



**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

# **Linee di indirizzo**

**per la predisposizione del Piano degli Obiettivi**

**(Delib.G.R. n. 17/32 del 27.4.2010 e s.m.i)**

## **SFIRS SpA**

**(Allegato alla Delib.G.R. n. 47/3 del 28.11.2012)**



UNIONE EUROPEA



SOCIETA' FINANZIARIA REGIONE SARDEGNA SpA



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

### 1. CONSIDERAZIONI GENERALI

Il presente documento individua le linee di indirizzo dell'Amministrazione Regionale per la pianificazione operativa dell'attività della Società Finanziaria Regione Sardegna - SFIRS Spa, società in house della Regione Autonoma Sardegna per l'anno 2013, e prevede le indicazioni strategiche per i successivi anni 2014 e 2015, assumendo quale parametri di riferimento le condizioni del contesto e il sistema di risorse aziendali disponibili.

Con L.R. 3 del 07.08.2009 art. 1 c. 7, il Consiglio Regionale della Sardegna ha stanziato la somma di euro 12.000.000 per l'acquisizione delle ulteriori quote di partecipazione al capitale sociale della SFIRS.

Con DGR n. 51/39 del 17.11.2009 è stata pertanto deliberata l'acquisizione delle azioni di proprietà di soggetti diversi dall'Amministrazione Regionale con la finalità di adeguare la Società alla normativa in materia comunitaria e regionale per il riconoscimento della stessa quale organismo *in house*.

Con l'approvazione del nuovo oggetto sociale, deliberato dall'Assemblea in data 16.12.2009, la Regione Autonoma Sardegna, socio unico, ha fissato quale nuovo obiettivo per la SFIRS quello di "concorrere in via esclusiva, in attuazione dei piani, programmi ed indirizzi della Regione Autonoma della Sardegna e con oneri a carico della stessa, allo sviluppo economico sociale del territorio"; a questi fini ed esclusivamente nel quadro delle indicazioni e delle finalità definite dalla Regione, la Società può svolgere tutte le attività consentite agli Intermediari Finanziari ex artt. 106 e 107 del D. Lgs. 01.09.1993 n. 385.

Con tali modifiche l'Azionista unico ha inteso definire il nuovo indirizzo strategico della SFIRS quale strumento operativo dell'Amministrazione Regionale al fine di accelerare la spesa degli interventi agevolativi a favore del sistema economico-sociale.

A tale proposito appare di particolare rilevanza il percorso evolutivo che la SFIRS SpA ha intrapreso negli ultimi anni, che si è concretizzato nell'acquisizione da parte della Regione Sardegna dell'intero capitale sociale e nella definizione del ruolo di società "in house".

La Regione Autonoma della Sardegna ha costituito la Società Finanziaria Industriale Rinascita Sardegna - SFIRS SpA il 12 febbraio 1966, in un tessuto socio economico quale quello sardo, storicamente caratterizzato da un elevato livello di disoccupazione/inoccupazione ed incardinato sulle piccole e medie imprese (più spesso "micro"), con endemiche problematiche di sottocapitalizzazione e di accesso al credito; la "mission" della Finanziaria Regionale era quella di promuovere ed assistere le iniziative economiche e, particolarmente, le iniziative industriali conformi al "Piano straordinario per la Rinascita Sarda" ed ai programmi della R.A.S., attraverso la partecipazione al capitale delle imprese, l'assistenza finanziaria, tecnica ed organizzativa delle stesse, l'erogazione di finanziamenti a tassi concorrenziali con fondi propri e/o appositi "fondi



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

regionali”. Le esigenze della Amministrazione Regionale hanno poi progressivamente orientato l’attività della SFIRS anche verso funzioni di consulenza in materia di incentivi regionali e comunitari, assistenza e fornitura di servizi alla RAS.

