Centro di Formazione Professionale di Alghero ed oggi è capillarmente presente nel territorio regionale con una struttura a rete articolata su tutte le province della Sardegna.

Nel febbraio del **2011** lo IAL Sardegna ha portato a termine un percorso di profonda trasformazione, divenendo una società a responsabilità limitata con il titolo di impresa sociale. Tale nuova connotazione consente di rispondere più efficacemente ai bisogni sottesi dalla società sarda, ripensando il concetto stesso di sviluppo a partire da un ruolo più importante della dimensione sociale, che si esprime in varie forme e

secondo diverse sensibilità, rispetto all'oggetto, al ruolo degli attori sociali, all'impatto prodotto e agli investimenti. L'attenzione, pertanto, si sposta dalla mera produzione di beni e servizi orientati al soddisfacimento di bisogni al rafforzamento della qualità dei legami sociali, secondo principi di solidarietà e condivisione. Il 17 gennaio **2019**, nel recepire le nuove disposizioni di Revisione della disciplina in materia di impresa sociale previste nel decreto legislativo n.112 del 3 luglio 2017, per lo IAL Sardegna arriva un importante adeguamento statutario conforme al decreto, con particolare riferimento alla modifica dell'oggetto sociale per evidenziare le finalità di impresa sociale che la società si propone.

2.3 Il contesto di riferimento e i collegamenti sul territorio

IAL Sardegna è una delle 14 sedi regionali della rete nazionale IAL, la più grande rete di Srl con la qualifica di impresa sociale operanti in Italia nel campo della formazione professionale e continua. Lo IAL Sardegna opera sull'intero territorio regionale ed è orientato al miglioramento continuo, con l'intento di rispondere efficacemente alle costanti trasformazioni sociali ed economiche e ai bisogni reali degli individui e delle organizzazioni attraverso le opportunità che la filiera della formazione offre: dall'orientamento alla qualificazione o riqualificazione, dalla formazione continua dei lavoratori ai progetti di consulenza alle aziende, dall'alta formazione alla formazione per lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali (CIG, CIGS, mobilità), fino alla gestione di modalità innovative di incontro tra domanda e offerta di lavoro, bilancio di competenze e coaching. La consapevolezza che il futuro del lavoro sarà sempre più contrassegnato dalla componente della qualità del sapere e dalla specializzazione delle competenze ha indotto lo IAL Sardegna a ri-orientare l'attenzione dall'addestramento all'apprendimento, favorendo la presa in carico completa dell'utente fino al raggiungimento degli obiettivi posti. Il decentramento organizzativo consente allo IAL di intercettare, nel contesto regionale, i bisogni e le attese espressi dai territori e, conseguentemente, di diversificare l'offerta formativa, rispondendo alle richieste di formazione, di orientamento, di specializzazione, di servizi plurali e diversificati, in rapporto alle nuove realtà del mondo giovanile, del mercato del lavoro, delle imprese e dei territori. Complementare all'attività formativa, della quale è supporto indispensabile, lo IAL Sardegna realizza la raccolta e l'elaborazione dati, soprattutto con riferimento a dati sulla situazione occupazionale in Sardegna; dati sui Piani di formazione professionale; dati sugli allievi qualificati nei corsi di formazione realizzati.

Queste raccolte rappresentano uno strumento valido di conoscenze che lo IAL utilizza nei vari campi di azione soprattutto con riferimento allo studio e alle ricerche periodicamente realizzati.

Le principali aree trasversali nelle quali lo IAL Sardegna opera sono le seguenti:

1. gestione e risorse umane;

2. amministrazione finanza e controllo di gestione;
3. marketing;
4. informatica;
5. lingue;
6. sicurezza qualità ambiente.

Relativamente ai principali settori di intervento, lo IAL Sardegna opera nei seguenti ambiti specifici:

1. turismo e ristorazione
2. servizi
3. meccanica
4. agroalimentare
5. ICT
6. socio – sanitario
7. beni culturali
8. risparmio energetico e sostenibilità ambientale

Nell'era dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, coerentemente con le recenti riforme del mercato del lavoro e del sistema dell'istruzione e della formazione, lo IAL persegue, di fatto, il raggiungimento di modelli compiuti di integrazione degli strumenti e delle politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione. L'obiettivo è la fondazione di un nuovo *welfare della conoscenza* che metta al centro le persone, nelle diverse fasi della loro vita lavorativa, promuovendone potenzialità e autonomia. Nel complesso delle attività dello IAL Sardegna, ha rilevanza la costante collaborazione con organizzazioni pubbliche e private operanti sul territorio regionale per la realizzazione di Piani formativi finanziati attraverso le opportunità offerte dal Sistema dei Fondi Interprofessionali. Risulta inoltre di primaria importanza il costante rapporto che lo IAL instaura con le PMI della Sardegna per attività formative a valere sull'Apprendistato di Primo e Secondo Livello (in modalità finanziata attraverso l'Offerta Formativa Pubblica e in forma autofinanziata dalle imprese), sui finalizzati aziendali e in genere sulla formazione che prevede al proprio interno fasi di stage/tirocini all'interno delle imprese. In tal senso IAL Sardegna mantiene sempre attiva una significativa **rete di partnership** con università, imprese, associazioni di categoria, fondi paritetici interprofessionali ed organismi bilaterali, enti e associazioni di formazione e ricerca, enti ed organizzazioni sindacali italiane ed estere.

Nel contesto regionale IAL Sardegna mette un impegno costante nel creare reti sul territorio. Il lavoro di rete assolve una funzione ben più alta di quella, spesso contingente, di efficaci strumenti di gestione ed

organizzazione di attività ed eventi complessi. Essi corrispondono alla visione e all'approccio culturale che da sempre sostiene la mission e le strategie operative del sistema IAL: aperte e interessate al confronto, allo scambio e alla collaborazione per rendere sempre più pertinente, ricca ed efficace la formazione erogata ed i servizi ad essa complementari.

In tale ambito, IAL Sardegna cura costantemente i rapporti con le imprese del territorio al fine di valorizzare i percorsi formativi e di inserimento socio lavorativo dei destinatari coinvolti nei diversi servizi erogati, attraverso un loro concreto inserimento in contesti organizzativi e aziendali volti a garantire l'occupabilità. Il mantenimento costante e sistematico dei rapporti con le imprese locali consente di monitorare e aggiornare i fabbisogni di conoscenze, competenze e professionalità che le aziende esprimono, favorendo così un efficace matching tra domanda e offerta di lavoro. Sono state inoltre attivate una serie di collaborazioni specifiche volte alla creazione di Academy aziendali, all'interno delle quali il ruolo di IAL Sardegna è quello di supportare l'azienda nella costruzione e nel design di percorsi di inserimento e miglioramento continuo, favorendo una continua attrattività di giovani talenti e nuove professionalità. Al momento IAL Sardegna ha avviato, in collaborazione con eccellenze del sistema produttivo nazionale e con partner qualificati:

- Fondazione ITS Efficienza Energetica Sardegna;
- Fondazione ITS Turismo e Attività Culturali Sardegna;
- Nautical Academy Gallura in ATS con CIPNES, Confindustria Centro Nord Sardegna e imprese del settore

2.4 La Visione e la Mission

2.4.1 La politica della qualità

La modifica intervenuta nella struttura organizzativa con la trasformazione di IAL Sardegna in società a responsabilità limitata con il titolo di impresa sociale ha presupposto il corretto adeguamento dell'oggetto sociale della società sia alla nuova forma giuridica sia ai vincoli derivanti dalla normativa di riferimento dell'impresa sociale. In tale trasformazione assumono particolare rilevanza due significativi elementi: **innovazione e virtuosità**, che rappresentano la volontà di tenere assieme valori, strategie, obiettivi e prospettive future racchiusi in questa trasformazione. Come impresa sociale, l'organizzazione nella sua totalità ripropone l'investimento nel miglioramento continuo, sia riguardo all'innovazione interna, che alla valorizzazione costante delle attività, coinvolgendo sia l'alta dirigenza che gli operatori interni, quali protagonisti e corresponsabili dei risultati del bilancio sociale. Lo IAL Sardegna si impegna nei servizi che

non solo attengono alla formazione orientata e prodotta per “l’individuo” negli aspetti tecnico-professionali, di etica e cultura, quali assi portanti del fare e creare lavoro, ma anche nell’impegno finalizzato all’integrazione fra i sistemi del lavoro, della formazione e dell’istruzione, alla promozione e lo sviluppo del sistema della bilateralità, alla promozione delle reti, considerandole funzioni di sostegno e di opportunità a beneficio di chi si pone nella condizione di apprendere e che aggiunge valore individuale e collettivo alla ricerca, crescita e qualità delle produzioni di beni e servizi. Lo IAL Sardegna pone alla base dell’azione di riorganizzazione della società non solo l’equilibrio fra costi e ricavi e il soddisfacimento di bisogni fondamentali dell’individuo (primo inserimento – riposizionamento – adeguamento dello status lavorativo), ma anche la corrispondenza con gli indirizzi di programmazione delle istituzioni pubbliche e i miglioramenti nei processi di impresa. Il percorso di una politica della qualità va a sostegno efficace della attività formativa erogata, e controlla gli indici dei processi che precedono e generano il percorso formativo ed i risultati che ne conseguono, prestando particolare attenzione ai sistemi, costantemente aggiornati, di rilevazione dei dati. Appartengono al sistema di valutazione: le analisi del contesto economico e sociale in cui opera l’utenza utilizzatrice del servizio formativo, la progettazione dell’intervento, il sistema di informazione e orientamento, gli strumenti di accompagnamento e verifica del cambiamento intervenuto e conseguentemente l’esecuzione dell’attività erogata. La politica che presiede a tutto il processo organizzativo utilizza adeguati strumenti di comunicazione interna volti a responsabilizzare e coinvolgere tutti i soggetti ai diversi livelli operativi che ne fanno parte essenziale. Si tratta di un processo dinamico, in continua evoluzione, in grado di garantire servizi innovativi e tesi a soddisfare la committenza e i frequentanti delle azioni formative, con l’assunzione di regole certe all’interno dell’offerta dei servizi formativi e dei target di riferimento fruitori della formazione di base, superiore, continua. Tutto il processo è orientato alla costanza di una azione informativa puntuale e diffusa, con azioni di manutenzione e di aggiornamento continuo nei vari livelli di management di quadri, di formatori e di operatori dei servizi interni, col supporto di strumentazioni, spazi operativi adeguati alle norme ed ai tempi di utilizzo. Il processo di miglioramento della qualità e della cultura della competenza viene assunto e diffuso consapevolmente con la presentazione dei valori economici ed etici rappresentati nel bilancio sociale.

2.4.2 Al centro la persona

IAL Sardegna promuove, coordina e gestisce nel territorio regionale, rivolgendosi a tutti i settori della produzione di beni e servizi, una formazione di qualità che metta **al centro la persona**, con lo scopo di:

- Affermare la centralità dell’utente

- Favorire la cittadinanza attiva e la democrazia partecipativa
- Progettare e realizzare percorsi di sviluppo personale e professionale rispondente ai bisogni, alle aspirazioni e ai talenti di ognuno attraverso metodologie formative differenziate e centrate sulla persona
- Progettare e realizzare azioni formative all'altezza della complessità dei bisogni del Mercato del Lavoro e più in generale del sistema produttivo locale
- Favorire la capacità di inserimento professionale
- Contribuire alla crescita economica, sociale e culturale del territorio
- Migliorare l'efficacia del servizio attraverso il monitoraggio costante delle risorse, lo sviluppo degli apprendimenti, la crescita dell'organizzazione e l'applicazione di un Sistema di Gestione per la Qualità.

2.5 I valori

IAL Sardegna, nella sua azione sul territorio regionale, persegue i valori che stanno alla base del sistema IAL: Promuovere servizi per garantire l'accesso alla formazione e alle politiche attive per il lavoro lungo l'arco della vita, l'accompagnamento ed il sostegno nelle transizioni, la promozione della qualità del lavoro, collegati ai processi di internazionalizzazione e di innovazione organizzativa e tecnologica, così come le crescenti richieste di protezione, prevenzione ed assistenza dei lavoratori costituiscono l'asse delle priorità strategiche dello IAL.

Rispondere alle istanze di tutela del lavoro e gestire con successo i cambiamenti organizzativi, ancor più in un contesto socio-economico caratterizzato da nuovi rischi sociali, significa per lo IAL puntare sulle persone, promuovendo il loro senso di partecipazione e responsabilità, coprire l'intera filiera formativa e proporre nuove modalità organizzative, formare nuove classi dirigenti capaci di affrontare le nuove sfide sociali, proponendo un nuovo paradigma in cui il welfare è la risultante dell'integrazione tra lavoro, politiche sociali e formazione.

INNOVAZIONE

Partner prestigiosi, soluzioni innovative per una continua ricerca dell'eccellenza

Essere Impresa Sociale

L'impresa sociale rappresenta lo sbocco naturale per un ente che, come il nostro, è da sempre impegnato nella produzione di beni o servizi di utilità sociale, quale è la formazione, senza avere finalità lucrative.

L'erogazione di beni o servizi di rilievo etico e sociale per la collettività costituisce, dunque, l'elemento distintivo e fondante di un'impresa sociale, le cui prerogative specifiche sono: la gestione democratica, la partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati, la redazione e la pubblicazione del bilancio sociale.

Ricerca l'eccellenza

*Innovativa, flessibile ed efficace. Questa la sfida di una formazione che non vuole limitarsi a seguire la domanda di competenze e conoscenze che proviene dalle persone e dalle organizzazioni ma che ambisce ad anticiparla, in ragione della crescente complessità del lavoro, dell'articolazione delle tante professionalità in cui si esprime, del dinamismo degli ambiti economici e sociali. **La ricerca e l'analisi**, da un lato e, dall'altro, **la qualità delle proprie risorse umane** diventano quindi per gli attori dei sistemi formativi, assi fondamentali attorno ai quali costruire la propria proposta.*

Creare reti

***I partenariati ed il lavoro di rete** assolvono una funzione ben più alta di quella, spesso contingente, di efficaci strumenti di gestione ed organizzazione di attività ed eventi complessi. Essi corrispondono alla visione e all'approccio culturale che da sempre sostiene la mission e le strategie operative del sistema IAL: aperte e interessate al confronto, allo scambio e alla collaborazione per rendere sempre più pertinente, ricca ed efficace la formazione erogata ed i servizi ad essa complementari.*

*Nell'economia e nella società della conoscenza, infatti, i paradigmi produttivi, economici e sociali sono sottoposti a continue sollecitazioni e per leggere, interpretare e sostenere efficacemente questi mutamenti è necessario intensificare i legami tra tutti gli **stakeholder** - gli attori istituzionali, i soggetti economici e di rappresentanza sociale, le agenzie educative e di ricerca - per intercettare i fabbisogni e le istanze di crescita e partecipazione delle persone e delle comunità, per confrontare proposte e soluzioni e giungere alla definizione di **standard e valori condivisi**.*

APPRENDIMENTO

Le persone e le aziende al centro della azione formativa

Per le persone

***Sono le persone il centro della nostra azione formativa.** Le persone con le loro esigenze di crescita, di cambiamento e di partecipazione attiva, nei percorsi professionali, educativi e di vita.*

A partire da questi bisogni, IAL Sardegna progetta, organizza e gestisce servizi e percorsi formativi per sostenere la crescita culturale e delle competenze delle persone, il loro accesso qualificato, la progressione delle carriere ovvero il reinserimento nel mondo del lavoro, per facilitare e accompagnare i processi di integrazione e partecipazione, fornendo opportunità di apprendimento differenziate, flessibili e personalizzate, anche in coerenza con le specificità dei sistemi educativi e dei mercati del lavoro territoriali e regionali.

Per le organizzazioni

La qualità, l'efficienza e la produttività di ogni organizzazione, dipendono dalla capacità della stessa di anticipare e reagire positivamente ai cambiamenti, generando idee e modelli nuovi per interpretare e affrontare la complessità e la sua incertezza. **Una organizzazione che sappia apprendere dalle risorse di conoscenza di cui dispone, trasformando le conoscenze individuali in conoscenze organizzative, secondo una logica partecipativa e di responsabilizzazione.**

Sostenere la creazione di risorse di cambiamento e di innovazione significa quindi promuovere l'apprendimento delle persone, la crescita delle loro competenze e abilità, di cui beneficerà tutta la "comunità" di riferimento: la singola impresa, i distretti e i settori produttivi e le relative filiere, ma anche le strutture e reti territoriali di governance della pubblica amministrazione.

LAVORO

Orientare i giovani ma anche accompagnare gli adulti, nella formazione ma soprattutto nella transizione verso nuovi lavori

Orientamento e incontro domanda-offerta

Orientare i giovani a scegliere la propria strada ma anche **accompagnare gli adulti**, nella formazione ma soprattutto nella transizione verso nuovi lavori, spesso come esito di momenti di crisi occupazionale, è una attività fondamentale. L'identificazione di percorsi di qualificazione, aggiornamento e riqualificazione, specializzazione o riconversione, funzionali a capitalizzare i talenti di cui ciascuno è portatore, è un processo efficace solo se seriamente ancorato alla conoscenza del mercato del lavoro e dei fabbisogni professionali che esso esprime. Lo IAL Sardegna può essere una risorsa decisiva per promuovere e intermediare **l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nel mercato**, in risposta alle esigenze di ricollocamento ma anche di flessibilità e conciliazione, in sinergia con la rete degli attori istituzionali, economici e sociali.

Formazione per l'occupabilità

Le profonde trasformazioni all'interno del mercato del lavoro determinate dai cambiamenti nelle strutture produttive dei paesi, dallo sviluppo tecnologico, dalla globalizzazione, hanno accentuato la debolezza dei tradizionali strumenti delle **politiche per l'occupazione** rispetto alle problematiche dei crescenti tassi di inattività e di disoccupazione di lungo periodo e, in particolare, dell'inserimento e reinserimento nel mercato.

La meta europea dell'economia e della società della conoscenza postula infatti una riscrittura dei sistemi del lavoro e della formazione intorno all'asse delle competenze, quali insieme di conoscenze e abilità indispensabili per esercitare la

propria cittadinanza, che vanno dunque alimentate e incrementate lungo tutto l'arco della vita per seguire adattivamente, non subalternamente, le traiettorie di uno sviluppo che voglia essere economico e civile, collettivo e individuale. Per questo **l'occupabilità** – intesa come "capacità di ciascuno di essere impiegato", ossia, la capacità di cercare attivamente un impiego, di trovarlo e di mantenerlo" – diventa l'obiettivo strategico comune di un insieme di politiche, educative, del lavoro e del welfare, da programmare e se necessario riformare secondo una prospettiva di efficiente integrazione.

Formazione continua e permanente

Per **Formazione professionale** si intende un insieme di azioni finalizzate ad accrescere le competenze di una persona (conoscenze, atteggiamenti, motivazioni, ecc.) e le sue abilità, in particolare quelle necessarie per far fronte alle richieste espresse dal contesto lavorativo. Più in generale, la formazione professionale si riferisce al percorso che ogni persona deve compiere per intraprendere una professione e per far fronte all'ingresso (o reingresso) nel mondo del lavoro.

Si parla di **formazione professionale iniziale** se questa è rivolta ai giovani che si accostano per la prima volta al mondo del lavoro.

Si parla di **formazione professionale continua** se è rivolta ad adulti esclusi dal mondo del lavoro (disoccupati) e/o che intendono riqualificarsi. La formazione professionale continua si inserisce nel concetto di **apprendimento lungo tutto l'arco della vita (formazione permanente)**. Nella cosiddetta "società della conoscenza", l'apprendimento deve rappresentare infatti una componente permanente dell'attività lavorativa e dello sviluppo individuale.

Formazione tramite i Fondi Interprofessionali

IAL Sardegna fornisce stabilmente servizi di formazione mediante **Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la Formazione Continua**. Lo scopo dei Fondi interprofessionali è quello di promuovere e finanziare la qualificazione e la riqualificazione professionale dei lavoratori per sostenere l'incremento occupazionale e incoraggiare la competitività delle imprese, attraverso il finanziamento di piani formativi, concordati tra le parti sociali. Le finalità sono pertanto sia di tipo economico, per accrescere la competitività, che sociale, per incrementare l'occupabilità.

Formazione per la sicurezza

La **sicurezza sul posto di lavoro** è una delle più importanti conquiste dei lavoratori del dopoguerra, sebbene questo diritto sia spesso in pericolo a causa di procedure e comportamenti poco attenti alla prevenzione. La salute sul posto di lavoro, oltre a essere un diritto del lavoratore, è un interesse sia per l'impresa, che in questo modo garantisce un ambiente

sempre più confortevole e di conseguenza più produttivo, sia per la società nel suo insieme, che così sopporta meno costi sociali per infortuni e malattie professionali.

I costi sociali, infatti, rappresentano la sommatoria dei costi per giornate di lavoro perse, cure mediche, premi assicurativi e risarcimenti, di cui il singolo infortunio o la singola malattia professionale sono soltanto la punta dell'iceberg.

Il diritto alla salubrità del posto di lavoro e alla prevenzione di infortuni e malattie è, in definitiva, interesse della società tutta: imprese, sindacati, lavoratori e istituzioni statali e periferiche.

Ciò che è importante è che, tramite opportune informazioni, la sicurezza sul posto di lavoro sia assimilata come comportamento assolutamente giusto e doveroso oltre che conveniente.

2.6 Oggetto sociale e attività statutarie

IAL Sardegna opera a livello regionale, quale agenzia formativa accreditata progettando e svolgendo attività di istruzione e di formazione professionale per la crescita culturale e professionale dei giovani e dei lavoratori. Opera inoltre quale soggetto accreditato nei servizi per il lavoro e per l'orientamento formativo per la promozione di tirocini e di servizi per l'orientamento professionale. Attraverso le sue progressive evoluzioni statutarie, IAL fa parte dagli anni '50 della rete territoriale della formazione professionale, e dagli anni '70 del sistema formativo regionale, contribuendo attivamente alla realizzazione di progetti finanziati dai soggetti privati e dagli enti pubblici, in particolare in attuazione della funzione attribuita dalla Costituzione alle Regioni in materia di formazione professionale. Inoltre opera con i fondi interprofessionali, le risorse per l'apprendistato e la sicurezza. Svolge anche attività di ricerca e sviluppo nel campo della didattica professionale, dell'apprendimento, dei servizi per l'occupabilità.

