



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E
RIFORMA DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE

ANNO 2009

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2010.

www.regione.sardegna.it

Commissari:

Graziano Boi

Enrico Rinaldi

Componenti:

Rita Celena

Luciano Debidda

Simone Deplano

Fabrizio Frongia

Pietro Mascia

Maria Donata Incani

Marinella Locci

Antonella Podda

Renato Uccheddu

INDICE

INTRODUZIONE		pag. 3
1. IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA		
1.1. Il sistema di controllo interno		pag. 7
1.2. SIBAR SCI – Sistema di Contabilità Integrato		pag. 10
1.3. Lo stato di attuazione dei controlli interni		pag. 21
1.3.1 L'evoluzione di SAP PS nel corso del 2010		pag. 21
1.3.2 Il ciclo di Governance		pag. 22
1.3.3 Il progetti Assessoriali		pag. 27
1.3.4 Gli obiettivi direzionali		pag. 29
1.3.5 Il quadro organizzativo		pag. 31
2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA		
2.1 I Programmi Operativi		pag. 33
2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi		pag. 33
2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA)		pag. 36
2.1.3 L'analisi statistica dei risultati		pag. 39
2.1.4 Una analisi delle performance		pag. 44
2.2 La contabilità finanziaria		pag. 51
2.2.1 Le fonti delle risorse finanziarie		pag. 54
2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie		pag. 89
2.2.3 La situazione finanziaria		pag. 151
2.3. La contabilità direzionale		pag. 155
2.3.1 Il budget economico		pag. 155
2.3.2. La contabilità economico analitica		pag. 173
2.3.3. La misurazione del costo lavoro		pag. 185

ALLEGATI 1-13 – I RAPPORTI DI GESTIONE DELLE DIREZIONI GENERALI

1	Presidenza
2	Affari Generali, Personale e Riforma della Regione
3	Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio
4	Enti Locali, Finanze e Urbanistica
5	Difesa dell'Ambiente
6	Agricoltura e Riforma Agro-Pastorale
7	Turismo, Artigianato e Commercio
8	Lavori Pubblici
9	Industria
10	Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale
11	Pubblica Istruzione, Beni Culturali, Informazione, Spettacolo e Sport
12	Igiene e Sanità e dell'Assistenza Sociale
13	Trasporti

INTRODUZIONE

Il Rapporto di gestione per l'anno 2009 è stato predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, di seguito per brevità denominato *Ufficio*, nell'ambito delle funzioni del controllo interno disciplinate dagli artt. 9 e 10 della L.R. n. 31/98.

Il documento intende focalizzare le tematiche del controllo esponendo gli obiettivi del sistema, le metodologie di lavoro impiegate ed i risultati ottenuti e fornisce, inoltre, un quadro esplicativo circa le linee evolutive.

I destinatari del Rapporto di gestione sono, innanzitutto, il Presidente della Regione, la Giunta, gli Assessori ed il Consiglio Regionale; tuttavia, in considerazione della tipologia delle informazioni contenute, si ritiene che il documento possa fornire utilità anche ad ulteriori destinatari sia interni all'amministrazione, quali direttori generali, direttori di servizio, etc., sia esterni, quali imprenditori, associazioni, professionisti e, non ultimi, privati cittadini.

Il Rapporto di gestione è concepito per presentare, ad integrazione e completamento dei dati contabili di cui è espressione il Rendiconto Generale, un quadro maggiormente espressivo dei fatti gestionali. Essendo un documento che evidenzia elementi di natura contabile circa l'utilizzo delle risorse finanziarie e monetarie preventivamente assegnate ai responsabili preposti alla loro gestione, il Rendiconto non è, infatti, predisposto con l'obiettivo di fornire informazioni circa l'attività complessivamente svolta dai vari apparati in vista del conseguimento di risultati.

Il documento è così articolato.

Nel primo capitolo si affronta il tema del sistema di controllo interno adottato dalla Regione Sardegna delineando un quadro generale circa lo stato di sviluppo dello stesso all'interno del panorama di cambiamento che interessa l'intera Amministrazione. Si evidenziano inoltre, i principali riflessi sul controllo interno derivanti dall'attivazione del Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale (SIBAR), attraverso l'illustrazione nello specifico del sistema di contabilità integrato (SIBAR SCI).

Nel secondo capitolo si esaminano le informazioni prodotte sulla base degli strumenti disponibili. Si descrive l'attuale metodologia impiegata nella gestione dei Programmi Operativi Annuali; viene richiamato il modello di controllo di gestione applicato al sistema di misurazione degli obiettivi e si analizzano – mediante tecniche proprie dell'analisi statistica - anche i risultati e le performance dei diversi Assessorati della Regione.

Le analisi svolte sotto il “profilo finanziario” considerano le risultanze globali e si scompongono nelle due sezioni dedicate alle fonti delle risorse finanziarie (entrate) ed ai correlati impieghi di risorse finanziarie (spese). In questa sede, si esaminano le entrate e le spese nelle diverse fasi utilizzando aggregazioni di valori consentite dal sistema contabile in uso (contabilità finanziaria), pervenendo poi alla determinazione di alcuni interessanti indicatori di carattere finanziario. Quindi si elaborano informazioni finanziarie alla luce delle tecniche gestionali di derivazione privatistica. L'analisi prosegue sotto il “profilo economico” attraverso una descrizione dei principali strumenti propri del controllo di gestione quali il budget economico e la contabilità economico analitica e successivamente attraverso l'analisi del costo delle risorse umane, unico elemento dei costi di funzionamento ad oggi compiutamente analizzabile (sulla base degli strumenti contabili disponibili).

Negli Allegati, dal numero 1 al numero 13, I rapporti delle Direzioni Generali, si riporta, infine, il quadro sintetico del monitoraggio delle attività e dei risultati articolato per Direzione Generale. Tale sezione presenta una specializzazione per area di attività (assessorato/direzione) e per entità organizzativa preposta allo svolgimento delle attività (servizio), contemplando sia gli aspetti finanziari più rilevanti a livello di U.P.B. sia le attività ed i risultati conseguiti.

1. IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA

1.1. Il sistema di controllo interno

Il controllo interno prevede lo svolgimento di molteplici attività di analisi, monitoraggio, controllo e, soprattutto, di supporto ai centri decisionali nelle fasi di definizione degli obiettivi e interpretazione dei risultati.

Nel corso dell'esercizio 2009 le attività del controllo interno sono riconducibili a:

1. Attività istituzionali

- gestione dei programmi operativi annuali;
- gestione finanziaria;
- gestione economica;
- contrattazione integrativa;
- supporto alle direzioni al controllo interno attraverso il referente;
- redazione del rapporto annuale di gestione.

2. Attività di consulenza ed assistenza

- assistenza al progetto SIBAR;
- assistenza in materia di contabilità economica;
- impianto della contabilità analitica a controllo budgetario.

Come è noto, l'interconnessione delle attività proprie dell'Ufficio con i processi produttivi che si svolgono presso le Direzioni Generali ha implicato l'adozione di una struttura organizzativa dei controlli definita "a matrice", costituita da un nucleo centrale presso l'Ufficio e dai referenti assegnati a ciascuna Direzione per lo svolgimento dei compiti connessi al controllo di gestione.

Di seguito, si riporta una sintesi dei risultati emersi a seguito delle attività svolte dall'Ufficio, con opportuni rinvii alle sezioni specifiche del presente rapporto.

Gestione dei Programmi Operativi Annuali

L'Ufficio, nel corso degli ultimi anni, ha sviluppato e introdotto un modello di controllo interno basato sulla capacità di esprimere e monitorare obiettivi direzionali.

Il modello si basa sulla gestione dei "Programmi Operativi Annuali" (P.O.A.), opportunamente articolati in programmi analitici denominati "Obiettivi Gestionali Operativi" (O.G.O.) ed è oggi supportato da una programmazione che trova espressione in documenti quali il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e il Documento Annuale di Programmazione Economica e Finanziaria (DAPEF), e da una sempre maggiore attenzione alla valutazione dei dirigenti e del personale strettamente connesse al raggiungimento degli obiettivi contenuti nei P.O.A.

Nel corso del 2009, anche grazie alla riorganizzazione dell'Ufficio ed al potenziamento dell'Area dei Programmi Operativi Annuali, l'utilizzo del modulo SAP-PS nel contesto del SIBAR, ha consentito di ottenere alcuni evidenti e positivi risultati.

Le fasi di pianificazione, progettazione e monitoraggio, sebbene in ritardo rispetto ai tempi previsti dalla normativa, sono state supportate dall'attività dell'Ufficio che ha sostenuto sia i singoli referenti sia numerose Direzioni Generali.

I risultati conseguiti sono da ritenersi positivi in quanto si è dato concretamente avvio alla gestione per obiettivi, sebbene siano ancora da affinare le tecniche di definizione degli stessi e l'identificazione di indicatori maggiormente significativi.

La diffusione della "cultura del controllo" a tutti i livelli sta agevolando le Direzioni per dare concreto avvio al processo di programmazione operativa (art. 9, 1° e 2° comma della L.R. n. 31/98) in vista della verifica periodica dello stato di attuazione dei programmi assegnati ai Direttori di servizio (art. 9, 3° comma). Ciò ha consentito all'Ufficio - e dovrebbe consentire sempre più in futuro - di svolgere la funzione di monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati a beneficio degli organi politici e direzionali (art. 10, 3° comma, lett. c) su praticamente tutte le Direzioni generali.

Nel secondo capitolo, si riporta una breve sintesi circa i miglioramenti apportati al modello nel corso del 2010. Infatti, oggi il sistema di monitoraggio degli obiettivi direzionali è strettamente collegato ai progetti di carattere politico.

La gestione finanziaria

L'Ufficio ha assistito le Direzioni Generali e le Direzioni di servizio nella lettura, interpretazione e analisi dei dati finanziari elaborati mediante SIBAR-SAP-SCI.

L'attività dell'Ufficio è stata rivolta anche all'assistenza per la progettazione dei nuovi report, al controllo delle stampe generate dal nuovo sistema, alla verifica di congruenza delle informazioni ed alla ricerca di valide soluzioni per semplificare il loro utilizzo da parte degli utenti. Tale attività è stata svolta in diretta collaborazione con le strutture dell'amministrazione regionale direttamente coinvolte all'elaborazione dei dati contabili.

Per una analisi completa dei risultati emersi dal monitoraggio finanziario si fa rinvio al successivo capitolo.

La gestione economica

Attraverso il modulo Co di SIBAR-SAP-SCI è stata implementata la contabilità economico analitica per l'amministrazione regionale, con l'intento di determinare il costo di funzionamento, alimentando i dati di costo del personale dipendente.

I dati sono articolati in base alle seguenti classificazioni secondo la natura delle seguenti componenti di costo:

- costo per lavoro ordinario e straordinario;
- missioni;
- altri costi;
- personale comandato da altre Amministrazioni.

Per una analisi completa dei risultati emersi dal monitoraggio del costo lavoro si fa rinvio al successivo capitolo.

Nell'anno 2009, la contabilità economico-analitica, è stata alimentata, anche se in via sperimentale dalla previsione dei costi di gestione formulati nel primo ciclo di budget economico, a cui ha fatto seguito la rilevazione a consuntivo ai fini essenzialmente di verifica delle metodologie riguardanti l'implementazione delle nuove attività.

Si rileva la mancata attivazione dei moduli preposti alla determinazione dei costi del consumo di beni e di servizi (modulo MM e AA).

L'IMPIANTO DEL SISTEMA CONTABILE INTEGRATO (SIBAR-SAP- SCI)

Nell'ambito del progetto SIBAR l'Ufficio ha svolto attività di supporto per la definizione delle linee guida attraverso i gruppi di lavoro interassessoriali costituiti a tal fine. In particolare, l'Ufficio ha collaborato alla definizione di obiettivi informativi del sistema, moduli in cui esso si articola, caratteristiche gestionali di ciascun modulo, modalità di integrazione nella tempistica definita.

Il sistema informativo contabile integrato, illustrato nel dettaglio nel paragrafo successivo, è costituito da diversi moduli, in grado di fornire ai centri decisionali informazioni di carattere economico, finanziario, monetario e patrimoniale idonee a supportare le esigenze conoscitive che caratterizzano la gestione dell'Amministrazione regionale.

La sua caratteristica principale è l'integrazione dei sistemi contabili realizzabile in termini di processo nelle diverse fasi dell'iter amministrativo, contrariamente a quanto si verifica nei sistemi che prevedono un mero scambio elettronico di dati tra diversi uffici.

Il flusso integrato di informazioni, garantito dal sistema, evita inserimenti multipli di dati elementari, che sono inseriti direttamente da chi li ha generati: viene assicurata così l'univocità delle informazioni e viene consentito nel contempo l'utilizzo comune delle stesse. Questo nuovo contesto è caratterizzato da una gestione delle informazioni per processi e non più per funzioni e necessità, pertanto, di un adeguamento dell'organizzazione Amministrativa regionale alle nuove logiche attraverso la reingegnerizzazione dei processi. Il sistema si compone dei seguenti moduli.

- Contabilità finanziaria;
- Contabilità economico-patrimoniale;
- Contabilità economico-analitica;
- Controllo di gestione;
- Gestione degli approvvigionamenti;
- Gestione delle risorse umane;
- Gestione delle immobilizzazioni.

1.2. SIBAR SCI - Sistema di contabilità integrato

Il sistema contabile inserito nel progetto SIBAR (Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale) si configura quale sistema informativo dedicato al supporto decisionale all'interno di un più ampio ciclo di governo. Infatti il progetto SIBAR¹, come già esposto in altre sedi, rappresenta un radicale cambiamento per tutta l'Amministrazione regionale, in quanto l'introduzione di un sistema informativo di tali dimensioni ha investito l'Amministrazione nella sua complessità.

Il sistema precedentemente in uso, infatti, presentava evidenti necessità di ammodernamento, di potenziamento e di integrazione; era necessario affrontare la disomogeneità del grado di automazione tra gli uffici e di sviluppo delle aree applicative, la carenza di applicazioni intersettoriali e la crescita talora disordinata di soluzioni di informatica individuale. Il processo di controllo e di elaborazione dei flussi risultava in

¹ Per un maggiore dettaglio delle fasi che hanno portato all'aggiudicazione della gara d'appalto SIBAR e alla conseguente adozione del sistema informativo SAP, si rimanda al Rapporto di gestione 2006.

molti casi estremamente inefficiente e, nonostante l'elevato impegno in termini di risorse umane, non consentiva agli Assessorati di avere una visione immediata dell'andamento reale di quanto impegnato e speso. Il progetto SIBAR nasce quindi con la finalità di porre rimedio ad una situazione di difficile comunicazione tra i vari operatori interni della Regione.

Il progetto si compone di tre sottosistemi principali, integrati tra loro per favorire l'interscambio di dati e informazioni e la trasmissione telematica dei documenti; tali sottosistemi utilizzano quale sistema informativo SAP R/3. Si tratta di un sistema gestionale integrato in grado di amministrare tutti i processi e le operazioni contabili della Regione Autonoma Sardegna in un unico ambiente operativo.

I dati sono immessi nel sistema un'unica volta e sono, successivamente, disponibili in maniera trasversale, riducendo notevolmente la possibilità di errori e ridondanze. Si evita così anche l'utilizzo di procedure diverse e poco comunicanti tra loro all'interno dei vari settori dell'ente e si favorisce lo scambio dei dati ed il controllo sulla programmazione e sulla successiva gestione.

Tale sistema informativo è stato adattato per rispondere alle specifiche esigenze della Regione Sardegna (personalizzazione del sistema).

Attraverso il sistema SIBAR si è mirato quindi a ricondurre ad un processo organizzativo unitario, la raccolta e il trattamento dei dati contabili, per via elettronica e telematica. Si è voluta inoltre migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e si è voluta garantire una efficiente integrazione tra la contabilità finanziaria, economico patrimoniale ed analitica al fine di garantire un miglioramento qualitativo nel grado di affidabilità e di certificazione delle informazioni contabili, oltre ad una maggiore tempestività nella elaborazione delle stesse.

Prima di entrare nel dettaglio di SIBAR SCI, si ritiene utile, ai fini di una visione unitaria e nella logica dell'integrazione tra i tre sottosistemi, illustrare il Sistema SIBAR nel suo complesso.

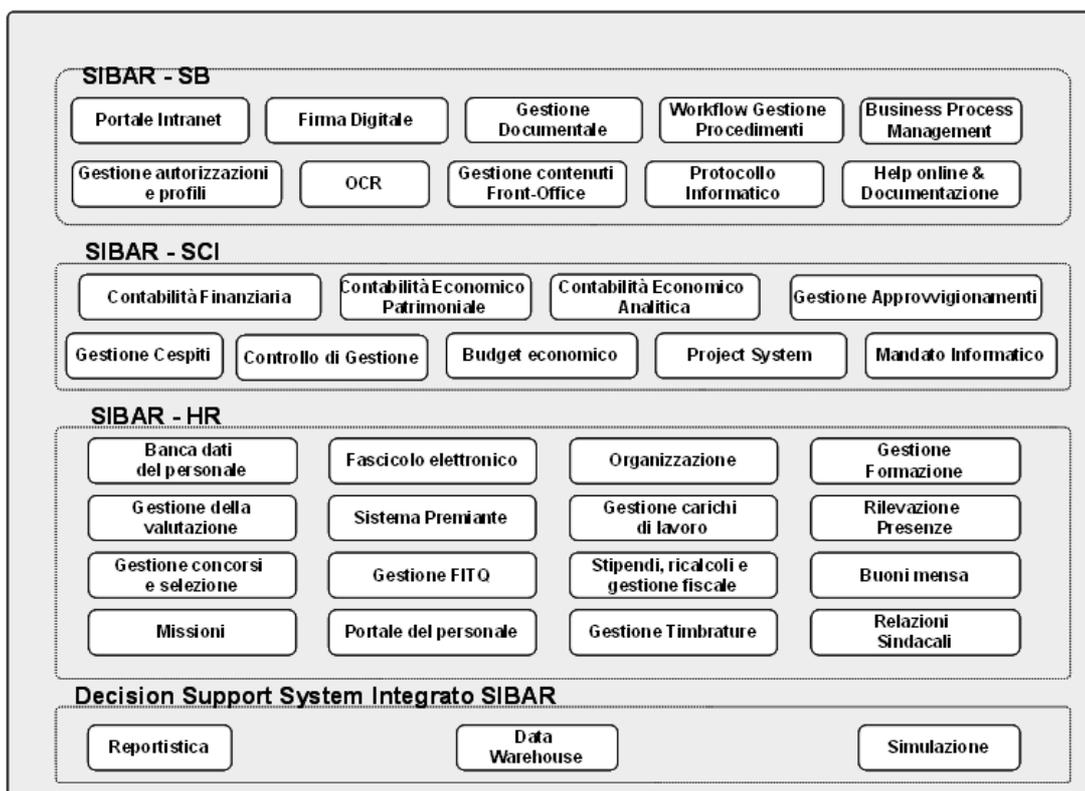
Il sistema SIBAR si compone di tre moduli principali, riportati in tavola 1

- **Sottosistema SB:** implementa il protocollo elettronico in tutte le Direzioni Generali dell'Amministrazione Regionale. Introduce la firma elettronica e la gestione automatizzata dei flussi procedurali anche attraverso la reingegnerizzazione di alcuni processi;
- **Sottosistema SCI:** consiste nel sistema informativo contabile integrato (SAP); unifica i processi di raccolta e analisi dei dati contabili, introducendo il concetto di single point of entry a garanzia della qualità, dell'affidabilità e della tempestività dei dati. Realizza

l'integrazione tra contabilità economica, finanziaria, patrimoniale e analitica. Introduce logiche di controllo di gestione e misurazione degli obiettivi attraverso la contabilità analitica;

- **Sottosistema HR:** costituisce il sistema per la gestione delle risorse umane; è articolato per moduli funzionali specializzati, come indicato nella figura sottostante.

Tavola 1 - SIBAR



Il sistema è stato implementato nel corso del 2005 e del 2006 ed è entrato in funzione nel 2007.

Caratteristiche di base del sistema contabile integrato

Il Sistema di Contabilità Integrato (SCI) dell'Amministrazione regionale è composto dai moduli contabili denominati:

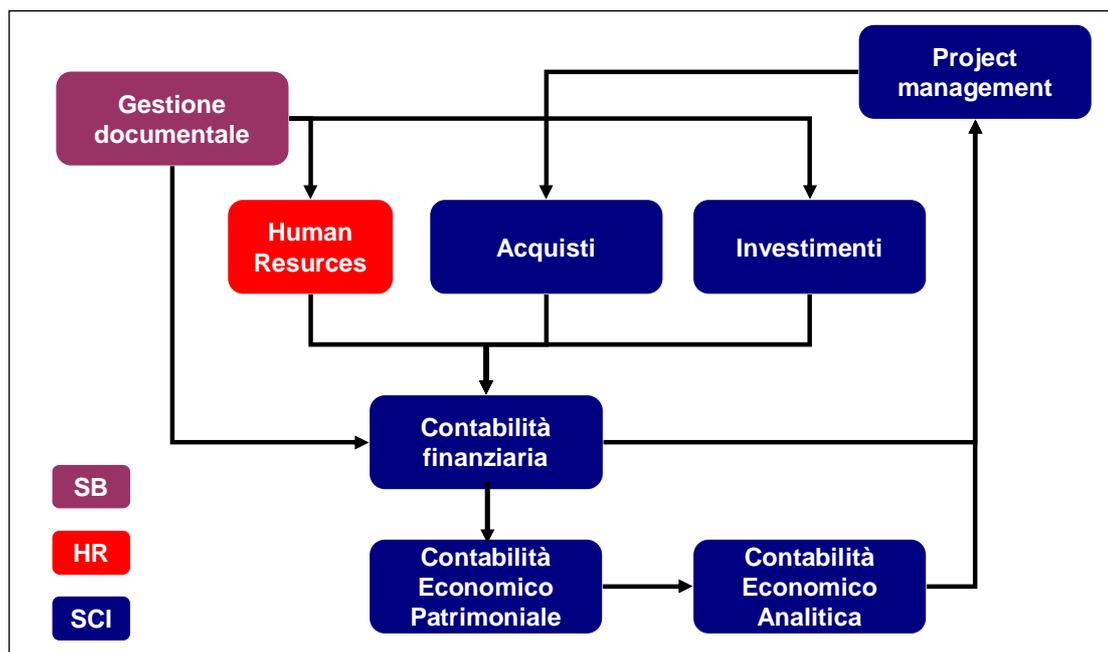
- Contabilità finanziaria;
- Contabilità economico patrimoniale;
- Contabilità economico analitica.

Il sistema si fonda su una base di dati unica e sul concetto di integrità del dato: prevede l'alimentazione di specifiche banche dati da parte degli stessi soggetti preposti alla produzione delle informazioni nei processi amministrativi (ciascuno nell'ambito delle proprie competenze), secondo una catena logica che permette di eliminare la ridondanza dei dati, consentendo l'utilizzo comune delle informazioni inserite.

Il sistema garantisce la caratteristica della flessibilità dello strumento tecnologico nell'adeguarsi all'evolversi dell'organizzazione, considerando anche la specificità dell'autonomia statutaria e normativa della Regione, e garantisce la standardizzazione dei flussi. Il progetto ha ridisegnato l'architettura del sistema contabile, definendo le procedure telematiche di trasferimento delle informazioni a partire dall'interfaccia contabile dei provvedimenti che comportano operazioni economico finanziarie: deliberazioni, decreti, determinazioni, etc.

Il diagramma di seguito riportato pone in evidenza lo schema generale di funzionamento del sistema contabile integrato con l'intento di individuare i moduli che lo compongono ed i principali fattori che caratterizzano la sua operatività.

Tavola 2 – Sistema di contabilità integrato-SCI



In questo contesto si collocano i moduli del sistema informativo per le misurazioni quantitative. Essi operano secondo logiche d'integrazione, descritte nelle pagine successive, al fine di garantire l'univocità dell'inserimento dei dati attraverso processi di condivisione altamente specializzati.