Gli anni successivi vedono la Finanziaria Regionale – nel frattempo entrata sotto vigilanza della Banca d’Italia in qualità di Intermediario Finanziario iscritto all’albo speciale ex art.107 del T.U.B. – ampliare costantemente il proprio ambito di intervento nei settori dell’economia isolana (dai classici settori manifatturiero ed agroindustriale, a quelli altrettanto strategici dei trasporti, del turismo, delle energie rinnovabili e delle tecnologie avanzate) e maturare, per l’effetto, competenze tecniche e finanziarie, nonché professionalità del tutto peculiari e tipiche di un Operatore Pubblico Finanziario Specializzato.

La Finanziaria Regionale, infatti, operando come “braccio operativo” della RAS, agisce senza finalità immediata di reddito e persegue invece obiettivi di sviluppo e di razionalizzazione del territorio. La finalità pubblicistica che permea l’attività di questo Intermediario Finanziario, ne caratterizza i comportamenti rendendolo, al pari delle altre Società Finanziarie Regionali, soggetto unico nel suo genere giacché non esistono sul mercato società con la medesima funzione e con la flessibilità operativa necessaria a dare corretto seguito alle particolari esigenze di monitoraggio e rendicontazione dei Fondi Regionali/Comunitari, in termini di raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza degli interventi. Le banche e le finanziarie private non possiedono una valenza di sviluppo del territorio; perseguono, infatti, una logica essenzialmente di profitto ed operano con procedure standardizzate funzionali all’ottimizzazione di quest’ultimo.

Nel 2009 la Giunta Regionale, a pochi mesi dal suo insediamento, vara il “Piano Regionale di Sviluppo” con il quale definisce il quadro strategico entro cui gli attori locali dello sviluppo devono impegnarsi. Questa nuova fase per la vita della Regione vede l’avvio in presenza di una crisi internazionale che, acuendo le strutturali condizioni di debolezza dell’economia sarda di cui si è detto, rende ancor più impegnativo e sfidante il compito di chi ha la responsabilità istituzionale di porvi rimedio.

Nel delineato quadro di complessivo ri-orientamento della propria struttura amministrativa ed in considerazione delle accennate peculiarità strutturali e professionali maturate in oltre quaranta anni di attività, nel novembre del 2009 la Regione Sardegna decide di trasformare la SFIRS in società “in house” ed, al fine di porre la stessa al di fuori delle logiche di mercato – così da non potersi produrre interessi privati in conflitto con quelli pubblici - conferisce alla stessa quale “ scopo esclusivo”, quello di concorrere, in attuazione dei piani, dei programmi e degli indirizzi della R.A.S. e con oneri a carico della stessa, allo sviluppo economico e sociale del territorio; questo può a tutti gli effetti essere considerato, appunto, l’obiettivo generale e di più elevato profilo affidato dall’Amministrazione Regionale all’azienda, configurando allo stesso tempo la nuova “vision” aziendale, il nuovo ruolo istituzionale e il quadro concettuale entro cui



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

disegnare strategie e percorsi operativi capaci di rilanciare con nuova efficacia l'economia dell'isola.

E ciò, in coerenza con gli orientamenti di politica economica stabiliti dalla Regione tesi a promuovere sia il reddito che più adeguate forme di capitalizzazione idonee a promuovere la stabilità occupativa, gli investimenti e, nella sostanza, l'espansione dei vari comparti dell'economia isolana, condizionata dall'isolamento geografico, dai processi di globalità dei mercati e, ancor più recentemente, dalle ulteriori ristrettezze che il sistema creditizio ha riflesso dopo la grave crisi internazionale dei mercati finanziari.

Nello specifico, alla SFIRS è chiesto di garantire servizi e strumenti di intervento idonei a rispondere tempestivamente ad un ampio spettro di problematiche economiche, imprenditoriali e, di conseguenza, occupazionali.