IAL Sardegna sostiene lo sviluppo dell'economia regionale, formando tecnici specializzati e partecipando come socio fondatore nell'ambito della Fondazione di Istruzione Tecnica Superiore - ITS Efficienza Energetica Sardegna dall'anno 2011 e della Fondazione di Istruzione Tecnica Superiore - ITS Turismo & Attività Culturali Sardegna TACS.

IAL Sardegna progetta e organizza i suoi servizi formativi, i corsi e le altre attività di servizio affondando le sue radici culturali nel sistema di valori della CISL, per promuovere la crescita del lavoro e della persona nell'ambito del contesto sociale, produttivo ed economico.

Il 17 gennaio 2019 IAL ha aggiornato il proprio statuto adeguandolo alle disposizioni contenute nel decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112 e sue modifiche e integrazioni.

Pertanto, in merito all'oggetto sociale, secondo quanto disposto dall'art. 4 dello Statuto, la società svolge, in via stabile e principale e senza scopo di lucro, le seguenti attività d'impresa d'interesse generale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale:

- I. educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modifiche e ai sensi della legislazione della Regione Autonoma della Sardegna, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
- II. promozione, organizzazione e svolgimento di attività formative, professionali, culturali e sociali per i lavoratori italiani e stranieri, migranti o emigranti in Italia e all'estero, al fine di favorirne l'integrazione sociale e l'occupabilità anche nell'ambito delle strategie e dei piani di politiche attive del lavoro;

- III. realizzazione di attività di istruzione e di educazione popolare a favore dei giovani e degli adulti, occupati e non, in conformità alla legge e in attuazione dei contratti collettivi di lavoro;
- IV. servizi finalizzati all'orientamento, al raccordo domanda offerta, all'inserimento e al reinserimento nel mercato del lavoro dei giovani, degli adulti, dei lavoratori e anche delle persone di cui al comma 4 dell'art. 2 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112;
- V. formazione universitaria e post-universitaria;
- VI. formazione extra-scolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;
- VII. organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche e ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo;
- VIII. svolgimento di attività di ricerca, informazione e di formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in ambito pubblico e privato, anche rivolte alle figure a tal fine istituite in conformità alla legge e in attuazione dei contratti collettivi di lavoro;
- IX. la promozione, attraverso gli enti bilaterali, o specifici accordi con settori imprenditoriali merceologici o singole imprese, della formazione continua e dell'attività di aggiornamento nell'ambito di processi di ristrutturazione e riconversione;
- X. la progettazione e la realizzazione di azioni propedeutiche, di sistema e interventi diretti di formazione professionale e continua anche in settori specifici che lo prevedano per legge o in attuazione di contratti collettivi di lavoro, quali quello sanitario e socio-sanitario, e di formazione nel campo dell'Educazione Continua in Medicina (ECM) secondo le previsioni dei sistemi di accreditamento vigenti;
- XI. servizi strumentali alle imprese sociali e ad altri enti del Terzo Settore resi nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 2, comma 1, lett. m) del decreto legislativo 3 luglio 2017, n.112;
- XII. cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125 e successive modificazioni;
- XIII. riqualificazione di beni pubblici inutilizzati e di beni confiscati alla criminalità organizzata;

La società inoltre esercita, nei limiti previsti dal comma 3 dell'art. 2 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, ulteriori attività, diverse da quelle prima elencate, aventi il seguente oggetto:

- I. svolgimento di attività di informazione e di sensibilizzazione ai problemi socio-economici e del mercato del lavoro anche mediante la promozione, organizzazione e partecipazione a studi, convegni, dibattiti e inchieste;

- II. realizzazione di percorsi formativi di periodico aggiornamento del proprio personale direttivo, docente e degli operatori tecnici e amministrativi e delle società da essa direttamente o indirettamente partecipate;
- III. realizzazione di percorsi formativi per il personale della scuola in tutti gli ambiti didattici e metodologici, anche innovativi e digitali, delle aree di apprendimento e per competenza;
- IV. realizzazione di attività di preparazione a esami scolastici e a concorsi in favore dei lavoratori occupati e non;
- V. realizzazione diretta e in collaborazione con istituzioni ed enti pubblici e privati, nazionali e internazionali e con le Regioni e altri enti locali di attività di ricerca, di studio, di sperimentazione e di assistenza tecnica e scientifica in armonia con i propri scopi;
- VI. elaborazione, pubblicazione e diffusione di documentazioni, studi e ricerche e materiale didattico - formativo.

La società, nel rispetto dei requisiti e alle condizioni di cui al comma 3 dell'art. 2 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, svolge attività aventi ad oggetto:

- I. la partecipazione attraverso specifiche intese ad attività e iniziative promosse o gestite unitariamente da enti di formazione professionale o soggetti privati;
- II. la realizzazione e lo svolgimento di attività e iniziative commissionate da enti pubblici e privati e da organizzazioni e associazioni di rappresentanza sociale;
- III. la realizzazione e la fornitura di attività e servizi accessori e complementari alla formazione professionale, culturale, sportiva e sociale delle persone, quali, a titolo meramente esemplificativo, servizi di convivialità, ecc.;
- IV. la partecipazione anche tramite specifiche iniziative, all'attività di formazione transnazionale promossa dall'Unione Europea, da altre organizzazioni internazionali, da Stati nazionali e da organizzazioni di rappresentanza sociale che utilizzino i fondi strutturali europei;
- V. lo svolgimento di attività di consulenza aziendale direzionale e strategica;
- VI. la progettazione, la realizzazione e fornitura di prodotti e servizi per l'e-learning;
- VII. la promozione, l'organizzazione e lo svolgimento di attività formative professionali per detenuti, adulti e minorenni, al fine di sostenerne l'inserimento e il reinserimento lavorativo e l'integrazione sociale

VIII. interventi e servizi sociali ai sensi dell'art. 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modifiche e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modifiche e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modifiche.

La società può inoltre costituire e partecipare alla costituzione di nuove società, imprese, consorzi, ATI, ATS e enti di qualunque natura, aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio, nonché disporre di tali interessenze, partecipazioni e beni.

La società, per il perseguimento di finalità civiche solidaristiche e di utilità sociale, può altresì esercitare la propria attività di impresa mediante l'eventuale impiego dei soggetti di cui all'articolo 2, comma 4, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 2, comma 5, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112.

In base a quanto disposto dallo statuto tutte le attività svolte da IAL Sardegna possono essere clusterizzate secondo lo schema riportato sotto:

2.6.1 Formazione

- Formazione di Base per giovani tra i 14 e 18 anni
- Formazione per l'Apprendistato per tutor aziendali e apprendisti
- Formazione Post-Diploma e Post-Laurea per favorire una migliore e più coerente collocazione nel mondo del lavoro
- Formazione di Istruzione Tecnica Superiore per la formazione di figure professionali a livello post-secondario per l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione
- Formazione Continua per Aziende o Enti Pubblici
- Tirocini e Work Experience per favorire incontro domanda e offerta di lavoro
- Formazione per Patenti di Mestiere
- Certificazione competenze informatiche (sistema Ei pass - D.M. 59 del 26 giugno 2008 del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca)
- Formazione per la Sicurezza (D.Lgs 81/2008)
- Analisi dei bisogni organizzativi

2.6.2 Consulenza

- Analisi dei bisogni organizzativi

- Progettazione piani formativi aziendali a supporto dei processi di riorganizzazione, sviluppo e cambiamento strategico
- Supporto allo sviluppo organizzativo attraverso l'utilizzo dei fondi interprofessionali

2.6.3 Servizi per il Lavoro

- Accoglienza e orientamento di I livello
- Orientamento specialistico
- Facilitazione Domanda Offerta di Lavoro
- Percorsi di accompagnamento al lavoro
- Certificazione delle competenze
- Servizi per le imprese

2.6.4 Ricerca-Intervento

- Ricerca – intervento sulle tematiche relative alle metodologie formative rivolte ai diversi target di partecipanti
- Sperimentazione innovazioni metodologiche

2.7 Accreditazioni e certificazioni di qualità

2.7.1 Accredитamento alla formazione

Il settore della formazione è regolato da un modello di accreditamento definito dalla Regione Autonoma della Sardegna che definisce standard qualitativi nei soggetti attuatori del sistema di formazione professionale, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nel territorio di riferimento. A tal proposito la delibera della Giunta regionale del 22.02.2005, n° 7/10, basata sugli standard qualitativi previsti nel D.M. del 25.05.2001, n.166 e sui principi di trasparenza, di parità di trattamento e di mutuo riconoscimento presenti nelle normative comunitarie e nazionali ne ha definito gli indirizzi e le modalità di applicazione del sistema di accreditamento alle Agenzie e alle loro sedi formative sono state introdotte dal Decreto assessoriale del 12.04.2005, n° 10/05.

Lo IAL Sardegna ha il **riconoscimento ad operare in regime di finanziamento pubblico e di autofinanziamento per le Macrotipologie A (minori), B (maggioresnni inoccupati e disoccupati), C (occupati); le utenze speciali (disabili, tossicodipendenti, ristretti); l'area della sicurezza nei luoghi di lavoro.**

Inoltre, nell'ambito dell'**Area Prevenzione e Sicurezza nei luoghi di lavoro**, lo IAL Sardegna è soggetto abilitato all'erogazione della formazione in base a quanto previsto dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano "ACCORDO 21 dicembre 2011 tra il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, il Ministro della salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano per la formazione dei lavoratori, ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. (Rep. Atti n. 221/CSR). (12A00059) (GU n. 8 del 11-1-2012).

2.7.2 Accreditamento ai Servizi per il Lavoro

La Regione Autonoma della Sardegna promuove un sistema di accreditamento pubblico-privato di servizi per il lavoro nell'ambito del **quale lo IAL Sardegna (codice ACCR13) è autorizzato all'erogazione dei servizi** di:

- **Accesso e informazione**
- **Orientamento di primo livello**
- **Facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro**
- **Orientamento specialistico**
- **Accesso ai percorsi di accompagnamento al lavoro**
- **Servizi per le imprese**

2.7.3 Accreditamento Fondi Interprofessionali

FON.TER: Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua del Terziario

FONDOPROFESSIONI: Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la formazione continua negli studi professionali e nelle aziende collegate

FONDIMPRESA: Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua

FAPI: Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei lavoratori delle PMI

FONCOOP: Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la FC nelle imprese cooperative

FORAGRI: Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua in Agricoltura

FONSERVIZI: Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nei Servizi Pubblici Industriali.

2.7.4 Accreditamento EIPASS

IAL Sardegna è stato accreditato come **Ei-Center EIPASS®** ossia come sede d'esame autorizzata al rilascio dei percorsi di certificazione informatica EIPASS.

EIPASS è l'acronimo di European Informatics Passport (Passaporto Europeo di Informatica), il programma internazionale di certificazione informatica erogato in esclusiva da CERTIPASS in tutto il mondo.

I programmi di certificazione erogati e i progetti di cultura digitale promossi sono in linea con le prospettive professionali e occupazionali mirate alla diffusione delle competenze digitali a strati sempre più ampi della popolazione.

Spendibilità del titolo EIPASS:

Il titolo EIPASS è riconosciuto come credito formativo nell'ambito scolastico ed accademico ed è valido come "attestato di addestramento professionale" ai sensi del D.M. 59 del 26 giugno 2008 del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. Le certificazioni Eipass permettono di acquisire punteggi validi nei concorsi e bandi pubblici.

EIPASS aggiunge valore al CV in fase di selezione del personale e per chi partecipa a concorsi e graduatorie di merito offre l'opportunità di acquisire maggiore punteggio. EIPASS è destinato a tutti coloro che intendano aggiornare e certificare il possesso di competenze in ambito ICT.

Per le Aziende in fase di selezione del personale, il titolo EIPASS è garanzia del possesso delle competenze attestate, in linea con quanto richiesto dagli standard condivisi a livello internazionale.

2.7.5 Certificazione di qualità

IAL Sardegna è certificato dall'Istituto di Certificazione di Qualità CERTIQUALITY (N° 6221 - settore EA37). Il Sistema di Gestione per la Qualità, strutturato in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2015, si riferisce alla progettazione ed erogazione di servizi di formazione, orientamento e inserimento lavorativo per committenti pubblici e privati. L'adozione di un Sistema Qualità è al centro di una politica volta al consolidamento di un rapporto positivo tra il cliente/utente e l'organizzazione e pone il miglioramento continuo e la soddisfazione dei requisiti del cliente e delle altre parti interessate alla base dei servizi offerti. In particolare lo IAL, in un'ottica di qualità, attiva una gestione efficace dei processi che precedono (diagnosi, progettazione, promozione e ricerca), accompagnano (monitoraggio), seguono (valutazione) la realizzazione dei servizi (erogazione).

2.8 La struttura organizzativa

La configurazione organizzativa dello IAL INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO Sardegna S.r.l. impresa sociale si compone da una Sede Regionale in cui vengono svolte le attività operative dei processi che assicurano il governo, il coordinamento e l'amministrazione di tutte le sedi formative dislocate nel territorio regionale, nonché quelle di promozione, di ricerca e di progettazione dei servizi formativi e di orientamento.

In particolare, la **sede regionale** cura, in una logica di rete i seguenti servizi:

- strategie organizzative, commerciali e standard dei servizi;
- amministrazione del personale;
- contabilità generale;
- gestione e sviluppo delle risorse umane;
- ricerca, progettazione e sviluppo;
- coordinamento dei servizi per il Lavoro, orientamento, e promozione dei servizi (attiva da febbraio 2022)
- approvvigionamenti;
- gestione degli accordi con la committenza;
- gestione del Sistema Qualità.

Oltre alla sede regionale vi sono le **sedi formative** dove vengono svolte le attività operative finalizzate all'erogazione dei servizi formativi, di orientamento e di inserimento lavorativo e, in particolare:

- rilevazione del fabbisogno formativo a livello territoriale (di competenza della singola sede);
- attività di supporto nella progettazione dei servizi (in staff nel gruppo di progettazione coordinato dalla sede regionale);
- erogazione dei servizi formativi, e dei Servizi per il lavoro (in raccordo con la funzione dei Servizi per il Lavoro, Orientamento, e promozione dei servizi operante a livello regionale);
- monitoraggio e valutazione dei servizi al cliente/committente;
- gestione relazioni locali con le imprese, le istituzioni e gli attori sociali locali;
- amministrazione dell'attività specifica della sede.

La struttura organizzativa dello IAL Sardegna nel corso dell'anno è rappresentata nell'organigramma riportato di seguito aggiornato **al novembre 2024**. La struttura organizzativa dello IAL Sardegna è stata definita dalla Direzione, in funzione delle proprie attività riferite ai processi primari e di supporto, attribuendo ad ogni funzione le responsabilità e le autorità di competenza.

Gli organigrammi funzionali relativi all'organizzazione dello IAL Sardegna riguardano la sede regionale, le sedi formative e di erogazione dei servizi per il lavoro di Elmas-Iglesias-Villanovaforru-Lanusei, Oristano, Nuoro-Macomer, Sassari-Ozieri, Olbia.

L'organigramma nominativo viene comunicato a tutti i livelli dell'organizzazione ed esposto nelle rispettive sedi dello IAL Sardegna.

2.8.1 Assetto organizzativo ed eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Nel corso dell'esercizio 2024 e, con maggiore intensità nei mesi immediatamente successivi alla sua chiusura, IAL Sardegna ha avviato un **profondo processo di riorganizzazione interna**, resosi necessario per rispondere a mutate condizioni operative, economiche e gestionali.

Nel mese di **dicembre 2024** si è registrata l'uscita del **Direttore Generale**, del **Direttore Amministrativo** e della **Responsabile delle Risorse Umane**, configurando una **discontinuità completa nella struttura apicale** dell'Ente. Tale passaggio ha avviato una fase di **riassetto complessivo delle funzioni direzionali, amministrative e di gestione del personale**, con l'obiettivo di rafforzare i presidi di controllo, razionalizzare i processi e ricostruire un modello organizzativo più coerente con le nuove sfide operative.

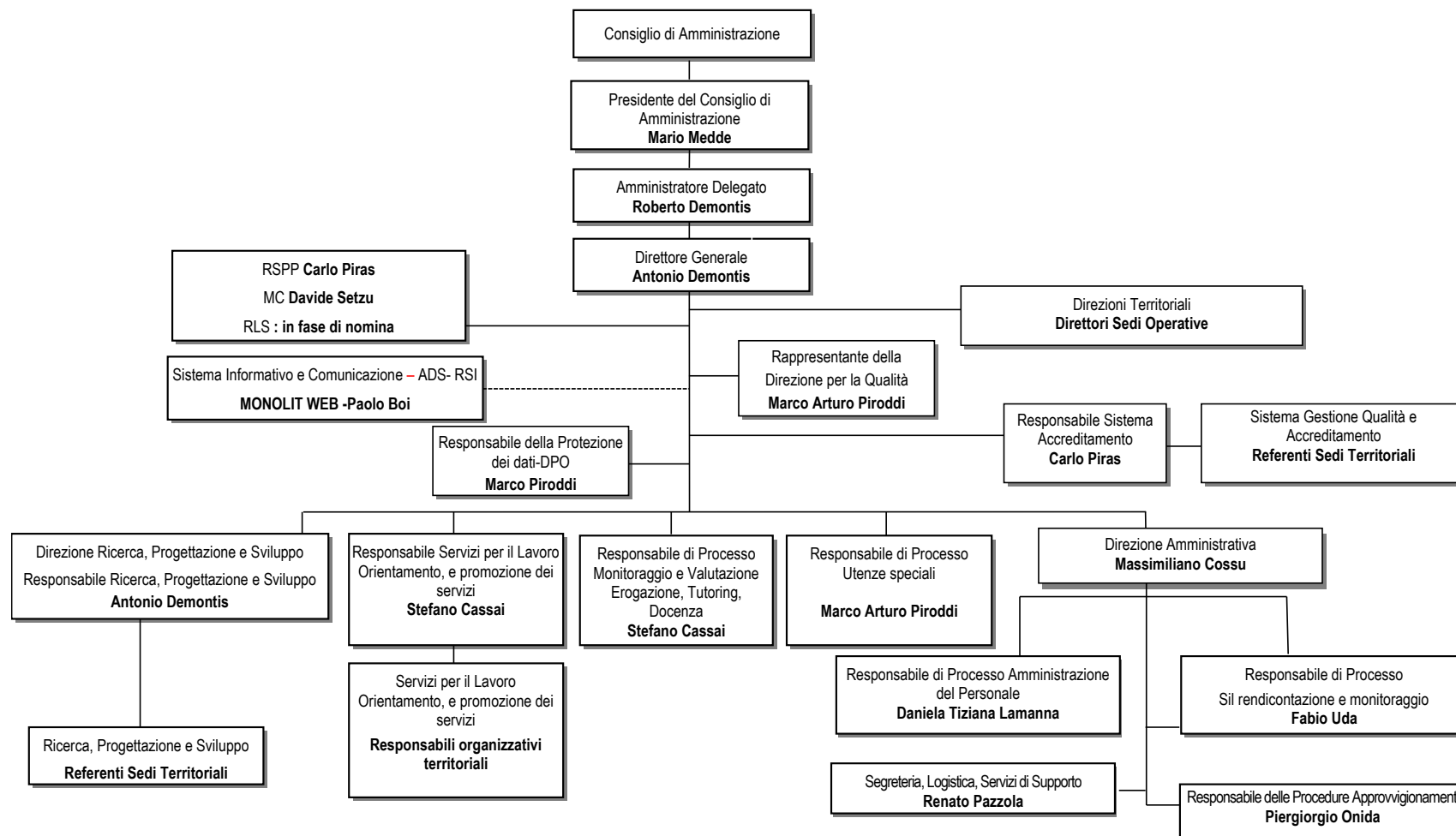
Nel corso del **2025** il processo di riorganizzazione ha interessato anche la **rete territoriale**, attraverso:

- la **chiusura delle sedi di Villanovaforru e Ozieri**;
- il **ridimensionamento della sede dell'Ogliastra**;
- una **significativa ridefinizione degli organici** in particolare nelle sedi di **Elmas e Oristano**, oltre a un più ampio ricambio di personale in altre sedi regionali.

Parallelamente, si è proceduto a una **ricomposizione del rapporto di lavoro del personale**, con la **trasformazione, al 31 agosto 2025, dei contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato**, nell'ottica di una maggiore stabilizzazione delle risorse ritenute strategiche per la continuità operativa dell'Ente.

Alla luce di tali interventi, l'**assetto organizzativo attuale (di cui si allega tabella)** risulta in **decisa evoluzione rispetto a quello in essere nel novembre 2024**, segnando il passaggio a un percorso di **ricostruzione strutturale, razionalizzazione dei costi e rafforzamento della sostenibilità gestionale**. Il 2024 nella sua parte finale si presenta pertanto come un momento di **discontinuità**, mentre il 2025 rappresenta l'anno di avvio di un **nuovo ciclo organizzativo**, fondato su criteri di maggiore integrazione, stabilità del personale, controllo di gestione e presidio territoriale selettivo.

