



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DELIBERAZIONE N. 44/9 DEL 14.12.2023

Oggetto: Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro (ASPAL). Presa d'atto assetto organizzativo in attuazione Delib.G.R. n. 53/31 del 28.10.2020.

L'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale ricorda che con la legge regionale 17 maggio 2016, n. 9, è stata istituita l'Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro (ASPAL) quale organismo tecnico della Regione, che opera in materia di servizi e politiche del lavoro in conformità con quanto previsto dalla programmazione e dagli indirizzi regionali.

L'Assessore ricorda, inoltre, che l'ASPAL, oltre a essere disciplinata in materia di personale e organizzazione degli uffici dalla L.R. n. 31/1998 e s.m.i., rientra tra gli enti sottoposti a indirizzo, controllo e vigilanza ex L.R. n. 14/1995.

L'Assessore ricorda, altresì, che il Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024 della Regione Autonoma della Sardegna, approvato con la deliberazione n. 9/15 del 5.3.2020, ha previsto una strategia di riorganizzazione degli Enti e delle Agenzie del cosiddetto Sistema Regione nell'ottica di una semplificazione finalizzata a una maggiore vicinanza ai reali bisogni dei cittadini e delle imprese e a una maggiore efficienza dell'agire pubblico.

L'Assessore prosegue ricordando che la Giunta regionale, richiamando la predetta strategia, con la deliberazione n. 53/31 del 28.10.2020, ha dato mandato all'allora Commissario straordinario dell'ASPAL di procedere a una "celere rivisitazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, nella prospettiva della più ampia integrazione con le logiche ispiratrici della riorganizzazione della Direzione generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale".

L'Assessore richiama la deliberazione n. 3/4 del 28.1.2021, con la quale la Giunta regionale ha approvato il "Piano di Potenziamento dei Centri per l'impiego della Regione Autonoma della Sardegna", che declina l'orizzonte strategico di sviluppo e potenziamento del sistema dei servizi e delle politiche del lavoro in Sardegna; rileva, altresì, che tale Piano rappresenta il quadro di riferimento per ridefinire il complessivo assetto organizzativo dell'ASPAL, sfruttando le rilevanti potenzialità offerte da una visione unitaria e integrata di tutti gli ambiti operativi, in raccordo con un'adeguata dotazione finanziaria.

L'Assessore ricorda che l'allora Commissario straordinario di ASPAL, nel recepire le direttive fornite dalla Giunta regionale nonché le indicazioni contenute nel Piano di potenziamento dei Centri per



L'Impiego, ottemperando al suo mandato, ha predisposto una proposta di rivisitazione dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, inviata all'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale con la nota prot. n. 14176 del 26.2.2021.

L'Assessore ricorda che il Direttore generale dell'ASPAL, fin dall'atto della sua nomina nel maggio 2021, nel solco di quanto già intrapreso dal Commissario straordinario, ha considerato prioritario dare seguito allo specifico mandato della Giunta regionale, concordando sulla necessità di mettere in atto alcuni passaggi finalizzati alla predisposizione di un modello organizzativo concretamente realizzabile ed effettivamente rispondente alle dinamiche evolutive del sistema dei servizi e delle politiche del lavoro, come prospettate anche dalla nuova strategia del Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL).

L'Assessore sottolinea che il percorso di analisi ed elaborazione del modello organizzativo di ASPAL si è avvalso, nel corso del 2022, di una consulenza esterna che ha prioritariamente assicurato una valutazione del modello sotto molteplici aspetti, anche con il supporto e il confronto costanti di uno specifico gruppo di lavoro interno ad ASPAL. Il lavoro di valutazione si è concluso con la produzione di un documento di sintesi, sulla base del quale sono state in seguito sviluppate le ulteriori valutazioni da parte della Dirigenza.