I diversi tipi di contabilità sopra citati rispondono a logiche di "globalità" dell'informazione (contrapposte alle logiche "settoriali" sottostanti) e, pertanto, necessitano di un

importante raccordo sotto il profilo informatico organizzativo fra le strutture interessate alla produzione delle informazioni. Essi indirizzano l'Amministrazione verso la realizzazione di un sistema informativo contabile evoluto, caratterizzato da un elemento guida quale la Contabilità finanziaria (preposta al cosiddetto controllo autorizzatorio), dalla Contabilità economico patrimoniale (preposta al controllo economico riferito alla globalità dell'amministrazione ed al controllo patrimoniale) e dalla Contabilità economico analitica (preposta al controllo economico per centri, aree, funzioni, etc.).

L'operatività dei tre moduli di sottosistema, integrati attraverso i flussi informativi prodotti anche dai moduli settoriali, assicura al sistema complessivo la capacità di osservare i fenomeni gestionali sotto diverse angolazioni e di produrre informazioni di preventivo e di consuntivo, sintetiche ed analitiche.

Il diagramma evidenzia, altresì, la necessità di alimentare il sistema contabile attraverso il modulo di Gestione documentale, facente parte dello stesso progetto Sibar.

La realizzazione del sistema di contabilità integrato (SCI) descritto ha richiesto concretamente:

- la definizione di un piano dei conti aggiornabile nel tempo;
- la definizione di anagrafiche dei creditori e debitori uniche per l'intero sistema contabile;
- una scelta tecnica/operativa sulle modalità di raccordo fra contabilità finanziaria e contabilità economico patrimoniale;
- la definizione delle regole di rilevazione per classi omogenee di operazioni;
- la progettazione delle modalità di raccolta delle informazioni;
- la definizione del grado di accentramento/decentramento delle modalità di immissione dei dati contabili a sistema, ancora in fase di definizione al termine del periodo amministrativo
- Vediamo ora nel dettaglio i singoli moduli facenti parte del sottosistema SIBAR SCI.

FM - Fund Management - Contabilità finanziaria

E' il modulo che fornisce gli strumenti per una formazione razionale ed aggiornamento continuo del bilancio di previsione avente carattere autorizzatorio, per la gestione della spesa e delle entrate, sia in conto competenza, sia in conto residui, ai sensi della normativa regionale, nazionale e comunitaria.

L'area comprende sostanzialmente le funzioni per l'emissione degli atti di accertamento, riscossione e versamento dell'entrata, di impegno, liquidazione, ordinazione del pagamento della spesa da parte dell'Amministrazione e per le successive registrazioni da parte della Ragioneria Generale.

FI –Finalcial - Contabilità Economico patrimoniale

E' il modulo che fornisce informazioni a consuntivo attraverso la rilevazione dei fatti amministrativi di esterna gestione (quali liquidazioni attive e passive, riscossioni, pagamenti, etc.) secondo la tecnica contabile della partita doppia.

Le codifiche dei movimenti contabili sono basate su un piano dei conti in cui figurano conti di natura patrimoniale ed economica e su anagrafiche di creditori e debitori uniche ed integrate nell'ambito dell'intero sistema contabile.

L'attivazione della contabilità economica ha reso possibile il collegamento delle scritture contabili rappresentative delle operazioni di esercizio con le variazioni e il valore del patrimonio (attività, passività e netto patrimoniale).

L'integrazione del sistema consente di ottenere informazioni di confronto tra i dati della contabilità finanziaria e della contabilità economico patrimoniale anche per singola pratica.

Attraverso la rilevazione dei fatti gestionali nel sistema di contabilità economico patrimoniale si può monitorare la dinamica economica, patrimoniale, finanziaria e monetaria, con particolare attenzione alle implicazioni economiche dei fatti gestionali sotto il profilo del costo. Gli aspetti legati alla determinazione analitica dei costi nel sistema di contabilità economico analitica verranno, invece, descritti nelle pagine successive.

Il sistema di rilevazione in oggetto fornisce le basi per la predisposizione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico (il cosiddetto bilancio d'esercizio) dell'Amministrazione regionale.

CO – Controlling - Contabilità Economico analitica

E' il modulo che rileva fatti amministrativi d'interna gestione e fornisce informazioni economiche circa la rispondenza dei risultati conseguiti rispetto a quanto previsto nel budget, secondo un'articolazione analitica dei valori imputabili a centri di costo, di ricavo e di profitto, strutture organizzative, funzioni, missioni, commesse, etc.

Il modulo di Contabilità economico analitica fornisce importanti informazioni circa la quantità di risorse consumate nell'allestimento dei processi produttivi (produzione di servizi nel caso dell'Amministrazione regionale), consentendo articolazioni per prodotto/servizio, centro di costo, centro di responsabilità, processo, commessa, etc., e dei ricavi eventualmente riferibili a tali aggregati.

La Contabilità economico-analitica favorisce, inoltre, la valutazione periodica di cui al comma 5 dell'art. 9 della L.R. n. 31/98 e lo svolgimento di analisi economiche per centro di costo, inerenti l'attuazione del controllo di gestione di cui all'art. 10 della L.R. n. 31/98.

I valori di consuntivo sono confrontabili con i valori di preventivo (budget) e forniscono i termini di confronto per poter svolgere l'analisi degli scostamenti a livello settoriale.

In sintesi, il sistema di contabilità economico-analitica è realizzato in funzione della necessità di disporre informazioni ai fini del controllo interno o, più in generale, a vantaggio del ciclo di governo, consentendo:

- di monitorare l'utilizzo delle risorse da parte delle articolazioni organizzative;
- di conoscere l'incidenza delle componenti di costo per prodotto/servizio, centro di costo, centro di responsabilità, processo, commessa, etc.;
- di conoscere la variabilità dei costi in relazione ad incrementi di attività;
- di verificare tempestivamente il livello delle risorse consumate rispetto al budget concordato;
- di determinare in modo razionale le necessità di aggiornamento del budget per mutati obiettivi o mutate esigenze gestionali;
- di supportare la programmazione (ed il budgeting) di un nuovo ciclo gestionale con precisa conoscenza della propria struttura di costo;
- di supportare la funzione di approvvigionamento di beni e servizi;
- di impiegare le analisi basate sul consumo di risorse per il collegamento costi/risultati.

Nell'ottica dell'integrazione dei sistemi contabili, le rilevazioni contabili sono in larga misura derivate da rilevazioni effettuate in altri sottosistemi.

PS – Project System - Controllo di Gestione

E' una funzione interessata alla produzione di informazioni direzionali sotto due diverse angolazioni:

- informazioni riconducibili a grandezze monetarie attraverso l'utilizzo di elementi informativi già prodotti da elementi del sistema informativo contabile;
- informazioni quantitative non monetarie attraverso la misurazione dello stato di avanzamento dei programmi operativi definiti.

In ambito contabile, il controllo di gestione costituisce l'utente finale del sistema delle misurazioni, beneficiando delle rilevazioni contabili a rilevanza sia interna e sia esterna, originate e rilevate dalle unità organizzative preposte in fasi antecedenti dell'iter amministrativo.

Per i compiti del Controllo Interno di Gestione è stato necessario realizzare procedure di interrogazione dei dati già disponibili nel sistema contabile (Contabilità finanziaria, economico patrimoniale, economico analitica, approvvigionamenti, risorse umane, etc.), e generare report gestionali strutturati, definendo regole di elaborazione suscettibili di impiego ripetuto.

Sotto il profilo delle misurazioni quantitative non monetarie, il controllo di gestione necessita di un sistema di programmazione e rilevazione delle attività e dei processi condotti dalle unità organizzative dell'Amministrazione regionale nell'ambito degli obiettivi assegnati (Art. 9, L.R. 31/98) al fine di monitorare il grado di efficacia delle azioni.

La gestione informatica del sistema di monitoraggio dei Programmi Operativi prevede la realizzazione di un quadro di controllo dal quale risulta lo stato di avanzamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il sistema implica la correlazione in via revisionale e consuntiva di costi/risultati attraverso il collegamento tra le risorse economiche e finanziarie (misurabili nell'ambito dei sottosistemi contabili) ed il grado di raggiungimento dell'obiettivo (analisi di efficacia e di efficienza).

Si rinvia al Rapporto di Gestione 2007 Allegato A – *La gestione dei Programmi Operativi Annuali* (paragrafo 4, pagina 30) per una dettagliata presentazione del modulo SAP PS.

MM – Material Management - Gestione degli approvvigionamenti

E' il modulo preposto alla gestione delle problematiche di programmazione, esecuzione e rilevazione degli acquisti dei beni di consumo e dei servizi da impiegare nei processi produttivi/amministrativi interni all'Amministrazione regionale. Nell'operatività del modulo rientrano sia gli uffici centralizzati preposti istituzionalmente all'acquisizione dei fattori produttivi per l'intera amministrazione, i quali ricevono in via telematica le richieste di approvvigionamento, sia gli uffici che conducono tali acquisizioni in modo diretto.

Il modulo utilizza la gestione del magazzino limitatamente ad alcune tipologie di beni di consumo da definire caso per caso.

Sotto il profilo dell'integrazione, il modulo fornisce informazioni contabili ad elevato valore economico/finanziario, rivestendo una funzione di cerniera tra il modulo autorizzatorio della contabilità finanziaria, il modulo della contabilità economico patrimoniale in cui si rilevano le operazioni di scambio con l'esterno ed il modulo della contabilità economico analitica in cui si misura il consumo dei fattori produttivi dei centri produttivi.

Il modulo contabile per gli approvvigionamenti consente la gestione elettronica di tutti gli acquisti di beni e servizi necessari alla normale attività dell'amministrazione, fornendo, nel contempo, importanti dati per le rilevazioni contabili successive a beneficio dei restanti elementi del modulo contabile.

Il modulo consente di ottimizzare i procedimenti di acquisto: dalla definizione dei fabbisogni, fino alla programmazione degli acquisti, dalla scelta del contraente, alla gestione dei rapporti contrattuali.

Il modulo gestisce tutti gli aspetti operativi della gestione del ciclo passivo, a partire dalle richieste di approvvigionamento fino al loro soddisfacimento tramite l'entrata dei beni, eventuali prelievi da magazzino per la consegna agli utilizzatori dei beni stessi, la verifica della fattura con le fasi precedenti del ciclo stesso, fino ad arrivare alla predisposizione dei documenti per il pagamento.

AA – Asset Accounting - Gestione delle immobilizzazioni

E' il modulo preposto alla gestione delle immobilizzazioni, siano esse materiali, immateriali o finanziarie, sotto il profilo dell'acquisizione, utilizzo, manutenzione, rivalutazione, svalutazione e dismissione.

Il modulo di gestione dei cespiti gestisce l'inventario delle immobilizzazioni materiali (beni mobili e immobili), immateriali e finanziarie dell'amministrazione in base a quanto previsto dalla normativa vigente.

Il sistema consente la gestione contabile dei dati relativi alle immobilizzazioni realizzando un inventario permanente ed aggiornato in funzione delle acquisizioni, delle assegnazioni ai responsabili e delle successive modifiche, degli utilizzi (ammortamenti per natura e destinazione) e delle dismissioni.

Sotto il profilo dell'integrazione, si rilevano importanti connessioni con la contabilità finanziaria ed economico patrimoniale, con la contabilità analitica e degli approvvigionamenti e, inoltre, con il modulo di gestione dei programmi di manutenzione. Infatti, al fine di alimentare il sistema in questione, si condividono numerosi dati contabili già immessi (liquidazioni, riscossioni e pagamenti), beneficiando di un patrimonio informativo (banca dati) già costituito in sede di contabilità finanziaria e codificato anche in funzione degli scopi di rilevazione economico patrimoniale.

Altri moduli SAP integrati con il sistema contabile

Gestione documentale

E' il modulo dedicato alla gestione e all'archiviazione dei documenti in formato digitale, sia prodotti all'interno del sistema sia ricevuti dall'esterno e trasformati in formato digitale mediante il modulo integrato per la scansione.

L'immissione di determinazioni di impegno e di liquidazione nel sistema documentale consentirà, tra breve, l'alimentazione automatica della contabilità attraverso una particolare procedura informatica, volta a semplificare le attività contabili di competenza degli operatori di tutte le direzioni di Servizio.

PY (Payroll) -Stipendi, ricalcoli e gestione fiscale

È il modulo che supporta i processi legati al calcolo delle retribuzioni del personale. Garantisce inoltre la gestione fiscale dei contratti di lavoro e ha pertanto una evidenza diretta sul Bilancio. L'elaborazione degli stipendi in PY permette l'aggiornamento automatico della contabilità finanziaria ed economica.

Il sistema offre la possibilità di creare più strutture per fare in modo che vengano gestiti dipendenti appartenenti a diversi enti o diverse tipologie di dipendenti o raggruppamenti.

PT (Personnel Time Management) - Rilevazione presenze

È il modulo che permette la gestione della rilevazione presenze del personale. Rientrano in questo modulo la raccolta delle timbrature giornaliere e il calcolo dei saldi mensili in input al modulo PY Payroll.

MSS (Manager Self Services) e ESS (Employee Self Services) - Portale del personale

Si tratta dei moduli che consentono di automatizzare ed accelerare molti dei processi amministrativi legati alla gestione del personale: ogni singolo dipendente ha la possibilità di accedere ad una propria pagina personale in cui poter visualizzare le informazioni che lo riguardano (es. buste paghe, timbrature giornaliere, richieste ferie, etc.).

Approfondimenti delle tematiche contabili

Per un maggiore approfondimento delle tematiche contabili si rinvia al capitolo secondo del presente rapporto. In particolare si rimanda al paragrafo 2.2 per le specifiche tecniche legate all'introduzione e all'implementazione della contabilità economico patrimoniale e della contabilità economico analitica.

1.3 STATO DI ATTUAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA (ANNO 2010)

1.3.1 L'evoluzione di SAP-PS

L'introduzione di sistemi decisionali avanzati e di strumenti di controllo manageriali, quale il sistema di gestione per obiettivi, consente di impostare attività direzionali ed operative secondo tecniche di budgeting in senso lato e quindi di massimizzare il grado di efficacia ed efficienza delle azioni.

In tale contesto rientrano obiettivi, risorse, attività, processi e risultati attuabili secondo le consolidate tecniche dette di Project management.

Nell'amministrazione regionale si rileva - tuttora, dopo l'avvio del processo ed alcuni cicli di sperimentazione - la necessità di dare concreta attivazione alla gestione per obiettivi, peraltro già previsto dalla normativa in vigore, ma ad oggi solo parzialmente attuato.

Nel 2010 il sistema di controllo già in uso è stato aggiornato per consentire nuove modalità di utilizzo. Infatti, l'intenzione della Giunta Regionale di avviare il monitoraggio degli obiettivi, indirizzi politici ¹ e cosiddetti progetti assessoriali ², nonché di procedere alla verifica dello stato di attuazione del Programma Regionale di Sviluppo ha comportato la necessità di aggiornare il sistema estendendo gerarchicamente verso l'alto la gestione degli obiettivi direzionali già in uso.

Ora gli obiettivi del progetto politico assessoriale vengono declinati in obiettivi degli organi direzionali competenti al loro perseguimento (Direzioni generali e di Servizio) secondo coerenti modalità di programmazione (obiettivo finanziario, obiettivo non finanziario, risorse umane coinvolte, processo, tempi, ecc.).

Il sistema intende fornire un supporto informativo a beneficio dei centri decisionali preposti alla gestione dei processi, i quali sono in grado di monitorare in modo concomitante l'avanzamento delle attività programmate, fornendo un "quadro di controllo" rappresentativo delle principali attività gestite dalla struttura.

In particolare, ora consente di attivare un sistema di controllo volto a monitorare "in itinere" se le attività direzionali e operative si svolgono in linea con gli obiettivi stabiliti a livello politico generale e se i risultati rispondono agli stessi obiettivi gestionali assegnati alle specifiche strutture.

¹ Così come definiti dalla L.R. 31/1998 agli articoli 8 e 9.

² Per progetti assessoriali s'intendono gli obiettivi assessoriali contenuti nei documenti previsti dal Co.2, Art. 2, L.R. n.11/2006.

Il sistema fa uso degli strumenti informativi esistenti all'interno del Sibar, infatti si colloca nella cosiddetta area Sibar SCI (ossia l'insieme dei moduli contabili Sap) ed è reso operativo dal modulo Sap/PS (Project System) ³.

Appare opportuno rilevare che il sistema di gestione degli obiettivi in Sap/PS ha già raggiunto il terzo ciclo di funzionamento pur essendo, finora adottato unicamente per il monitoraggio delle attività direzionali.

Il nuovo sistema risulta quindi, un'evoluzione del precedente e considera l'opportunità di integrare le decisioni politiche con quelle direzionali in forma gerarchica a partire dal 2010.

Tra le principali funzionalità si evidenziano:

- la partecipazione degli organi di governo alla definizione degli obiettivi;
- la sequenzialità del processo di determinazione degli obiettivi secondo un metodo "a cascata", ossia per declinazione di obiettivi politici in obiettivi direzionali;
- l'utilizzo di un sistema di pesi (non meccanicistico) per quantificare l'apporto dei risultati connessi ad obiettivi di livello inferiore al raggiungimento di obiettivi di livello superiore;
- la misurazione dei risultati conseguiti dall'organizzazione attraverso processi produttivi/amministrativi, offrendo una visuale multidimensionale (obiettivo finanziario, non finanziario, risorse, processo ...);
- la possibilità d'impiego delle informazioni prodotte dal sistema di controllo nelle funzioni di "Valutazione delle performance dei dirigenti" e di "Valutazione e Controllo strategico interno" ⁴;
- l'utilizzo delle informazioni e dati contabili di carattere finanziario ed economico in modo naturale, essendo il modulo Sap/PS parte integrante dell'impianto Sap all'interno del Sibar.

Il nuovo sistema è entrato in funzione dal 2010 ed è stato accompagnato da un'adeguata attività di sperimentazione ⁵. Tale attività di sperimentazione ha comportato la selezione di più progetti politico assessoriali e l'individuazione degli obiettivi direzionali ad essi collegati, in vista del loro inserimento nel sistema Sap/PS.

1.3.2 Il Ciclo di Governance

Il nuovo sistema (così come il precedente) segue le linee del ciclo di programmazione previsto dalla normativa in vigore, consentendo agevolmente l'attivazione di nuove

³ Il modulo Sap/PS nasce per venire incontro alla necessità di rappresentare attività complesse e consentire il monitoraggio di progetti ed obiettivi anche a scopi valutativi.

⁴ La distinzione tra controllo strategico esterno ed interno consente di distinguere differenti metodi per analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi politici.

⁵ La sperimentazione è stata possibile grazie all'azione costante, assicurata dalla rete di controller operanti nelle diverse articolazioni dell'amministrazione regionale.

funzionalità che dovessero essere richieste da nuove e successive disposizioni. In particolare, risulta già predisposto per rispondere alle esigenze informative derivanti dall'applicazione della cosiddetta Riforma Brunetta⁶.

Sotto il profilo legislativo, il progetto formulato considera:

- l'Art. 2 della L.R. n. 11/2006 che disciplina il Piano Regionale di Sviluppo (PRS), articolato per linee strategiche ed i Progetti quali elementi di dettaglio delle stesse;
- gli Artt. 8, 9 e 10 della L.R. n.31/98 in termini di procedure per la definizione delle attività da svolgere e di monitoraggio attraverso il sistema dei controlli interni;
- il D.Lgs. n. 286/1999 quale cornice generale di riferimento del controllo interno;
- i principi e le linee guida della cosiddetta riforma Brunetta.

Prima di affrontare in dettaglio il funzionamento del sistema, appare opportuno considerare in una logica sequenziale le azioni di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio, controllo e valutazione, concretizzate in diversi atti o documenti, le quali, nel loro insieme, costituiscono in concreto il ciclo della *governance* sulla base della normativa vigente e della prassi generale vigente nella Regione Sardegna.

Tavola 3

CICLO DELLA GOVERNANCE

Tipologia Controllo	n.	Documento / azione	Entità
strategico	1	Programma elettorale	Coalizione
	2	Programma di Governo	Presidente
	3	Programma Regionale di Sviluppo (P.R.S.)	Giunta
	4	Documento Annuale Programmazione Econ.Fin. (DAPEF)	Giunta/C.R.P./ D.G. Programmazione
	5	Allegato Tecnico - Progetti Politici	Giunta/C.R.P./D.G. Programmazione
	6	Legge finanziaria – (Bilancio x UPB)	Giunta/C.R.P./D.G. Programmazione
	7	Allegato Tecnico - (Bilancio x capitolo)	Giunta / D.G. Programmazione
	8	Budget economico	DG Prog.ne / Controllo Interno di Gestione
	9	Indirizzi	Assessori
	10	Programmi Operativi Annuali (P.O.A.)	Direttori Generali
	11	Obiettivi Gestionali Operativi (O.G.O.)	Direttori di Servizio
direzionale	12	Procedimenti gestori	Direttori di Servizio
	13	Verifica periodica attuazione O.G.O.	Direttori Generali
	14	Interventi correttivi	Direttori Gen.li / Direttori di Servizio
	15	Verifica periodica stato di attuazione P.O.A.	Assessori
	16	Rendiconto Generale	D.G. Ragioneria / D.G. Enti Locali
	17	Rapporto di gestione	Controllo Interno di gestione
	18	Valutazione corrispondenza obiettivi / risultati	Presidente / Giunta
	19	Valutazione delle prestazioni dirigenziali	Superiore gerarchico

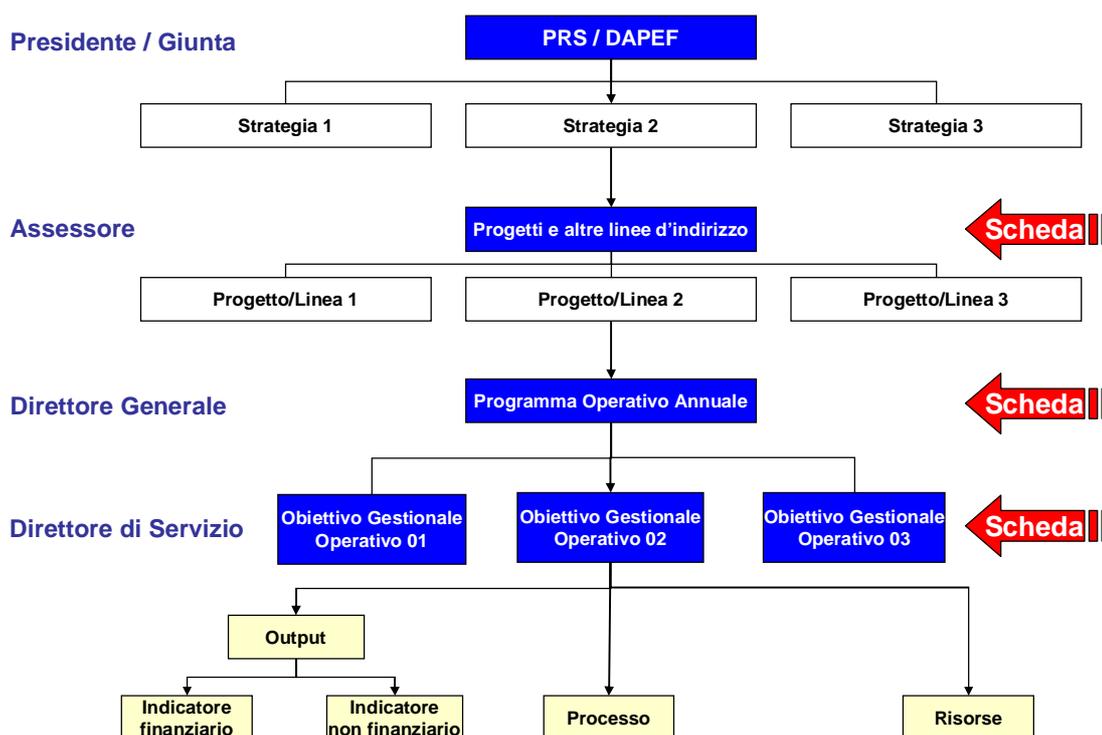
⁶ Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. numero 150/2009, la L. numero 196/2009 cui si aggiunge per dovere di completezza la Delibera 89/2010 "Indirizzi – sottoposti a consultazione – in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance" assunta dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche.