Tra le possibili attività che la SFIRS è chiamata a svolgere per conto della RAS, nel ruolo di soggetto attuatore e senza pretesa di esaustività, possono elencarsi le seguenti:

- sostenere iniziative imprenditoriali sia pubbliche che private finalizzate alla realizzazione di obiettivi di sviluppo economico e/o sociale;
- svolgere attività di consulenza specialistica di corporate finance e di supporto nelle scelte strategiche di finanziamento e ristrutturazione;
- fornire consulenza ed assistenza nei rapporti con le autorità di mercato e regolamentari, nonché con il sistema creditizio;
- fornire consulenza ed assistenza in operazioni di finanza straordinaria;
- fornire consulenza ed assistenza in operazioni di acquisizioni, cessioni e valutazioni di aziende;
- sostenere operazioni di project financing;
- supportare le politiche di attrazione di capitale privato per la realizzazione di investimenti ad elevato interesse per il territorio regionale;
- acquisire, previo assenso della Regione Sardegna, partecipazioni temporanee in Società già costituite o da costituire, con sede legale e operativa in Sardegna, funzionali allo sviluppo di iniziative economiche di interesse generale.

Si tratta, con ogni evidenza, di un obiettivo ambizioso e complesso che esige anche un utilizzo degli strumenti di intervento e delle strategie di incentivazione coerente col disposto della programmazione comunitaria e del nuovo ordinamento dei fondi strutturali. In ciò emerge il



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

rilevo “di un approccio complessivo ai fattori di produzione e gestione aziendale, che rimuove svantaggi a favore dell’efficienza, individua punti di debolezza e ne sostiene il superamento”.

È proprio a questo proposito che la SFIRS può maggiormente contribuire al conseguimento degli obiettivi dell’Amministrazione Regionale, sfruttando compiutamente la sua maggior vocazione, quella di facilitare l’accesso da parte delle imprese del sistema produttivo sardo a tutte le possibili forme di finanziamento nazionali e comunitarie, favorendo la cooperazione e l’integrazione fra le imprese regionali, ma anche propiziando le condizioni affinché l’allocazione delle risorse avvenga nel modo più efficiente possibile, sfruttando appieno la capacità di spesa pubblica, integrandola al massimo grado possibile con una propensione imprenditoriale, mai venuta meno nella nostra isola, ma certamente penalizzata dalle ben note, numerose circostanze.

La SFIRS può, in questo senso, interpretare il proprio ruolo non solo in termini di veicolo di spesa pubblica ma, forse e soprattutto, come soggetto specializzato nel favorire, nel quadro delle indicazioni regionali, la cooperazione e l’integrazione delle aziende, anche all’interno di filiere produttive, in modo da combinare l’originalità progettuale delle imprese, con adeguate capacità di raccordo e di supporti professionali importanti.

L’esperienza maturata nei decorsi due anni conforta l’Amministrazione Regionale sulla bontà della scelta come sopra operata e sulla opportunità di garantire al sistema regionale anche per il futuro, il supporto della SFIRS nell’attuazione delle politiche e degli interventi a sostegno del sistema economico, imprenditoriale ed occupazionale in genere, giacché evidenzia che, grazie anche alla capacità tecnica ed organizzativa assicurata dalla sua Finanziaria, l’Amministrazione Regionale ha decisamente velocizzato ed efficientato l’impiego delle risorse disponibili, mettendo a punto e rendendo operative (anche per il tramite della SFIRS) numerose misure tese a creare nuova imprenditorialità, a sostenere quella esistente ed a promuovere l’innovazione e gli investimenti produttivi.

Non meno rilevante è stata l’attività svolta dalla Finanziaria Regionale nel campo della partecipazione al capitale di rischio di società costituite o da costituire, con sede legale o operativa in Sardegna ed operanti nei settori strategici dell’economia isolana. Particolarmente significativo risulta l’intervento nei comparti delle *utilities* (gas e gestione aeroportuale), e manifatturiero con riferimento al settore della manutenzione aeroportuale, nonché nel settore delle innovazioni medicali e nel comparto delle società finanziarie di *factoring*.

Importante ed intensa è stata, infine, l’attività consulenziale svolta dalla SFIRS a supporto della RAS nell’attività di verifica e predisposizione degli interventi di competenza e nella gestione di progetti di particolare rilevanza per lo sviluppo economico della Sardegna.