L'Assessore specifica, infine, che la Direzione generale di ASPAL ha completato la valutazione del nuovo assetto attraverso la condivisione con i Direttori di Servizio e i coordinatori dei settori ASPAL, la concertazione con le OO.SS., avvenuta nel corso dei mesi di luglio e agosto 2022 e con due incontri di confronto con la Direzione generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale.

L'Assessore rappresenta che tutto il lavoro svolto dall'ASPAL si è concretizzato nel documento di sintesi trasmesso formalmente all'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale in data 16.12.2022, con la nota prot. n. 94507, per una sua ulteriore, finale valutazione.

L'Assessore sottolinea che l'ASPAL, a poco più di sette anni dalla sua istituzione, intende accelerare la rivisitazione del proprio assetto organizzativo. Le motivazioni sottostanti a tale necessità sono molteplici: dare piena attuazione a quanto pianificato dalla Regione Sardegna nel Programma Regionale di Sviluppo 2020-2024, migliorare l'organizzazione a seguito dell'analisi dell'esperienza pregressa e delle criticità messe in luce nel corso degli anni, adeguare funzionalmente la propria organizzazione a seguito della crescita esponenziale del personale avvenuta nel corso degli ultimi



due anni, grazie alle risorse del Piano di Potenziamento dei CPI e quelle messe in campo dalla Regione, allineare tempestivamente l'assetto organizzativo alle richieste della riforma del sistema dei servizi e delle politiche del lavoro, rappresentata dall'introduzione del Programma GOL e del Piano nazionale delle nuove competenze.

Passando alla disamina della proposta, l'Assessore rileva come la nuova organizzazione si caratterizzi per l'introduzione di nuove funzioni e di innovazioni organizzative, che traducono in elementi di stabilità le criticità derivanti dalla rapida ed esponenziale crescita della dotazione organica e delle attribuzioni di competenze che via via si sono susseguite in ASPAL e che spesso non hanno trovato una giusta allocazione nella struttura organizzativa esistente.

Proseguendo, l'Assessore sottolinea i pilastri concettuali sottesi alle scelte organizzative del nuovo modello proposto, che, partendo dalla mission istituzionale dell'ASPAL, sviluppano linee strategiche calibrate sulle nuove impostazioni europee e nazionali delle politiche attive e dei servizi per il lavoro. L'Assessore rileva che, sostanzialmente, siffatto impianto organizzativo persegue quattro finalità generali:

1. ascoltare, analizzare e capire i reali bisogni dei/le cittadini/e e delle imprese;
2. rendere il Centro per l'Impiego il punto di partenza dell'analisi delle esigenze e il punto di ricaduta gestionale di politiche del lavoro mirate ed efficaci;
3. fare evolvere il servizio per il lavoro verso una consulenza specializzata;
4. rendere il servizio identico/omogeneo in tutti i territori pur mantenendo la specificità dell'approccio individualizzato all'utente.

In linea con queste impostazioni generali, l'Assessore cita i criteri organizzativi di base declinati dal nuovo assetto che formano l'organizzazione proposta dall'ASPAL e che possono essere sintetizzati come segue:

- a) unitarietà della vision e condivisione degli obiettivi strategici;
- b) gestione operativa territorializzata dell'erogazione dei servizi e delle politiche per il lavoro;
- c) separazione tra attività di elaborazione di standard tecnico-operativi e attività gestionale;
- d) rafforzamento del ruolo dell'Osservatorio del mercato del lavoro e della transizione digitale;
- e) copertura regionale dei servizi attraverso l'introduzione del modello hub and spoke;
- f) flessibilità dell'organizzazione attraverso l'introduzione dell'organizzazione "a matrice";



- g) centralità della risorsa umana con l'integrazione degli aspetti gestionali amministrativi e di crescita professionale del capitale umano;
- h) rafforzamento delle funzioni di audit interno, razionalizzazione, reporting e pianificazione operativa.