L'impostazione adottata per lo sviluppo del sistema Sap/PS prevede un sistema gerarchico di definizione degli obiettivi articolato in quattro livelli:

- Programma Regionale di Sviluppo (rigo3 della tavola 3), quale fonte delle linee strategiche e delle funzioni obiettivo connesse, ai sensi dell'Art. 2 L.R. n.11/06. Tale documento definisce in estrema sintesi le azioni programmate dalla Giunta regionale con riferimento all'intera legislatura;
- Progetti politico assessoriali (rigo 4 o 6), ai sensi dell'Art. 2 L.R. n.11/06. Tali progetti individuano con maggior grado di dettaglio obiettivi di livello politico caratterizzati di norma da una durata ultrannuale;
- Programma Operativo Annuale (rigo 11), ai sensi dell'Art. 9, L.R. n.31/98. Tale documento esprime in termini annuali l'insieme degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai propri Direttori di Servizio.
- Obiettivi Gestionali Operativi (rigo 12), ai sensi dell'Art. 9, L.R. n.31/98. Tali obiettivi costituiscono il livello maggiormente operativo e, pertanto, comportano la definizione di specifici elementi per la misurazione dei risultati. Anch'essi hanno come riferimento temporale l'anno solare.

Nel sistema, il collegamento tra i diversi elementi della catena gerarchica avviene per mezzo di una codifica degli obiettivi che prevede, con riferimento al livello di grado inferiore, un codice di collegamento al livello immediatamente superiore. Nel caso specifico, un determinato progetto assessoriale si riferisce ad una linea strategica del PRS /DAPEF, mentre un obiettivo dirigenziale è riferito al progetto assessoriale di cui è diretta emanazione. Tutto ciò può essere meglio esaminato nella tavola sottostante.

Tavola 4



Come precisato in seguito, il sistema prevede l'immissione delle schede obiettivo con riferimento ai livelli contrassegnati da freccia rossa. A tali livelli è possibile definire obiettivi misurabili ed imputare a sistema le apposite schede. Il primo livello, quello del PRS, è invece un livello di pura aggregazione di schede facenti capo a livelli inferiori.

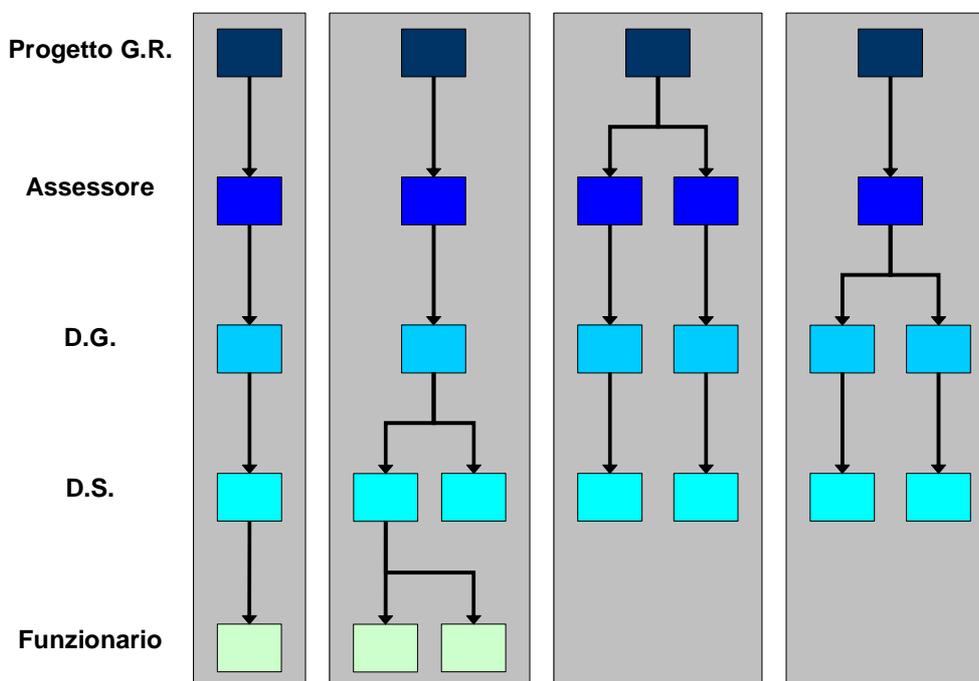
Il sistema fornisce la possibilità di effettuare interrogazioni a tutti i livelli di codifica, per cui sarà possibile ottenere un report in cui si selezionano tutti gli obiettivi operativi di un determinato progetto, oppure tutti i progetti di una determinata linea strategica, e così via.

Il progetto politico assessoriale (Co.2, Art.2, L.R. n.11/2006) assume un ruolo centrale. Infatti, costituendo una specifica area di attuazione delle linee strategiche del PRS, comporta l'individuazione di importanti elementi guida per la definizione degli obiettivi direzionali.

Si rileva che un progetto politico può concretamente prevedere un ambito di operatività interassessoriale, e non soltanto assessoriale. In altri termini, un dato progetto può vedere coinvolte più strutture dell'amministrazione regionale, riconducibili a diversi assessorati.

Il sistema prevede la possibilità di gestire progetti in tal senso. La declinazione degli obiettivi può avvenire con diverse modalità ed a diversi livelli, consentendo di programmare le attività da svolgere con tecniche proprie del project management ed il monitoraggio dei risultati a scopo valutativo, attraverso l'utilizzo del sistema dei pesi attribuiti a ciascun obiettivo.

Tavola 5



Al momento l'applicativo consente di utilizzare le informazioni contenute in una scheda specifica anche a livello di processo. Ciò consente di articolare i livelli gerarchici includendo (verso il "basso") anche il funzionario responsabile di settore e/o il titolare di incarico di alta

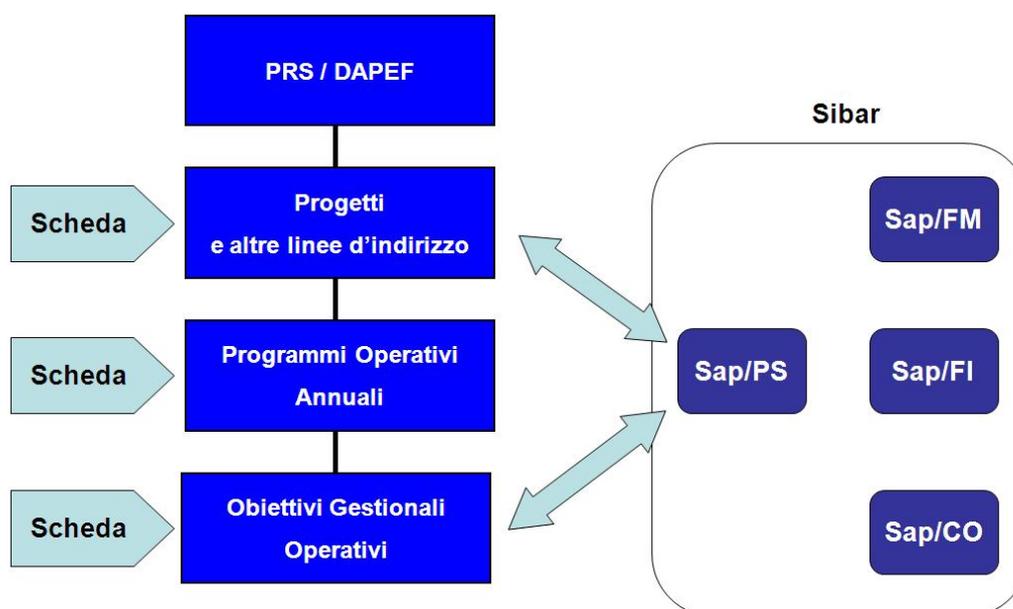
specializzazione, laddove dovesse essere necessario esplicitare il progetto/obiettivo ad un tale livello di dettaglio.

Inoltre, consente di verificare la possibilità di utilizzare un sistema di pesi attribuibili ai singoli obiettivi di livello inferiore, mediante i quali è possibile calcolare il grado di raggiungimento dell'obiettivo di livello superiore.

La tavola sottostante esplicita le fasi di rilevazione e la relazione logica che intercorre tra i livelli gerarchici di articolazione degli obiettivi dal livello strategico-politico al livello direzionale-attuativo con l'utilizzo del modulo PS quale elemento di relazione con lo strumento informativo SIBAR-SAP.

Tavola 6

Monitoraggio Progetti Assessoriali con Sap



L'utilizzo del modulo Sap/PS quale strumento operativo consente di attivare numerose funzionalità a beneficio del ciclo di programmazione, tra cui:

- la possibilità di declinare obiettivi politici alle strutture amministrative;
- l'integrazione naturale con i moduli Sap/FM (contabilità finanziaria), Sap/FI (contabilità economica) e Sap/HR (risorse umane) consente l'acquisizione di valori contabili, risorse umane delle strutture organizzative, centri di costo, di responsabilità, etc. già presenti all'interno del SIBAR;
- la gestione delle informazioni in rete e in tempo reale.

1.3.3 I progetti Assessoriali

I progetti assessoriali sono caratterizzati dalla presenza di una scheda specifica (scheda 1) per il monitoraggio dell'obiettivo stesso. Al contrario, la linea strategica del PRS non costituisce oggetto di misurazione autonoma mediante scheda, bensì un livello di aggregazione di obiettivi definiti nei livelli sottostanti ⁷ (Progetto assessoriale, Programma Operativo Annuale e Obiettivi Gestionali Operativi).

I progetti assessoriali sono per loro natura pluriennali, mentre nel caso degli obiettivi direzionali si fa riferimento ad un periodo annuale.

Ciascun progetto assessoriale è riconducibile ad una linea strategica del PRS secondo la logica informatica padre-figlio. Pertanto, preliminarmente, sarà necessario inserire nel sistema l'insieme delle linee strategiche. Ciò consentirà di stabilire il vincolo di subordinazione all'atto dell'inserimento della scheda progetto.

Si rileva che al fine di gestire in modo ottimale le informazioni, si ritiene fondamentale la codifica dei progetti in modo formale, preferibilmente mediante approvazione da parte della Giunta Regionale. Infatti, la definizione di un sistema di codifica dei progetti consentirebbe di attribuire un codice informatico univoco ai progetti ufficialmente in essere ⁸.

I dati di carattere progettuale inseriti nel sistema comprendono fondamentali elementi di anagrafica del progetto ed elementi di misurazione dei risultati.

Questi ultimi sono rilevanti ai fini del monitoraggio delle azioni e dei risultati. In particolare:

- gli **indicatori** esprimono la modalità di misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (efficacia) consentendo l'inserimento dei valori di consuntivo al fine di monitorare lo scostamento. Tale funzionalità costituisce un'opportunità piuttosto che un vincolo essendo l'inserimento di indicatori un fattore opzionale nel caso degli obiettivi politici;

i **dati finanziari** esprimono lo stato di avanzamento della spesa inerente il progetto, secondo la tipica visione contabile. In questo caso l'aggiornamento dei dati di consuntivo è ottenibile in modo automatico attraverso i dati già presenti nel modulo di contabilità finanziaria (Sap/FM). Il collegamento tra progetto e contabilità avviene selezionando il capitolo, o i capitoli, a cui si assegnano le risorse finanziarie del progetto stesso. Ciò in quanto il collegamento tra il modulo Sap/PS e Sap/FM è

⁷ Come precisato inoltre, è possibile l'analisi anche a livello di singolo "settore", l'articolazione elementare della RAS, nonché dei processi e delle attività del singolo funzionario.

⁸ L'approvazione dei Progetti da parte della Giunta Regionale è un'esigenza particolarmente sentita per varie finalità. Peraltro l'Amministrazione regionale rileva tale necessità al fine del monitoraggio dei progetti finanziati con fondi nazionali o di derivazione comunitaria attraverso un Codice Locale di Progetto e l'obbligo di assegnazione del Codice Unico di Progetto (CUP) da parte del CIPE obbligatorio per tutti i progetti di investimento pubblico.

possibile, allo stato attuale, unicamente per capitolo gestito dal sistema di contabilità⁹. I dati finanziari del progetto potranno essere monitorati nella forma descritta soltanto se riferiti a stanziamenti del bilancio di previsione, formalmente approvato dal Consiglio Regionale;

- lo **sviluppo temporale** esprime mediante diagrammazione di Gantt le fasi del progetto articolate per specifiche azioni assegnabili a specifiche strutture, consentendo l'inserimento periodico delle azioni già svolte, al fine di attivare il confronto tra preventivo e consuntivo.

Scheda 1



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA							
Livello progetto SERVIZIO				Esercizio 2009			
Progetto		Avvio del sistema di controllo - POA			20091E006		
Responsabile				CDR 00.02.50.00			
Date		Inizio pianificato		01/01/2009		Fine pianificata	
						03/05/2010	
		Inizio effettivo		01/01/2009		Fine effettiva	
						03/05/2010	
Obiettivo		Avvio del sistema di controllo - POA			20091E006		
Assessorato				AFFARI GENERALI, E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE			
Direzione				Ufficio Controllo di gestione			
				CDR 00.02.50.00			
Date		Inizio pianificato		01/01/2009		Fine pianificata	
						03/05/2010	
		Inizio effettivo		01/01/2009		Fine effettiva	
						03/05/2010	
Strategia PRS/DAPEF:				1E_ Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):		STRATEGIA.01	
						1-FUNZIONE.04	
Priorità:		Alta		Livello		SERVIZIO	
				Valutazione		SI	
				Peso		40%	
Risorse umane responsabili							
Responsabile				Referente			
Indicatori							
Indicatore Statistico				DIREZIONI GENERALI COINVOLTE / DIREZIONI GENERALI			
						Effettivo	
						Pianificato	
Numeratore		DG collaborative				27	
						28	
Denominatore		DG totali				27	
						27	
Secondo Indicatore Statistico				N° PROGETTI ELABORATI / N° PROGETTI IPOTIZZATI			
						811	
						700	
Numeratore		OGO monitorati				811	
						700	
Denominatore		OGO assegnati al DS				811	
						700	
Scopo		Massimizzare indicatore		Stato scheda		CHIUSA NEI TEMPI PREVISTI	
Capitoli							

28/06/2009

Data creazione scheda

22/07/2010

Data di stampa

Il Direttore Generale
Rinaldi Enrico

Il Responsabile

⁹ Ad oggi è in fase avanzata di studio una modifica al sistema di contabilità finanziaria (Sap/FM) in cui si prevede la codifica per "progetto" di ogni movimento contabile di spesa. Ciò potrà avvenire mediante l'imputazione di un apposito codice di classificazione contabile all'atto dell'inserimento dei dati dell'impegno di spesa. Il codice di classificazione dovrà

La fase di inserimento dei dati progettuali avverrà mediante compilazione delle maschere Sap/PS da parte dei soggetti deputati a tale funzione in ciascun assessorato.

I dati inseriti potranno essere modificati anche in corso di esecuzione del progetto per effetto di qualsiasi rimodulazione dell'obiettivo ed il sistema terrà traccia di tali variazioni.

La fase di monitoraggio presuppone l'alimentazione manuale da parte dei responsabili del progetto dei dati sullo stato di avanzamento. Gli unici dati ottenibili in via automatica sono quelli di natura finanziaria, in quanto l'abbinamento tra progetto e capitolo consente sempre il loro aggiornamento in tempo reale.

Da un punto di vista organizzativo il sistema opera similmente agli altri moduli Sap. Il sistema funziona in rete ed in tempo reale consentendo l'accesso da qualunque postazione Sap, sulla base dei criteri impostati in sede di profilazione. La centralizzazione degli archivi sui server adibiti a Sap costituisce una garanzia di sicurezza nel trattamento dei dati, in quanto a livello informatico la loro gestione viene svolta unitamente agli altri archivi del Sibar.

In conclusione, si rileva che i dati inseriti inerenti i progetti costituiscono un forte elemento di indirizzo per lo svolgimento delle attività direzionali. Infatti, se da un lato gli assessorati sono chiamati ad esprimere obiettivi coerenti con le linee strategiche, dall'altro lato, le strutture dirigenziali preposte allo svolgimento delle attività connesse, non possono prescindere dall'individuazione di propri obiettivi operativi in linea con gli stessi progetti ¹⁰.

1.3.4 Gli Obiettivi Direzionali

Il sistema di monitoraggio degli obiettivi direzionali è in funzionamento fin dal 2007. Tuttavia, le modalità di gestione degli obiettivi direzionali hanno subito alcune lievi modifiche per effetto dell'attivazione del nuovo sistema e dello stretto collegamento tra questi obiettivi (gestionali-operativi) e quelli di natura politico/strategica.

Come già rilevato in precedenza, gli obiettivi direzionali sono articolati in:

- Programmi Operativi Annuali (POA) dei Direttori Generali;
- Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) dei Direttori di Servizio e degli altri dirigenti.

Entrambi risultano caratterizzati dalla presenza di una scheda per il monitoraggio dell'obiettivo, peraltro standardizzata in considerazione dell'omogeneità dei dati da rilevare. Infatti, si è ritenuto di differenziare ed articolare gli elementi descrittivi della scheda per la misurazione degli obiettivi direzionali da quella dei progetti politici, mantenendo invece una struttura unica per i POA e gli OGO.

necessariamente essere univoco e riconducibile a specifici progetti in essere. L'effettiva attivazione delle nuove funzionalità potrebbe avvenire alla fine del corrente anno.

¹⁰ Si ribadisce che il progetto cui si fa riferimento è il Progetto Strategico o comunque politico di livello Assessoriale che – unitamente a tutti i progetti di pari rango – afferisce nell'Allegato Tecnico del PRS o del DAPEF in ottemperanza al dispositivo della L.R. 11/2006.

Ciascun obiettivo direzionale è sempre riconducibile ad obiettivi di livello superiore fino ad arrivare alla linea strategica del PRS, in una catena logica basata sulla relazione padre-figlio. Infatti, preliminarmente rispetto all'immissione delle schede degli obiettivi direzionali, sarà necessario inserire nel sistema l'insieme delle linee strategiche e dei progetti di riferimento. Ciò consentirà ai dirigenti di stabilire correttamente i vincoli di subordinazione dei propri obiettivi rispetto a quelli di livello superiore. Come già rilevato, l'obiettivo del dirigente è per sua natura annuale, e potrà essere riproposto negli anni successivi nella sua interezza o con riferimento a fasi successive di attività da svolgere, mentre il progetto assessoriale è di durata pluriennale. Di seguito, si riporta il modello di scheda dell'OGO in uso (scheda 2).



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA						
Livello progetto SERVIZIO			Esercizio 2009			
Progetto		Avvio del sistema di controllo - POA		20091E006		
Responsabile			CDR 00.02.50.00			
Date		Inizio pianificato	01/01/2009	Fine pianificata	03/05/2010	
		Inizio effettivo	01/01/2009	Fine effettiva	03/05/2010	
Obiettivo		Avvio del sistema di controllo - POA		20091E006		
Assessorato AFFARI GENERALI, E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE						
Direzione Ufficio Controllo di gestione			CDR 00.02.50.00			
Date		Inizio pianificato	01/01/2009	Fine pianificata	03/05/2010	
		Inizio effettivo	01/01/2009	Fine effettiva	03/05/2010	
Strategia PRG/DAPEF: 1E_ Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo): STRATEGIA.01 1-FUNZIONE.04						
Priorità:		Alta	Livello SERVIZIO	Valutazione \$1	Peso 40%	
Risorse umane responsabili						
Responsabile			Referente			
Indicatori						
Indicatore Statistico DIREZIONI GENERALI COINVOLTE / DIREZIONI GENERALI						
					Effettivo	Pianificato
Numeratore		DG collaborative		27	28	
Denominatore		DG totali		27	27	
Secondo Indicatore Statistico N° PROGETTI ELABORATI / N° PROGETTI IPOTIZZATI						
Numeratore OGO monitorati					811	700
Denominatore OGO assegnati al DS					811	700
Scopo		Massimizzare Indicatore		Stato scheda CHIUSA NEI TEMPI PREVISTI		
Capitoli						
28/06/2009		22/07/2010				
Data creazione scheda		Data di stampa		Il Direttore Generale Rinaldi Enrico		
				Il Responsabile		

Per quanto concerne il commento al contenuto della scheda, si fa rinvio a quanto già detto con riferimento ai progetti assessoriali

1.3.5 Il quadro organizzativo

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto, l'Ufficio si è dotato di un'organizzazione interna ¹¹ volta a facilitare i processi e le attività di controllo individuando i referenti delle aree funzionali (preposte alla definizione delle figure di specializzazione interna per argomento e materia) e disciplinando anche la modalità operative delle funzioni di supporto alle diverse aree.

Nel sistema di controllo adottato, le attività dell'Ufficio sono interconnesse con i processi "produttivi" che si svolgono presso le Direzioni generali. In questo senso, l'Ufficio opera in armonia con le Direzioni, fornendo a ciascuna di esse un supporto tecnico-metodologico specifico alle attività decisionali.

Per consentire un collegamento di tipo continuo con le diverse Direzioni generali, ciascuna di essa dispone di un referente esperto nella materia del controllo interno di gestione (controller) che funge da raccordo con l'Ufficio. La struttura organizzativa utilizzata è dunque a "matrice". Alla luce delle esperienze maturate, questo modo di operare continua a rivelarsi l'unico in grado di garantire il buon funzionamento del sistema, poiché, in mancanza di un *referente* esperto della materia ed inserito nella singola partizione amministrativa, sarebbe assai difficile rendere omogenee le attività di monitoraggio che si svolgono con riferimento a ciascuna Direzione.

Si è dunque realizzato un "decentramento" delle attività dell'Ufficio con una partecipazione diretta del referente alle questioni quotidiane della Direzione d'appartenenza, con notevoli vantaggi in termini di specializzazione verso le problematiche specifiche di settore.

In alcune Direzioni inoltre, la complessità della funzione ha spinto il referente a sollecitare al vertice amministrativo (primo interlocutore istituzionale dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione) la costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare - di ampiezza variabile - con il quale pianificare e realizzare tutte le attività del controllo interno ad oggi attivate (la gestione dei programmi operativi annuali: i cosiddetti P.O.A., il monitoraggio finanziario, il monitoraggio del costo lavoro, la redazione del Rapporto di gestione di ciascuna Direzione Generale).

Alla luce delle esperienze realizzate nei primi cicli di funzionamento del monitoraggio inoltre, è sempre più evidente che occorra ancora colmare un gap funzionale, ovvero stabilire un raccordo istituzionale e costante con il livello politico che indirizza e strategicamente orienta la singola Direzione Generale.

¹¹ Atto numero 11/2007 *Riorganizzazione dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. Ridefinizione delle Aree funzionali e individuazione delle Funzioni trasversali.*

Tale esigenza sta via via assumendo maggiore urgenza soprattutto in vista della necessità di supportare l'Assessore o comunque il suo ufficio di Gabinetto e/o staff con tecniche e metodiche sempre più "percepite" quali indispensabili per assicurare l'efficacia degli interventi e l'efficienza dell'azione politico-amministrativa.

Una soluzione possibile potrebbe essere quella di fissare periodicamente incontri di coordinamento tra il Gabinetto e la Direzione Generale, alla presenza di almeno un componente del Controllo Interno di Gestione, attraverso il quale verificare il grado di rispondenza degli indirizzi politici all'azione amministrativa sia in senso top down che bottom up.

Questa modalità operativa infine, consentirebbe anche di minimizzare, se non eliminare del tutto, la difficoltà di comunicazione interna ad ogni Assessorato, sia in senso verticale che orizzontale.

Spesso accade infatti, che le medesime attività di pianificazione e programmazione vengano svolte da individui, settori e partizioni politico/amministrative differenti e che a richieste provenienti da differenti interlocutori o attori del territorio (altre partizioni della stessa amministrazione regionale o da Enti esterni come ad es. la Presidenza della Giunta, il Centro regionale di Programmazione, la Corte dei Conti o il Consiglio Regionale) nel medesimo ambito di azione o tema di interesse, si diano differenti risposte; e che anche la medesima fonte dia risposte diverse al mero passare del tempo.

Una soluzione più organica potrebbe essere quella di estendere e definire meglio la prassi che già sperimentano alcune Direzioni Generali, ovvero centralizzare la funzione di programmazione e controllo (quanto meno per gli aspetti operativi) in un apposito ufficio che operi in stretto raccordo con il livello politico ed il vertice direzionale.

Tale ufficio (collocato presso ciascuna Direzione Generale, in posizione di staff) potrebbe avvalersi del supporto dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione – così come già oggi avviene per il singolo controller della rete – sia per la gestione operativa del sistema, che per il raccordo sotto il profilo delle tecniche da utilizzare, delle modalità di caricamento dei dati a sistema e delle modifiche migliorative.