ORGANIGRAMMA SEDE DI COORDINAMENTO REGIONALE

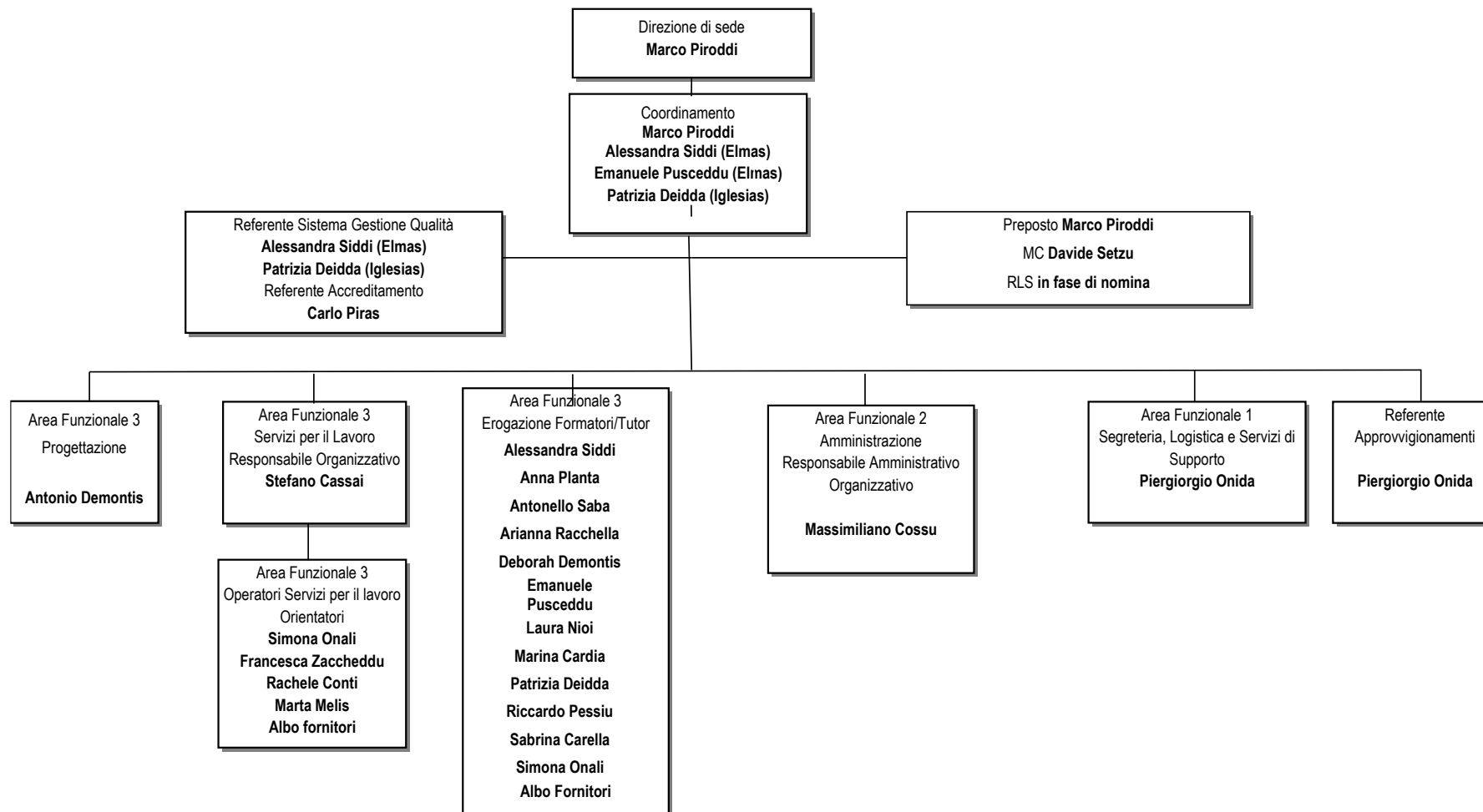
SEDE DI COORDINAMENTO REGIONALE**AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024**

FORMAZIONE - SERVIZI PER IL LAVORO - RICERCA - CONSULENZA - E-LEARNING

IAL - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SRL - IMPRESA SOCIALE - P.IVA 02166200929 - CF 80004790905 - CCIAA Cagliari 192550

ORGANIGRAMMA DIREZIONI TERRITORIALI

DIREZIONE TERRITORIALE DI CAGLIARI-SUD SARDEGNA-OGLIASTRA: SEDI DI ELMAS -IGLESIAS-TORTOLI/LANUSEI

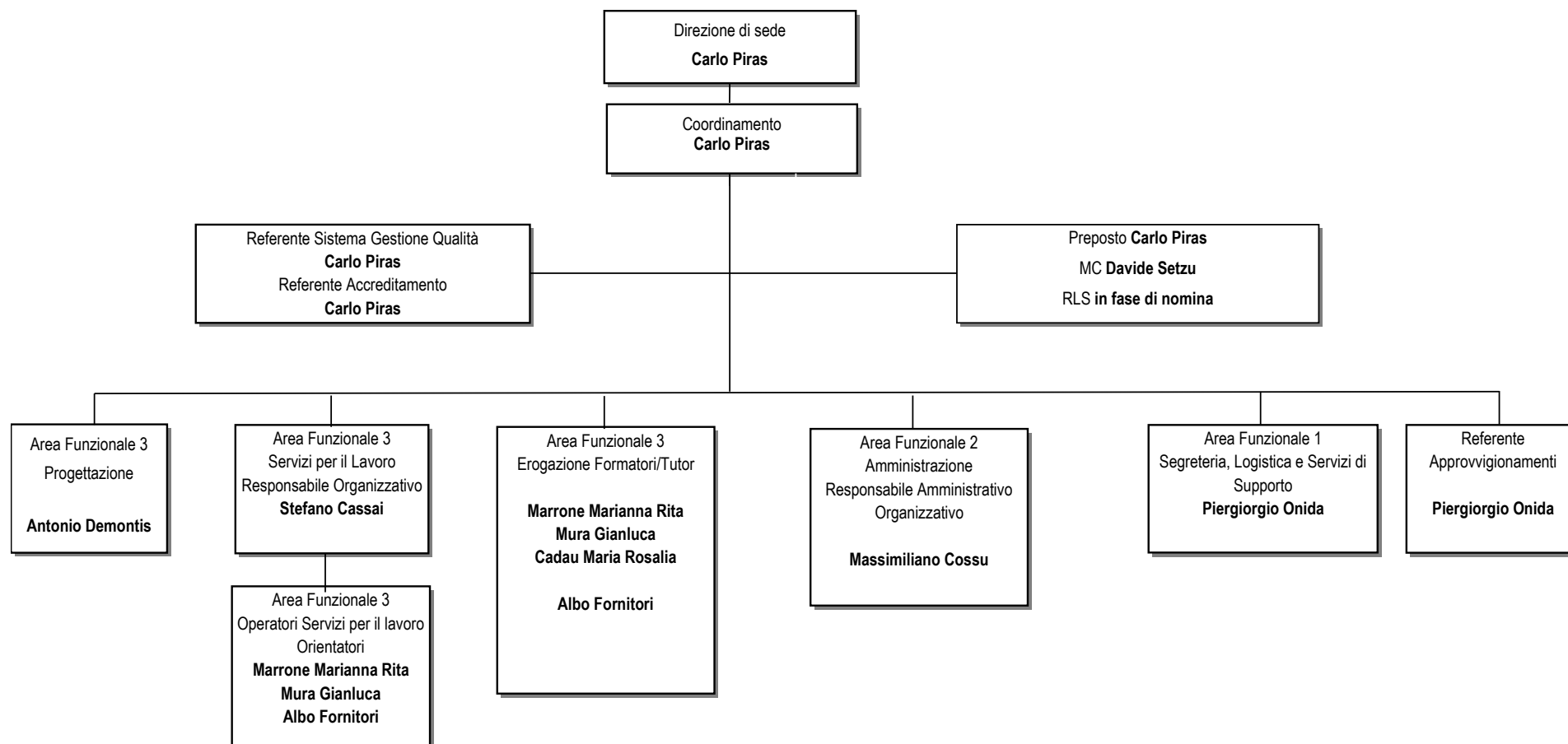


AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

FORMAZIONE - SERVIZI PER IL LAVORO - RICERCA - CONSULENZA - E-LEARNING

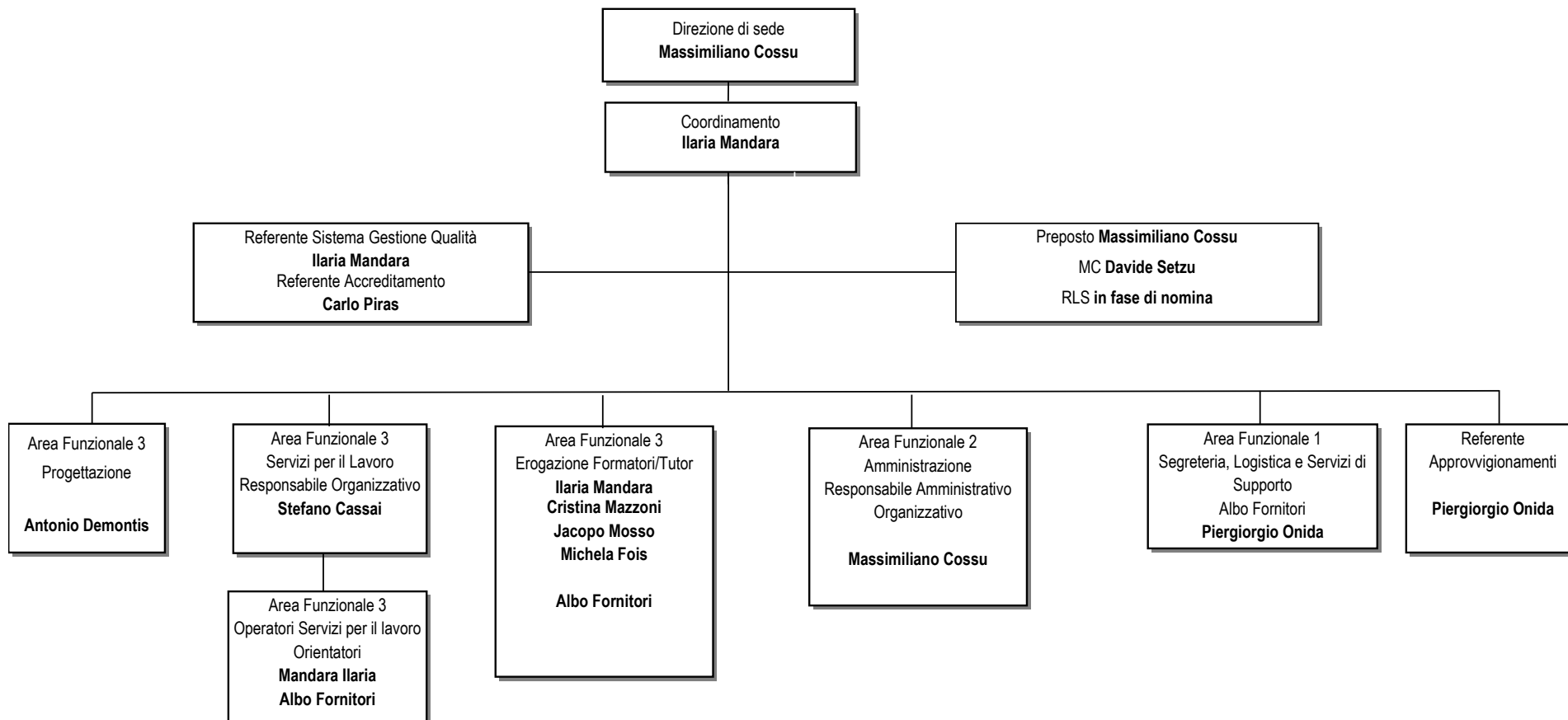
IAL - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SRL - IMPRESA SOCIALE - P.IVA 02166200929 - CF 80004790905 - CCIAA Cagliari 192550

DIREZIONE TERRITORIALE DI SASSARI: SEDE DI SASSARI - OZIERI



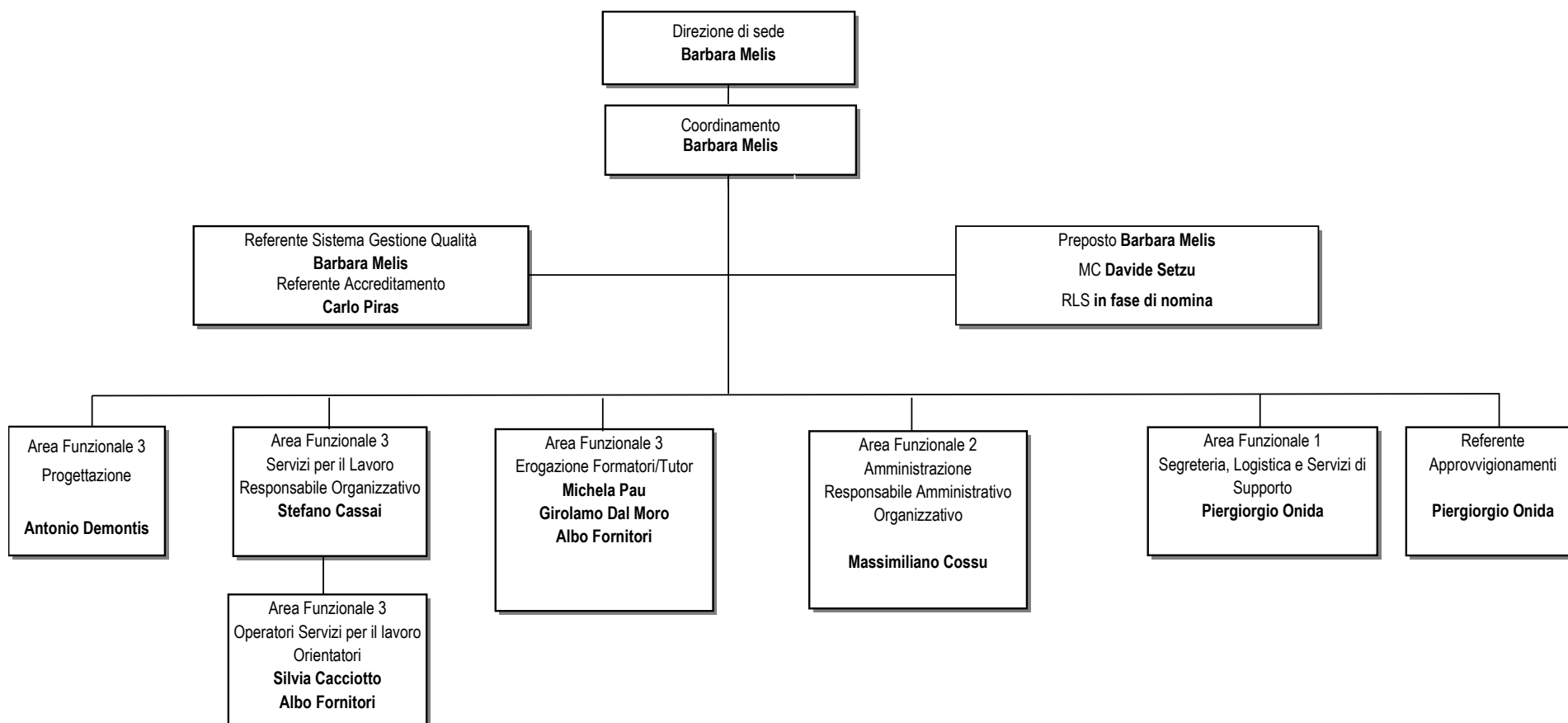
AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

DIREZIONE TERRITORIALE DI OLBIA-TEMPIO : SEDE DI OLBIA



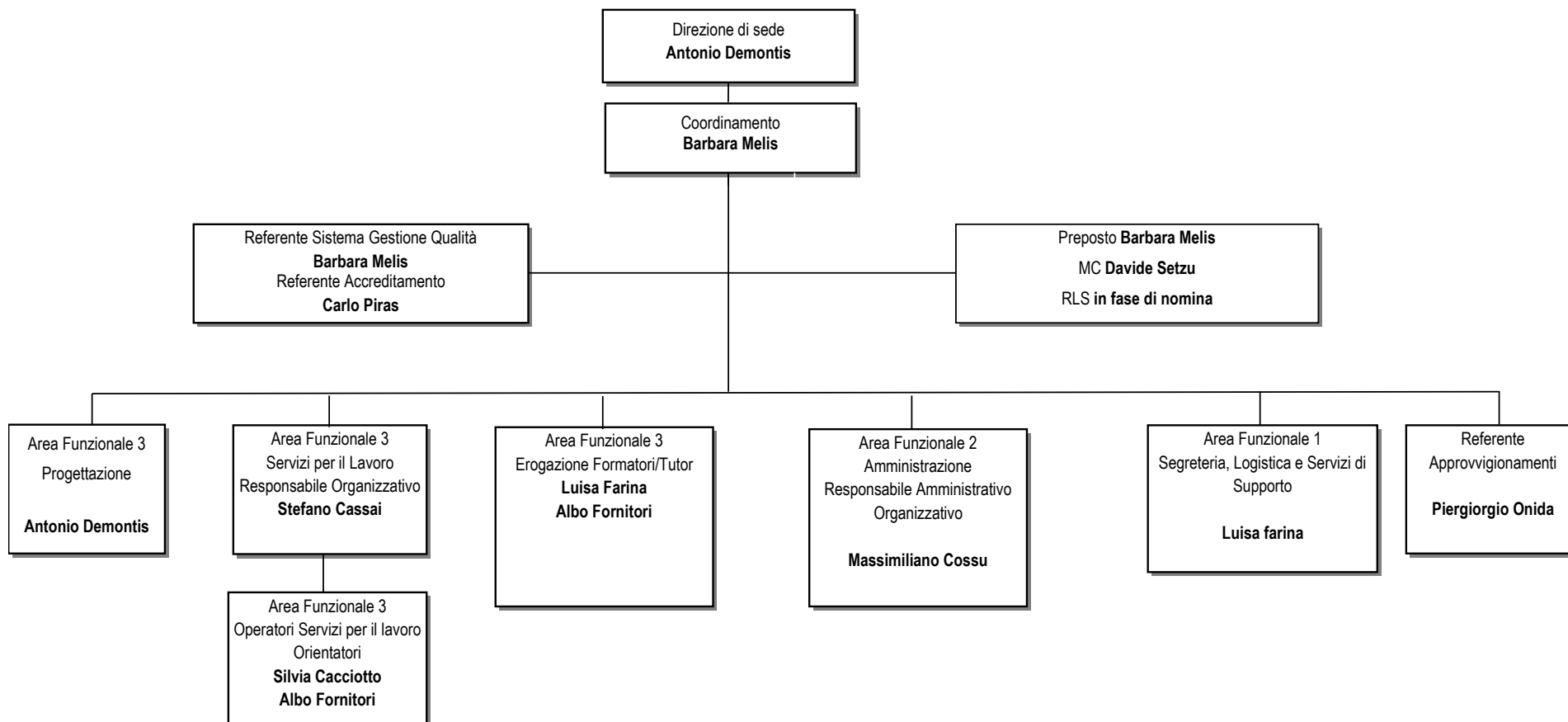
AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

DIREZIONE TERRITORIALE DI ORISTANO E DEL MEDIO CAMPIDANO: SEDI DI ORISTANO E VILLANOVAFORRU



AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

DIREZIONE TERRITORIALE DI NUORO: SEDE DI NUORO- MACOMER

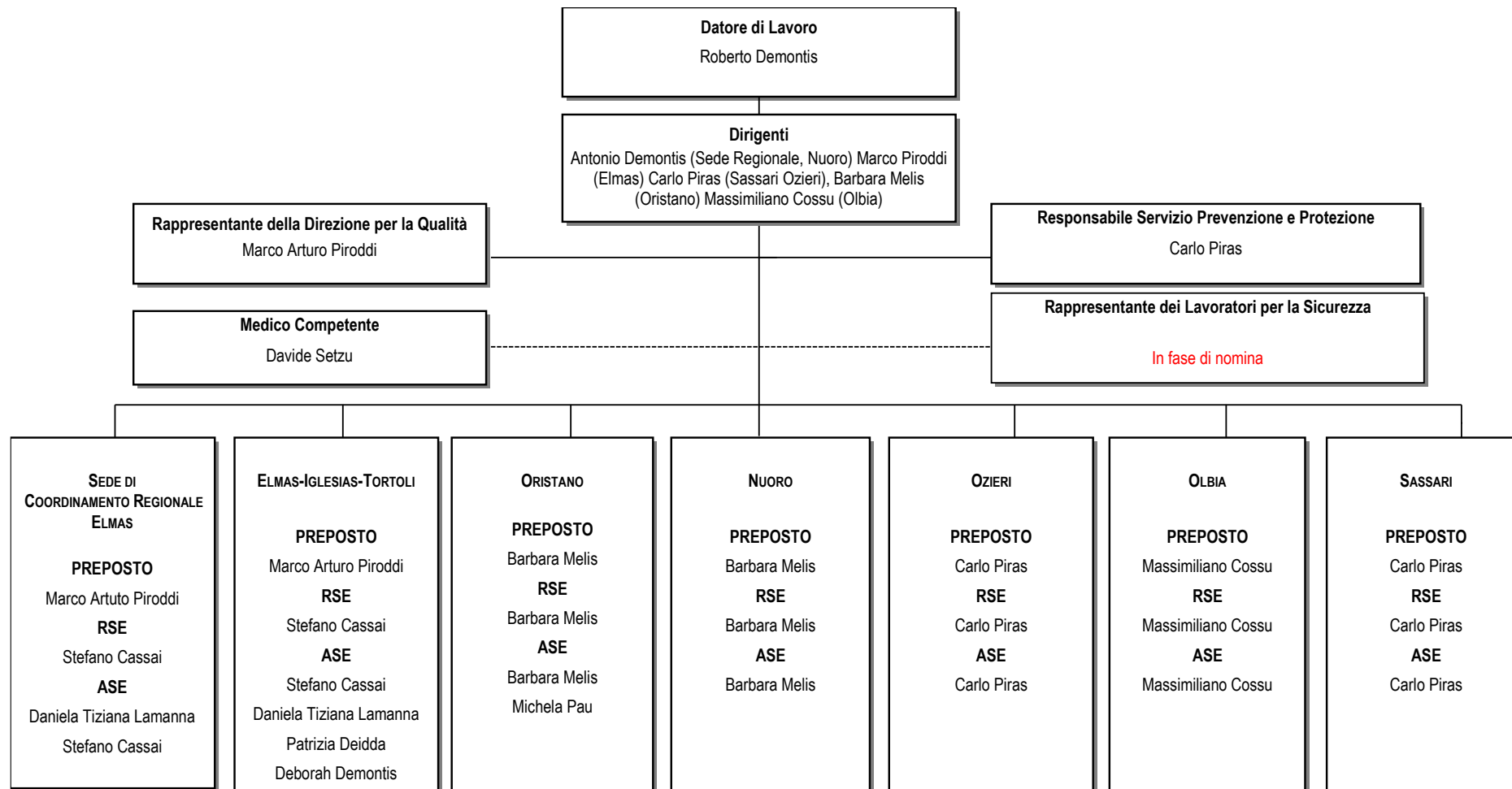


AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

FORMAZIONE - SERVIZI PER IL LAVORO - RICERCA - CONSULENZA - E-LEARNING

IAL - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SRL - IMPRESA SOCIALE - P.IVA 02166200929 - CF 80004790905 - CCIAA Cagliari 192550