L'Assessore sottolinea come il nuovo assetto dell'ASPAL sia stato sviluppato in analogia con alcuni elementi che hanno connotato la recente riorganizzazione dell'Assessorato, citando, nello specifico, l'introduzione di un Ufficio del Direttore generale, come previsto dall'articolo 13, comma 5, della L.R. n. 31/1998, suddiviso in Aree strategiche di riferimento.

Altri elementi di analogia sono il passaggio da una struttura organizzativa tipicamente gerarchico-funzionale a un modello misto che vede l'introduzione generalizzata di gruppi di lavoro tematici con struttura matriciale, a livello centrale e sul territorio, e l'accorpamento della gestione delle "risorse comuni" in un'area di supporto a tutta la struttura, articolata per grandi blocchi funzionali coerenti.

L'Assessore prosegue analizzando nello specifico gli elementi di innovatività insiti nel modello proposto, rilevando come il primo fattore innovativo rispetto al precedente assetto sia rappresentato dalla suddivisione dell'organigramma in cinque Aree funzionali di cui offre un sintetico quadro, come si evidenzia nell'Allegato A alla presente deliberazione:

- 1) l'Area Governance ricomprende i ruoli e le funzioni che, per legge e/o per scelta organizzativa, sovrintendono al governo dell'Agenzia, ciascuno per i propri ambiti e per le proprie competenze. In quest'ambito l'innovazione maggiore è l'organizzazione dell'Ufficio del direttore generale in Aree strategiche di riferimento, in analogia, come già esplicitato, con l'organizzazione della Direzione generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale. L'Ufficio assicura il supporto al Direttore generale per l'espletamento dei compiti che, per vincoli normativi o organizzativi e/o per valutazioni di merito, non sono riconducibili esclusivamente alle linee di attività assegnate alle diverse articolazioni organizzative della Direzione generale e fornisce alle stesse supporto trasversale e consulenza;
- 2) l'Area di Supporto strategico ricomprende i compiti e le funzioni delle strutture chiamate a presidiare le aree di intervento operativo giudicate di importanza strategica per tutta l'Agenzia. In rapporto alla pianificazione e gestione delle attività, in quest'area ricadono, quindi, la programmazione, la performance organizzativa, la pianificazione operativa, le funzioni di audit



- interno e di controllo e tutte le funzioni dedicate allo sviluppo e alla gestione del capitale umano, in linea con il principio generale della centralità della risorsa umana che ispira l'intero assetto. A quest'area afferiscono anche l'Osservatorio del mercato del lavoro che, per l'importante funzione ad esso assegnata dalla L.R. n. 9/2016, rappresenta un elemento strategico non soltanto per ASPAL, ma per tutta la Regione, nonché tutte le funzioni relative alla transizione digitale prevista dalle strategie nazionali in materia;
- 3) l'Area Tecnica-progettuale ricomprende i compiti e le funzioni delle strutture chiamate a presidiare la definizione degli standard dei servizi e degli interventi di politica attiva assegnati ad ASPAL e il coordinamento tecnico con i soggetti di riferimento a livello nazionale (MLPS, ANPAL) e a livello territoriale ASPAL (i Servizi di coordinamento territoriale delle politiche integrate per il lavoro), nonché l'analisi e lo studio delle politiche del lavoro, la progettazione e gestione dei progetti a finanziamento su fondi nazionali e regionali e di cooperazione internazionale e la gestione delle reti transnazionali;
 - 4) l'Area di Supporto comprende i compiti e le funzioni delle strutture chiamate a presidiare le aree di supporto amministrativo, tecnico e operativo a vantaggio di tutte le partizioni organizzative di ASPAL. In questa area tutti i Servizi si presentano come l'evoluzione di Servizi attivi nell'attuale organigramma dell'ASPAL;
 - 5) l'Area Gestionale, infine, comprende i Servizi che, sulla base della legge regionale n. 9/2016, art. 11, comma 3, possono essere deputati al coordinamento territoriale dei servizi e delle politiche erogate per il tramite dei Centri per l'Impiego.