La Società, in considerazione della sua natura di strumento operativo della Regione Autonoma della Sardegna, riceve esclusivamente da quest’ultima gli incarichi relativi alle attività da svolgere



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

mediante affidamento diretto ed è soggetta a poteri di direzione e controllo da parte della Regione Autonoma della Sardegna di tipo analogo a quelli che la stessa esercita sui propri servizi di cui alla deliberazione G.R. n.17/32 del 27.04.2010 e ss.mm.ii. In particolare, sotto l'aspetto del controllo strategico, la delibera stabilisce che l'organismo *in house* debba, sulla base di indirizzi strategici emanati dall'Amministrazione regionale, predisporre il Piano degli Obiettivi (PdO) il quale dovrà contenere l'elenco degli obiettivi operativi da realizzarsi entro l'anno in corso, l'indicazione della tempistica prevista, delle risorse finanziarie ed umane assegnate, del dirigente responsabile dell'attuazione nonché di altri eventuali soggetti direttamente coinvolti. Considerato, tuttavia, che le principali attività affidate alla SFIRS attengono all'attuazione di interventi che non si esauriscono nell'arco temporale di un anno, bensì interessano una pluralità di anni, il Piano degli Obiettivi dovrà essere redatto tenendo conto anche degli obiettivi che si intende realizzare nei due anni successivi a quello di riferimento.

L'attività svolta dalla SFIRS dal 16.12.2009, quale soggetto *in house* della RAS, può ricondursi a tre macro aree di attività:

- Attività di consulenza ed assistenza tecnica all'Amministrazione Regionale;
- Attività di gestione in convenzione, di interventi agevolativi a favore del sistema economico nei diversi settori previsti dalle Leggi Regionali;
- Acquisizione e gestione di partecipazioni in società operanti in settori/comparti ritenuti strategici in attuazione dei piani, programmi ed indirizzi della politica economica regionale e finalizzate alla realizzazione di obiettivi di sviluppo economico e/o sociale.

Nelle materie oggetto della missione istituzionale SFIRS può ricevere affidamenti diretti dalle diverse amministrazioni che fanno capo alla Regione Sardegna. Ciascun atto di affido e/o lettera di incarico deve disciplinare:

- le specifiche del servizio / attività richieste;
- le scadenze e i termini di realizzazione degli interventi;
- le risorse umane specificamente dedicate;
- il corrispettivo del servizio, determinato previa analisi dei costi inerenti alla sua attuazione e alla struttura organizzativa.

Dal punto di vista operativo, SFIRS opera nel rispetto dei principi di non concorrenzialità con l'ordinaria offerta privata di prestazioni, beni e servizi presente nella Regione, da attuarsi nel perseguimento dell'equilibrio economico di bilancio e mediante l'impiego di fornitori di servizi reperiti nel mercato con procedure selettive conformi alla normativa.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Il Piano Annuale e prospettico viene quindi elaborato sulla base delle attività coerenti con il ruolo istituzionale assegnato alla Società in qualità di Finanziaria Regionale vocata in via esclusiva allo sviluppo economico e sociale del territorio, come definito nello statuto.

### 1.1. MISSIONE AZIENDALE.

L'esame del contesto di riferimento rapportato al patrimonio di capacità conseguito negli anni, consente di definire con chiarezza la missione aziendale e i relativi indirizzi operativi, che possono essere sintetizzati in tre macro ambiti di operatività:

- A. Attività di consulenza ed assistenza tecnica all'Amministrazione Regionale;
- B. Attività di gestione in convenzione, di interventi agevolativi a favore del sistema economico nei diversi settori previsti dalle Leggi Regionali;
- C. Acquisizione e gestione di partecipazioni in società di nuova costituzione e già costituite.

Le attività operative dovranno essere costantemente orientate a ricercare la massima cooperazione con le Agenzie regionali, con le Istituzioni locali e le loro Agenzie e con soggetti operanti in ambito regionale, nazionale e internazionale al fine di massimizzare l'efficacia degli e l'efficienza interventi.