Come è noto, per quanto concerne la gestione degli obiettivi direzionali, l'Ufficio già opera in questo senso dal 2007 e si avvale di una capillare rete di referenti per il controllo.

2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA

Nel secondo capitolo si esaminano le informazioni prodotte nell'ambito del controllo interno sulla base degli strumenti disponibili. In particolare si riporta:

- la gestione dei Programmi Operativi dell'anno 2009;
- le risultanze della contabilità finanziaria;
- le analisi di contabilità direzionale.

2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2009

2.1.1 Il processo di pianificazione, programmazione e acquisizione degli obiettivi

La riforma promossa dal Governo ¹² nel 2009 per il miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione pone l'accento sulla necessità di promuovere una cultura tesa al risultato e a misurare la performance della singola amministrazione e dei dirigenti.

Si legge a chiare lettere che ogni amministrazione pubblica deve misurare e valutare la performance: dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti.

In particolare, il ciclo di gestione della performance deve essere articolato nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione delle performance individuali e collettive;
- utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti, e ai destinatari dei servizi pubblici.

¹² Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. numero 150/2009, la L. numero 196/2009 cui aggiungiamo per dovere di completezza la Delibera 89/2010 "Indirizzi – sottoposti a consultazione – in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance" assunta dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche.

I dirigenti ed il personale quindi, devono essere valutati in base a :

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze manageriali e professionali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, evidenziata mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

Questi principi si applicano all'Amministrazione Regionale, la quale risulta almeno in parte già orientata e pronta a recepire il nuovo corso. Infatti, successivamente alla sottoscrizione nel mese di marzo 2008 del CCRL della dirigenza regionale che prevede - agli articoli dal numero 46 in poi in tema di valutazione - la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, d'iniziativa del Direttore generale e con la collaborazione dei dirigenti assegnati alla direzione, il Programma Operativo per l'esercizio in corso ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi generali e specifici ¹³ dell'Amministrazione regionale medesima"; il quadro di riferimento in tema di pianificazione e progettazione è stato migliorato rispetto al passato e ulteriormente definito.

Ben prima dei termini previsti dall'art. 9 della L.R. 31/98 ¹⁴ è infatti sancito che la programmazione "dal basso" deve comunque essere garantita. Ulteriori e più dettagliati indirizzi politici determinati dalla Giunta nel suo complesso e/o dal singolo Assessore Regionale (che possono autonomamente essere assunte oppure scaturire dalle proposte gestionali elaborate dal vertice amministrativo per essere, infine, recepite dall'organo di governo) potranno poi imporre correzioni di rotta o delineare meglio il quadro complessivo successivamente all'approvazione del Bilancio che - di norma - viene approvato tra febbraio e maggio di ciascun anno solare ¹⁵.

Nel corso del 2009 tale previsione contrattuale è stata, di fatto, disattesa dalla dirigenza regionale ¹⁶, mentre è in stato di attuazione diffusa nel presente ciclo di pianificazione 2010.

¹³ Nella attività di programmazione, infatti, alcuni obiettivi sono di mantenimento e organizzazione con scopi più "interni" rivolti alle attività di routine della Direzione Generale.

¹⁴ L'articolo richiamato prevede l'iniziativa da parte della Direzione politica che "... periodicamente e comunque entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio ..." secondo le rispettive competenze attribuite dalla L.R. 1/77 provvede "a definire gli obiettivi ... indicando le scale di priorità".

¹⁵ Negli ultimi quattro anni le date di approvazione della manovra complessiva di Bilancio sono state le seguenti: 2006: 24.02.06, 2007: 29.05.07, 2008: 05.03.08 e 2009: 14.05.09.

¹⁶ Se calcoliamo il ritardo con cui le Direzioni Generali hanno trasmesso formalmente il proprio Programma Operativo Annuale all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione rispetto al termine ultimo definito dall'articolo 9 della L.R. 31/98, ovvero sessanta giorni dal 14 maggio 2009, si ottiene un valore medio pari a 146 giorni (il valore medio era di 186 nel 2008), praticamente quasi 5 mesi a ciclo di programmazione pressoché concluso.

Per quanto attiene invece gli strumenti di pianificazione si è fatto riferimento ai documenti di programmazione in vigore, ovvero il P.R.S. 2007-2009, il D.A.P.E.F. 2009, il Bilancio annuale, il Bilancio pluriennale, la Legge Finanziaria e le leggi collegate, gli Allegati Tecnici; non trascurando di evidenziare le relazioni con le priorità politiche intersettoriali e settoriali.

Nella tabella sottostante si riporta la sintesi degli obiettivi gestiti dal sistema nel periodo di funzionamento a regime dell'applicativo SAP PS (articolazione della Giunta RAS).

Presidenza e Assessorati RAS		2007	2008	2009
01	Presidenza	78	90	107
02	Affari generali, personale e riforma della regione	30	33	49
03	Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio	122	81	78
04	Enti locali, finanze e urbanistica	89	86	94
05	Difesa dell'ambiente	158	149	159
06	Agricoltura e riforma agro-pastorale	39	40	49
07	Turismo, artigianato e commercio	63	51	76
08	Lavori pubblici	46	38	36
09	Industria	15	26	10
10	Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale	71	79	72
11	Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	33	51	39
12	Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	69	30	30
13	Trasporti	20	14	15
Totale		833	768	814

La corretta programmazione delle attività da realizzare per cogliere gli obiettivi identificati dalle Direttive è rappresentata dalla redazione dei Programmi Operativi - elemento cardine del sistema di controllo - che precedono i procedimenti gestori affidati ai Dirigenti dei Servizi nei quali si articolano gli Assessorati della Regione.

2.1.2 L'attività di monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA) 2009 negli Assessorati della Regione Autonoma della Sardegna

In tema di monitoraggio delle attività direzionali a cura dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione – Area Programmi Operativi Annuali (POA) - si evidenzia che le informazioni acquisite non solo danno conto di quanto realizzato, ma forniscono anche elementi utili alla pianificazione e programmazione del successivo ciclo indirizzando l'azione direzionale dei dirigenti regionali.

Come già quella del 2008, anche l'attività del 2009 si presenta con caratteristiche ed elementi di novità, con riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti, al sistema informativo SIBAR adottato.

Nel 2009 solo **8**¹⁷ Direzioni Generali (nove nel 2008 e dieci nel 2007) su **25**¹⁸ hanno ricevuto indirizzi assessoriali formalizzati secondo la prassi disciplinata dall'art. 9 della L.R. 31/1998. In totale, **18** Direzioni Generali (diciassette nel 2008 e quattordici nel 2007) hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi gestionali operativi affidati alle Direzioni di Servizio.

Complessivamente, infine, sono **136** (115 nel 2008) su **159** (124 nel 2008) le Direzioni di Servizio (ovvero oltre l'85%) che hanno formalizzato i propri Obiettivi Gestionali Operativi.

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2009, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, riguardanti le **25** articolazioni organizzative dell'amministrazione della Regione (Direzioni Generali incluse) sono complessivamente **814**.

In alcuni casi, le Direzioni di Servizio hanno compilato le schede obiettivo anche in assenza di direttive formalizzate, a dimostrazione del fatto che la prassi, l'azione ed i principi di corretta attività manageriale sono in certa misura indipendenti dalle linee di indirizzo politico (in tal senso la previsione del nuovo CCRL dei dirigenti¹⁹ è illuminante) e costituiscono una ottima base per una programmazione bottom-up.

¹⁷ E' da evidenziare che esiste la possibilità che alcuni indirizzi assessoriali siano stati effettivamente redatti e non trasmessi ufficialmente all'Ufficio. Tale eventualità è possibile anche nel caso del POA delle direzioni generali.

¹⁸ Non sono incluse nel conteggio la Direzione Generale per il coordinamento della programmazione unitaria, l'Ufficio dell'autorità di gestione comune del programma operativo ENPI CBC Bacino del Mediterraneo e la Direzione Generale per l'innovazione tecnologica e per le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni.

¹⁹ Oltre alle norme già citate nelle pagine che precedono il rinnovo del CCRL dei dirigenti, con la previsione degli articoli dal nr. 46 in poi in tema di valutazione, ha ulteriormente modificato lo scenario e fornito un elemento ulteriore di spinta per l'applicazione completa delle metodologie sviluppate dall'Ufficio. Nel 2007 si è presa maggiore consapevolezza dell'utilità dei Programmi Operativi Annuali da parte dei dirigenti regionali - sebbene erroneamente e spesso limitatamente - ai meri fini della propria valutazione. Correttamente invece, la norma contrattuale mette in luce la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, di iniziativa del Direttore generale e con la collaborazione dei dirigenti assegnati alla direzione, il Programma Operativo per l'esercizio in corso ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi generali e specifici dell'Amministrazione regionale medesima". Ulteriore spunto per applicare le

Il modulo SAP-PS è stato riutilizzato nel corso del 2009 da **25** tra Direzioni Generali e altre partizioni organizzative dell'amministrazione (22 nel 2008 e 21 nel 2007) e attraverso il suo funzionamento hanno potuto verificare il grado di attuazione degli obiettivi e delle risorse impiegate. Nel quadro che segue riportiamo informazioni aggiornate al mese di luglio 2010.

Tavola 1 - quadro di sintesi degli Obiettivi formalizzati e non formalizzati

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni ammi.ve	Indirizzi Assessore		Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale		Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio	
			2009		2009		2009	
			Fo.	non fo.	fo.	non fo.	fo.	numero OGO
	Obiettivi formalizzati (fo.) e non (non fo.) e loro numero							
01	Presidenza	Presidenza			√		√	23
		Area Legale			√		√	15
		Ragioneria			√		√	53
		Innovazione tecnologica						
		Agenzia distretto idrografico				√	√	11
		Programmazione unitaria						
		Ufficio Ispettivo					√	5
		A. di Gestione ENPI						
02	Affari Generali	Affari Generali	√		√		√	12
		Personale					√	31
		Controllo di Interno Gestione					√	6
03	Programmazione	Programmazione	√		√		√	16
		C.R.P.		√	√		√	62
04	Enti locali	Enti Locali			√		√	73
		Urbanistica	√		√		√	21
05	Ambiente	Ambiente			√		√	64
		Corpo Forestale			√		√	95
06	Agricoltura	Agricoltura			√		√	49
07	Turismo	Turismo	√		√		√	76
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici				√	√	36
09	Industria	Industria	√		√		√	10
10	Lavoro	Lavoro	√		√		√	72
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√		√		√	25
		Pubblica Istruzione					√	14
12	Sanità	Sanità			√		√	12
		Politiche Sociali	√		√		√	18
13	Trasporti	Trasporti			√		√	12
		Trasporto Pubblico Locale *					√	3
	Totale	28	8	1 **	18	2 **	25	814

* trasformata da Agenzia a Direzione Generale con articolo inserito nella finanziaria del 2008

** Si tratta di documenti di cui si conosce l'esistenza, ma che ad oggi non sono stati trasmessi formalmente all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

metodologie introdotte infine, è suggerito dalla sottoscrizione recente del CCRL per i dipendenti regionali nel quale, sempre ai fini della valutazione, la quota parte di quella collettiva è riferita al complesso delle attività svolte in ciascun servizio in cui si articola la direzione generale e risulta collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi del servizio contenuti nel P.O.A. di cui all'art. 47 del CCRL comparto dirigenti.

Nel quadro si riporta il quadro sinottico del triennio 2006, 2007 e 2008, al fine di evidenziare l'utilizzo degli strumenti di programmazione in tale lasso di tempo.

Tavola 2 - quadro sinottico formalizzazione degli strumenti di programmazione

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni amministrative	Indirizzi Assessore			Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale			Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio		
			2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
01	Presidenza	Legale						√		20	24
		Presidenza	√						√		
		Ragioneria	√	√	√	√	√	√		51	49
		Innovazione tecnologica					√	√		6	8
		Agenzia distretto idrografico						√			3
		Ufficio Ispettivo	*			*			*	1	6
02	Affari Generali	Affari Generali	√	√	√	√	√	√	√	7	7
		Personale	√							17	20
		Controllo Interno di Gestione								6	6
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	√	√	19	26
		C.R.P.	√	√		√	√		√	103	55
04	Enti locali	Enti Locali	√			√	√	√	√	64	58
		Urbanistica	√	√	√		√	√	√	25	28
05	Ambiente	Ambiente	√	√		√	√	√		58	64
		Corpo Forestale	√	√		√	√	√	√	100	85
06	Agricoltura	Agricoltura	√	√	√	√	√	√	√	39	40
07	Turismo	Turismo	√		√	√	√	√	√	63	51
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√	√	√	√	√	√	46	38
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	√	√	15	26
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	√	√	71	79
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√	√		√	√	√	√	33	34
		Pubblica Istruzione	**			**			**		17
12	Sanità	Sanità		√			√	√		65	24
		Politiche Sociali								4	6
13	Trasporti	Trasporti	√			√	√		√	18	10
		Agenzia TP locale					√			2	4
	Totale	26	17	13	9	14	17	17	445	833	768

* per l'attività di controllo di secondo livello

** istituita con idoneo Decreto nel mese di Gennaio 2008

2.1.3 L'analisi statistica dei progetti degli assessorati

L'analisi è stata effettuata al fine di presentare una panoramica sintetica delle informazioni che possono essere elaborate mediante opportuni incroci tra le informazioni e le variabili presenti in SAP PS.

Le rielaborazioni sono state rese possibili grazie alle informazioni della banca dati costituita in SAP, attraverso il modulo Project System (PS) ed alle tecniche di elaborazione statistica di derivazione accademico-scientifica.

L'interesse suscitato dall'esposizione dei dati in possesso dell'Ufficio rafforza il convincimento che è assai sentita la necessità di una analisi periodica e di sintesi complessiva, sul tema specifico della pianificazione, programmazione e controllo di supporto all'azione dell'Amministrazione.

I risultati già presentati in numerose sedi inoltre, costituiscono la "parte pubblica divulgabile" delle informazioni disponibili. Analisi di maggior dettaglio sono invece, riservate ai referenti del controllo interno di gestione operanti presso le direzioni.

Il presente studio inoltre, non rappresenta che un ulteriore passo in avanti delle future evoluzioni e miglioramenti per il modulo SAP PS, attraverso la quale sarà possibile accrescere il dettaglio dell'analisi e quindi cogliere l'essenza dei fenomeni osservati con maggiore precisione.

2.1.3.1 Descrizione dei progetti

Le tavole seguenti presentano alcune informazioni di sintesi rispetto agli Obiettivi Gestionali Operativi assegnati dai Direttori Generali o comunque dal management delle diverse articolazioni dell'Amministrazione Regionale ai dirigenti di servizio

Tavola 3 - Numero di obiettivi per direzione e numero di obiettivi per dirigente.

Direzione generale	Obiettivi	Obiettivi per dirigente
DG Presidenza	23	2,88
DG Area Legale	15	3,75
DG Ragioneria	53	10,60
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	11	5,50
Ufficio ispettivo	5	1,67
DG Affari generali	12	2,00
DG Organizzazione, metodo, personale	31	6,20
Ufficio Controllo di gestione	6	3,00
DG Programmazione, bilancio, credito	16	3,20
Centro Regionale di Programmazione	62	3,44
DG Enti locali e finanze	73	6,64
DG Pianificazione urbanistica	21	2,10
DG Difesa dell'ambiente	64	12,80
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	95	9,50
DG Agricoltura e riforma agropastorale	49	5,44
DG del Turismo, artigianato, commercio	76	15,20
DG Lavori pubblici	36	3,00
DG Industria	10	2,50
DG Lavoro, formazione professionale	72	12,00
DG Pubblica istruzione, beni culturali	25	5,00
DG Pubblica Istruzione	14	7,00
DG della sanità	12	2,00
DG delle Politiche Sociali	18	6,00
DG Trasporti	12	3,00
Agenzia Reg. per il Trasporto Pubblico	3	3,00
Totale	814	5,39

La tavola 3 riporta, per l'anno 2009, il numero di obiettivi inseriti a sistema attraverso il modulo Sap-Ps per direzione e il numero di obiettivi per dirigente.

Tavola 4 - Numero di obiettivi per direzione.

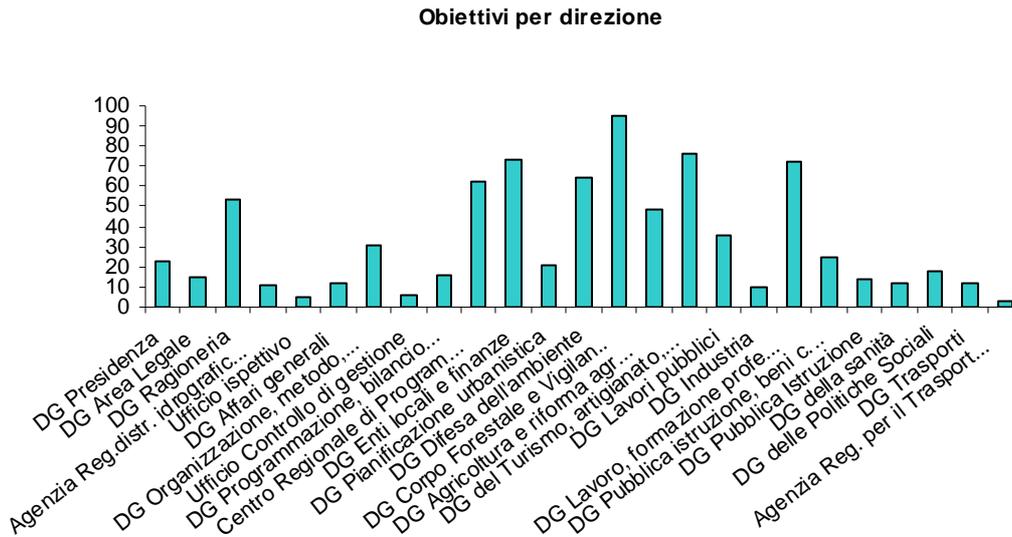
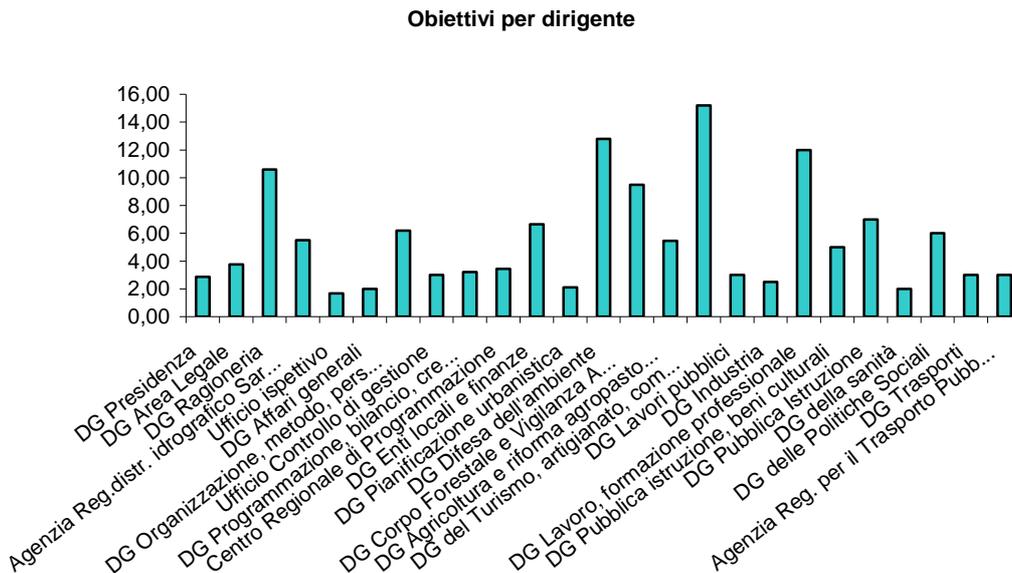


Tavola 5 - Numero di obiettivi per dirigente.

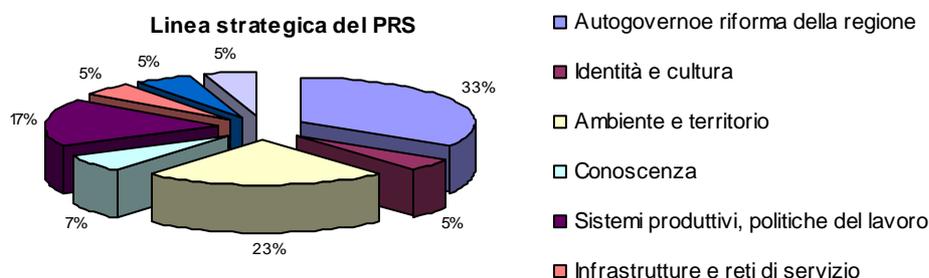


Attraverso l'analisi congiunta della tavola 3, tavola 4 e tavola 5, riportanti rispettivamente il numero di obiettivi per direzione e per dirigente, si rileva un comportamento piuttosto eterogeneo delle direzioni coinvolte nel monitoraggio passando da un minimo di 1.67 obiettivi per dirigente per arrivare ad un massimo di 15.20 relativamente alla direzione generale del Turismo, artigianato, commercio mentre il dato medio si attesta a 5.39 obiettivi per ciascun dirigente (4.65 nel 2008).

Tavola 6 - Obiettivi per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Obiettivi	%
Autogoverno e riforma della regione	273	33,54
Identità e cultura	40	4,91
Ambiente e territorio	185	22,73
Conoscenza	53	6,51
Sistemi produttivi, politiche del lavoro	142	17,44
Infrastrutture e reti di servizio	38	4,67
Solidarietà e coesione sociale	43	5,28
Altro (Residuale)	40	4,91
Totale	814	100,00

Tavola 7 - Obiettivi per linea strategica del PRS.

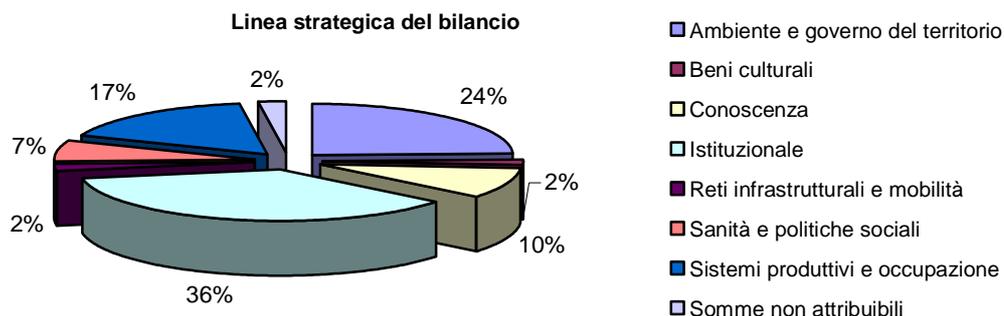


Dalla classificazione degli obiettivi per linea strategica del PRS, tavole 6 e 7, si evince come oltre un terzo degli obiettivi monitorati sia stato classificato come appartenente alla strategia del PRS “Autogoverno e riforma della regione”. L'altra strategia a cui afferisce il numero maggiore di progetti è “Ambiente e territorio” con il 22.73%. Da notare come queste due strategie, da sole, rappresentino oltre il 55% dei progetti monitorati.

Tavola 8 - Obiettivi per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Obiettivi	%
Ambiente e governo del territorio	199	24,45
Beni culturali	13	1,60
Conoscenza	79	9,71
Istituzionale	296	36,36
Reti infrastrutturali e mobilità	20	2,46
Sanità e politiche sociali	53	6,51
Sistemi produttivi e occupazione	135	16,58
Somme non attribuibili	19	2,33
Totale	814	100,00

Tavola 9 - Obiettivi per linea strategica del bilancio.



Se si considera la classificazione degli obiettivi per strategia del bilancio (tavole 8 e 9) i risultati appena esposti vengono confermati e ulteriormente rafforzati. Le due strategie appena citate, assommano quasi il 60% degli obiettivi monitorati.

2.1.4 Una analisi delle performance

Gli obiettivi monitorati, possono trovare concreta applicazione, anche al fine della valutazione delle prestazioni dirigenziali; si denota, tavola 10, una forte tendenza all'inserimento di obiettivi destinati alla valutazione dirigenziale 80,96% (82,40% nel 2008).

Tavola 10 – Numero di obiettivi utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti.