ORGANIGRAMMA PER LA SICUREZZA

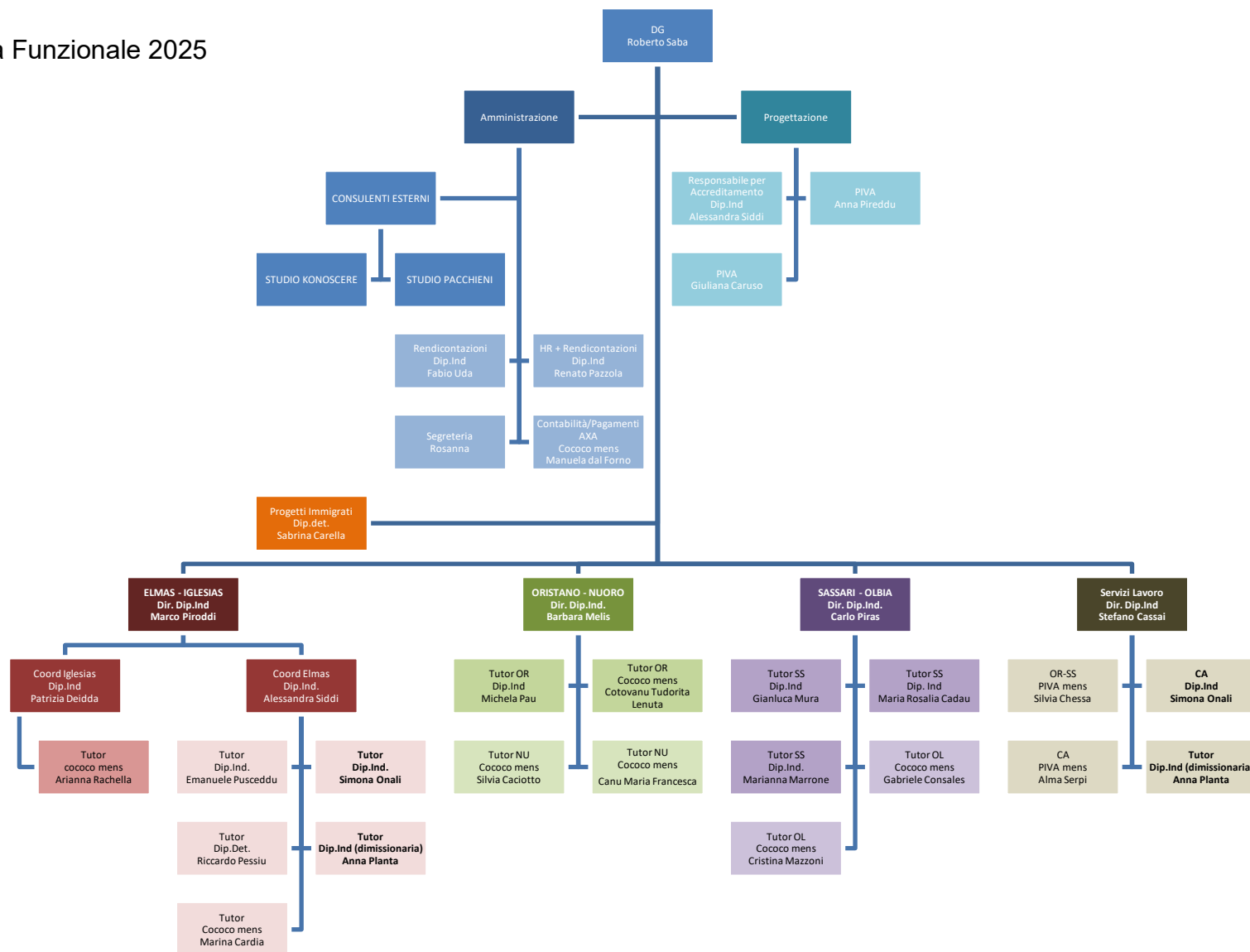


AGGIORNAMENTO: NOVEMBRE 2024

FORMAZIONE - SERVIZI PER IL LAVORO - RICERCA - CONSULENZA - E-LEARNING

IAL - INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO SRL - IMPRESA SOCIALE - P.IVA 02166200929 - CF 80004790905 - CCIAA Cagliari 192550

Organigramma Funzionale 2025



Ogni sede operativa fa capo ad una direzione territoriale secondo lo schema riportato di seguito:

1. Direzione territoriale Sud Sardegna e Ogliastro: sedi operative di Cagliari/Elmas, Iglesias, Tortolì/Lanusei e sedi accreditate in relazione a progetti particolari;
2. Direzione territoriale Sardegna Centrale: sedi operative di Oristano, Nuoro e Macomer e sedi accreditate in relazione a progetti particolari;
3. Direzione territoriale Nord Sardegna: sedi operative di Sassari, Ozieri e Olbia e sedi accreditate in relazione a progetti particolari;

Indirizzi delle sedi formative IAL Sardegna

Elmas - via Eligio Perucca, 1 - 09030 Elmas (CA)

+39 070 7321749 – sedeelmas@ialsardegna.it

Iglesias - Via Gorizia, 1 - 09016 Iglesias (CI)

+39 0781 1865351 - sedeiglesias@ialsardegna.it

Oristano - Via Cagliari, 24 - 09170 Oristano (OR)

+39 0783 216086 - sedeoristano@ialsardegna.it

Nuoro - Via Quinto Orazio Flacco snc – c/o ITC S. Satta – 08100 Nuoro (NU)

+39 327 0288281– sedenuoro@ialsardegna.it

Ozieri - Via Giusti, 1 – 07014 Ozieri (SS)

+39 079 787562 - sedeozieri@ialsardegna.it

Sassari - Via G. Prati 22-28 – 07100 Sassari (SS)

+39 079 2825041 - sedesassari@ialsardegna.it

Olbia - Via Galvani, 64, Olbia, OT,

+39 0789 50571 - sedeolbia@ialsardegna.it

Lanusei – [Viale Don Bosco 3 - 08045 Lanusei \(OG\)](mailto:Viale Don Bosco 3 - 08045 Lanusei (OG)@ialsardegna.it)

+39 070.344180 sardegna@ialcisl.it

Macomer – [Via Milano snc - 08015 Macomer \(NU\)](mailto:Via Milano snc - 08015 Macomer (NU)@ialsardegna.it)

+39 070.344180 sardegna@ialcisl.it

3. Struttura, governo e amministrazione:

3.1 Consistenza e composizione della base sociale (Direzione Generale)

Il capitale sociale di IAL Sardegna, pari a 900 mila euro, è ripartito tra 3 soci:

- Unione Sindacale Regionale CISL Sardegna. socio di maggioranza con il 87,22% del capitale sociale;
- IAL Nazionale SRL Impresa sociale, socio con il 3,89% del capitale sociale;
- Federazione Nazionale Pensionati CISL Regionale della Sardegna, con l'1,1% del capitale sociale;

Tutti i soci hanno natura di enti/associazioni senza fine di lucro.

Alla data di chiusura del bilancio 2024 la compagine societaria di IAL Sardegna è costituita dai 3 soci persone giuridiche sopra riportate.

3.2 Il sistema di governo e controllo

IAL Sardegna ha adeguato il proprio statuto al dettato del D. Lgs 112/2017 a gennaio 2019; il sistema di governo è di tipo pluripersonale collegiale, con il Consiglio di amministrazione la cui composizione è dettagliata nella tabella sotto riportata.

Composizione del Consiglio di amministrazione 2024

Nominativo	Carica istituzionale	Data incarico	Scadenza incarico	Prima nomina
Medde Mario	Presidente Dimesso dal 14/05/2025	28/7/2022	Approvazione del Bilancio 2024	2011 (Consigliere) 2013 (Presidente)
Demontis Roberto	Amministratore Delegato Dimesso dal 14/05/2025	28/7/2022	Approvazione del Bilancio 2024	2012 (Consigliere)
Medda Mario	Consigliere Dimesso dal 30.9.2024	28/7/2022	Approvazione del Bilancio 2024	2011 (Consigliere)
Adalberto Farina	Consigliere Dimesso dal 14/05/2025	25/11/2024	Approvazione del Bilancio 2024	2024 (Consigliere)

Composizione del Consiglio di amministrazione 2025

Nominativo	Carica istituzionale	Data incarico	Scadenza incarico	Prima nomina
Adalberto Farina	Presidente	14/05/2025	Approvazione del Bilancio 2027	2024 (Consigliere)

Sergio Salis	Amministratore Delegato	14/05/2025	Approvazione del Bilancio 2027	
Demontis Roberto	Consigliere	14/05/2025	Approvazione del Bilancio 2027	2012 (Consigliere)

Secondo quanto previsto dallo statuto (articolo 15, punto I), due componenti sono designati su indicazione del socio di maggioranza.

Il Consiglio di amministrazione ha i più ampi poteri per l'ordinaria e per la straordinaria gestione della società e, in particolare, ha facoltà di compiere tutti gli atti necessari per il raggiungimento dell'oggetto sociale, con esclusione soltanto di quelli riservati ai soci.

Spetta a questo organo, inoltre, la nomina del direttore generale. Tale facoltà è stata esercitata in prima nomina in data 20/06/2012 del Dott. Antonio Demontis, il quale ha cessato l'incarico in data 02/12/2024. L'Amministratore Delegato, Roberto Demontis, ha nominato direttore generale il Dott. Roberto Saba che ricopre l'incarico dal 02/01/2025. La nomina è stata ratificata, ai sensi dell'art. 22, comma 2, dello statuto sociale dal Consiglio di Amministrazione riunitosi il 4 giugno 2025.

A seguito delle dimissioni del consigliere Mario Medda pervenute in data 28.09.2024, l'Assemblea dei Soci del 25.11.2024 ha proceduto alla ricostituzione del CdA con la nomina a consigliere di Adalberto Farina.

Nel corso dell'Assemblea del 14.05.2025 il Presidente Mario Medde ha rassegnato le dimissioni seguite da quelle dei consiglieri Adalberto Farina e Roberto Demontis. L'Assemblea preso atto che, per effetto delle dimissioni simultanee di tutti i componenti, l'organo amministrativo è decaduto ai sensi dell'art. 15, comma 6, dello Statuto, ha immediatamente convocato una nuova riunione per la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione e del Presidente. Il nuovo Consiglio di Amministrazione, nominato il 14.05.2025 con durata triennale fino all'approvazione del bilancio al 31.12.2027, risulta costituito dai signori Adalberto Farina (Presidente), Sergio Salis (Amministratore Delegato), Roberto Demontis (Consigliere).

La rappresentanza legale è affidata al presidente del CdA e all'amministratore delegato.

La funzione di controllo e monitoraggio, affidata nei precedenti esercizi ad un collegio sindacale composto da tre sindaci effettivi e due supplenti, è stata attribuita, secondo le previsioni statutarie (articolo 24), al sindaco - revisore unico dott. Antonio Lara, nominato in data 15/09/2020, in carica fino approvazione del bilancio al 31/12/2022 e in carica fino a nuova nomina.

I compiti del sindaco - revisore unico, coerentemente con le previsioni legislative e statutarie, si concentrano sul controllo contabile, sulla verifica del bilancio sociale e la sua conformità alle linee guida del D. lgs n.112/2017. Il sindaco – revisore unico, inoltre, vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto

dei principi di corretta amministrazione nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

Per quanto riguarda l'esercizio delle funzioni di monitoraggio, spetta al sindaco - revisore unico monitorare l'osservanza delle finalità sociali da parte della società con particolare attenzione a quanto disposto dagli artt. 2, 3, 4, 11 e 13 del D. Lgs n.112/ 2017. La risultanza di tali funzioni, così come previsto dall'articolo 9, comma 2, del D. Lgs n.112/ 2017, è di seguito riportata

Monitoraggio svolto dall'organo di controllo

Il Sindaco revisore:

1. *vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta*
2. *amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo,*
3. *amministrativo e contabile adottato dalla Società;*
4. *esercita il controllo contabile sulla Società;*
5. *esercita i compiti di monitoraggio sull'osservanza delle finalità sociali da parte della Società.*

L'organo di controllo ha effettuato nel corso dell'anno 2023 tutte le verifiche e i controlli, così come rappresentato nella relazione sindacale al bilancio di esercizio anno 2023 e ha preso parte alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei Soci.

Partecipazione degli associati (assemblee, cda etc)

Nel corso dell'anno 2024 l'**Assemblea dei soci** è stata convocata nelle seguenti date:

- 31.07.2024 per discutere e deliberare sui seguenti argomenti:
 - Recepimento Aumento di Capitale al 30.6.2024
- 01/08/2024 presso il Notaio, per discutere e deliberare sui seguenti argomenti
 - Progetto aumento di capitale sociale al 31.7.2024
- 30.9.2024 per discutere e deliberare sui seguenti argomenti
 - Esame bilancio e bilancio sociale e consuntivo al 31/12/2023 e deliberazioni conseguenti
 - Nomina del Sindaco revisore.
- 25.11.2024 per discutere e deliberare sui seguenti argomenti
 - Ricostituzione del CdA

Nel corso dell'anno 2024 il **Consiglio di Amministrazione** è stato convocato in data 30 settembre 2024, per discutere e deliberare sui seguenti argomenti

- Dimissioni del consigliere Mario Medda e deliberazioni conseguenti

3.3 Gli stakeholder di IAL Sardegna Srl impresa sociale

La figura di seguito riportata evidenzia il quadro riepilogativo degli stakeholder di IAL Sardegna:



Soci	Soggetti che hanno promosso la costituzione di IAL Sardegna Srl Impresa Sociale per la realizzazione di una missione sociale”
Rete Cisl	Soggetti che partecipano allo sviluppo e alla co-progettazione di servizi per la crescita delle RR.UU di IAL Sardegna Srl Impresa Sociale
Rete IAL	Soggetti che beneficiano di attività di formazione interna in una visione di implementazione del sistema
Sistema della Bilateralità Fondi Interprofessionali ed Enti bilaterali	Soggetti privati, destinatari di risorse pubbliche e di fondi provenienti dalle aziende e dai lavoratori, che affidano a IAL Sardegna Srl impresa sociale percorsi di formazione e riqualificazione del personale
Altre agenzie formative del sistema della FP, del sistema dell'istruzione, universitario, della ricerca e della consulenza	Soggetti coinvolti in associazioni temporanee, partenariati, rapporti di fornitura di servizi con IAL Sardegna Srl impresa sociale nell'ambito delle attività istituzionali.
Imprese e loro organizzazioni di rappresentanza	Soggetti privati che affidano a IAL Sardegna Srl Impresa Sociale la progettazione e lo svolgimento di corsi di qualificazione professionale/aggiornamento o comunque che beneficiano indirettamente del miglioramento del livello di formazione del mercato del lavoro di riferimento
Pubblica Amministrazione Regionale e EE.LL	Soggetti pubblici che affidano l'attività di formazione finanziata a IAL Sardegna Srl Impresa Sociale in qualità di attuttore.
Istituzioni nazionali ed europee	Soggetti pubblici che affidano l'attività di formazione finanziata a IAL Sardegna Srl impresa sociale in qualità di attuttore per il raggiungimento di obiettivi stabiliti dall'Unione Europea in materia di istruzione, formazione e sviluppo delle competenze.
Dipendenti e collaboratori	Partecipano attivamente ai progetti nell'intera filiera della formazione, dalla progettazione all'attuazione ai processi di monitoraggio e di amministrazione del sistema.
Fornitori	Soggetti che concorrono allo sviluppo della società mediante apporti specifici (didattica, beni e servizi).
Beneficiari/utenti	Soggetti che affidano a IAL Sardegna Srl impresa sociale la progettazione e lo svolgimento dei corsi di qualificazione professionale; utenti ai quali si rivolge primariamente l'attività del sistema IAL.

4. Il capitale umano

4.1 Il personale dipendente e i collaboratori

IAL Sardegna si avvale prioritariamente del contributo di n. 28 unità di personale dipendente, 11 a tempo indeterminato e 17 a tempo determinato. Al personale dipendente viene applicato il CCNL del comparto della Formazione Professionale.

Grafico 1 Numero di dipendenti per Direzione/sede formativa anno 2024

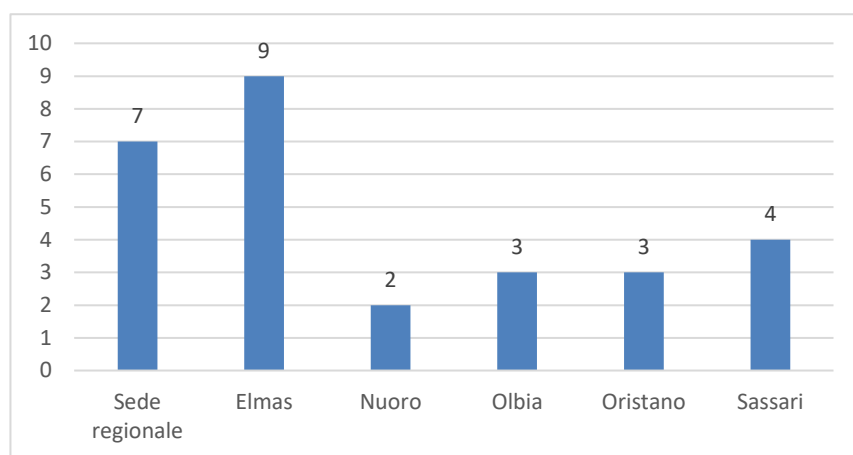


Grafico 2 Numero di dipendenti per titolo di studio posseduto anno 2024

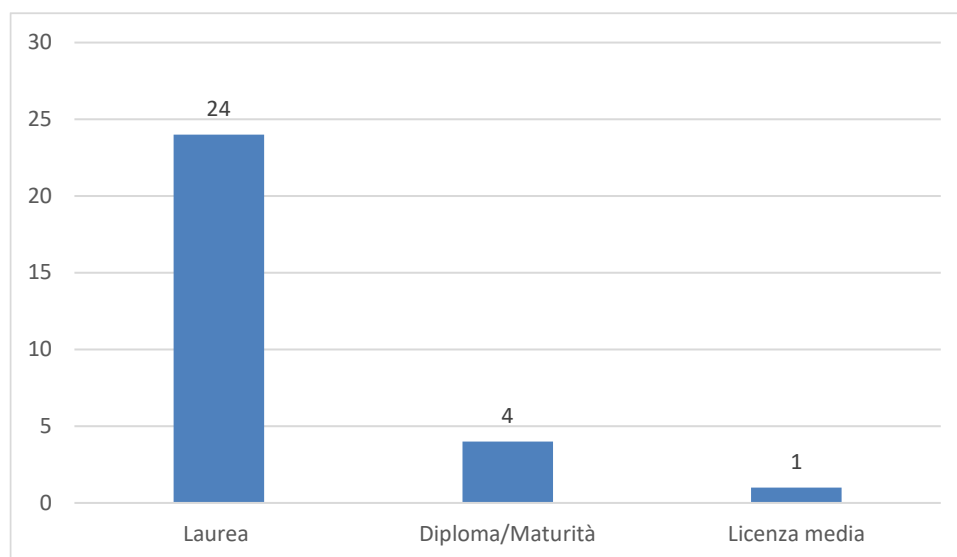


Grafico 3 Quota dipendenti per genere anno 2024

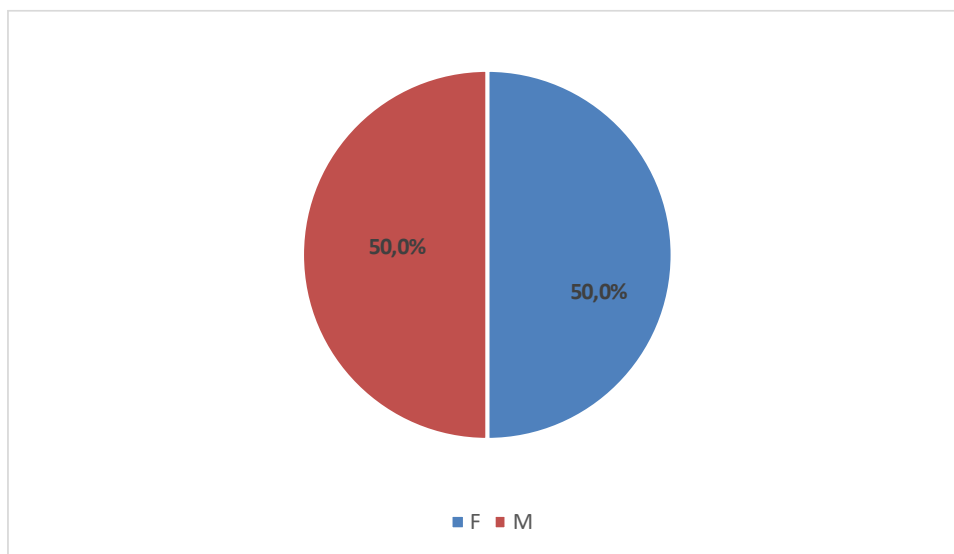


Grafico 4 Numero di dipendenti per livello funzionale anno 2024

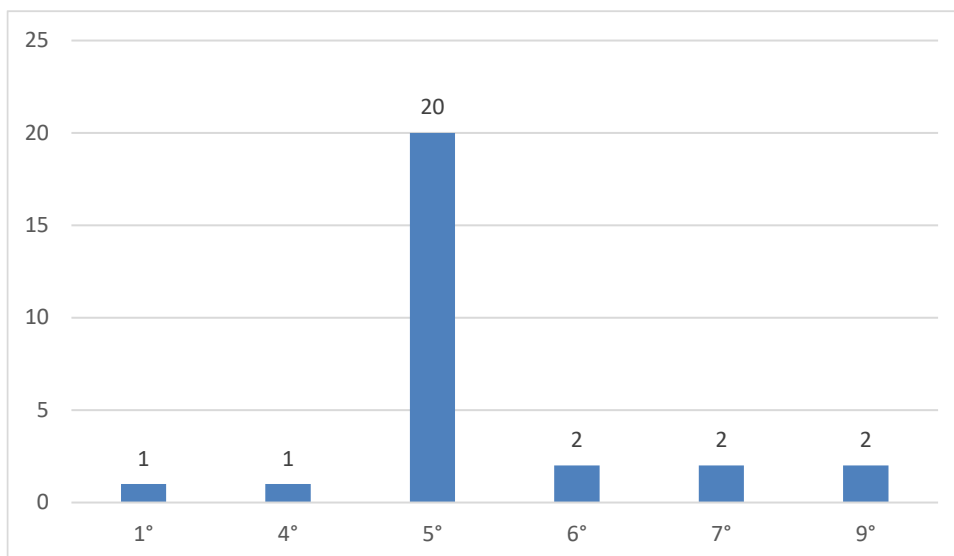


Grafico 5 Numero di dipendenti stabili e strutturati per qualifica funzionale anno 2024