### 1.2. OBIETTIVI STRATEGICI.

- A. Attività di consulenza ed assistenza tecnica all'Amministrazione Regionale.** Nell'ambito delle competenze ed incarichi assegnati, SFIRS svolge una continua attività di consulenza a supporto al Referente Istituzionale e agli altri Organismi regionali. In tale ambito rientrano specifici incarichi per due-diligence, valutazione di progetti di investimento e affiancamento nelle molteplici vertenze produttive ed occupazionali che impegnano l'Amministrazione Regionale e l'attività di supporto tecnico specialistico nei diversi tavoli istituzionali e tecnici. Inoltre è richiesto il supporto all'Amministrazione regionale nello studio, nell'elaborazione, nella pianificazione e programmazione di modalità di intervento nelle situazioni di crisi produttive ed occupazionali e nelle emergenze economiche e sociali.
- B. Attività di gestione, in convenzione, di interventi agevolativi** a favore del sistema economico nei diversi settori previsti dalle Leggi Regionali. Nell'ambito della programmazione regionale sono previsti interventi complessi a sostegno dei diversi settori di attività economica finalizzati al sostegno del sistema produttivo regionale ed al



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

contenimento degli effetti negativi determinati dalle attuali contingenze economiche. SFIRS quale strumento operativo della Regione, oltre a gestire importanti misure agevolative, è chiamata ad un impegno costante nell'assistere gli organismi Regionali nelle loro attività di progettazione, predisposizione, attuazione, verifica e monitoraggio della spesa degli interventi di competenza e delle ricadute socio-economiche dell'azione svolta.

A tendere, la SFIRS dovrà potersi proporre quale struttura di supporto dell'Amministrazione regionale nell'attuazione dei programmi cofinanziati dall'Unione Europea anche in ordine ai Fondi di gestione diretta della Commissione europea; a tal fine la struttura operativa della Finanziaria necessiterà di idonea attività di formazione.

- C. Acquisizione di partecipazioni in società di nuova costituzione o già costituite**, con sede operativa in Sardegna, funzionali allo sviluppo di iniziative di interesse generale, nei limiti e con le autorizzazioni di cui alle previsioni statutarie. Si rende indispensabile pianificare gli interventi di SFIRS sulla base degli orientamenti dettati dalle politiche regionali, fermo restando la discrezionalità tecnica e valutativa della Società, da svolgere con le più accreditate e consolidate metodiche di istruttoria ed analisi, dovendosi verificare, altresì, sia la sussistenza dei requisiti che la compatibilità con le normative comunitarie.

Gli obiettivi e le strategie sopra delineate dovranno, in ogni caso, tener conto della normativa nazionale in materia di società controllate dalle pubbliche amministrazioni e, in particolare, in tema di società in house providing.





## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

### 2. PROFILO ATTUATIVO

#### 2.1. ASPETTI ORGANIZZATIVI

Gli obiettivi operativi descritti in precedenza richiedono un potenziamento delle risorse dedicate al miglioramento organizzativo, attraverso un incremento quali-quantitativo delle risorse umane dedicate e una maggiore e costante formazione professionale degli stessi in specifiche tematiche - quali “aiuti di stato”, progettazione, gestione, rendicontazione e monitoraggio dei Fondi Comunitari, contabilità pubblica, operazioni societarie straordinarie, bilancio sociale, finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche, normativa in materia di contratti pubblici - al fine di qualificare e posizionare SFIRS quale Società in house di riferimento per le attività di cui agli obiettivi strategici.

L'organico è attualmente composto da:

- n. 1 dipendente a tempo determinato;
- n. 38 dipendenti a tempo indeterminato, di cui 11 che interagiscono direttamente con l'Azionista Unico a fini progettuali, organizzativi, operativi e di rendicontazione, 10 addetti al front office e 16 di back office ed 1 in distacco presso RAS;
- n. 16 collaboratori a progetto;
- n. 1 master & back (staff).