Rilevanza Valutazione dirigenziale	Obiettivi	%
SI	659	80,96
NO	155	19,04
Totale	814	100,00

Rilevanza valutazione dirigenziale

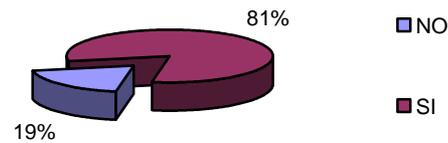
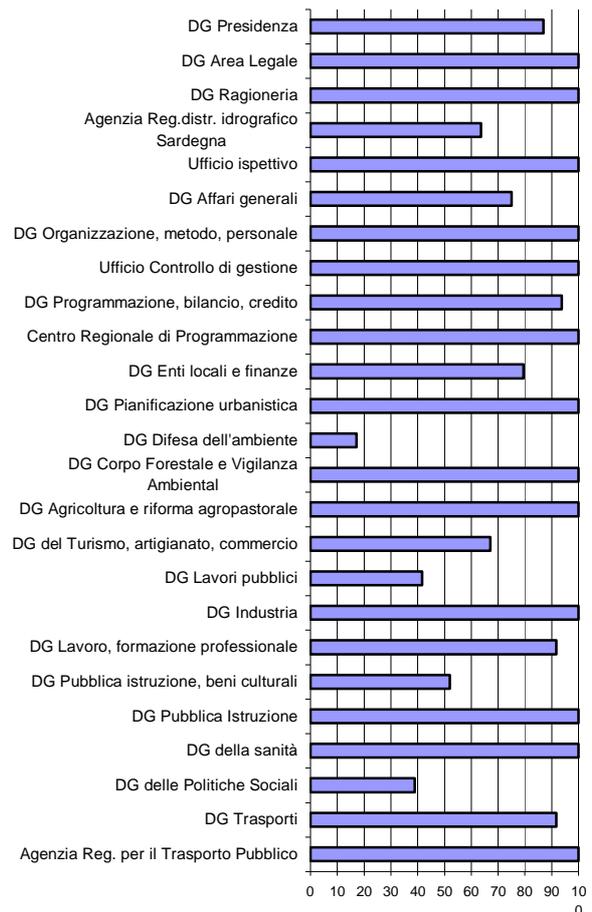


Tavola 11 – Percentuale di obiettivi utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per direzione.

Direzione	%
DG Presidenza	86,96
DG Area Legale	100,00
DG Ragioneria	100,00
Agenzia Reg. distr. idrografico Sardegna	63,64
Ufficio ispettivo	100,00
DG Affari generali	75,00
DG Organizzazione, metodo, personale	100,00
Ufficio Controllo di gestione	100,00
DG Programmazione, bilancio, credito	93,75
Centro Regionale di Programmazione	100,00
DG Enti locali e finanze	79,45
DG Pianificazione urbanistica	100,00
DG Difesa dell'ambiente	17,19
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	100,00
DG Agricoltura e riforma agropastorale	100,00
DG del Turismo, artigianato, commercio	67,11
DG Lavori pubblici	41,67
DG Industria	100,00
DG Lavoro, formazione professionale	91,67
DG Pubblica istruzione, beni culturali	52,00
DG Pubblica Istruzione	100,00
DG della sanità	100,00
DG delle Politiche Sociali	38,89
DG Trasporti	91,67
Agenzia Reg. per il Trasporto Pubblico	100,00
Totale	80,96

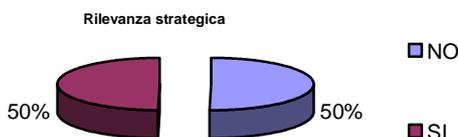


La tavola 11, riporta per ciascuna direzione il numero di obiettivi utilizzati a fini valutativi. Mentre a livello aggregato, si evidenzia come l'80,96% degli obiettivi monitorati siano utilizzabili a questo scopo, dalla tavola 11, si può notare come questa percentuale vari

fortemente da direzione a direzione, passando da un minimo del 17.2% ad un massimo del 100% per 13 direzioni.

Tavola 12 – Numero di obiettivi per rilevanza strategica.

Rilevanza strategica	Obiettivi	%
NO	409	50,25
SI	405	49,75
Totale	814	100,00



Dall'analisi della tipologia di obiettivi inseriti, emerge la sostanziale equidistribuzione tra obiettivi strategici e obiettivi di rilevanza non strategica. Da rilevare, inoltre, la presenza di 96 obiettivi, pari all'11.8% del totale (47 pari al 6% nel 2008), non rilevanti ai fini del controllo di gestione in senso stretto, ma utili ai fini gestionali interni della Direzione Generale: questi obiettivi sono stati inseriti a sistema dai *controller* unicamente a fini di monitoraggio interni della direzione, tavole 12 e 13.

Tavola 13 - Numero di obiettivi strategici e sottoposti a controllo gestionale.

	Controllo gestionale	%	Controllo strategico	%
SI	718	88,21	409	50,25
NO	96	11,79	405	49,75
Totale	814	100,00	814	100,00

Un aspetto di notevole importanza consta nel valutare se ad un obiettivo siano destinate o meno delle risorse finanziarie. Dalla tavola 14 emerge che al 38.6% degli obiettivi è collegato almeno un capitolo di bilancio.

Tavola 14 - Numero di obiettivi con almeno un capitolo.

Obiettivo finanziario	Obiettivi	%
No	500	61,43
Si	314	38,57
Totale	814	100,00



La tavola 15, riporta per ogni direzione il numero di obiettivi totali e il numero di obiettivi per i quali i risultati raggiunti hanno soddisfatto pienamente i valori pianificati.

Tavola 15 – Numero di obiettivi e numero di obiettivi raggiunti per direzione.

Direzione	Obiettivi	Obiettivi raggiunti	% Obiettivi raggiunti
DG Presidenza	23	22	95,65
DG Area Legale	15	15	100,00
DG Ragioneria	53	52	98,11
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	11	10	90,91
Ufficio ispettivo	5	5	100,00
DG Affari generali	12	12	100,00
DG Organizzazione, metodo, personale	31	31	100,00
Ufficio Controllo di gestione	6	6	100,00
DG Programmazione, bilancio, credito	16	16	100,00
Centro Regionale di Programmazione	62	60	96,77
DG Enti locali e finanze	73	70	95,89
DG Pianificazione urbanistica	21	18	85,71
DG Difesa dell'ambiente	64	59	92,19
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	95	89	93,68
DG Agricoltura e riforma agropastorale	49	49	100,00
DG del Turismo, artigianato, commercio	76	54	71,05
DG Lavori pubblici	36	29	80,56
DG Industria	10	10	100,00
DG Lavoro, formazione professionale	72	68	94,44
DG Pubblica istruzione, beni culturali	25	23	92,00
DG Pubblica Istruzione	14	14	100,00
DG della sanità	12	12	100,00
DG delle Politiche Sociali	18	17	94,44
DG Trasporti	12	12	100,00
Agenzia Reg. per il Trasporto Pubblico	3	0	0,00
Totale	814	753	92,51

Considerando i dati totali, ossia il numero di obiettivi complessivamente raggiunti dalla Regione Sardegna, si rileva una percentuale di raggiungimento del 92.5%. Analizzando i dati per ogni singola direzione, escludendo dal computo l'Agenzia regionale per il trasporto pubblico locale, si nota che la percentuale di raggiungimento minima ammonta al 71% (84% nel 2008).

Tavola 16 - Obiettivi raggiunti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Obiettivi	Obiettivi raggiunti	% Obiettivi raggiunti
Autogoverno e riforma della regione	273	263	96,34
Ambiente e territorio	185	169	91,35
Infrastrutture e reti di servizio	38	34	89,47
Conoscenza	53	50	94,34
Identità e cultura	40	37	92,50
Sistemi produttivi, politiche del lavoro	142	123	86,62
Solidarietà e coesione sociale	43	42	97,67
Altro (Somme non attribuibili)	40	35	87,50
Totale	814	753	92,51

Le classificazioni degli obiettivi per linea strategica del PRS, tavola 16, e per strategia del bilancio, tavola 17, confermano un'ottima percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La percentuale più bassa in assoluto si riscontra per la strategia del bilancio denominata "Reti infrastrutturali e mobilità". Per questa strategia, comunque, si registra un discreto risultato in quanto per il 75.0% degli obiettivi monitorati si è raggiunto il risultato pianificato (94.44% nel 2008). Tavola 17.

Tavola 17 - Obiettivi raggiunti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Obiettivi	Obiettivi Raggiunti	% Obiettivi raggiunti
Istituzionale	296	284	95,95
Conoscenza	79	75	94,94
Reti infrastrutturali e mobilità	20	15	75,00
Sanità e politiche sociali	53	50	94,34
Sistemi produttivi e occupazione	135	118	87,41
Ambiente e governo del territorio	199	179	89,95
Beni culturali	13	13	100,00
Somme non attribuibili	19	19	100,00
Totale	814	753	92,51

Le tavole appena riportate, riportano informazioni unicamente sulla circostanza che l'obiettivo sia stato raggiunto o meno. Oltre al mero raggiungimento dell'obiettivo, è però anche possibile "graduare" il grado di raggiungimento dello stesso. Per ogni obiettivo si è indicato in fase di pianificazione il valore di un indicatore che, nel caso in cui il risultato effettivo sia uguale a quello atteso, vale 100%.

Ne consegue che quando, nelle tavole 15, 16 e 17, un obiettivo si considera raggiunto, si intende che il grado di conseguimento è uguale o superiore al 100% nel caso lo scopo sia la massimizzazione dell'indicatore mentre, se lo scopo è la minimizzazione, l'obiettivo è raggiunto se l'indicatore assume un valore uguale o inferiore al 100%. Il grado di conseguimento dell'obiettivo, è calcolato attraverso la formula:

$$\text{Grado conseguimento dell' obiettivo} = \left(\frac{\text{Effettivo}}{\text{Valore Pianificato Reale}} \cdot 100 \right)$$

Il valore pianificato reale, in contrapposizione al mero valore pianificato, “sconta” anche il valore della soglia minima di raggiungimento obiettivo. Nel caso lo scopo sia la massimizzazione, il Valore Pianificato Reale calcolato attraverso la formula

$$\text{Valore Pianificato Reale} = \text{Valore pianificato} - [\text{Valore pianificato} \cdot (1 - \text{Soglia Minima})]$$

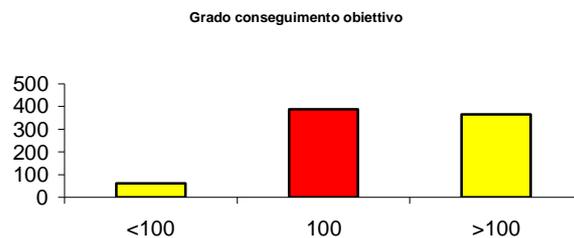
esprime il valore minimo al di sotto del quale l'indicatore non può scendere pena il non conseguimento dell'obiettivo. Nel caso lo scopo sia la minimizzazione dell'indicatore, il Valore Pianificato Reale calcolato attraverso la formula

$$\text{Valore Pianificato Reale} = \text{Valore pianificato} + [\text{Valore pianificato} \cdot (1 - \text{Soglia Minima})]$$

esprime il valore al di sopra del quale l'indicatore non può salire pena il non conseguimento dell'obiettivo. Per cui, un valore uguale a 100% indica che si è raggiunto esattamente l'obiettivo pianificato, valori superiori al 100% indicano un grado di conseguimento migliore rispetto al pianificato¹. I risultati sono riportati nella tavola 18.

Tavola 18 – Grado di conseguimento dell'obiettivo.

Grado conseguimento obiettivo	Obiettivi	%
<100	61	7,49
=100	388	47,67
>100	365	44,84
Totale	814	100,00

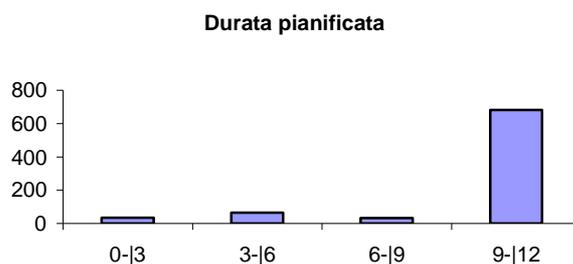


Dalla tavola 18, si evince che per il 47.7% dei progetti il risultato effettivo coincide perfettamente con il risultato pianificato (57.4% nel 2008). Nel 44.9% dei casi, invece, i risultati ottenuti sono stati superiori ai valori previsti in fase di pianificazione (40.8% nel 2008). Solo nel 7.5% dei casi, il valore effettivo è risultato essere inferiore al pianificato (1.8% nel 2008).

¹ In realtà, quando ci si riferisce alla minimizzazione di un indicatore, un risultato migliore, come precedentemente affermato, si avrebbe nel caso l'indicatore assumesse un valore inferiore a 100. A scopi meramente semplificativi si è deciso, nella tabella 19, di catalogare un risultato migliore rispetto al pianificato con un valore superiore a 100 in entrambi i casi.

Tavola 19 – Durata pianificata degli obiettivi.

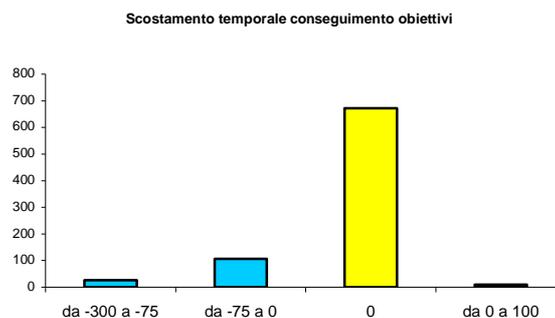
Durata pianificata	Obiettivi	%
0-3	35	4,30
3-6	64	7,86
6-9	33	4,05
9-12	682	83,78
Totale	814	100,00



Gli obiettivi monitorati hanno per lo più durata annuale, 83.8% (87,89% nel 2008), solo una piccolissima percentuale, complessivamente il 4.3% ha una durata non superiore a 3 mesi, tavola 19.

Tavola 20 - Scostamento temporale nell'esecuzione degli obiettivi.

Scostamento temporale conseguimento obiettivi	Obiettivi	%
da -300 a -75	26	3,19
da -75 a 0	107	13,14
0	672	82,56
da 0 a 100	9	1,11
Totale	814	100,00



Per quanto concerne l'esecuzione temporale dei progetti, il 98.9% circa viene eseguito nei tempi previsti o in tempi più brevi. Solo per poco più dell'uno per cento dei progetti è stato necessario un tempo più lungo.

2.2. La contabilità finanziaria

Nella seguente parte verranno analizzati i risultati finanziari del Bilancio di previsione e del Rendiconto generale della Regione Sardegna per l'esercizio 2009, predisposto dalla Direzione generale della Ragioneria.

Per una corretta analisi e valutazione dei risultati si ricorda che l'art. 1 della L.R. n. 3 del 07.08.2009 ha disposto la cancellazione dei residui attivi, per gli esercizi finanziari 2007 e 2008, derivati dall'anticipazione delle risorse finanziarie relative all'Irpef; tali residui, iscritti nel Titolo I, scaturiscono dalle somme stanziare con la L.R. n. 2 del 29.05.2007 (Legge finanziaria 2007), articolo 1, comma 1, e con la L.R. n. 3 del 05.03.2008 (Legge finanziaria 2008), articolo 1, comma 1.

In particolare, l'esercizio 2008 ha visto l'eliminazione dell'importo accertato in conto competenza, pari ad € 485.950.268, stanziato con la finanziaria 2008, mentre in conto residui è stato eliminato l'accertamento di € 486.667.060 relativo ai residui pregressi derivanti dalla finanziaria 2007, tale importo è stato eliminato anche dal consuntivo 2007.

Nel quadro di sintesi sottostante vengono riportati i risultati generati dalla gestione finanziaria riconducibili ai flussi di entrata e di spesa attivati nell'esercizio 2009; nelle pagine successive tali fenomeni verranno descritti con maggiore dettaglio.

ENTRATE E SPESE 2009

Importi in euro

GESTIONE COMPETENZA

Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO 1 - Tributi propri, devoluti e compartecipati	5.622.882.911	68,8%	TITOLO 1 - Spese correnti	5.964.148.292	66,6%
TITOLO 2 - Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti	548.993.502	6,7%	TITOLO 2 - Spese in c/capitale	1.427.430.841	15,9%
TITOLO 3 - Entrate extratributarie	109.146.110	1,3%	TITOLO 3 - Spese per rimborso di prestiti	178.625.801	2,0%
TITOLO 4 - Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	511.703.739	6,3%			
TITOLO 5 - Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie	-	-			
TITOLO 6 - Partite di giro	1.381.244.261	16,9%	TITOLO 4 - Spese per partite di giro	1.381.244.261	15,4%
TOTALE	8.173.970.523	100%	TOTALE	8.951.449.195	100%

Risultato gestione di competenza - 777.478.672,34**GESTIONE RESIDUI**

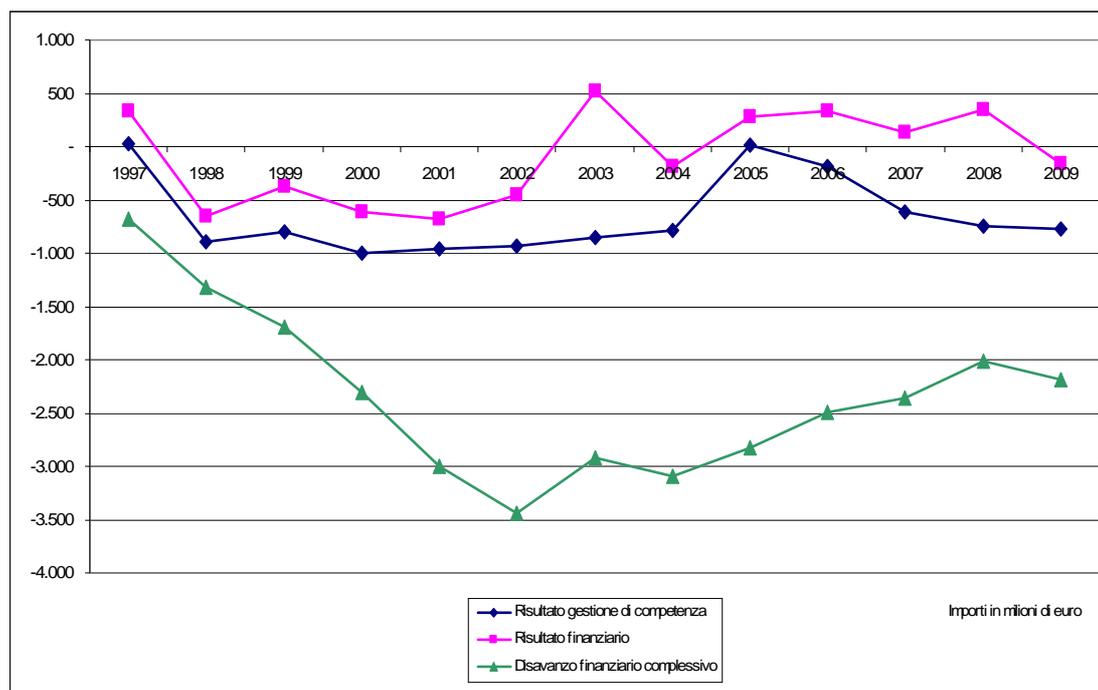
Entrate		Spese	
Residui attivi al 01.01	5.362.769.776,56	Residui passivi al 01.01	7.383.275.764,57
Riaccertamenti residui attivi al 31.12	5.329.986.371,61	Riaccertamenti residui passivi al 31.12	6.739.196.194,23
Maggiori o minori accertamenti	- 32.783.404,95	Maggiori o minori accertamenti	644.079.570,34

Risultato gestione residui 611.296.165,39

Risultato finanziario 2009	- 166.182.506,95
Disavanzo finanziario 2008	- 2.018.915.786,32
Disavanzo finanziario complessivo	- 2.185.098.293,27

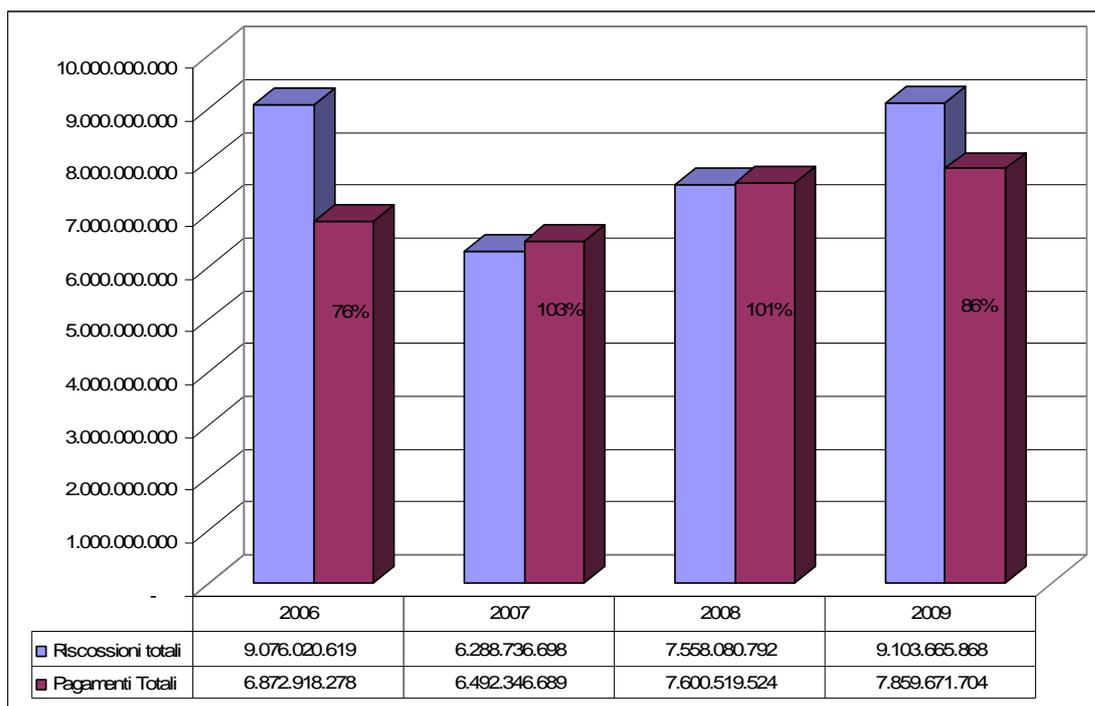
Il risultato della gestione di competenza peggiora del 3,8%, passando da - 748.949.369 euro del 2008 ad un valore pari a - 777.478.672 euro del 2009, mentre il risultato della gestione residui peggiora del 43,9%, passando da € 1.089.687.983 del 2008 ad un valore pari ad € 611.296.165 del 2009. Dopo quattro anni di segno positivo nel 2009 si determina un risultato finanziario negativo di - 166.182.507 di euro. Il disavanzo finanziario complessivo peggiora del 8,2% rispetto all'esercizio 2008, attestandosi sul valore di - 2.185.098.293 di euro, rispetto a - 2.018.915.786 di euro dell'esercizio precedente.

Tavola 1 – Trend del disavanzo



Dall'analisi della Tavola 1 si evince come nel 2009 si interrompa il trend di riduzione del disavanzo finanziario complessivo iniziato nel 2003, anno che ha visto l'inizio dell'inversione di tendenza rispetto all'arco temporale 1997-2002 in cui si è verificato un continuo incremento del disavanzo stesso. Lo stesso risultato finanziario di esercizio vede un peggioramento, riportandosi su un valore negativo e attestandosi, nel 2009, su un importo di poco inferiore al risultato del 2004. Il risultato della gestione di competenza prosegue il trend negativo iniziato nel 2006.

La tavola seguente mostra, relativamente al periodo considerato, l'andamento del rapporto di liquidità riscossioni totali/pagamenti totali. L'esercizio 2009 vede il valore delle riscossioni superare quello dei pagamenti per un importo pari ad € 1.243.994.164. Pertanto nel 2009, a differenza degli esercizi 2008 e 2007 caratterizzati da un livello dei pagamenti superiore a quello delle risorse finanziarie riscosse, non è stato necessario ricorrere al Fondo cassa per sostenere i pagamenti effettuati durante l'esercizio. Al 31.12.2009 il Fondo cassa ammonta ad € 1.008.670.896,83.