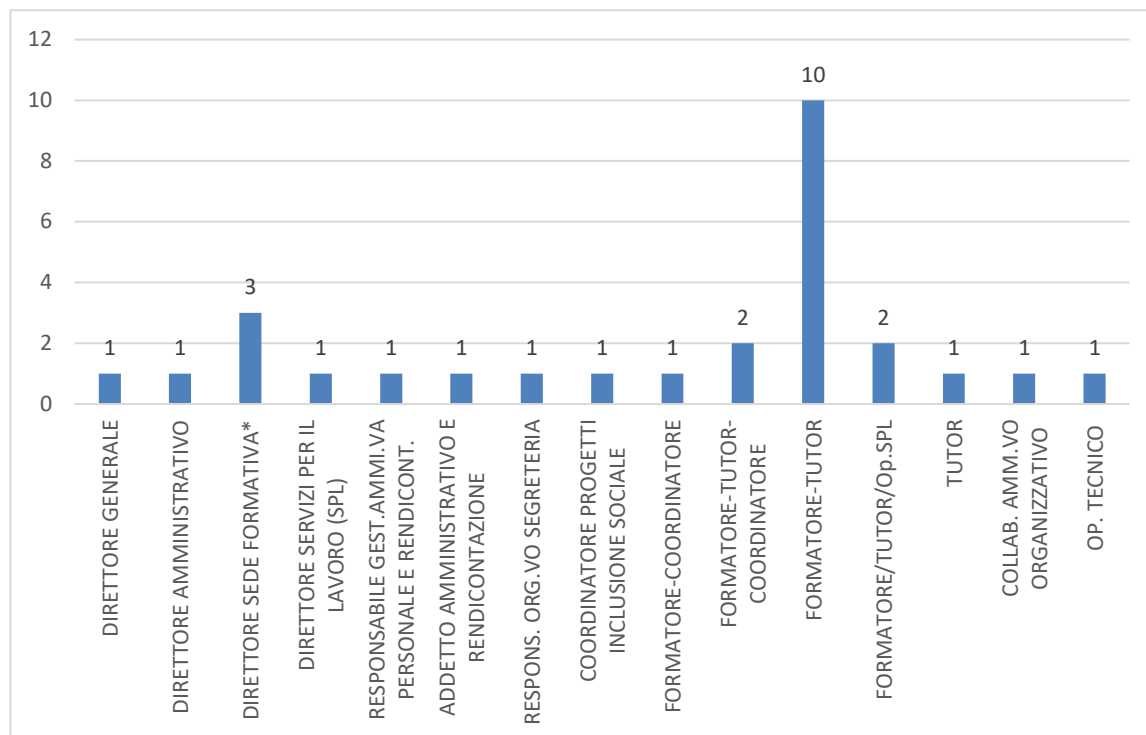
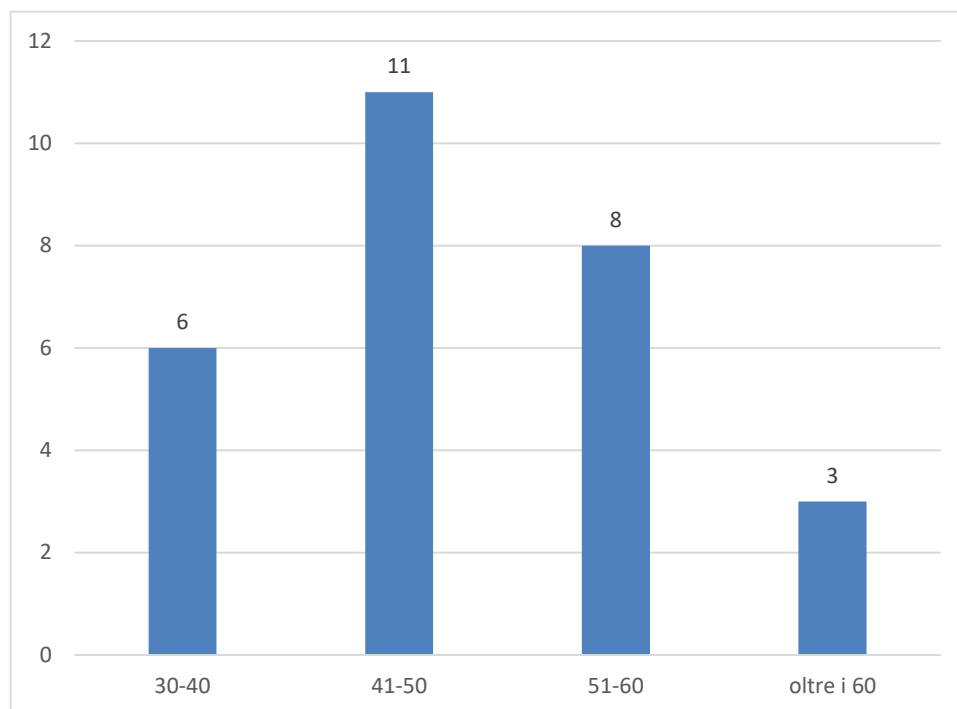


Grafico 6 Numero di dipendenti stabili e strutturati per classe di età anno 2024



In relazione all'andamento delle attività e per fabbisogni di competenze specialistiche, IAL Sardegna si avvale del contributo professionale di collaboratori esterni non dipendenti.

Per lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi, IAL Sardegna si è avvalsa di ulteriori 143 collaboratori così suddivisi:

- ✓ 116 docenti/esperti/mediatori culturali
- ✓ 18 tutor/operatori Servizi per il Lavoro (SpL)
- ✓ 5 collaboratori amministrativi/addetti di segreteria
- ✓ 2 staff di progettazione

4.2 Il Piano di Formazione interno

Nel corso del 2024 si è proseguito con l'importante investimento per il rafforzamento del capitale umano, attraverso un piano di formazione interno mirato. In particolare, è stato confermato il percorso per conseguire e mantenere le certificazioni dell'AIF Associazione Italiana Formatori. Nella tabella sotto, il dettaglio delle qualifiche conseguite.

Reg. Fondo Impesa	Profilo qualifica	Ruolo ricoperto in IAL Sardegna
Direzione	Direttore ente formativo – responsabile del processo di direzione	Direttore di sede formativa Responsabile di funzione Coordinatore di sede
Erogazione Servizi	Coordinatore – responsabile del processo di erogazione dei servizi	Direttore di Sede Formativa Responsabile di Funzione Coordinatore di sede
Analista dei fabbisogni	Analisi fabbisogni formativi – responsabile del processo di analisi e definizione del fabbisogno	Progettista
Progettazione	Progettista – responsabile del processo di progettazione	Progettista
Gestione economico-amministrativa	Responsabile Rendicontazione – responsabile dei processi di gestione economica amministrativa	Responsabile di processo di rendicontazione e monitoraggio Responsabile di funzione

4.3 Volontari attivi nell'organizzazione e natura delle attività svolte

IAL Sardegna non si è avvalso nel corso del 2023 del contributo di volontari.

4.4 Compensi e retribuzioni

4.4.1 I compensi degli organi amministrativi e di controllo

I compensi ed i rimborsi degli amministratori e degli organi di controllo sono conformi al Regolamento adottato in sede di assemblea dei soci e conformi alla regolamentazione indicata dai soci.

Il valore dei compensi ed i rimborsi degli amministratori per l'esercizio 2024 ammontano complessivamente a € 26.033,00 di cui € 15.319,40 per compensi ed € 10.713,60 per rimborsi.

Il valore dei compensi totali per l'organo di controllo per l'esercizio 2024 ammonta complessivamente a euro 10.000,00.

La misura rispetta pienamente i limiti richiesti dall'art. 3 c.2 del D.lgs. 112/2017, sull'assenza dello scopo di lucro e sul divieto di distribuzione diretta o indiretta di utili.

4.4.2 La retribuzione media dei lavoratori dipendenti

Secondo quanto previsto dall'Art.13 comma 1 del D.Lgs.112/17, nel Bilancio Sociale va data distinta evidenza del fatto che "In ogni caso, la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti dell'impresa sociale non può essere superiore al rapporto uno ad otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda. Le imprese sociali danno conto del rispetto di tale parametro nel proprio bilancio sociale."

Al personale dipendente di IAL Sardegna viene applicato il CCNL del comparto della Formazione Professionale approvato nel giugno 2013. L'inquadramento minimo è di 1° livello con una retribuzione annuale lorda pari a € 22.458,66, l'inquadramento massimo è di 9° livello con una retribuzione annuale lorda pari a € 44.214,96. La retribuzione media lorda annuale dello IAL Sardegna si attesta intorno a € 30.000 lordi. Nella seguente tabella sono riportati valori delle retribuzioni annue del personale dipendente al 31.12.2024.

VALORE DELLE RETRIBUZIONI LORDE ANNUALI	
LIVELLO da CCNL APPLICATO	VALORE MASSIMO 2024
1° LIVELLO	€ 22.458,66
4° LIVELLO	€ 27.114,78
5° LIVELLO	€ 28.246,82
6° LIVELLO	€ 32.005,40
7° LIVELLO	€ 33.503,96
9° LIVELLO	€ 44.241,96

Come risulta dai dati della tabella successiva il rapporto tra la retribuzione minima e quella massima corrisposta ai lavoratori dipendenti della società si attesta per l'esercizio 2024 ad un valore (4/8 pari a 0,495) nettamente superiore a quanto prescritto dalla legge (1/8 pari a 0,125).

RAPPORTO ex Lege D.lgs 112/17	retribuzione lorda annuale massima	€ 44.241,96
	retribuzione lorda annuale minima	€ 22.458,66
	in frazione	4/8
	superiore a	1/8

Anche per quanto riguarda le retribuzioni medie dei dipendenti, IAL Sardegna rispetta pienamente le condizioni richieste dal D.Lgs. 112/2017, sull'assenza dello scopo di lucro e sul divieto di distribuzione diretta o indiretta di utili.

4.4.3 Compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente

L'attività viene realizzata anche con il contributo di collaboratori – non dipendenti – con i quali vengono stipulati contratti di consulenza non subordinata, ritagliati su misura rispetto all'apporto lavorativo degli stessi.

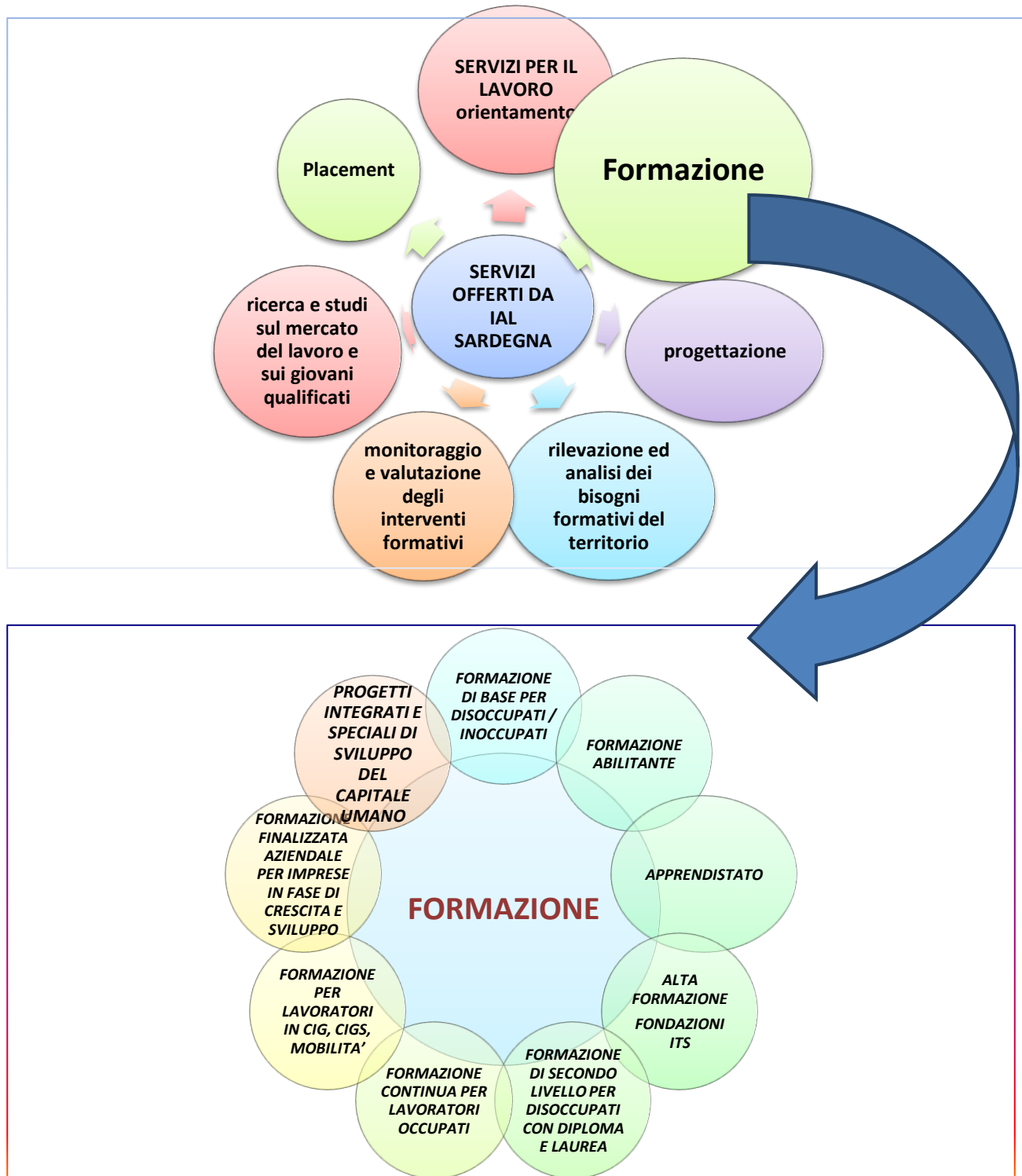
Anche per quanto riguarda il trattamento corrisposto per prestazioni non regolate da contratto di lavoro dipendente, IAL Sardegna rispetta i termini previsti dall'art. 13 del D.Lgs. 112/2017, attestandosi sui valori medi del settore.

Dall'analisi dei dati dell'esercizio, ma è tendenza di più ampio periodo conseguente alle modifiche normative sui contratti atipici, si può evidenziare quanto riportato nella seguente tabella:

Compensi corrisposti per prestazioni a non dipendenti anno 2024

Tipologia fornitore	Valore totale 2024
PARTITA IVA	267.960,94€
OCCASIONALI	28.142,88 €
COCOCO	342.681,54 €
SOMMINISTRAZIONE	28.528,31 €
	667.313,67 €

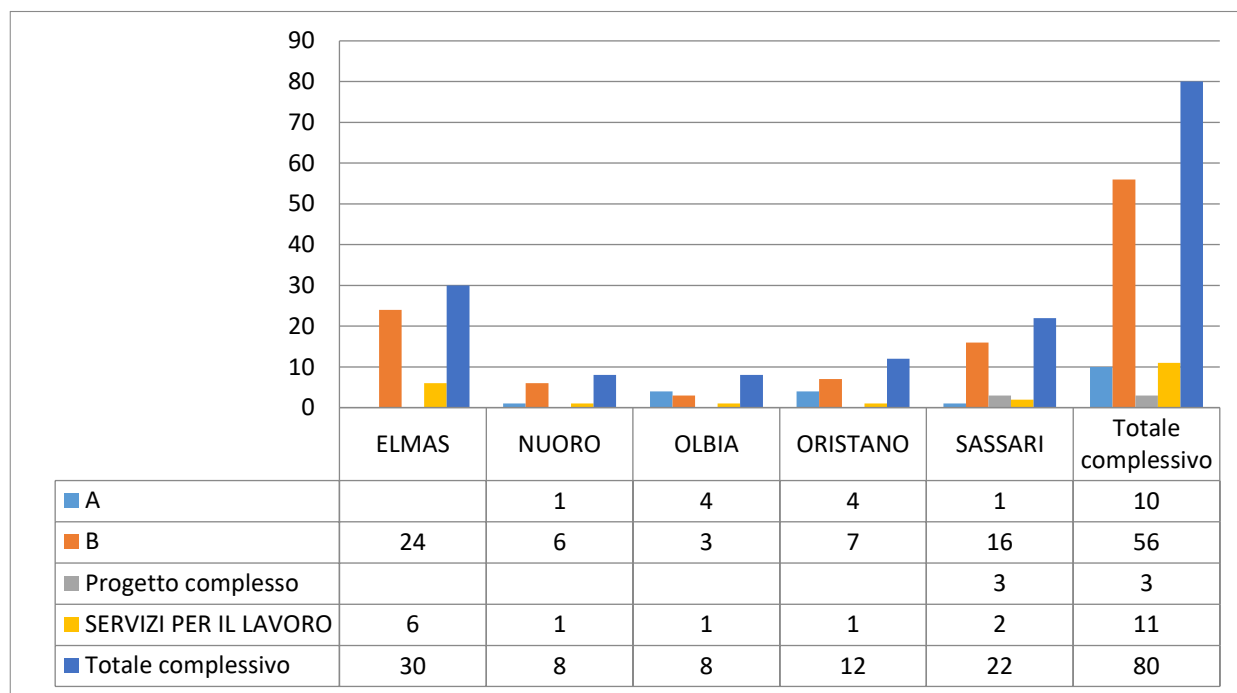
5. Obiettivi e attività anno 2024



5.1 I progetti erogati: principali dati quantitativi

5.1.1 Le attività per direzione territoriale

Grafico 7 Numero di progetti realizzati per macro tipologia formazione/servizio¹ e direzione territoriale, anno 2024



¹ Definizione da accreditamento Regione Autonoma della Sardegna delle Macrotipologie:

A - Percorso formativo sperimentale della formazione professionale triennale: - interventi previsti dalla L.53/2003 realizzati nel sistema di formazione professionale e nell'esercizio dell'apprendistato;

B - Formazione post-obbligo e formazione superiore: - interventi formativi post obbligo, post diploma e post laurea; - formazione finalizzata all'inserimento e reinserimento lavorativo; - percorsi di istruzione e formazione tecnico superiore integrata (IFTS); - formazione professionalizzante nell'ambito dei corsi di laurea; - alta formazione post laurea; - corsi abilitanti all'esercizio di professioni regolamentate.

C - Formazione continua e permanente: - interventi destinati a persone occupate, in CIG e in mobilità.