Storicamente, la pianta organica della SFIRS si componeva di n. 42 dipendenti e solo nel corso del 2009, per effetto di pensionamenti e dimissioni, si è attestata sui valori precedentemente indicati.

Come è evidente, l'organico della Società, fatta eccezione per le richiamate collaborazioni, è rimasto quantitativamente e qualitativamente uguale a quello in essere all'atto della sua “trasformazione” in società in house (dicembre 2009), dimensionato, pertanto, per far fronte a dinamiche operative maggiormente standardizzate e quantitativamente assolutamente non rapportabili a quelle proposte dalla nuova mission; basti pensare che nel decorso biennio sono stati affidati in gestione nuovi fondi ed altri sono in corso di affidamento per una somma complessiva di oltre 510 mln. di euro.

Al consistente incremento di attività è stato possibile far fronte grazie all'impegno ed all'elevata professionalità del personale che ha dimostrato disponibilità, competenza e flessibilità, migliorando le performance aziendali in termini di produttività.

Il volume di attività in essere, unito a quello prospetticamente evidenziato, potrebbe giustificare una progressiva crescita delle dimensioni aziendali in termini di risorse umane coinvolte



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

nell'attuazione dei progetti operativi, fino a configurare entro il triennio in esame, un assetto organizzativo che presuppone un rapporto di lavoro stabile con la Società per la maggior parte dei dipendenti.

La predetta crescita dimensionale potrà avvenire in base ai seguenti criteri:

- definizione dei livelli gerarchici in funzione delle esigenze operative e dei volumi di attività;
- assegnazione del personale alle posizioni aziendali in base alle competenze maturate e/o alle competenze acquisibili mediante specifici percorsi di crescita e di specializzazione;
- copertura di ruoli chiave con personale dipendente;
- copertura delle esigenze temporanee con personale contrattualizzato ad hoc;
- acquisizione di nuove risorse adeguatamente professionalizzate e selezionate .

L'attuazione degli indirizzi sopra indicati dovrà in ogni caso avvenire nel rispetto della normativa nazionale e regionale in materia.

### **2.2. ASPETTI AMMINISTRATIVI**

L'acquisizione di incarichi operativi da parte dell'Amministrazione regionale avviene mediante una specifica procedura amministrativo-formale definita di concerto con il referente istituzionale della SFIRS SpA.

La prima fase di tale procedura è relativa alla stipula dell'Atto di Affidamento. Con tale Atto la SFIRS viene incaricata dall'Amministrazione competente, in genere la Direzione di un Assessorato regionale, di attuare un determinato programma. Nell'Atto di Affidamento vengono definiti gli impegni delle parti, ovvero l'oggetto dell'incarico, il corrispettivo previsto, la durata dell'incarico, le prescrizioni operative e formali, le cause e condizioni di risoluzione dell'incarico. L'Atto di Affidamento è accompagnato da un Piano Operativo, che specifica gli aspetti esecutivi dell'incarico, ed è sottoposto al parere di coerenza del referente istituzionale della SFIRS SpA.

Nel Piano Operativo sono definite le attività previste per l'espletamento dell'incarico, l'assetto organizzativo ipotizzato, la tempistica di realizzazione e le procedure di monitoraggio. Il Piano Operativo deve essere formalmente approvato dalle parti, di concerto con il Referente Istituzionale.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

La procedura formale descritta in precedenza viene rispettata anche per l'attuazione di incarichi e attività che la SFIRS attua per il perseguimento della sua missione istituzionale, in un rapporto diretto con l'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio.

Il rispetto della sequenza formale dell'Atto di Affidamento e del Piano Operativo assume un'importanza fondamentale per consentire alla SFIRS di operare costantemente in un sistema ordinato di priorità definite dal socio unico Regione Sardegna per mezzo del referente istituzionale.

Per l'attuazione dei piani operativi la SFIRS riceve un corrispettivo calcolato come meglio sotto specificato, giudicato conforme ed applicato per le attività relative all'esercizio 2011, che dovrà consentire la copertura dei costi diretti e indiretti societari.