Tavola 2 – Riscossioni totali/pagamenti totali

2.2.1. Le fonti delle risorse finanziarie

2.2.1.1. Introduzione

L'analisi delle entrate mira a fornire un quadro esplicativo della gestione delle risorse finanziarie incamerate a vario titolo dalla Regione Sardegna nell'esercizio 2009, tale analisi viene sistematicamente corredata dallo studio della dinamica dei processi di acquisizione caratterizzanti l'attività realizzata nell'arco temporale dell'ultimo quadriennio.

Guida alla lettura del documento

Le grandezze numeriche oggetto di disamina sono costituite dalle seguenti fonti di risorse finanziarie:

- Titolo I – Tributi propri, devoluti e compartecipati;
- Titolo II – Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti;
- Titolo III – Entrate extratributarie;
- Titolo IV – Alienazione da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale;
- Titolo V – Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie.

Nella lettura del documento occorre tenere in considerazione la scelta operata di escludere i valori relativi al Titolo VI – Partite di giro (in quanto i relativi importi sono già compresi nei titoli precedenti).

I diversi aspetti del processo di acquisizione delle entrate sono inoltre esaminati attraverso l'utilizzo dello strumento degli indicatori finanziari. In considerazione della specifica funzione segnaletica, si ricorre all'adozione dei parametri sotto riportati:

- capacità di accertamento, espressa dal rapporto tra gli accertamenti e gli stanziamenti finali appartenenti alla gestione di competenza;
- capacità di riscossione, originata dal rapporto tra le riscossioni e gli accertamenti registrati in conto competenza nell'anno;
- capacità di versamento, costituita dal rapporto tra i versamenti effettuati in conto competenza e gli accertamenti contabilizzati;
- capacità di smaltimento dei residui attivi, espressa dal rapporto tra i versamenti in conto residui - rettificati dalle minori entrate riaccertate - ed i residui pregressi provenienti dagli esercizi precedenti (laddove i riaccertamenti risultino maggiori del valore iniziale, l'indice è ottenuto rapportando direttamente i versamenti in conto residui ai residui pregressi registrati all'1/1).

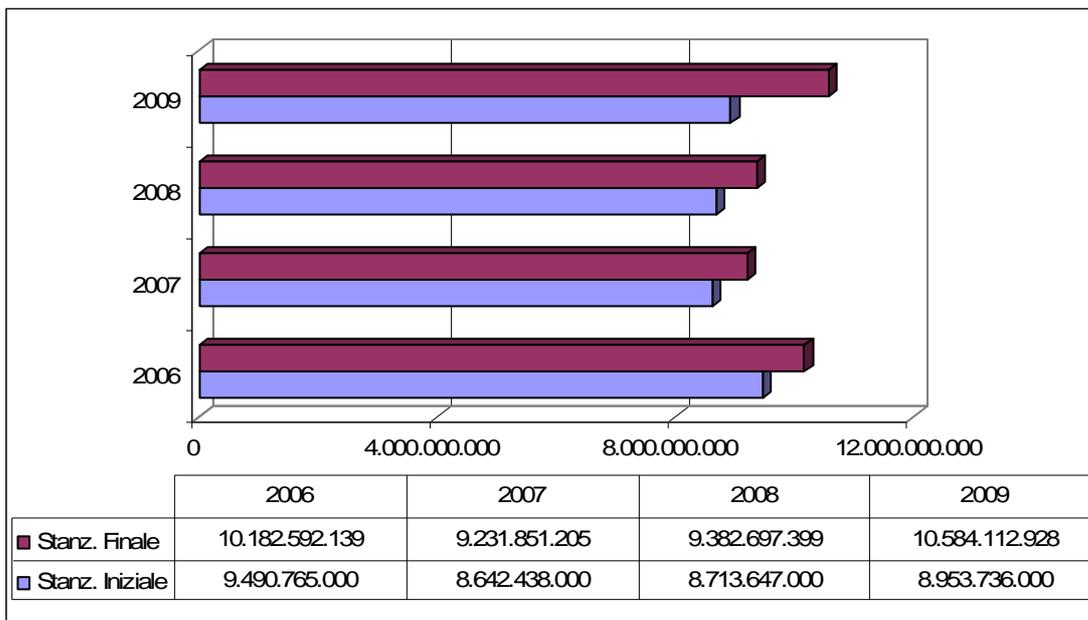
Al fine di affrontare in modo esaustivo i fenomeni gestionali, l'analisi è condotta in una logica sequenziale: dapprima si esaminano le entrate regionali sotto il profilo della competenza (comparando i risultati di gestione del 2009 con i dati di sintesi del triennio precedente) e, in un secondo momento, si concentra l'attenzione sulla gestione in conto residui (studiando i risultati di un'indagine storica condotta per anno di formazione del residuo).

2.2.1.2. Le entrate di competenza

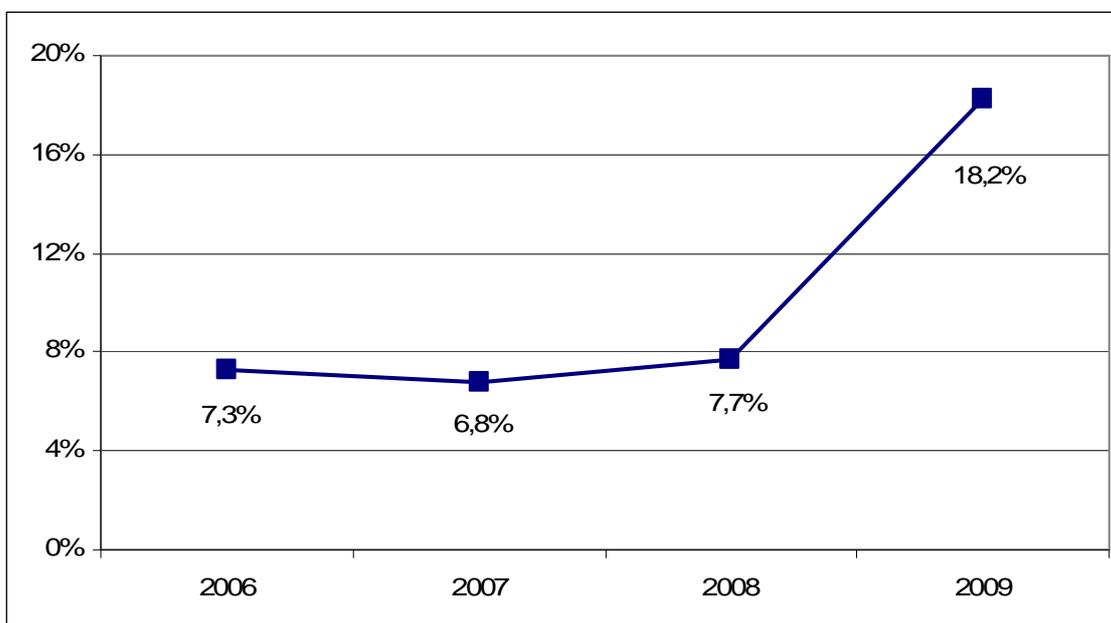
Le previsioni di entrata

Con L.R. n. 1 del 14 maggio 2009 (legge finanziaria 2009) è stato adottato il bilancio di previsione per l'esercizio 2009, in esso è stata prevista un'entrata pari ad € 8.953.736.000. Nel corso dell'esercizio, per effetto delle variazioni di bilancio, si è verificato uno scostamento in aumento del 18,2% rispetto alla dotazione iniziale, pertanto lo stanziamento finale si è assestato a € 10.584.112.928. Rispetto all'esercizio 2008 lo stanziamento finale del 2009 ha avuto un incremento del 12,8%, per un importo di € 1.201.415.529.

Nel grafico seguente viene riportato il raffronto tra gli stanziamenti finali e gli stanziamenti iniziali degli esercizi finanziari compresi nel quadriennio 2006-2009.

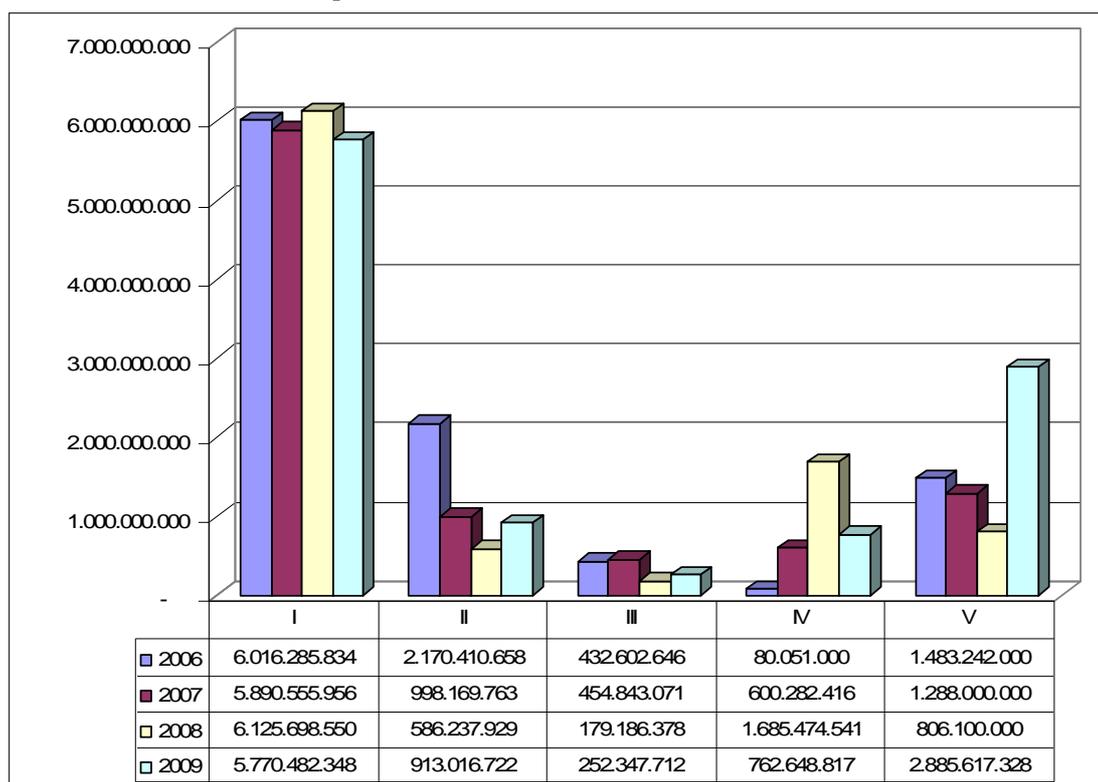
Tavola 3 – Previsioni di entrata

Nella tavola sottostante si riporta l'andamento percentuale della differenza tra gli stanziamenti finali e iniziali. Il quadriennio in esame è caratterizzato da un divario sempre positivo tra i due stanziamenti, tale divario ha visto nel 2009 un deciso incremento percentuale rispetto ai valori raggiunti negli anni compresi fra il 2006-2008.

Tavola 4 – Variazione percentuale stanziamento finale/stanziamento iniziale

Nella tavola seguente l'ammontare dello stanziamento finale è stato suddiviso per singolo titolo.

Tavola 5 – Stanziamento finale per titolo



Dall'analisi della composizione delle previsioni finali di entrata emerge che con il 54,5%, la fonte di finanziamento "Tributi propri, devoluti e compartecipati" (Titolo I) costituisce la principale risorsa finanziaria potenzialmente acquisibile dalla Regione Sardegna nel corso dell'esercizio 2009, mentre il 27,3% è attribuibile al Titolo V "Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie". Con l'8,6% la terza fonte di finanziamento acquisibile, stando alle previsioni finali di entrata, risulta essere il Titolo II con contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti. Infine il 9,6% è attribuibile alle due fonti di finanziamento "Entrate extratributarie" (Titolo III) e "Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale" (Titolo IV), rispettivamente con il 2,4% ed il 7,2%.

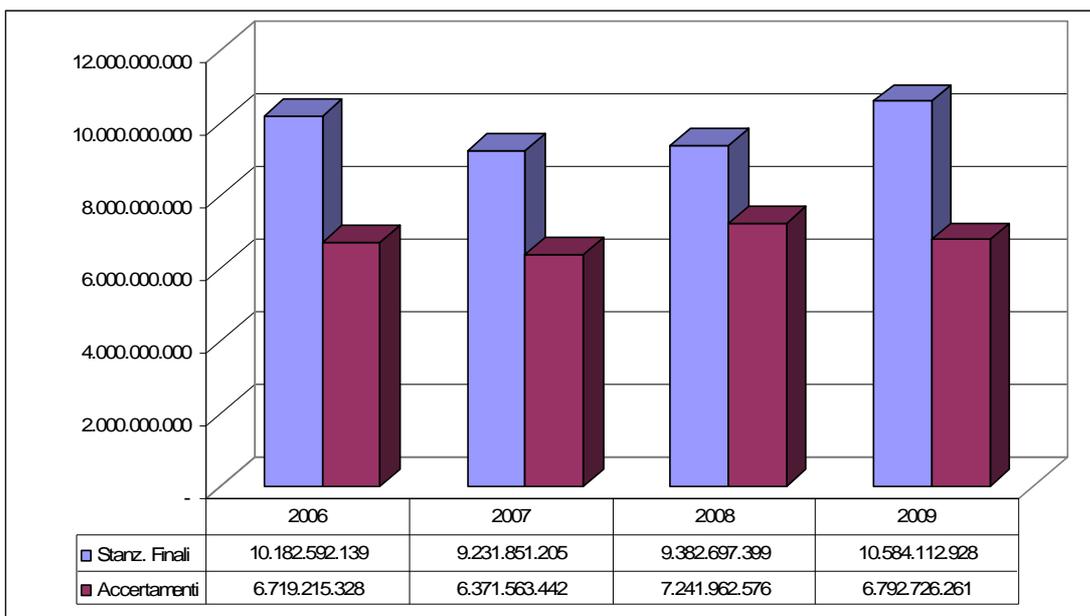
Dall'analisi degli scostamenti percentuali dei dati riportati nella Tavola 5 risulta che, nel 2009, l'andamento del Titolo I raggiunge il valore più basso del quadriennio in esame, registrando un calo pari al 5,8% rispetto al valore del 2008. Sempre per lo stesso periodo, nel 2009 la voce relativa a contributi e trasferimenti dell'Unione europea e dello Stato (Titolo II) registra un incremento del 55,7% rispetto all'esercizio precedente; mentre l'incremento per la previsione delle entrate dovute a mutui e prestiti (Titolo V) è pari al 258,0% rispetto al 2008, registrando il valore più alto del periodo preso in considerazione. Infine, nel 2009 le previsioni delle entrate per alienazioni da trasformazione di capitale, riscossione crediti e trasferimenti in conto capitale (Titolo IV) subiscono una diminuzione del 54,8% rispetto all'anno precedente, mentre quelle delle entrate extratributarie (Titolo III) sono aumentate del 40,8%.

L'accertamento delle entrate

A consuntivo, nell'esercizio finanziario 2009, è stato attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 6.792.726.261, registrando pertanto un valore inferiore di € 3.791.386.666 (-35,8%) rispetto allo stanziamento finale.

Nella tavola sottostante è riportato l'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali nel periodo 2006-2009.

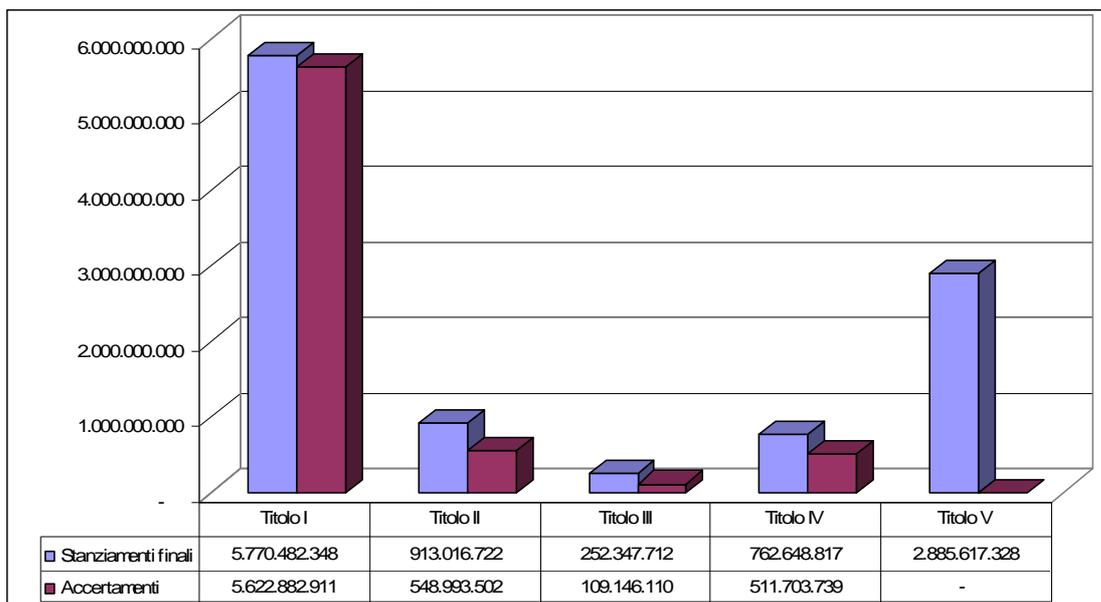
Tavola 6 – Stanziamenti e accertamenti



Nel 2009 la somma totale delle entrate accertate è diminuita del 6,2% rispetto all'esercizio precedente, per una differenza di € 449.236.314.

Nel grafico seguente vengono riportati, per l'esercizio 2009, l'andamento dei dati attinenti gli stanziamenti finali e gli accertamenti aggregati per titolo.

Tavola 7 – Stanziamenti e accertamenti per titolo

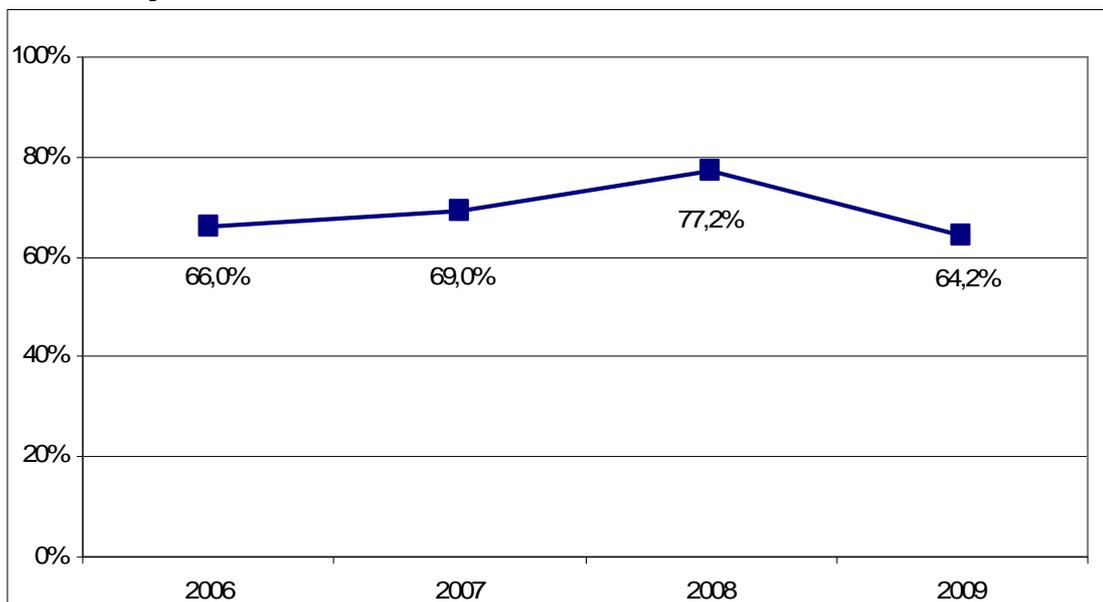


Da una prima analisi dei dati è possibile osservare che gli accertamenti relativi al Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rappresentano la principale fonte di entrata della finanza regionale (82,8%); mentre con l'8,1% gli accertamenti inerenti contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II) rappresentano la seconda fonte di finanziamento.

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono riconducibili al Titolo V (-100%), al Titolo III (-56,7%), al Titolo II (-39,9%), al Titolo IV (-32,9%) ed infine il Titolo I (-2,6%). Sulla formazione del disallineamento tra la fase di previsione e la fase di gestione prevalgono, in termini di valore assoluto, i minori accertamenti operati nel Titolo V, pari ad € 2.885.617.328, e nel Titolo II, con € 364.023.220. Per quanto concerne il Titolo V, nell'ambito del capitolo "Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente" si evidenzia che il ricorso a forme di indebitamento quali mutui o prestiti obbligazionari, previsto dall'art. 1 (Disposizioni di carattere finanziario) della legge finanziaria 2009 a copertura a pareggio del disavanzo di amministrazione a tutto il 2008, sia vincolato dal comma 3 dello stesso articolo al verificarsi di effettive esigenze di cassa. Per quanto riguarda il Titolo II, invece, il minore accertamento operato deriva principalmente dalle voci relative al capitolo per assegnazioni dello Stato per il cofinanziamento di interventi inclusi nella Programmazione Comunitaria, con un minore accertamento di € 189.702.000, e al capitolo per finanziamenti di parte corrente dello Stato per la realizzazione degli interventi inclusi nel POR Sardegna FSE 2007/2013, dove a fronte di uno stanziamento di € 185.797.998 l'iscrizione degli accertamenti è stata pari ad € 32.930.078.

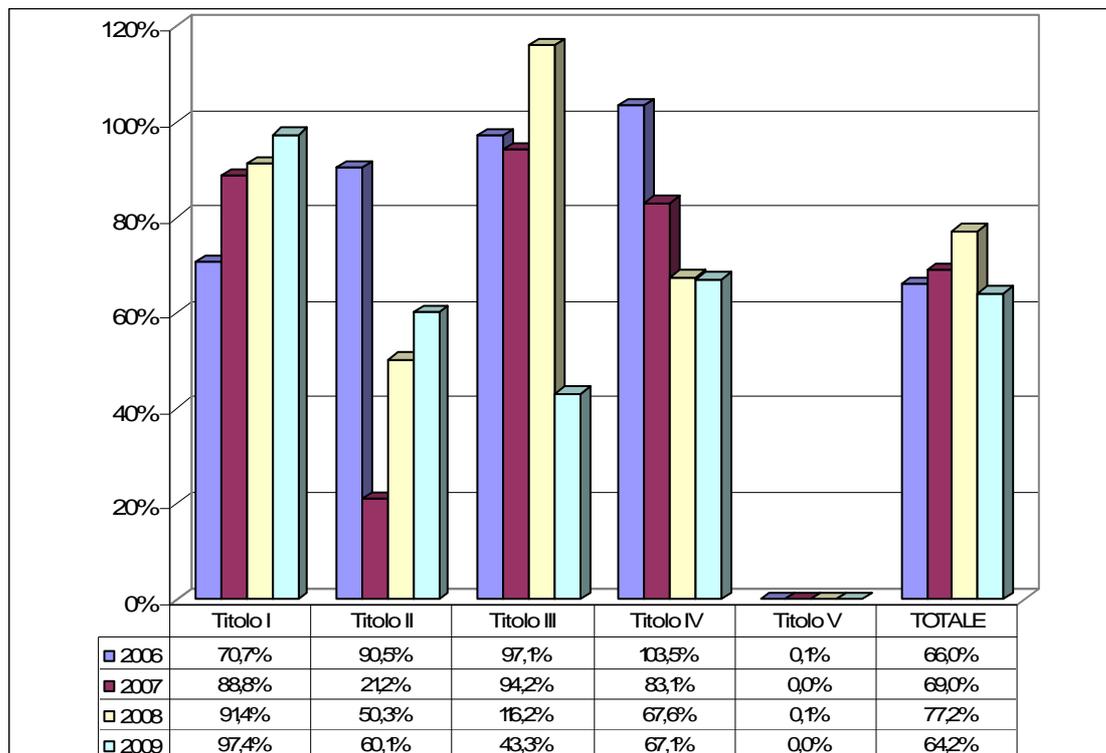
Il grafico sottostante prende in esame la capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale. Nell'esercizio 2009 l'indicatore si attesta su un valore pari al 64,2%, raggiungendo così il livello più basso del quadriennio preso in considerazione.