Servizi al Lavoro: interventi erogati nell'ambito dell'accreditamento specifico servizi per il lavoro

Progetti complessi: progetti che prevedono sia azioni formative che servizi per il lavoro

Grafico 8 Numero di ore erogate per macro tipologia di formazione/servizio e direzione territoriale, anno 2024

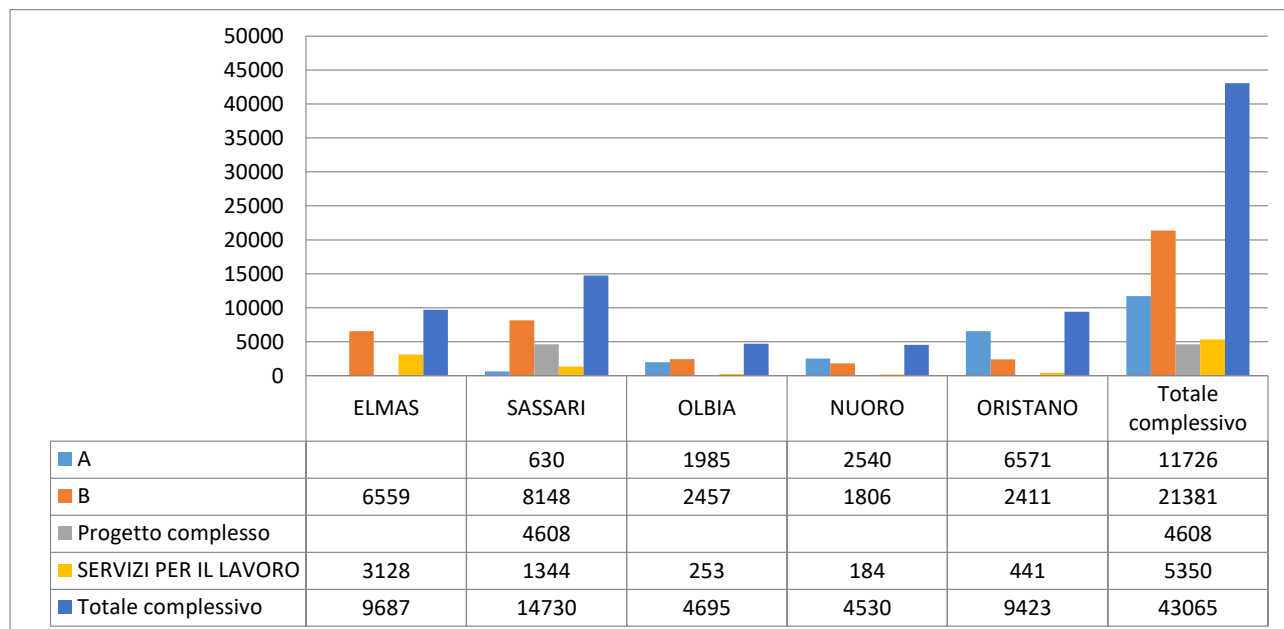


Grafico 9 Numero di utenti anno 2024 per direzione territoriale

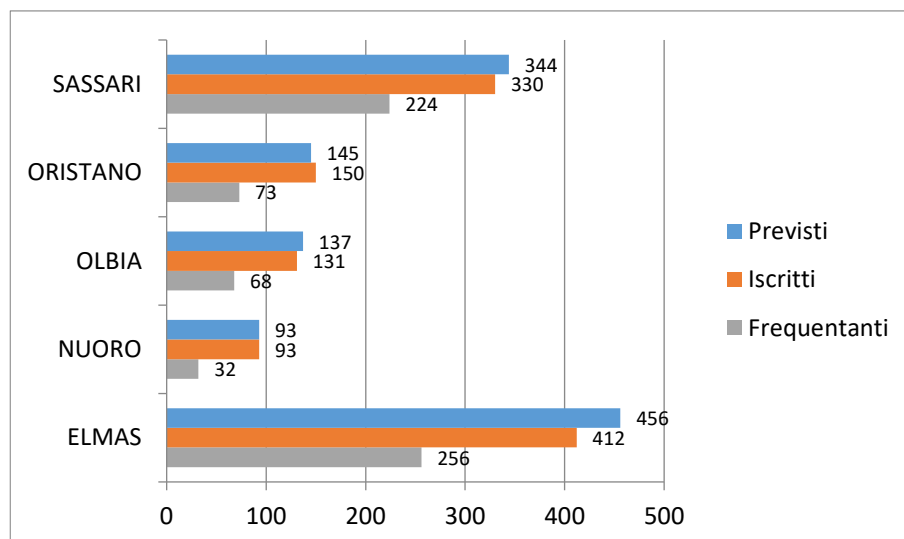


Grafico 10 Incidenza per genere di utenti frequentanti per direzione territoriale, anno 2024

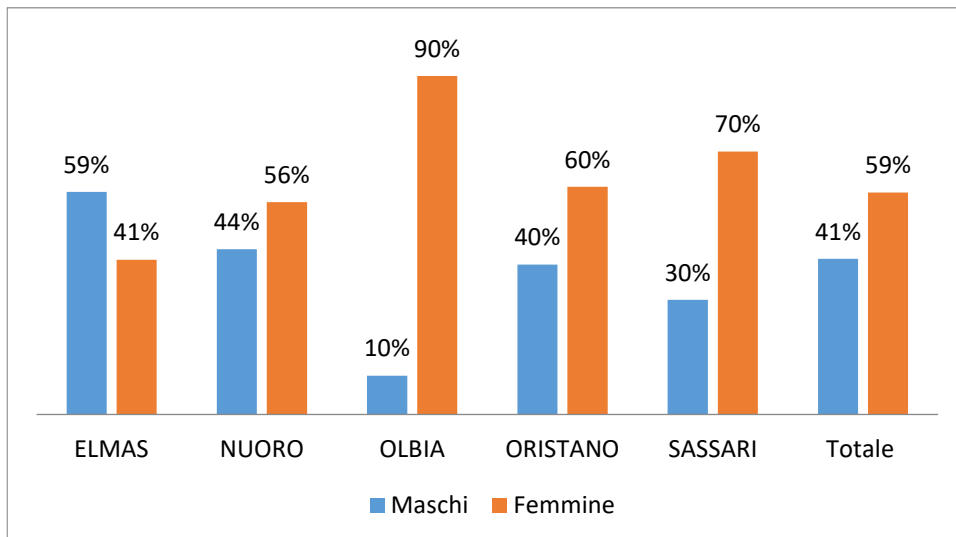


Grafico 11 Numero di utenti frequentanti per macro tipologia di formazione/servizio e genere, anno 2024

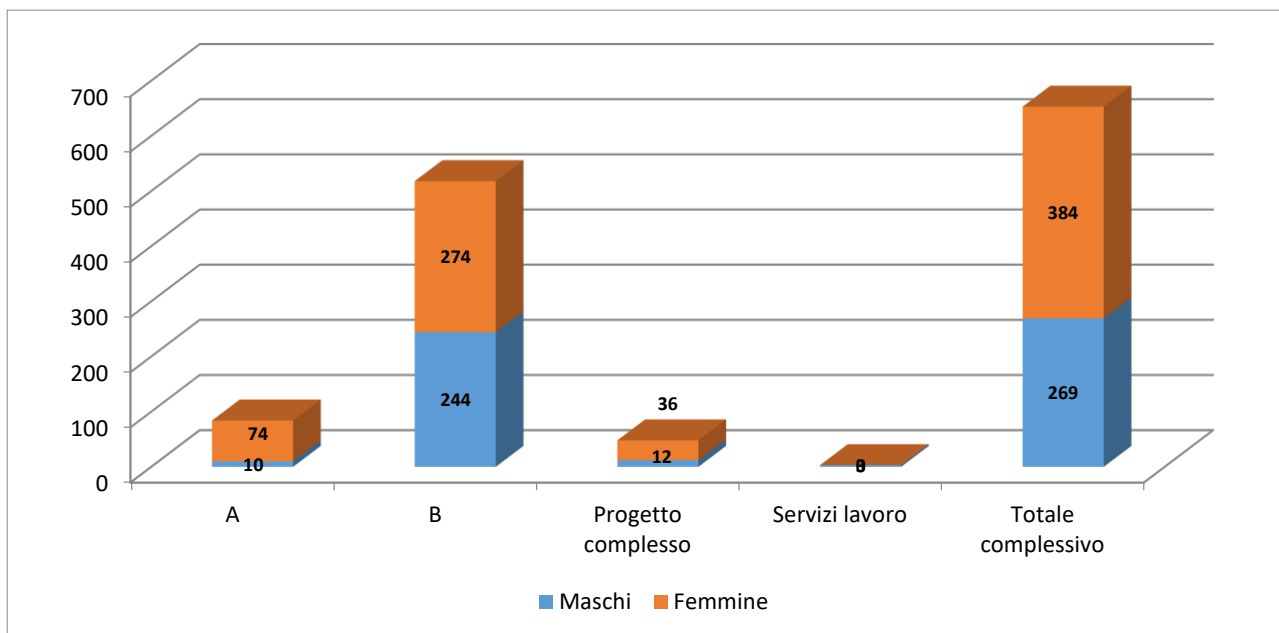


Grafico 12 Numero di utenti frequentanti per direzione territoriale e titolo di studio, anno 2024

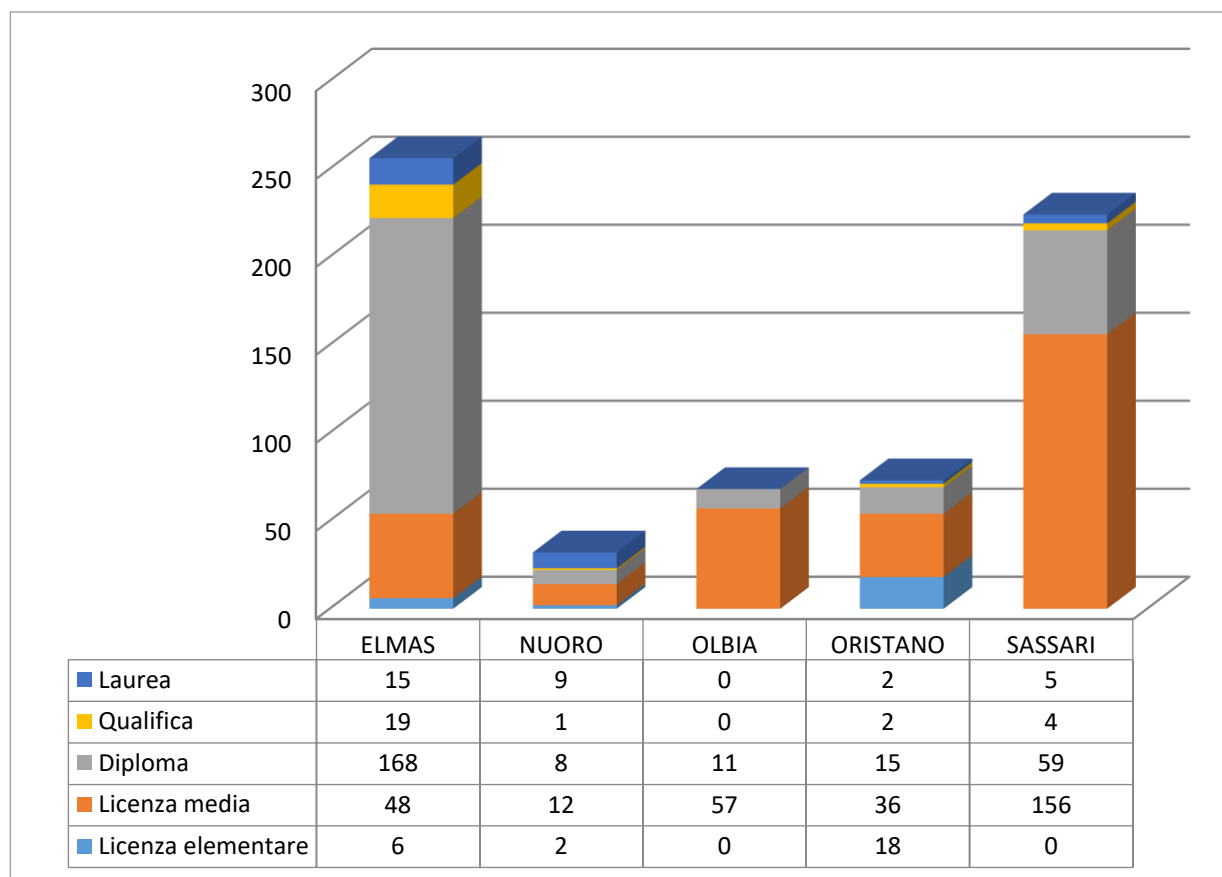


Grafico 13 Numero di utenti frequentanti per direzione territoriale e condizione professionale, anno 2024

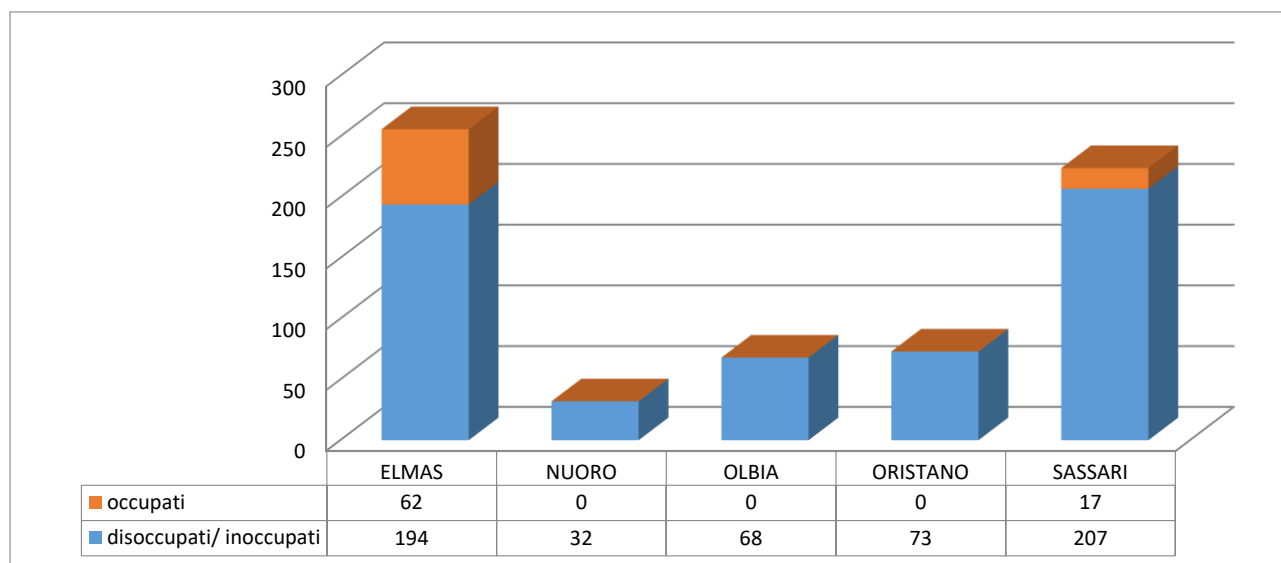


Tavola 1 Numero di utenti frequentanti per direzione territoriale e classe di età, anno 2024

Direzione territoriale	14-18	19-25	26-29	30-35	36-40	41-49	50-55	56 e oltre
ELMAS	4	51	25	38	34	46	36	22
NUORO	0	5	4	3	4	8	7	1
OLBIA	47	0	4	7	8	2	0	0
ORISTANO	18	21	5	7	7	11	3	1
SASSARI	7	16	15	24	26	57	61	18
Totale	76	93	53	79	79	124	107	42

Grafico 14 Numero di utenti frequentanti per direzione territoriale e tipologia di soggetti svantaggiati, anno 2024

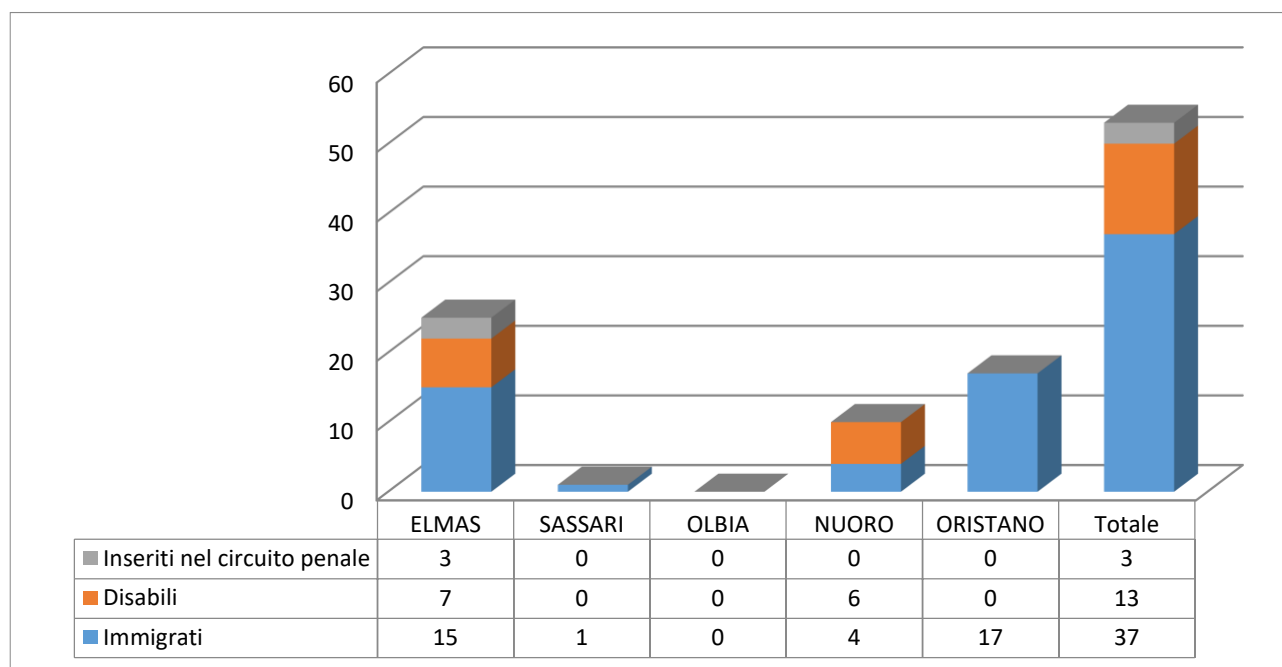
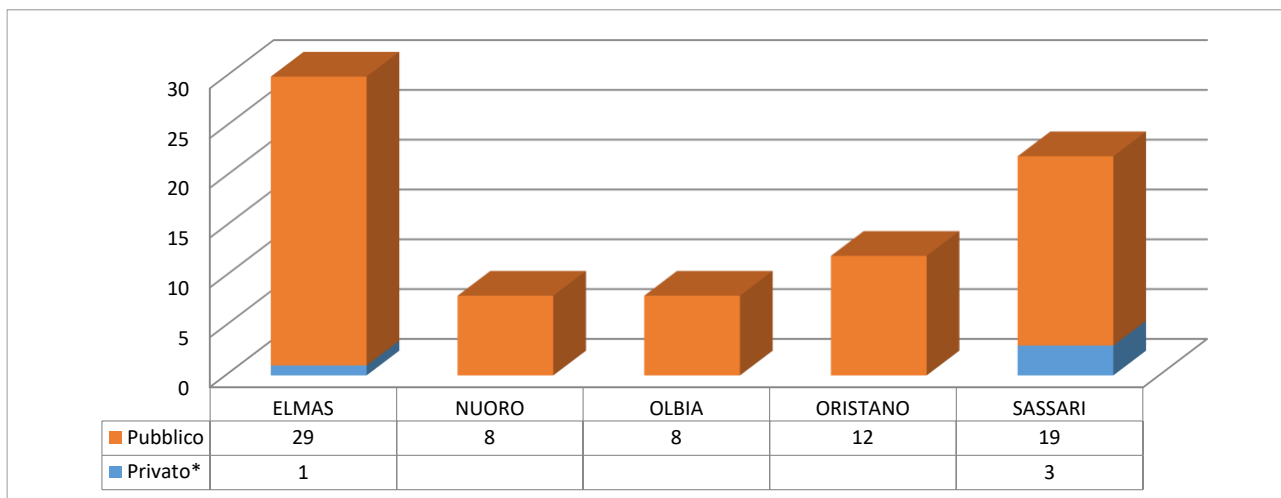


Grafico 15 Numero di progetti per direzione territoriale e tipologia di finanziamento, anno 2024