In caso di progetti richiedenti specifici criteri di imputazione dei costi e adempimenti amministrativi, come nel caso dei progetti cofinanziati dalla UE, si procederà con l'identificazione e rendicontazione dei costi effettivi di produzione, operativi e generali (quest'ultimi determinati anche con specifici criteri di ripartizione). In tal senso la SFIRS dovrà rendere facilmente individuabili le spese ammissibili anche attraverso l'uso di modelli e strumenti forniti dalla Ras.

In prospettiva il valore dell'incarico dovrà essere determinato in funzione delle condizioni di espletamento delle forniture (tempi, costi, livelli di servizio) e dei benchmark con altri fornitori operanti nello stesso settore ed in contesti tecnico-organizzativi analoghi.

### **2.3. CRITERIO PER LA DETERMINAZIONE DEL "COSTO VENDIBILE"**

Ai fini della corretta rappresentazione dei costi sostenuti per l'espletamento delle attività di cui al precedente capitolo, SFIRS predisporrà annualmente un "listino orario" suddiviso per qualifiche funzionali utilizzando la metodologia di seguito esplicitata che impiega i costi contabilizzati nell'ultimo bilancio approvato dal C.D.A e le ore lavorate e rendicontate da appositi *dashboard* nell'esercizio di riferimento. Ai fini della rendicontazione SFIRS si è dotata di un avanzato sistema informativo di controllo di gestione e di monitoraggio delle commesse; infatti, ogni dipendente compila giornalmente un time sheet rendicontando la propria attività sia per tipologia di servizio prestato (centro di costo), sia per Commessa specifica di riferimento (centro di ricavo).

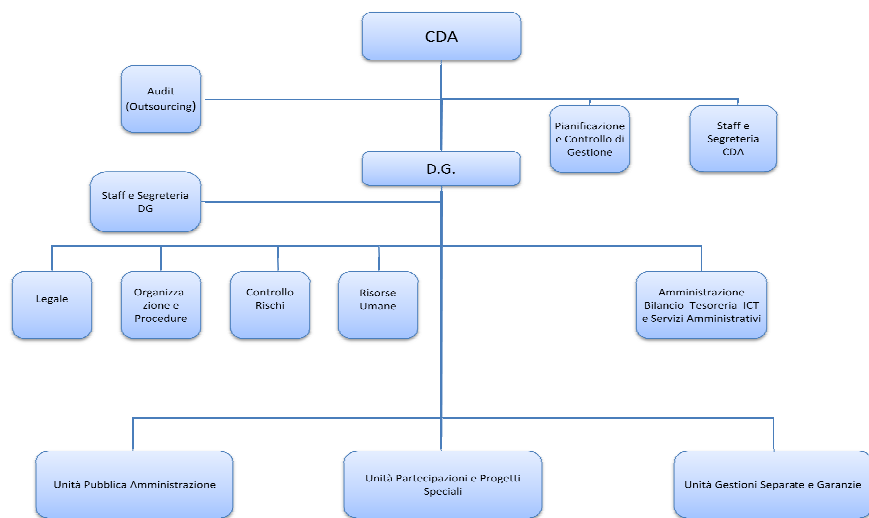
Il Costo Orario Aziendale è stato determinato secondo lo schema standard asseverato dall'Amministrazione Regionale nel Vademecum per l'operatore realizzato dall'Assessorato del Lavoro indicante le linee guida per le rendicontazioni a valere sul POR FSE 2007-2013.



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ai medesimi fini, si è provveduto a suddividere l'organizzazione della SFIRS fra addetti all'attività di Front Office (attività prestata a diretto contatto col cliente di riferimento – cd. Unità di business) e attività di Back Office in senso stretto (attività generale di funzionamento prestata trasversalmente a tutte le unità di Business).

Modello Organizzativo della SFIRS :



L'organizzazione di SFIRS, come detto in precedenza, è attualmente costituita da n. 38 dipendenti (oltre al Direttore Generale, ricompreso fra il Management) di cui n. 20 dipendenti impegnati nel BO e n. 17 impegnati nel FO ed uno in distacco presso R.A.S.. Fanno parte dell'organico, inoltre, n.16 Collaboratori a progetto sempre impegnati nel FO.