Tavola 8 – Capacità di accertamento



Nella Tavola 9 è possibile osservare la capacità di accertamento nell'orizzonte temporale 2006-2009 dettagliata per titolo di entrata.

Tavola 9 – Capacità di accertamento per titolo



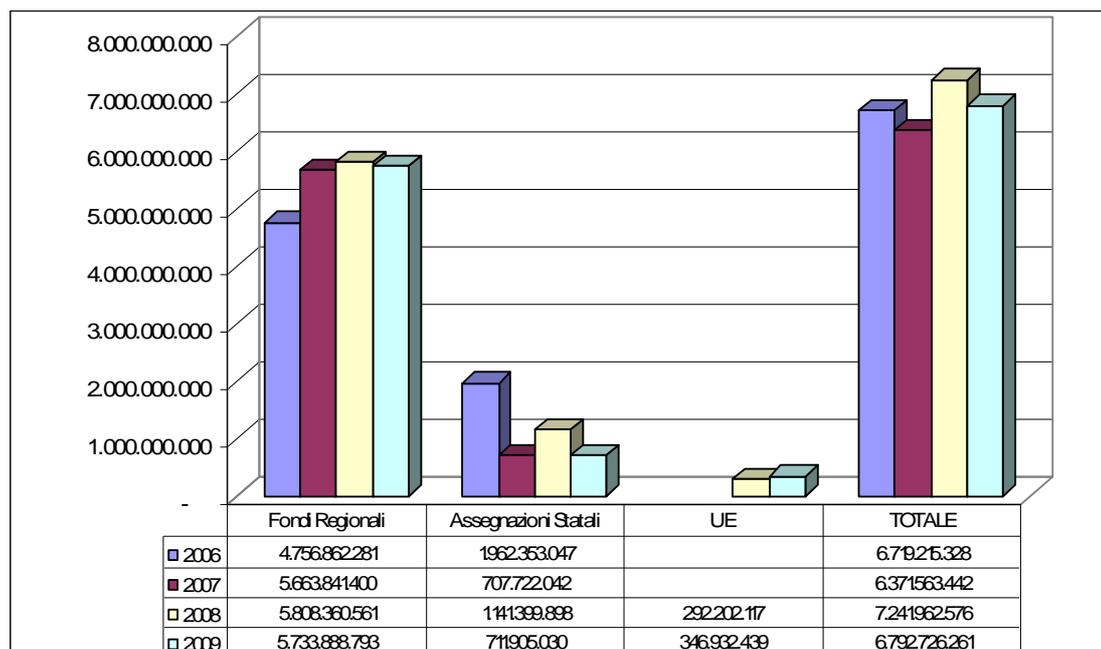
Le entrate per fonte finanziaria di provenienza

Nelle tavole seguenti viene analizzato l'andamento delle entrate distinguendo tra gli accertamenti relativi alle tre fonti:

- Fondi Regionali;
- Assegnazioni Statali;
- Unione Europea.

In questa sede è opportuno precisare che dal 2008 sono stati distinti gli accertamenti relativi ai fondi UE da quelli riguardanti le assegnazioni statali. Fino al 2007, infatti, gli accertamenti delle entrate di origine comunitaria sono stati classificati come Assegnazioni statali (AS); pertanto nell'analisi della tabella sottostante per gli anni 2006 e 2007 non è possibile fare una comparazione tra gli accertamenti inerenti le Assegnazioni statali e quelli relativi ai fondi UE. Si ricorda, infine, che la fonte relativa alle Assegnazioni statali è comprensiva anche degli eventuali trasferimenti da parte dello Stato nelle ipotesi di compartecipazione ai programmi comunitari.

Tavola 10 – Accertamento Fondi Regionali / Assegnazioni Statali / Fondi UE



I dati a consuntivo evidenziano la prevalenza dei fondi regionali sul totale delle entrate accertate, gli accertamenti di tali fondi, infatti, incidono nella misura del 84,4% sul totale, con una diminuzione di 1,3% rispetto al valore del 2008.

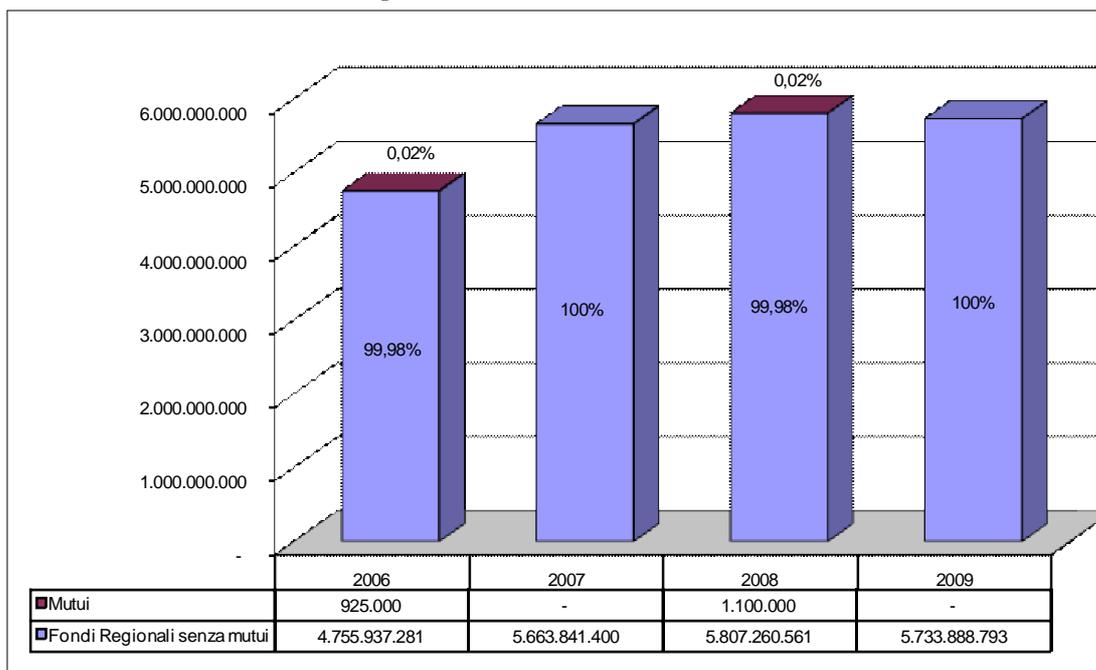
Nell'esercizio 2009 le assegnazioni statali rappresentano il 10,5% delle risorse accertate, registrando una variazione negativa del 37,6% rispetto al dato dell'anno precedente. Le entrate di provenienza statale risultano allocate nel Titolo IV, per € 317.338.959, e nel Titolo II, per € 394.566.071.

Infine, gli accertamenti relativi ai fondi UE hanno visto un aumento del 18,7% rispetto al 2008, tali accertamenti sono distribuiti nel Titolo II, con un importo pari ad € 231.174.543, e nel Titolo IV, per la somma di € 115.757.896.

Il grafico sottostante distingue i fondi regionali dai valori relativi agli accertamenti operati nel Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie) negli anni 2006-2009, fornendo così informazioni relative al livello delle entrate regionali reperite con il ricorso all'indebitamento.

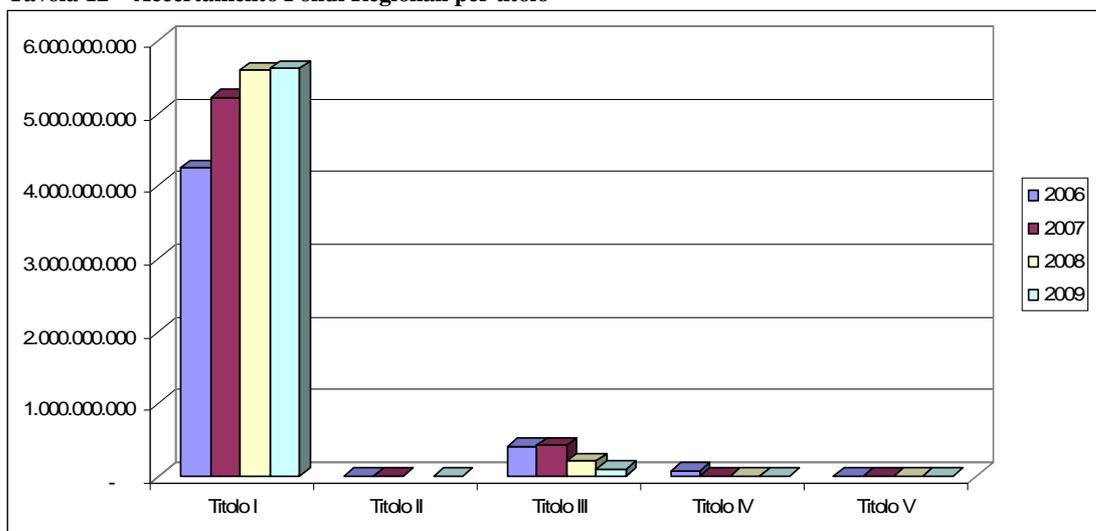
Nell'esercizio 2009 il valore dei mutui (e/o prestiti ed altre operazioni creditizie) complessivamente contratti è pari a zero, così come avvenuto nel 2007; mentre i restanti anni oggetto dell'analisi presentano un peso percentuale dei mutui sul totale dei fondi regionali prossimo allo zero.

Tavola 11 – Accertamento Fondi Regionali



La tavola seguente completa l'analisi suddividendo gli accertamenti delle entrate di provenienza regionale per titoli di bilancio.

Tavola 12 – Accertamento Fondi Regionali per titolo



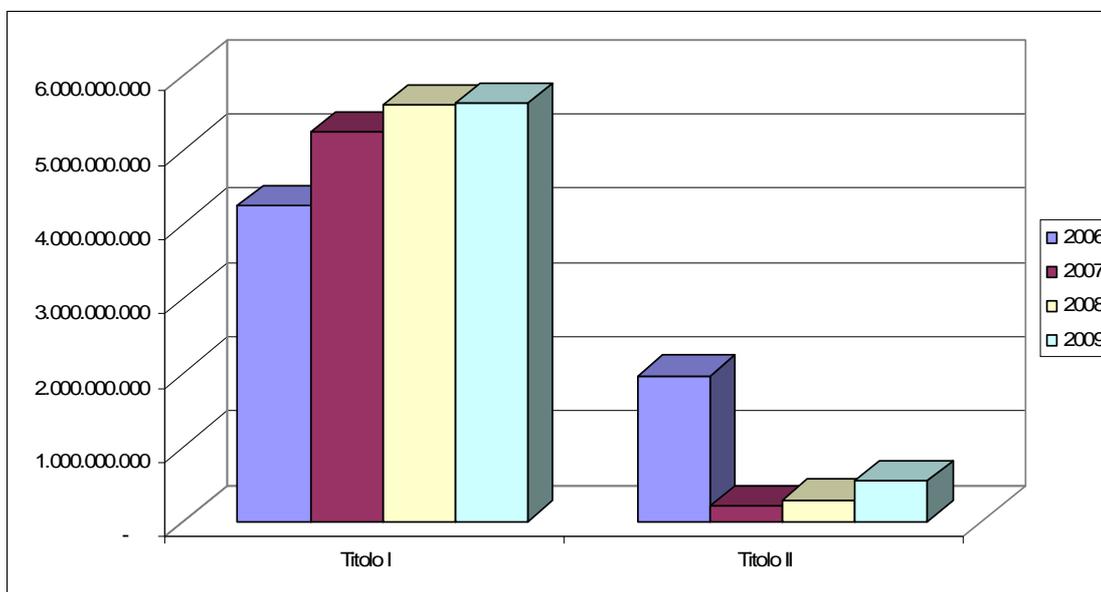
Nell'esercizio 2009 gli accertamenti delle entrate classificati nel Titolo I - Tributi propri, devoluti e compartecipati, contribuiscono alla formazione dei fondi regionali per un ammontare di € 5.622.822.911 (con un'incidenza percentuale pari al 98,1% dei fondi regionali), segnando un aumento di 0,4% rispetto all'esercizio 2008 (con una variazione pari a € 24.561.751). Gli accertamenti operati dalla gestione 2009 del Titolo III – Entrate extratributarie risultano pari ad € 109.146.110 (1,9% del totale dei fondi regionali), valore in diminuzione del 47,6% rispetto all'ammontare dell'esercizio precedente.

Nel grafico seguente vengono analizzati i valori inerenti gli accertamenti del Titolo I e II. Osservando il quadriennio 2006-2009, è visibile l'andamento crescente degli accertamenti

del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) fino al 2008, andamento interrotto nel 2009 in cui si è attestato su un valore analogo all'anno precedente.

Nel 2009 il valore degli accertamenti del Titolo II ha visto un incremento dell'86,1% rispetto all'anno precedente, per una differenza pari a € 253.965.395.

Tavola 13 – Accertamento Titolo I e Titolo II



La tavola seguente completa l'analisi riportando il dettaglio delle variazioni assolute registrate dagli accertamenti di entrata ascrivibili al Titolo I ed al Titolo II nell'arco temporale esaminato.

Tavola 14 – Variazione accertamenti

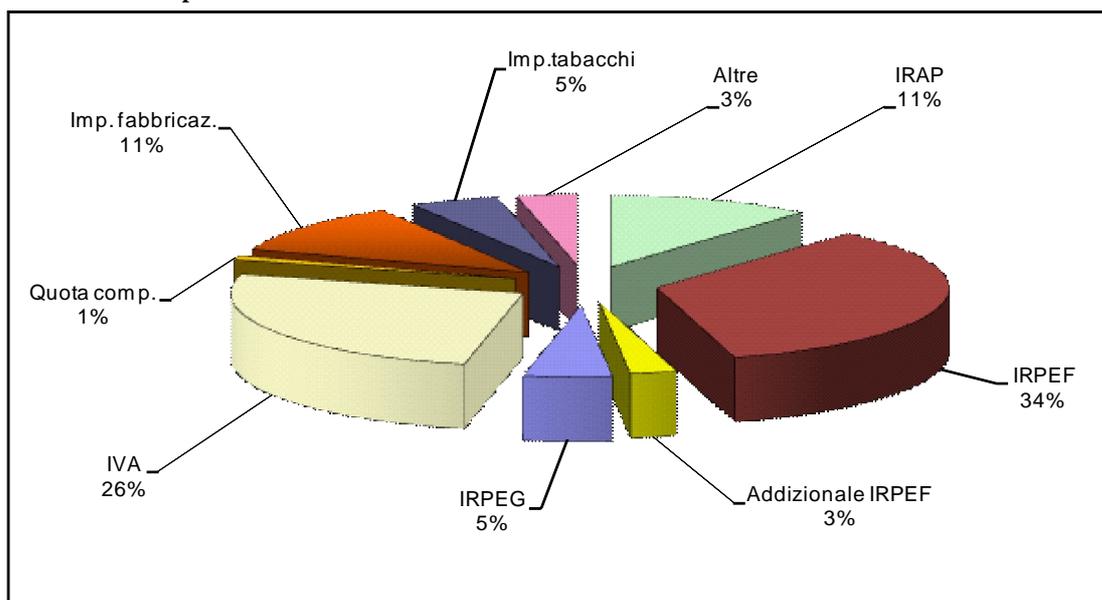
Variazione accertamenti	Titolo I	Titolo II	Totale
2009-2008	24.561.751	253.965.395	278.527.146
2008-2007	365.653.191	83.649.682	449.302.873
2007-2006	980.531.115	- 1.751.769.621	- 771.238.506

Entrate tributarie

Nell'esercizio 2009 la gestione del Titolo I ha complessivamente attivato accertamenti di entrata per € 5.622.882.911. Il 2009 ha registrato un aumento dello 0,4% rispetto al livello raggiunto nel 2008 (€ 5.598.321.160) ed un aumento pari al 7,5% rispetto al 2007 (€ 5.232.667.968). Il grafico di seguito riportato rileva la composizione delle principali fonti di entrata di natura tributaria¹.

¹ Alla formazione della voce "Altre" concorrono principalmente gli accertamenti ascrivibili ai tributi di seguito elencati: Imposta per il deposito in discarica, Imposta ipotecaria, Imposta di bollo, Imposta di registro, Imposta sul consumo dell'energia elettrica e del gas, Tassa sulle concessioni governative, Altre Imposte e Altre Tasse.

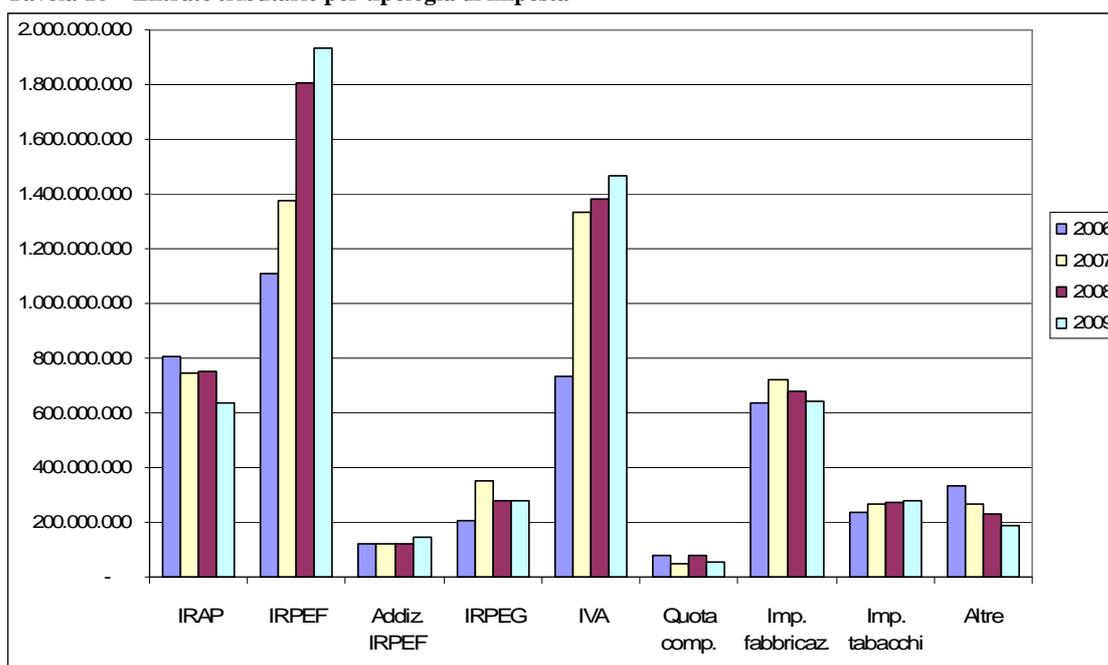
Tavola 15 – Composizione delle entrate tributarie



Il contributo più rilevante del gettito regionale è dato, nell'ordine, dall'Irpef con l'importo di € 1.933.855.626 (34,4%), dall'IVA con € 1.464.155.175 (26,0%), dall'Imposta di fabbricazione con € 643.721.152 (11,4%) e dall'Irap con la somma di € 637.042.498 (11,3%) che, complessivamente, danno un apporto pari al 83,2% sul totale delle fonti tributarie.

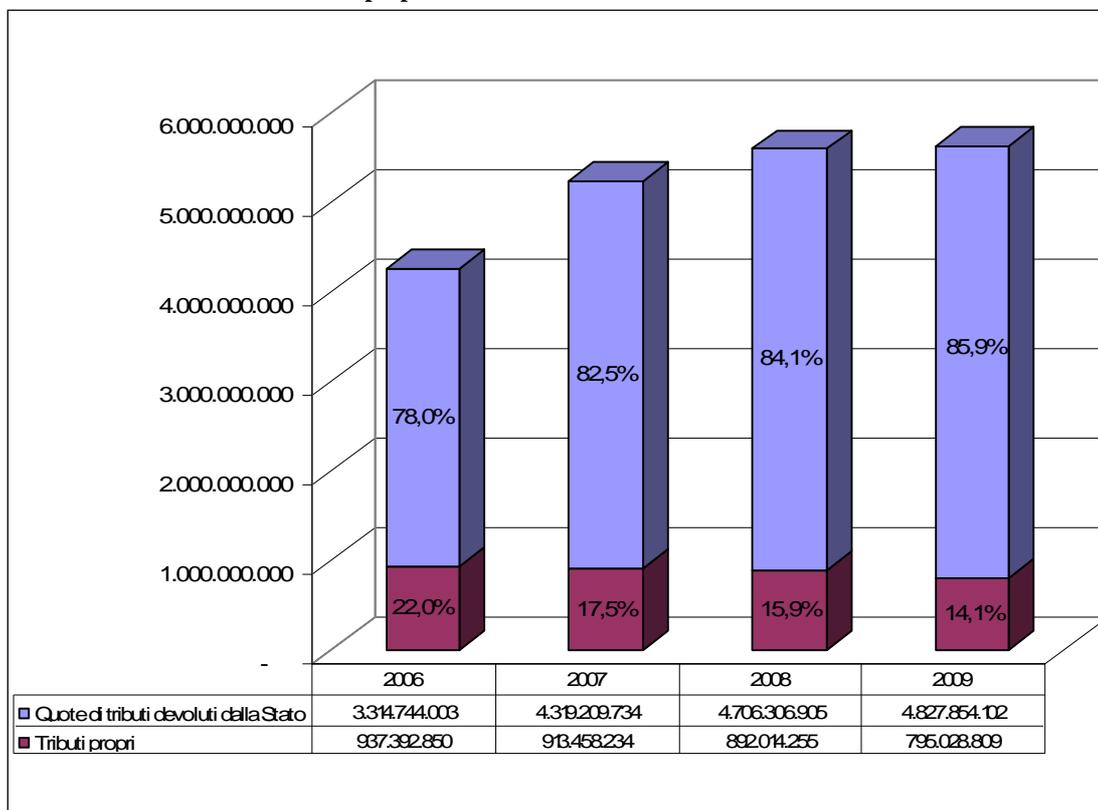
Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie, ordinate per tipologia di imposta, accertate nel periodo 2006-2009. Le fonti di entrata che registrano a consuntivo 2009 un incremento nel volume degli accertamenti rispetto al 2008 sono: l'addizionale Irpef (17,7%), l'Irpef (7,0%), l'Iva (6,2%) e l'Imposta sui tabacchi (2,3%); mentre risultano in calo le quote compensative dello Stato per minori entrate (-28,4%), la voce altre imposte (-18,5%), l'Irap (-15,4%), l'Imposta di fabbricazione (-5,0%) e l'Irpeg (-0,2%).

Tavola 16 – Entrate tributarie per tipologia di imposta



Il regime delle entrate tributarie della Regione Sardegna si fonda da un lato sui tributi propri e dall'altro sul trasferimento da parte dello Stato di quote di tributi erariali. Il grafico seguente permette di individuare la composizione delle risorse rese disponibili dalle due diverse tipologie di entrata (Tributi propri e Quote tributi erariali) e la dinamica tendenziale del gettito dalle stesse scaturito nel quadriennio 2006-2009.

Tavola 17 – Accertamento entrate proprie



Rispetto all'esercizio precedente l'esercizio 2009 registra un aumento pari al 2,6% delle quote di tributi devoluti dallo Stato e una diminuzione del 10,9% per i tributi propri.

Analizzando la tavola precedente è visibile come negli anni il peso percentuale delle quote dei tributi devoluti sia in continua crescita, mentre i tributi propri continuano a diminuire il loro contributo. Infatti, rispetto al 2006 l'esercizio 2009 segna un incremento del 45,6% per le quote di tributi devoluti dallo Stato e una diminuzione pari al 15,2% per i tributi propri.

Confrontando ogni esercizio del periodo preso in considerazione con quello precedente (Tavola 18) si conferma l'andamento crescente delle quote dei tributi devoluti dallo Stato e la continua riduzione dei tributi propri.

Tavola 18 – Variazione accertamenti Entrate proprie / Quote tributi devoluti dallo Stato

Variazione accertamenti	Quote tributi devoluti dallo Stato		Tributi propri	
	Δ€	Δ%	Δ€	Δ%
2009-2008	121.547.197	2,6%	-	96.985.446 - 10,9%
2008-2007	387.097.171	9,0%	-	21.443.980 - 2,3%
2007-2006	1.004.465.731	30,3%	-	23.934.616 - 2,6%

Entrate da indebitamento

Nella tavola sottostante viene esaminata la gestione in conto competenza delle risorse reperite nell'esercizio 2009 attraverso la stipulazione di mutui, prestiti ed altre operazioni creditizie autorizzate a preventivo.