*Progetti autofinanziati

Grafico 16 Numero di progetti per fonte di finanziamento, anno 2024

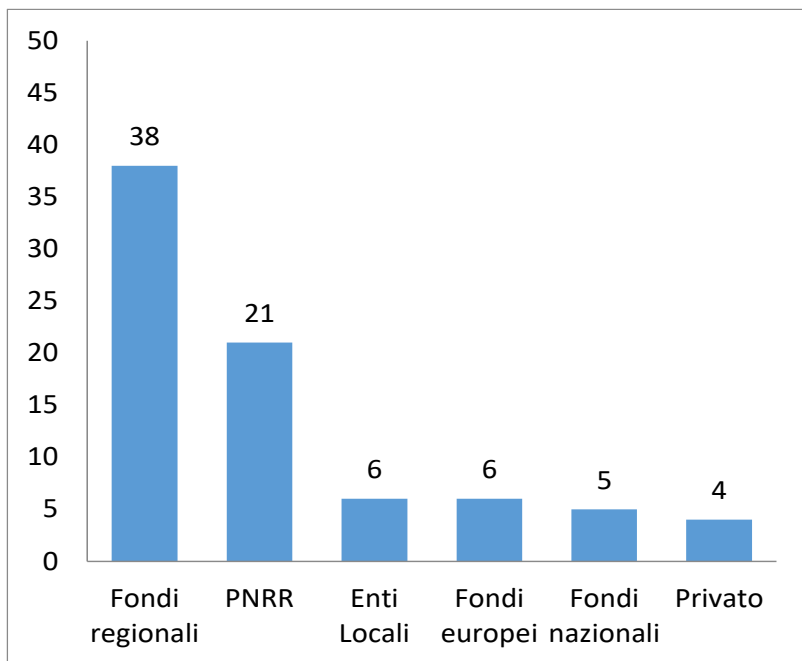


Grafico17 Numero soggetti coinvolti per stage, tirocini e AFL, anno 2024

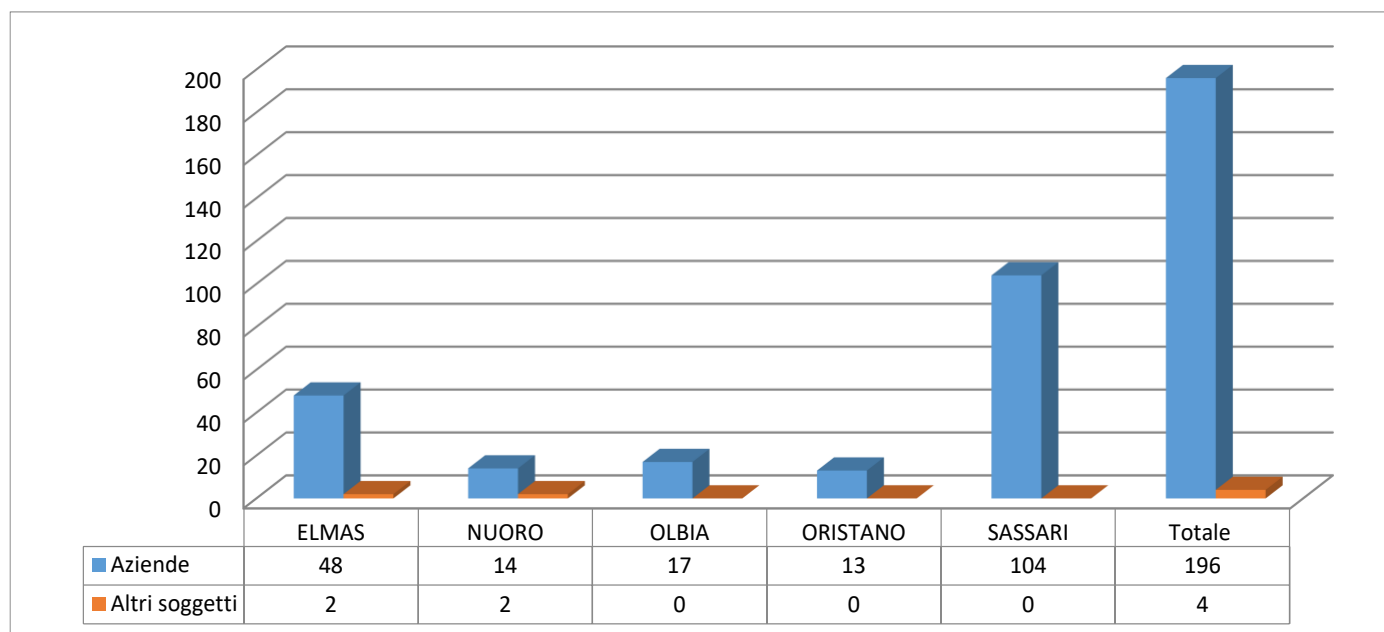


Grafico 18 Numero ore erogate nell'area salute e sicurezza, anno 2024

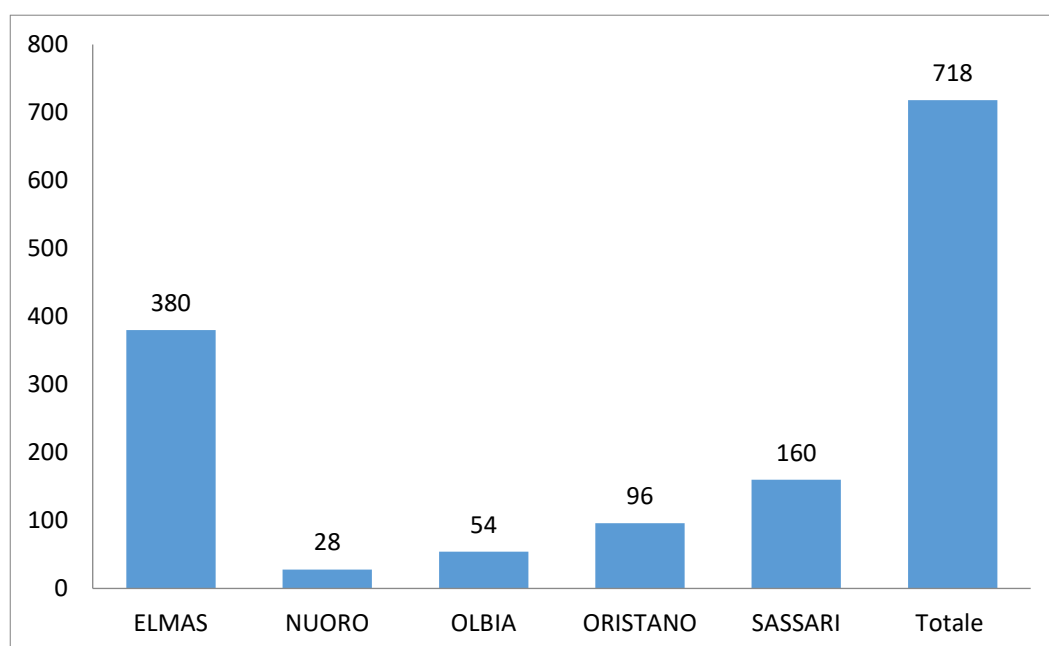


Grafico 19. Numero di incontri/accordi con soggetti pubblici/privati, anno 2024

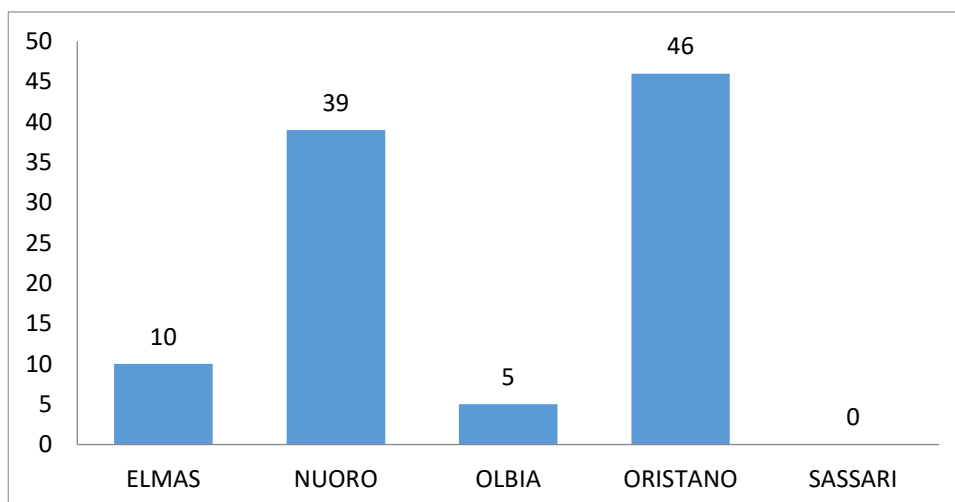


Grafico 20. Numero di incontri con nuclei familiari degli utenti coinvolti nelle attività, anno 2024

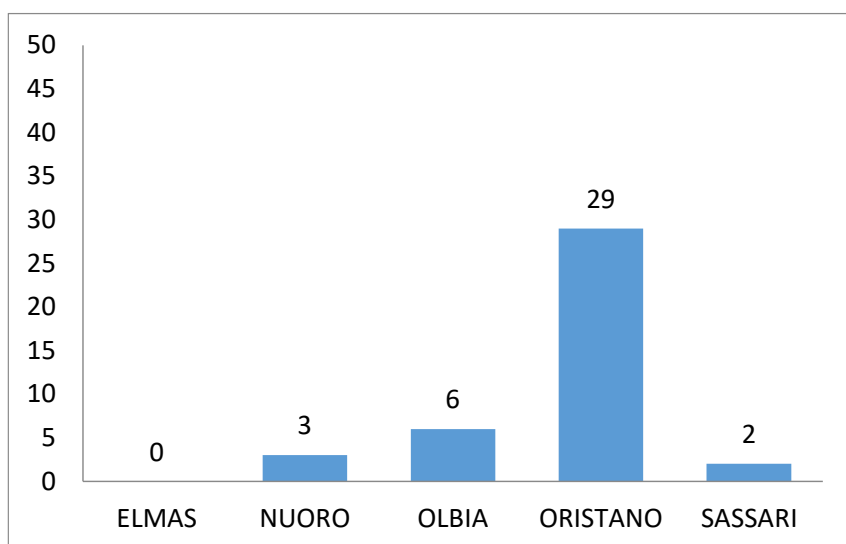
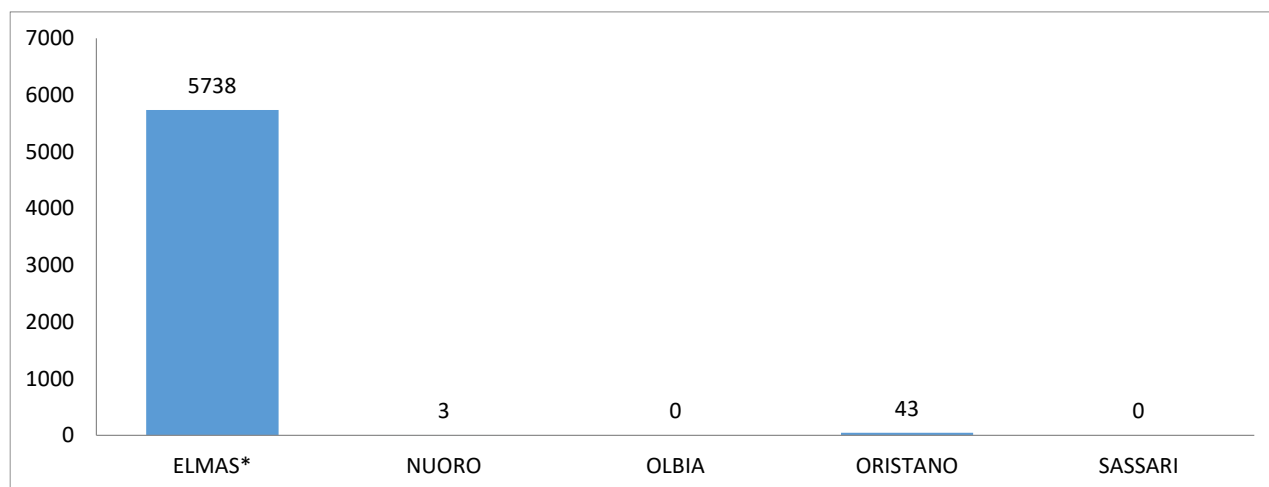


Grafico 21. Numero di ore erogate in modalità FAD anno 2024



*di cui 3.425 ore per ITS Macomer

Grafico 22 Numero di fornitori didattici anno 2024 per macro tipologia di formazione/servizio e direzione territoriale

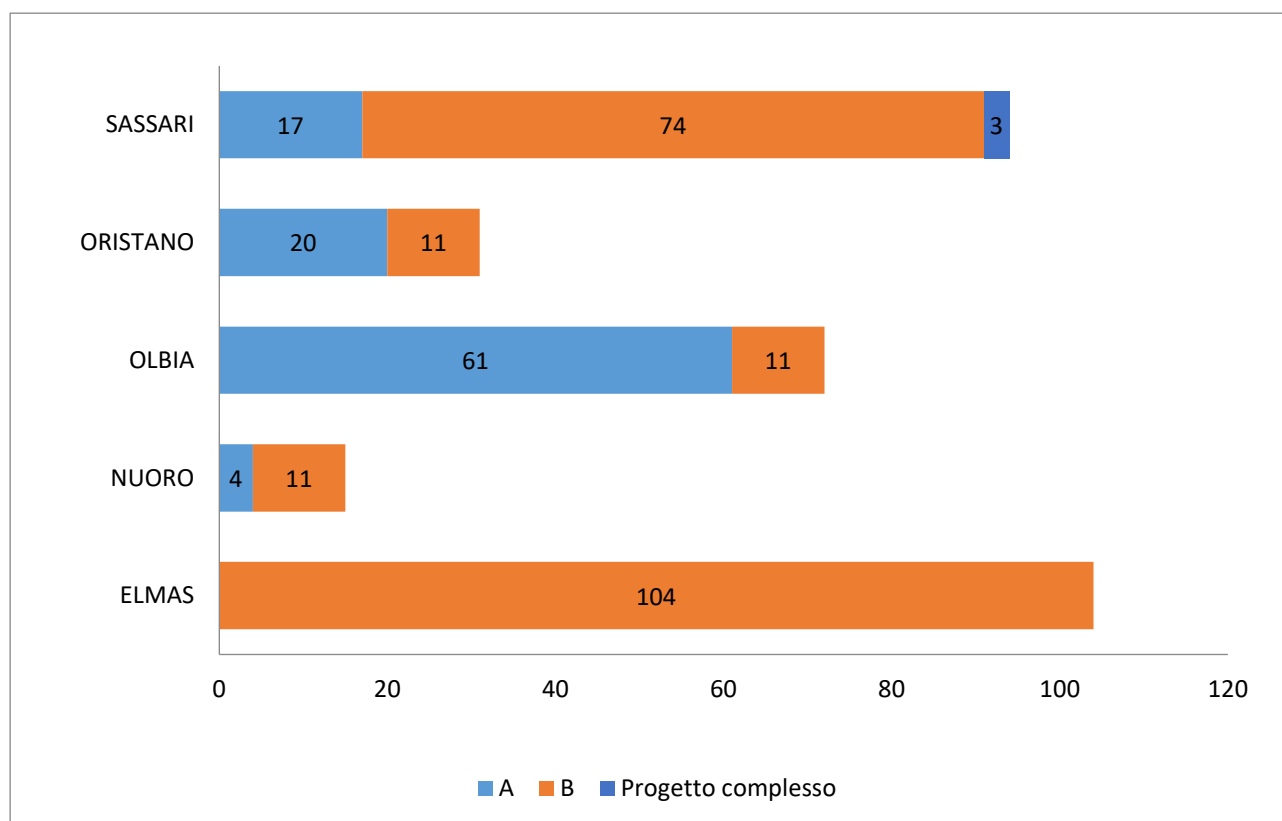
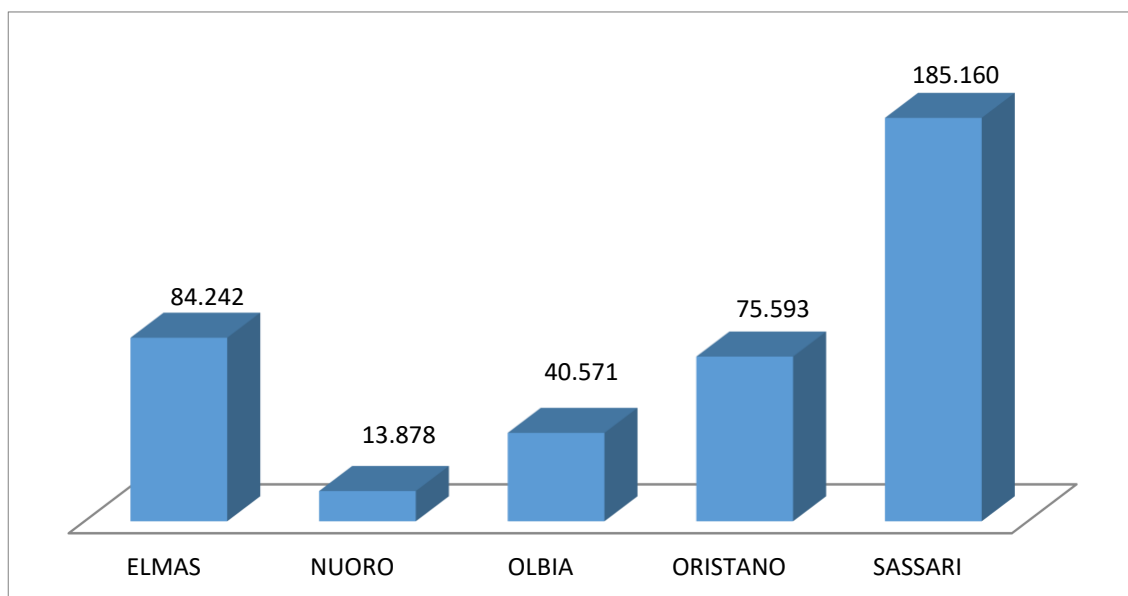


Grafico 23 Numero di ore/utente erogate per direzione territoriale, anno 2024



5.1.2 Le attività delle sedi formative

Grafico 24 Numero di ore erogate per sede formativa, anno 2024

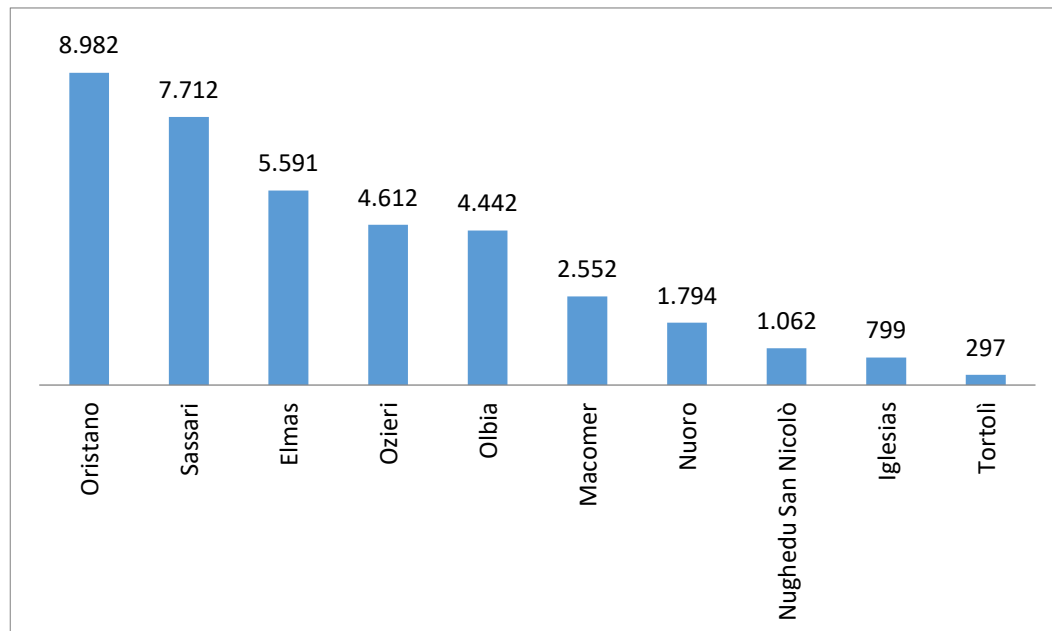


Grafico 26 Numero di utenti frequentanti per sede formativa, anno 2024

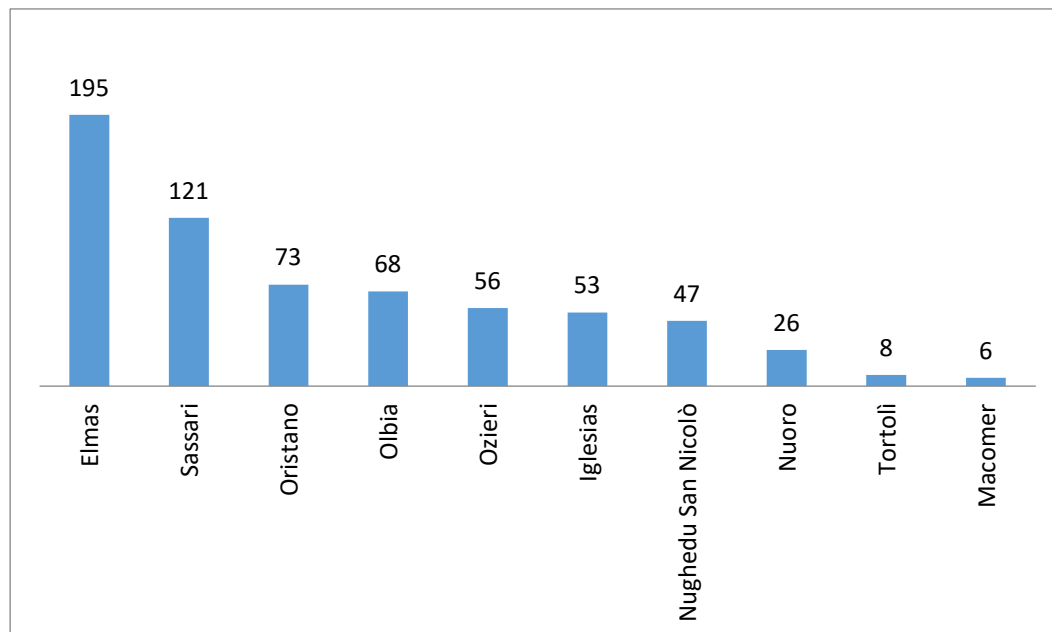
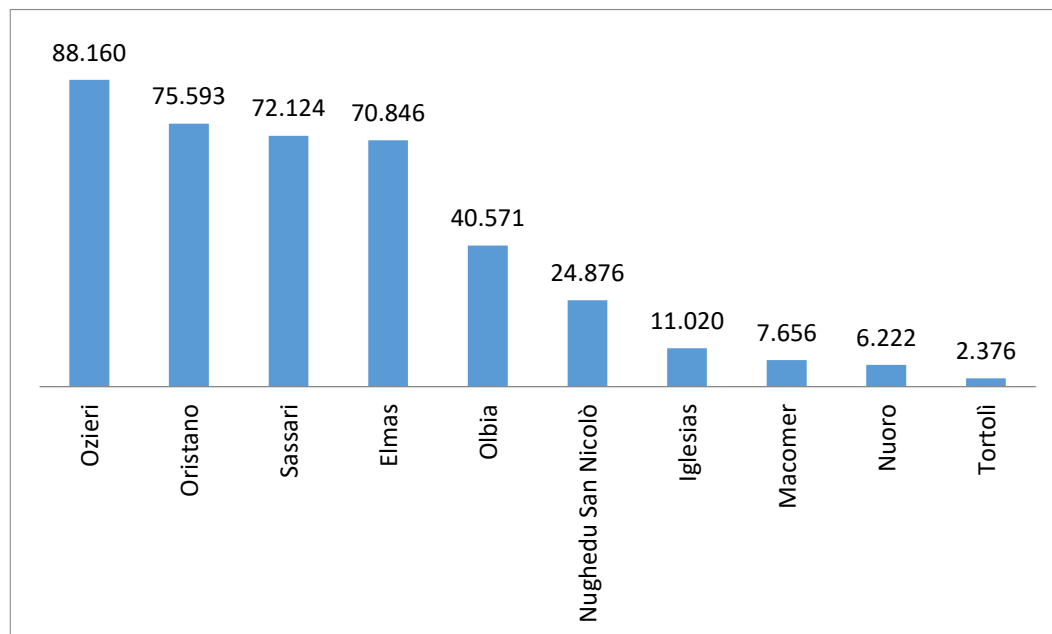


Grafico 27 Numero di ore/utente erogate per sede formativa, anno 2024



5.1.3 Focus sui servizi per il lavoro

I Servizi per il Lavoro dello IAL Sardegna sono articolati in 10 sedi operative le quali offrono i propri servizi per un minimo di 20 ore settimanali.

Le sedi accreditate sono:

Via Eligio Perucca, 1 - 09034 - Elmas (Ca)

Via Cagliari, 24 - 09170 - Oristano (Or)

Via Quinto Orazio Flacco Snc - 08100 - Nuoro (Nu)

Via Giusti, 1 - 07014 - Ozieri (Ss)

Via Giovanni Prati N. 22-28 - 07100 - Sassari (Ss)

Via Galvani, 64 - 07026 - Olbia (Ot)

Vicolo II Gorizia, 1 - 09016 - Iglesias (Ci)

Via Milano Snc - 08015 - Macomer (Nu)

Viale Don Bosco 3 - 08045 - Lanusei (Og)

Via Deledda 20 - 08048 - Tortolì (Og)

Nel corso del 2024 le attività erogate sono state principalmente quelle previste da accreditamento, e vale a dire:

- a) Accoglienza (Accesso e informazione)
- b) Orientamento di primo livello
- c) Facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro
- d) Orientamento specialistico
- e) Accesso ai percorsi di accompagnamento al lavoro
- f) Servizi per le imprese

che però hanno avuto implementazione non solo nelle attività previste dai servizi a sportello, ma soprattutto nell'ambito del Programma GOL che ha avuto una sua completa operatività a partire dal febbraio 2024.

Di seguito le principali risultanze dell'attività svolta.

Accoglienza e Orientamento specialistico						
Sede	Accoglienza Orientamento I liv contatti	Di cui di GOL	Orientamento specialistico ore	Di cui di GOL	Utenti	Di cui di GOL
Elmas	1255	663	1838	1838	350	286
Iglesias	525	399	687	687	220	150
Lanusei/Tortol i	580	500	475	475	160	118
Oristano	350	102	441	441	90	65
Nuoro	150	47	184	184	42	32
Sassari	820	647	1287	1287	310	237
Olbia	400	234	253	253	95	53
Ozieri	80	44	57	57	34	24
TOTALE	4160	2636	5222	5222	1301	965

Nell'ambito delle attività sviluppate nelle differenti sedi si può stimare come vi siano stati complessivamente 4160 contatti, caratterizzati per l'erogazione dei servizi di **accoglienza e orientamento informativo** e 2636 dei quali sono riconducibili a utenti coinvolti nel programma GOL.