Dalla suddivisione riportata si determina il **Costo Orario Medio del Back Office** (Costo totale del Back Office/numero ore lavorate dal Back Office).

Conseguentemente si provvede a riclassificare il totale dei costi generali riportati nel bilancio di riferimento, al fine di evidenziare i costi generali di struttura. Pertanto dal totale oneri sono stati sottratti gli oneri del personale oggetto di rendicontazione, gli oneri dei Collaboratori a Progetto impegnati nel FO, il costo per oneri per interessi passivi e le rettifiche di valore su crediti e partecipazioni di controllo. Si ricava così il **Costo Orario Medio delle Spese Generali di Struttura**.

La somma del Costo Orario Azienda diretto del singolo dipendente impegnato nel FO + il Costo Orario Medio del BO + il Costo Orario Medio delle Spese Generali di Struttura determina il Costo Orario Medio delle ore vendibili in FO. Per comodità si è proceduto a calcolare il costo medio orario per tipologia professionale - sulla base degli inquadramenti previsti dal CCNL settore



## REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

credito - suddividendo il FO in 4 categorie: aree professionali (impiegati), quadri direttivi di 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> livello, quadri direttivi di 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> livello e dirigenti.

### 2.4. ASPETTI ECONOMICI E FINANZIARI

Sulla base delle considerazioni sopraesposte il conto economico della SFIRS, assume la seguente configurazione:

A) i ricavi d'esercizio sono rappresentati:

- dal margine di interesse quale differenziale fra gli interessi attivi maturati sulle posizioni di credito ancora attive e gli interessi passivi riconosciuti alla RAS sulle giacenze dei Fondi di cui SFIRS possiede anche la "gestione".
- dalle commissioni attive quale quota parte di competenza dell'esercizio dei corrispettivi riconosciuti dall'Amministrazione regionale per l'erogazione di servizi e per l'attuazione di programmi condivisi;
- dalle commissioni attive relative a service prestati in favore di Società partecipate.

B) I costi di produzione, a loro volta, possono essere distinti in costi del personale, spese amministrative e ammortamenti:

- le spese amministrative possono essere distinte fra spese amministrative precisamente e direttamente riconducibili al servizio erogato (spese direttamente collegate alle specifiche commissioni attive), e spese amministrative riferibili all'intera Funzione di produzione nel suo complesso e imputati al servizio erogato in base al criterio di ripartizione sopra esposto; fra queste ultime si ricomprendono anche i costi generali di natura più istituzionale, inerenti lo status di soggetto "in house", e i costi necessari per il funzionamento della società, quali ad esempio i costi per gli adempimenti amministrativi, per la logistica, per la gestione delle partecipazioni, ecc.

Fanno parte delle componenti del conto economico le rettifiche/riprese di valore appostate su crediti e partecipazioni, il saldo degli altri proventi/oneri di gestione (componenti residuali) e le imposte di competenza sul reddito dell'esercizio. Tali componenti, in particolar modo le rettifiche/riprese su crediti e partecipazioni, possono generare effetti distorsivi e imprevedibili sul risultato netto d'esercizio.

Dal punto di vista finanziario, i corrispettivi saranno liquidati dietro presentazione di regolare fattura che sarà emessa successivamente alla presentazione e accettazione di una relazione dettagliata, che dia evidenza delle spese sostenute per l'erogazione del servizio anche ai fini della loro rendicontazione su programmi cofinanziati.



## **REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

Per le commesse che prevedono specifica richiesta periodica di pagamento delle prestazioni, viene predisposta la richiesta di pagamento entro il mese successivo alla maturazione del compenso e successivamente all'approvazione da parte dell'Amministrazione, della documentazione fornita a supporto.

In taluni casi, collegati a particolari esigenze finanziarie, è prevista la possibilità di ricevere erogazioni a titolo di anticipazione al momento dell'approvazione del Piano Operativo.