In merito, l'Assessore sottolinea la scelta di attivare il numero massimo previsto dalla normativa, pari a quattro, dei Servizi di coordinamento territoriale delle politiche integrate per il lavoro, al fine di garantire una ottimale diffusione organizzativa sul territorio, anche in rapporto a una migliore determinazione degli ambiti di intervento di ciascun servizio erogato.

In proposito, l'Assessore richiama l'attenzione sull'accento posto alla prossimità con i territori, in linea con la linea strategica di base del PRS 2020-2024, attraverso un criterio, ispirato alle logiche manageriali tipiche delle aziende di produzione, che assicura, sul lato dell'erogazione dei servizi per il lavoro, la creazione di standard di servizio/prodotto e la sua diffusione uniforme attraverso le strutture territoriali.

L'Assessore prosegue sottolineando come a questo approccio si leghi da un lato l'applicazione del modello hub and spoke per l'erogazione dei LEP (Livelli Essenziali di Prestazione previsti dal D.M. n.



4/2018) e dall'altro l'organizzazione per processi/progetti a carattere matriciale che rendono l'assetto organizzativo proposto notevolmente più flessibile dell'attuale struttura, pur nell'assoluto rispetto della normativa regionale di riferimento.

L'Assessore rimarca che, in modo particolare nei Servizi di coordinamento territoriale dei servizi per il lavoro, vede il suo compimento a livello organizzativo il modello hub and spoke di erogazione dei servizi per il lavoro, con la gestione differenziata dei servizi di ambito (hub), erogati attraverso le famiglie professionali e dei servizi spoke, erogati direttamente dai CPI.

L'Assessore precisa, in proposito, che questa impostazione è, di fatto, già presente nell'attuale erogazione dei servizi ASPAL, anche in considerazione di quanto in merito delineato nel Piano di Attuazione Regionale del Programma GOL, approvato con la deliberazione della Giunta regionale n. 17/33 del 19.5.2022, in particolare nella sezione 4. "Azioni per lo sviluppo del Programma" dell'allegato B alla suddetta deliberazione.

L'Assessore conclude l'esposizione con alcuni dati sulla sostenibilità dell'assetto ASPAL proposto. La nuova struttura prevede come partizioni organizzative:

- 1 Direzione generale;
- 12 Direzioni di Servizio (di cui 4 Servizi dislocati sul territorio);
- 80 Settori (di cui 34 dislocati in sede centrale).

L'Assessore sottolinea che la percentuale dei Servizi che insistono sul territorio passa dallo 0% al 33% con l'istituzione dei Servizi di coordinamento territoriale, mentre nella percentuale di distribuzione dei Settori dislocati sul territorio sale al 57,5%, contro il 53% dell'attuale organizzazione. In merito alla sostenibilità finanziaria in rapporto alla nuova organizzazione, l'Assessore precisa che la Direzione generale dell'ASPAL ha effettuato una stima dell'incremento delle risorse economiche necessarie per sostenere il nuovo modello organizzativo proposto, dal punto di vista dell'aumento numerico degli incarichi e delle posizioni organizzative. I calcoli effettuati dagli uffici evidenziano la variazione in crescita rispetto all'attuale costo della struttura secondo la tabella di sintesi seguente, che riporta, al netto degli stipendi del personale non dirigente, i dati analitici rispetto alle varie voci di spesa:

Tabella 1 - Sintesi costi organizzazione ASPAL				
		Attuale organizzazione	Nuova organizzazione	Variazioni



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DELIBERAZIONE N. 44/9
DEL 14.12.2023