Le ore di **orientamento specialistico e accompagnamento al lavoro** sono state 5222 distribuite nelle diverse sedi ma, in questo caso, sono state sviluppate esclusivamente nell'ambito del programma GOL che, con i 965 utenti cui è stato avviato il Piano di Azione Individuale (PAI), è stato l'unico contesto di implementazione di tali azioni.

Le azioni orientamento che si sono sostanziate nella presa in carico dell'utenza, nel bilancio di carriera, nella Skill Gap Analysis e nella definizione del piano di sviluppo personalizzato, hanno consentito di mettere a catalogo (A, B e C) 97 corsi con almeno un iscritto per complessive 21572 ore di formazione potenziali. Il numero degli iscritti è stato pari complessivamente a 295 utenti (in media 3 per corso), che però a causa della disomogeneità della distribuzione hanno generato solo 35 corsi avviabili con impegno di spesa.

È stato possibile, inoltre, a seguito delle attività di orientamento informativo, coinvolgere ulteriori utenti (circa 340) nelle altre attività che sono state avviate sviluppate nel corso del 2024:

- Corsi dell'avviso RRPQ;
- Corsi dell'avviso RRPQ Breve;
- Corsi Eipass;

- Corsi IEFPI;
- Corsi ITS;
- Corsi CASLIS;
- Corsi in Autofinanziamento.

Le **attività di Facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro** si sono sostanziate nella raccolta del fabbisogno e pubblicazione di ricerche mirate, o la raccolta e distribuzione alle varie direzioni delle candidature spontanee ricevute, e possono essere sintetizzate nella seguente tabella

Servizi alle imprese e incontro domanda e offerta di lavoro					
RICERCHE	INTERNA	ESTERN	TIPOLOGIA	AZIENDA	n°
PERSONALE	A				CV
EL_CAS_76	SI		Orientatori - operatori servizi per il lavoro		60
EL_CAS_77	SI		Tutor didattici - Macomer		9
EL_CAS_79	SI		Docenti/formatori/esperti di settore		2
EL_CAS_80	SI		Docenti/formatori della lingua inglese		5
EL_CAS_81	SI		Tutor didattico - Olbia		5
EL_CAS_82	SI		Docenti/formatori/esperti di settore		1
EL_CAS_83		SI	Esperto nella progettazione di attività di sviluppo locale	CIPNES	2
EL_CAS_84	SI		Orientatori - operatori servizi per il lavoro olbia tortoli		4
EL_CAS_85		si	Esperto nella progettazione di attività di sviluppo locale	CIPNES	0
Candidature spontanee			Docenti formatori		223
TOTALE					311

Nel corso del 2024, le **attività di promozione** si sono così caratterizzate:

- Utilizzo di Social media con la pubblicazione su Facebook, instagram, LinkedIn
- Utilizzo di mailing specifiche per la distribuzione di informazioni
- Utilizzo del Sito WEB istituzionale per le attività di diffusione di news e la pagina "Lavora con noi".

In sintesi, con i social sono stati veicolati contenuti in 382 post che hanno portato a 42810 visualizzazioni complessive, con 8131 impressioni. La somma di tutte le persone che seguono i social dello IAL ammonta a 6685 followers. Un dettaglio su LinkedIn, che ha una veste maggiormente istituzionale con i due profili legati allo IAL come Ente e ai SPL, evidenzia come siano stati pubblicati 72 post complessivi e 32 news che hanno

avuto una percentuale di interesse pari ad una media di circa il 12 punti; complessivamente sono seguiti da 878 persone con una predominanza per il profilo Ente (656 persone).

Per quello che riguarda invece l'utilizzo delle mailing list abbiamo sviluppato contatti nell'ambito dell'avviso GOL con circa 1500 persone, promuovendo le attività di progetto e le opportunità connesse al programma (orientamento, formazione, tirocini), mentre la mail di diffusione che riguarda la rete dei centri per l'impiego regionale, la rete Cisl nelle sue varie articolazioni territoriali, le scuole ha visto il suo utilizzo principale con la promozione delle ricerche di personale, sia interno sia per interlocutori esterni, nonché la promozione dei percorsi riservati ai ragazzi in uscita dalle scuole medie per i percorsi IEFP, e dalle scuole superiori per i percorsi ITS.

Infine il sito web dello IAL, che svolge al momento sia una funzione prettamente istituzione relativa alla pubblicizzazione degli avvisi di selezione o alle comunicazioni legate all'avvio delle selezioni o presentazione delle candidature per specifici avvisi, per la quale è stato veicolo della diffusione di 14 post e 14 news; sia come luogo di auto promozione con il link "lavora con noi" che ha consentito la raccolta di 223 curricula che sono stati inviati alle direzioni di interesse dei candidati.

Azioni di Promozione								
	Post	News	Follower	Impressioni	Visualizzazioni	Diffusioni	Reazioni	Percentuale Di Interesse
Sito Web	14	14						
Linkedin IAL	35	14	656	2301	2389	14	37	10,038
Linkedin SPL	37	18	222	1843	1164	23	41	14,862
Instagram	167		1452		22682			
Facebook	143		4355	3987	16575			
Mailing	13							
Mail Gol	1514							

5.2 INDICATORI DI RICADUTA SOCIALE

5.2.1 Il processo di valutazione della ricaduta sociale: i livelli di efficacia e di efficienza per Ial Sardegna srl Impresa sociale

Nella valutazione dei risultati ottenuti dalle attività erogate, lo IAL INNOVAZIONE APPRENDIMENTO LAVORO Sardegna Srl impresa sociale è attento non solo all'equilibrio fra costi e ricavi e al soddisfacimento di bisogni fondamentali dell'individuo (primo inserimento, riposizionamento - adeguamento dello status lavorativo), ma anche alla corrispondenza con gli indirizzi di programmazione delle Istituzioni pubbliche e ai miglioramenti nei processi di impresa. Il percorso, si concretizza, nella piena volontaria e attenta realizzazione di una politica della qualità che sia sostegno efficace della attività formativa erogata, attraverso il controllo di indici dei processi che precedono e generano il percorso formativo e dei risultati che ne conseguono, prestando particolare attenzione ai sistemi, costantemente aggiornati, di rilevamento dei dati. Tale sistema di valutazione comprende: le analisi del contesto economico e sociale in cui opera l'utenza utilizzatrice del servizio formativo, la progettazione dell'intervento, il sistema di informazione e orientamento, gli strumenti di accompagnamento e verifica del cambiamento intervenuto e conseguentemente l'esecuzione dell'attività erogata. La politica della Qualità dunque presiede tutto il processo organizzativo, utilizza adeguati strumenti di comunicazione interna ed esterna volti a responsabilizzare e coinvolgere tutti i soggetti ai diversi livelli operativi che ne fanno parte essenziale. Si tratta di un processo dinamico, in continua evoluzione, in grado di garantire servizi innovativi e tesi a soddisfare la committenza, i beneficiari delle azioni formative, i soggetti che a vario titolo sia direttamente che indirettamente possono beneficiare dell'attività, mediante l'assunzione di regole certe all'interno dell'offerta dei servizi formativi e dei target di riferimento fruitori della formazione di base, superiore, continua. Tutto il processo è orientato alla costanza di un'azione informativa puntuale e diffusa, con azioni di manutenzione ed aggiornamento continuo nei vari livelli di management di quadri, di formatori e di operatori dei servizi interni, col supporto di strumentazioni, spazi operativi adeguati alle norme ed ai tempi di utilizzo.

Il processo di miglioramento della qualità e della cultura della competenza è dunque continuamente e costantemente assunto e diffuso consapevolmente con la presentazione dei valori economici ed etici rappresentati nel bilancio sociale in coerenza con la più ampia conformità alle norme relative sia all'accreditamento che alla certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015.

5.2.2 Gli indicatori: correlazione fra stakeholder, sistema di valutazione adottato, obiettivi e risultati.

OBIETTIVO	INDICATORE DI RISULTATO	STAKEHOLDER CORRELATO
1. SODDISFARE I BISOGNI ALLA BASE DELLA RICHIESTA DI SERVIZI	LIVELLO DI CUSTOMER SATISFACTION SULLE VARIABILI DI PROCESSO DELLE ATTIVITA' EROGATE:	✓ BENEFICIARI FINALI ✓ FAMIGLIE ✓ IMPRESE E LORO ORGANIZZAZIONI ✓ FORNITORI ✓ SOGGETTI FINANZIATORI PUBBLICI E PRIVATI ✓ SOCI ✓ SISTEMA IAL ✓ RETE CISL
2. SODDISFARE I REQUISITI NORMATIVI E SOSTANZIALI DEI SOGGETTI FINANZIATORI	LIVELLO INDICATORI DI EFFICACIA E EFFICIENZA ACCREDITAMENTO:	✓ SOGGETTI FINANZIATORI PUBBLICI E PRIVATI ✓ ORGANIZZAZIONI E ISTITUZIONI NEL TERRITORIO
3. SODDISFARE LA RICADUTA DELLE AZIONI SUI TARGET	1. LIVELLO DI COINVOLGIMENTO TARGET 2. LIVELLO DI SPESA/PRO CAPITE GESTITA 3. PRESENZA E COSTANZA DEI SERVIZI OFFERTI NEI TERRITORI	✓ BENEFICIARI FINALI ✓ FAMIGLIE ✓ IMPRESE E LORO ORGANIZZAZIONI ✓ FORNITORI ✓ SOGGETTI FINANZIATORI PUBBLICI E PRIVATI
4. MIGLIORARE IL SISTEMA INTERNO	1. LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO 2. LIVELLO DI RISORSE ECONOMICHE DEDICATE	✓ DIPENDENTI IAL ✓ COLLABORATORI
5. MGLIORARE LA RICADUTA IN TERMINI DI INNOVAZIONE E SVILUPPO	1. LIVELLO DI COSTRUZIONE DI RETI 2. LIVELLO DI ATTRATIVITA' DI RISORSE PROVENIENTI DA ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO NON REGIONALE 3. LIVELLO DI RISORSE DESTINATE AGLI INVESTIMENTI	✓ BENEFICIARI FINALI ✓ FAMIGLIE ✓ IMPRESE E LORO ORGANIZZAZIONI ✓ FORNITORI ✓ SOGGETTI FINANZIATORI PUBBLICI E PRIVATI ✓ SOCI ✓ SISTEMA IAL ✓ RETE CISL

5.2.2 Gli indicatori: dati qualitativi e quantitativi di risultato anno 2024

Tavola 2 – Livelli di Customer Satisfaction delle attività erogate anno 2024

indicatore	Nuoro	Olbia	Oristano	Elmas	Sassari	Media
1 - Livello attuazione	55,57	68,07	57,63	56,20	39,19	55,33
2 - Livello successo formativo	50,84	52,00	58,53	53,01	71,04	57,08
3 - Livello di abbandono	50,84	62,97	38,53	48,84	43,02	48,84
4 - Livello soddisfazione allievi	97,22	95,14	88,43	98,01	94,10	94,58
5 - Livello soddisfazione docenti	100,00	96,00	91,40	98,99	96,22	96,52
6 - Livello soddisfazione tutor	100,00	100,00	90,00	100,00	100,00	98,00
7 - Livello soddisfazione aziende stage	100,00	97,00	93,57	100,00	96,16	97,35
8 - Livello obiettivi raggiunti	91,50	93,33	93,59	89,76	92,01	92,04
Punteggio Validazione in Decimi	80,75	83,06	76,46	80,60	78,97	79,97

Elaborazione frutto della media di medie con punteggio massimo paria 100.

Tavola 3 –Livelli di Customer Satisfaction delle attività erogate - serie storica anni 2010-2024

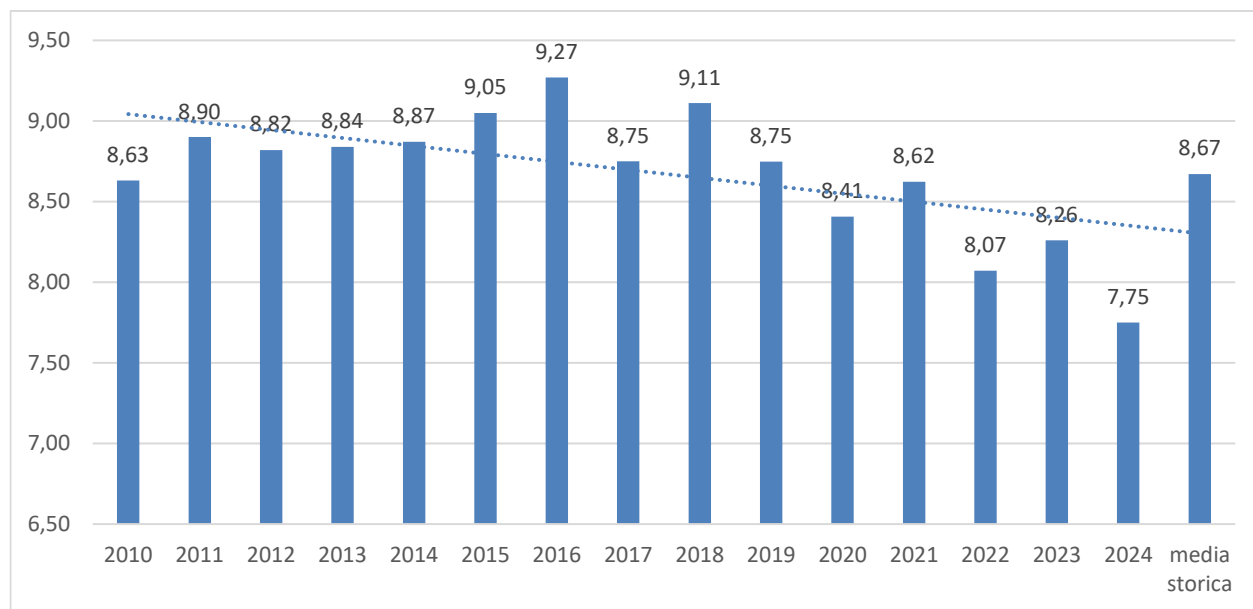
indicatore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Soddisfazione Allievi	8,18	9,10	8,92	8,79	8,42	8,96	9,25	8,83	9,37	9,39	9,42	9,47	8,96	8,33	9,46
Soddisfazione Docenti/Tutor	8,74	9,60	9,45	9,38	9,12	9,47	9,56	9,09	9,49	8,84	9,49	9,81	9,72	9,61	9,73
Soddisfazione Aziende Stage	8,18	8,19	8,46	8,70	9,13	9,47	9,60	8,60	9,15	8,84	9,36	9,65	9,45	9,21	9,73

Tavola 4 –Livelli di Customer Satisfaction delle attività erogate - serie storica anni 2010-2024

indicatore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	media storica
1 - Livello attuazione	6,38	6,05	6,14	6,29	8,34	8,89	9,15	8,29	8,47	8,41	8,69	8,24	7,40	7,77	5,53	7,60
2 - Livello successo formativo	9,45	9,59	9,50	9,50	9,16	8,97	9,20	8,40	9,08	8,41	9,49	6,93	7,48	8,32	5,71	8,61
3 - Livello di abbandono	8,74	8,84	8,42	8,35	8,93	9,06	9,21	8,47	8,82	8,11	6,95	6,83	5,04	5,41	4,88	7,74
4 - Livello soddisfazione allievi	8,18	9,10	8,92	8,79	8,42	8,96	9,25	8,83	9,37	9,39	9,42	9,47	8,96	8,33	9,46	8,99
5/6 - Livello soddisfazione docenti/tutor	8,74	9,60	9,45	9,38	9,12	9,47	9,56	9,09	9,49	8,84	9,49	9,81	9,72	9,61	9,73	9,41
7 - Livello soddisfazione aziende stage	8,18	8,19	8,46	8,70	9,13	9,47	9,60	8,60	9,15	8,84	9,36	9,65	9,21	9,21	9,73	9,03
8 - Livello obiettivi raggiunti	9,11	9,63	9,56	9,71	8,79	8,40	8,82	8,72	9,19	9,23	5,45	9,43	9,22	9,17	9,20	8,91
Punteggio Validazione in Decimi	8,63	8,90	8,82	8,84	8,87	9,05	9,27	8,75	9,08	8,75	8,41	8,62	8,07	8,26	7,75	8,67

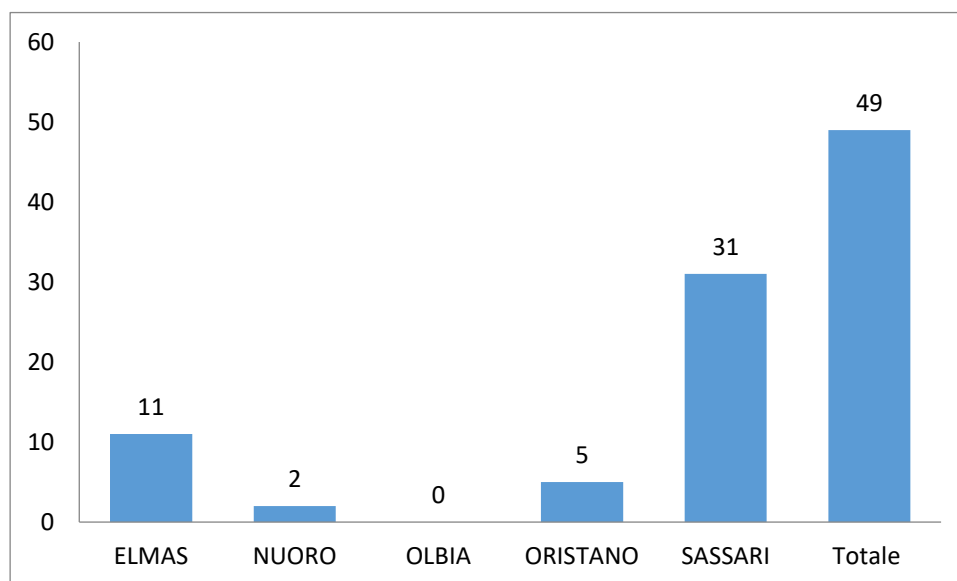
Elaborazione frutto della media di medie con punteggio massimo paria 10.

Grafico 27 –Indicatori di efficacia ed efficienza per il mantenimento dell'accreditamento delle attività, serie storica 2010-2024



Elaborazione frutto della media di medie con punteggio massimo paria 10.

Grafico 29 –Indicatori di efficacia ed efficienza “Placement” anno 2024: numero di utenti che hanno trovato un'occupazione al termine del percorso/attività



6. Situazione economico-finanziaria

L'esercizio 2024 rappresenta per IAL Sardegna un anno caratterizzato da complessità gestionali accumulate nel tempo, l'ente ha quindi avviato un percorso strutturato di rafforzamento organizzativo e finanziario, che si è tradotto in una maggiore chiarezza dei dati economici e in una rinnovata capacità di programmazione.

6.1 Un bilancio che migliora la leggibilità e rafforza la trasparenza

Il bilancio 2024 introduce una rappresentazione economico-finanziaria più chiara, con l'obiettivo di restituire una fotografia più precisa delle attività in corso e dei progetti pluriennali.

L'aggiornamento dei valori relativi ai progetti in corso e alle rimanenze è parte di questo processo di allineamento e consente oggi all'organizzazione di disporre di una base informativa più solida e funzionale alle decisioni strategiche future.

Queste operazioni di riordino contabile – fisiologiche in una fase di rinnovamento – danno maggiore solidità alla gestione, offrendo un quadro più realistico dell'andamento delle attività e supportando l'avvio del nuovo ciclo programmatico.

6.2 Equilibrio gestionale e sostenibilità nel medio periodo

I costi della produzione, in linea con la natura labour-intensive dei servizi erogati, risultano coerenti rispetto al modello operativo dell'ente. Il mantenimento della struttura dei costi ha permesso a IAL Sardegna di garantire continuità ai servizi, presidio territoriale, supporto alle imprese, agli utenti e alle istituzioni regionali.

Gli oneri finanziari, pur presenti, sono oggetto di un progressivo lavoro di razionalizzazione che è proseguito nel 2025 attraverso interventi già programmati e un dialogo costruttivo con il sistema bancario e i principali interlocutori finanziari.

Il patrimonio netto, pur risentendo delle operazioni di riallineamento, mantiene un valore coerente con la fase di trasformazione e rappresenta un punto di partenza solido per il triennio 2025–2027.

Permane la concentrazione dei ricavi da fonte “pubblica” (Ministeri, Regione ed Enti Locali) che rappresentano oltre il 90% delle entrate a fronte di un limitato sviluppo della formazione autofinanziata o attraverso Fondi Interprofessionali. Di particolare rilievo i ricavi derivanti da corsi IeFP che negli anni sono stati sviluppati da IAL anche in partnership con altre agenzie, come pure la gestione di alcuni corsi ITS, nonché progetti INCLUDIS o FAMI.

6.3 Un anno ponte verso una nuova fase di sviluppo

Il 2024 può essere definito un **anno ponte**.

Fra gli elementi più significativi avviati a partire da fine 2024 si segnalano:

- la verifica gestionale più approfondita;
- la ridefinizione dei processi amministrativi e contabili;
- la valorizzazione delle direzioni territoriali;
- il rafforzamento delle relazioni istituzionali e della capacità progettuale.

Queste azioni sono state rivolte a migliorare la qualità dell'offerta e la capacità di presidiare bandi e opportunità regionali e nazionali.

6.4 Prospettive per il 2025–2026: un orizzonte di crescita e consolidamento

Nel biennio 2025–2026 l'ente dovrà proseguire negli interventi strutturali avviati nel 2024. Le principali leve di sviluppo già attive sono:

- **Ampliamento della produzione**, con nuovi progetti in ambito FSE+, ITS Academy, IeFP e servizi per il lavoro;
- **Riduzione della complessità finanziaria**, grazie a procedure più efficaci di rendicontazione e gestione dei flussi;
- **Ottimizzazione della struttura dei costi**, con una maggiore correlazione tra attività e risorse impiegate;
- **Espansione dei partenariati territoriali**, elemento essenziale della crescita futura;
- **Innovazione metodologica e digitale** nei percorsi formativi.

L'ente affronta quindi il prossimo triennio con una prospettiva di **rafforzamento, razionalizzazione e crescita**, valorizzando pienamente il ruolo che gli è riconosciuto nel sistema regionale della formazione e delle politiche attive.

Cagliari, 10/12/2025

Il Presidente

Adalberto Farina