Stipendi	Dirigenti	901.784,83	1.545.916,86	644.132,02
	DG	177.062,16	177.062,16	-
	Totale	1.078.846,99	1.722.979,02	644.132,02
Risultato	Dirigenti	135.326,99	231.989,12	96.662,13
	DG	34.060,79	34.060,79	-
	Totale	169.387,78	266.049,92	96.662,13
Posizione	Incarichi di Settore	656.019,06	1.073.692,80	417.673,74
	Altri incarichi	281.151,02	460.154,06	179.003,04
	Totale incarichi	937.170,08	1.533.846,86	596.676,78
Totale		2.185.404,85	3.522.875,80	1.337.470,93

Fonte ASPAL

L'Assessore evidenzia, infine, come il lungo processo di elaborazione dell'assetto, posto ora in valutazione alla Giunta regionale, determinerà un'organizzazione in cui si rende finalmente operativa la strategia di riforma della Regione contenuta nel PRS, per la quale soltanto con una organizzazione più adeguata e moderna si possono supportare adeguatamente servizi di qualità e gestione di nuove politiche a favore di cittadini/e, imprese e territori.

In conclusione, l'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale illustra i documenti trasmessi dalla Direzione generale di ASPAL, Allegati A (Nuovo Organigramma di ASPAL), B (Denominazione e dettaglio delle competenze delle Aree funzionali e di ciascun Servizio) e C (Competenze dell'Area governance e dell'Ufficio del Direttore generale) e propone di prenderne atto positivamente condividendone finalità e obiettivi.

L'Assessore, al fine di potere dare attuazione al nuovo assetto, propone, inoltre, di dare mandato alla medesima Agenzia e alla Direzione generale del Personale e Riforma della Regione dell'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, di porre in essere tutti gli adempimenti previsti dal combinato disposto della L.R. n. 14/1995 e della L.R. n. 31/1998 e s.m.i. propedeutici all'approvazione del nuovo assetto organizzativo e correlati all'acquisizione dei pareri presso i competenti Assessorati nonché all'adeguamento dei relativi documenti di programmazione.



Propone altresì di dare mandato alla Direzione generale dell'ASPAL di predisporre un piano di attuazione del nuovo assetto organizzativo da eseguire con una metodologia condivisa all'interno della struttura ed esplicitata all'esterno col supporto di una adeguata comunicazione.

L'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale propone, infine, di rinviare a una successiva deliberazione l'approvazione dell'assetto organizzativo dell'ASPAL e del relativo piano di attuazione a seguito della positiva conclusione dell'iter di cui sopra.

La Giunta regionale, udita la proposta dell'Assessore del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale, visto il parere favorevole di legittimità del Direttore generale dell'Assessorato sulla proposta in esame

DELIBERA

- di prendere positivamente atto della premessa e di condividere la finalità e gli obiettivi sottesi alla proposta di riorganizzazione dell'ASPAL, come predisposta dalla Direzione generale dell'ASPAL, e allegata alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale (Allegati A, B e C);
- di dare mandato alla Direzione generale dell'ASPAL e alla Direzione generale del Personale e Riforma della Regione dell'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, di porre in essere tutti gli adempimenti previsti dal combinato disposto della L.R. n. 14/1995 e della L.R. n. 31/1998 e s.m.i. propedeutici all'approvazione del nuovo assetto organizzativo e correlati all'acquisizione dei pareri presso i competenti Assessorati nonché all'adeguamento dei relativi documenti di programmazione;
- di dare mandato alla Direzione generale dell'ASPAL di predisporre un piano di attuazione del nuovo assetto organizzativo da eseguire con una metodologia condivisa all'interno della struttura ed esplicitata all'esterno col supporto di una adeguata comunicazione;
- di rinviare l'approvazione della proposta di assetto organizzativo dell'ASPAL e del relativo piano di attuazione, a seguito della positiva conclusione dell'iter normativo previsto dal combinato disposto della L.R. n. 14/1995 e della L.R. n. 31/1998 e s.m.i.

Letto, confermato e sottoscritto.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DELIBERAZIONE N. 44/9
DEL 14.12.2023

Il Direttore Generale

Giovanna Medde

Il Presidente

Christian Solinas