Nel corso del 2009 non c'è stata alcuna contrazione di mutuo, nello specifico non sono stati effettuati accertamenti di mutui per la copertura del disavanzo di amministrazione; lo stanziamento per tali mutui è passato da una somma di € 805.000.000 del 2008 ad un importo pari a € 2.385.617.328 per l'esercizio 2009. Si ricorda che questa tipologia di mutui può essere contratta solo previo riscontro di effettive esigenze di cassa (art. 1, comma 3, L.R. 1 del 15.05.2009 – Legge finanziaria 2009).

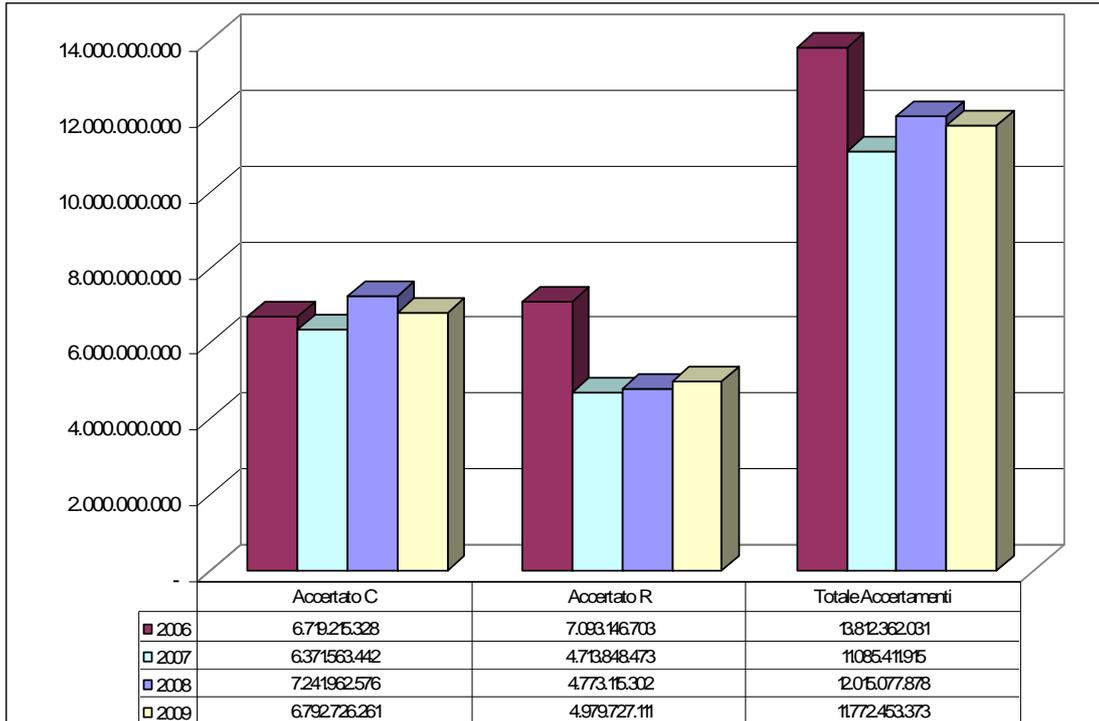
Tavola 19 – Entrate per mutui e prestiti

Capitolo	Descrizione capitolo	Stanziamenti finali	Accertamenti	Riscossioni	Versamenti	Residuo esercizio
EC510.001	Ricavo dei mutui contratti per investimenti nel settore pubblico	500.000.000	-	-	-	-
EC510.005	Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente	2.385.617.328	-	-	-	-

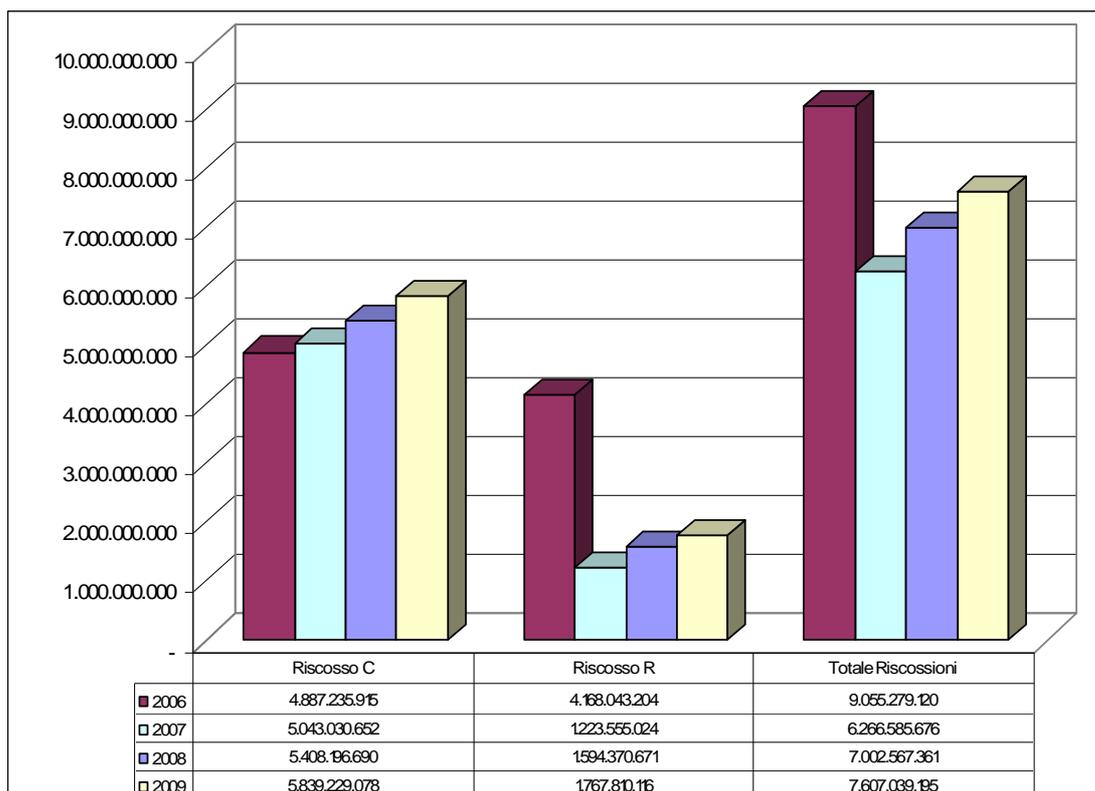
Le riscossioni e i versamenti

In questa sezione si analizza la gestione delle entrate regionali nell'arco temporale 2006-2009, l'analisi viene effettuata attraverso lo studio delle fasi in cui è articolato l'intero processo di acquisizione delle risorse finanziarie. Tale processo, che prende avvio con la fase degli accertamenti e si conclude con quella dei versamenti, si articola nella gestione in conto competenza (C) ed in conto residui (R); aggregando i dati attinenti le relative gestioni si ottengono i valori globali.

Tavola 20 – Totale accertamenti



L'esercizio 2009 ha visto l'andamento totale degli accertamenti di entrata raggiungere un importo pari ad € 11.772.453.373, tale importo ha subito un decremento del 2,0% rispetto all'esercizio 2008, mentre rispetto agli anni 2007 e 2006 si attesta rispettivamente ad un valore maggiore del 6,2% e inferiore del 14,8%. Per quanto concerne la composizione delle somme totali accertate, il 2009 è composto per il 57,7% dalla gestione di competenza e per il 42,3% dalla gestione dei residui; nel 2008, invece, il totale degli accertamenti si è caratterizzato per il 60,3% dall'accertato di competenza e per il 39,7% dall'accertato in conto residui. Analizzando la tavola precedente è possibile riscontrare come nell'esercizio 2006 il valore degli accertamenti in conto residui fosse superiore a quello degli accertamenti di competenza, mentre dal 2007 gli accertamenti in conto competenza sono diventati prevalenti. Rispetto al 2008, l'esercizio 2009 ha visto una diminuzione degli accertamenti in conto competenza del 6,2% e un incremento degli accertamenti in conto residui del 4,3%.

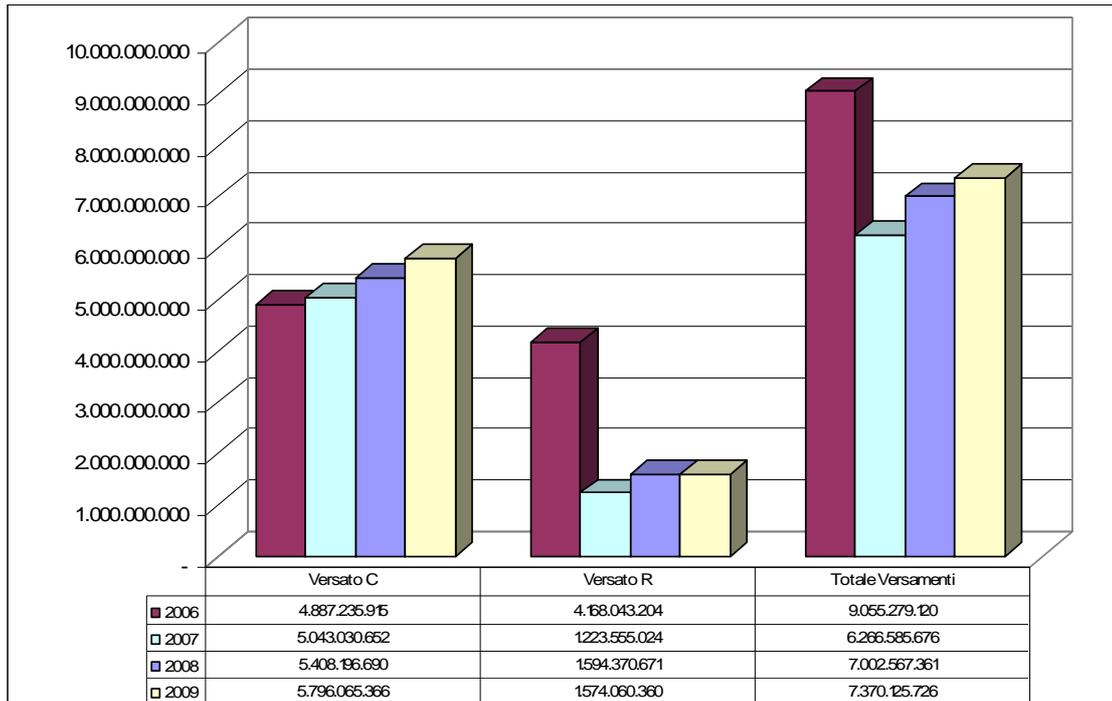
Tavola 21 – Riscossioni totali

Le entrate di competenza riscosse dall'Amministrazione regionale nel 2009 ammontano ad € 5.839.229.078, pari al 76,8% del totale riscosso a fronte del 23,2% della gestione in conto residui. Nel 2009 il totale riscosso è aumentato del 8,6% rispetto all'esercizio precedente e del 21,4% rispetto al 2007, mentre registra una variazione negativa del 16,0% rispetto al 2006. Entrando nel dettaglio è possibile osservare come, rispetto al 2006, l'esercizio 2009 ha visto una decisa diminuzione delle riscossioni in conto residui, pari al 57,6%, mentre le riscossioni in conto competenza sono aumentate del 19,5%.

La tavola successiva visualizza l'andamento della fase conclusiva del ciclo di gestione delle entrate. La dinamica di recupero delle entrate ha portato nel triennio 2006-2008 ad una totale coincidenza tra i valori relativi alla seconda e terza fase del ciclo finanziario delle stesse, di conseguenza l'ammontare dei versamenti eseguiti è coinciso con quello delle riscossioni effettuate negli stessi anni. Nel corso dell'esercizio 2009, invece, la differenza tra riscossioni e versamenti è stata pari ad € 236.913.469.

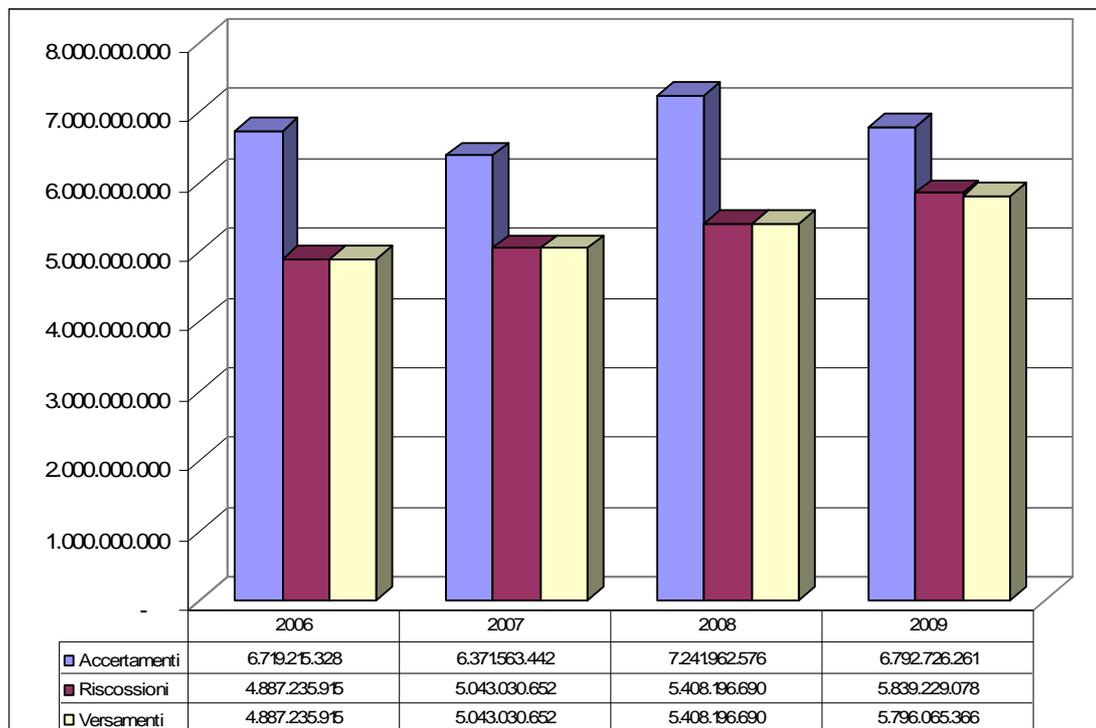
Rispetto al 2008 l'esercizio 2009 registra una variazione in aumento dei versamenti totali pari al 5,2%, mentre l'incremento registrato dalla gestione di competenza è pari al 7,2%; i versamenti in conto residui invece hanno avuto un calo del 1,3% rispetto al 2008.

Tavola 22 – Versamenti totali



Il grafico seguente riporta la dinamica dei processi esecutivi prodotti dalla gestione in conto competenza nell'intervallo temporale 2006-2009.

Tavola 23 – Gestione entrate in conto competenza

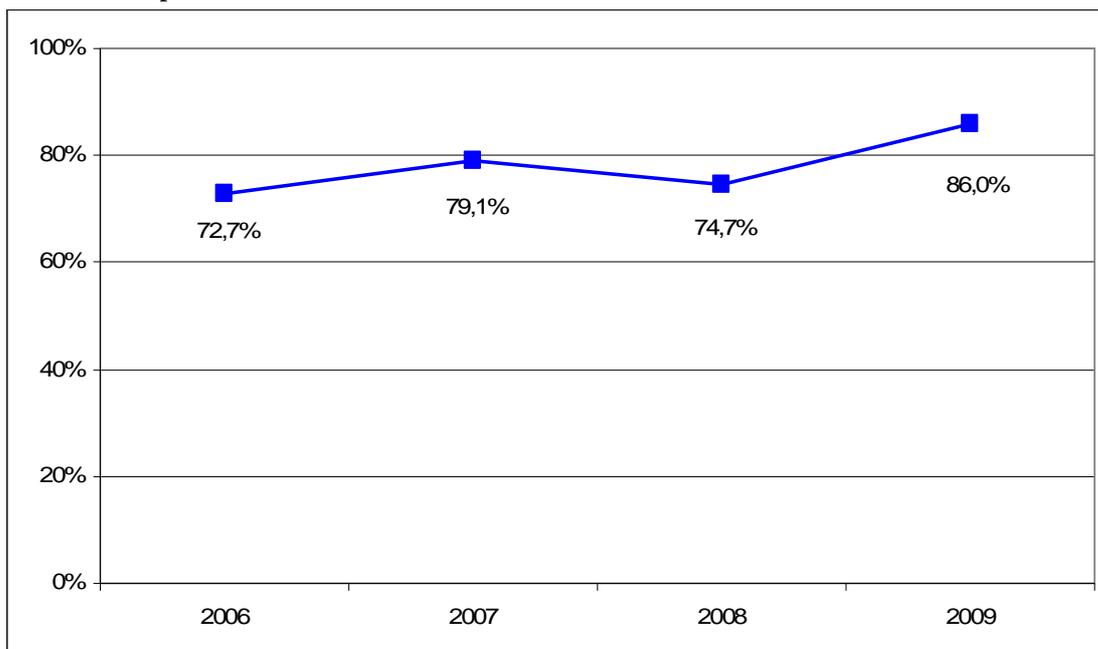


Come già descritto in precedenza per i valori globali, la Tavola 23 evidenzia che nel triennio 2006-2008 anche le somme versate e quelle riscosse in conto competenza coincidono tra loro, mentre nell'esercizio 2009 l'intero ammontare delle entrate riscosse non risulta versato, tale differenza ammonta ad € 43.163.713. Gran parte di tale importo è stato alimentato dal Titolo II con la somma di € 41.669.894.

Il flusso delle riscossioni in conto competenza delle risorse finanziarie originate nel 2009 è stato alimentato principalmente dal Titolo I con un'incidenza del 92,6% (nel 2008 tale valore era pari a 93,2%), a seguire il Titolo II ha inciso per il 4,3%, il Titolo III per 1,6% ed infine il Titolo IV per 1,5%.

Di seguito vengono riportate le analisi dell'andamento delle riscossioni e dei versamenti in conto competenza delineate dalla capacità di riscossione e di versamento calcolate sia per valori globali che per titoli di entrata.

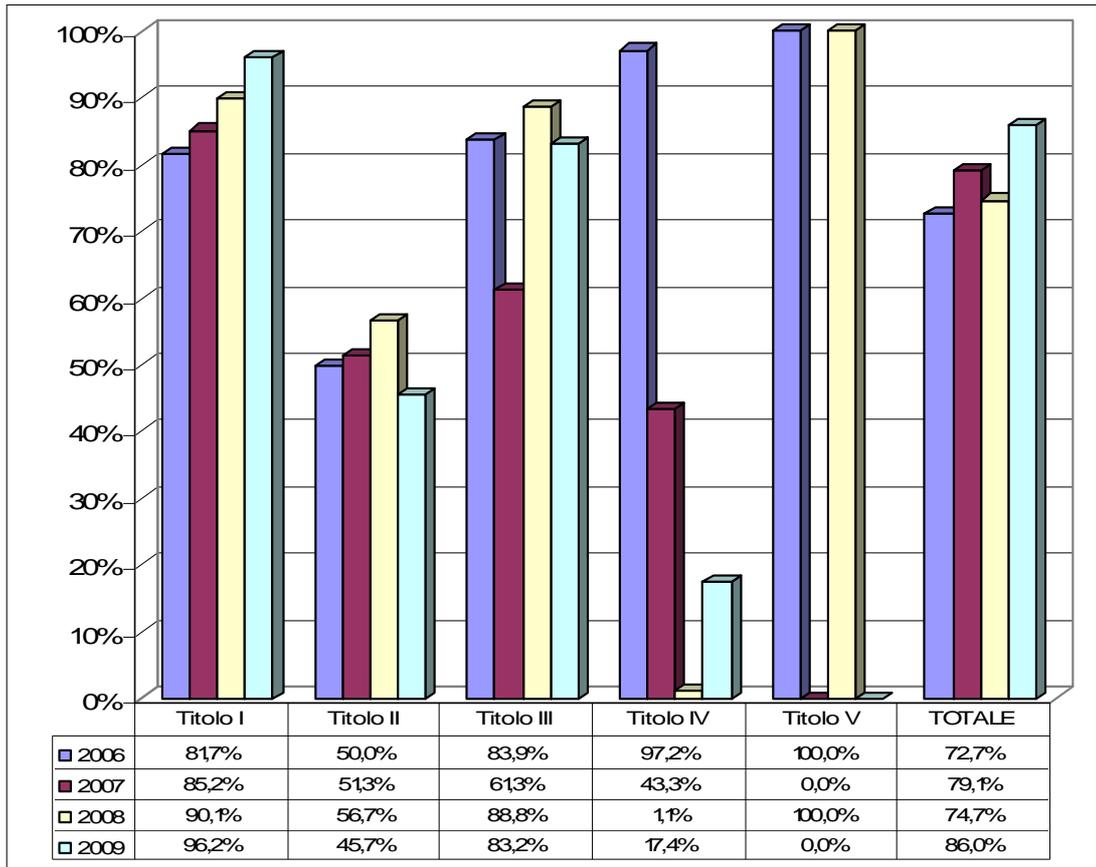
Tavola 24 – Capacità di riscossione



Rispetto all'anno precedente, l'esercizio 2009 ha visto un incremento del grado di riscossione delle entrate in rapporto agli accertamenti operati, tale rapporto si è attestato al livello del 86,0%.

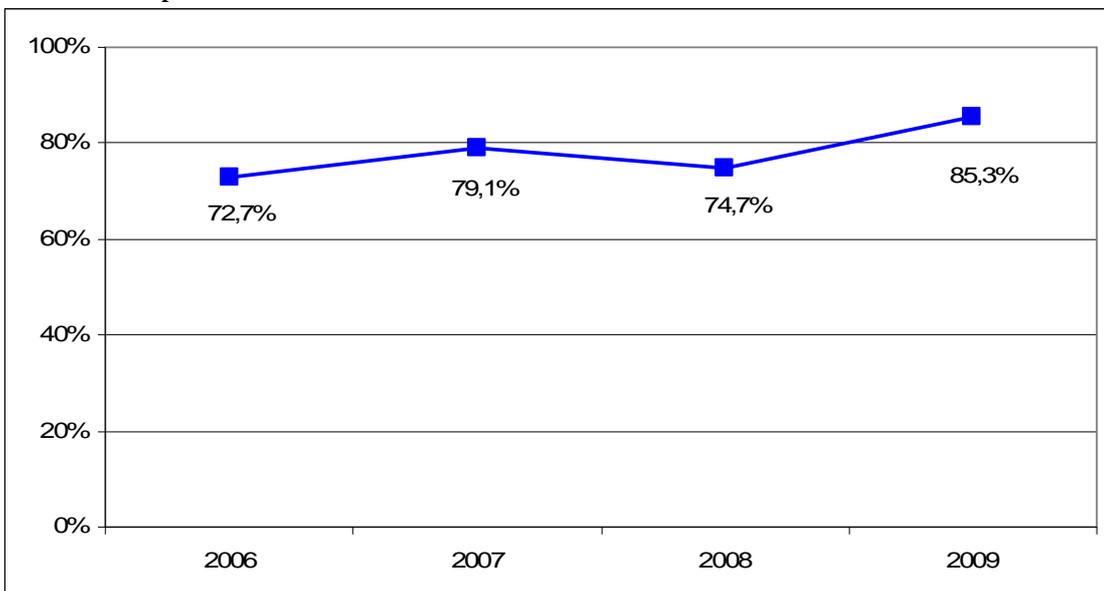
Procedendo con la comparazione temporale dei dati ordinati per titolo, è possibile constatare come nell'esercizio finanziario 2009 i soli Titolo I e Titolo IV abbiano registrato una performance migliore rispetto all'anno precedente, passando rispettivamente dal 90,1% del 2008 al 96,2% del 2009 e dal 1,1% del 2008 al 17,4% del 2009. Per quanto concerne il Titolo IV si rileva che per i trasferimenti in conto capitale ai fini del finanziamento da parte dell'Unione Europea e dello Stato per la realizzazione del POR Sardegna FESR 2007/2013, a fronte di un accertato complessivo di € 161.962.469 non è stato riscosso alcun importo. I restanti titoli, invece, hanno visto tutti un peggioramento della performance, in particolare il Titolo II è passato dal 56,7% del 2008 al 45,7% del 2009, raggiungendo il valore più basso del quadriennio preso in considerazione.

Tavola 25 – Capacità di riscossione per titolo



I grafici sotto riportati mostrano la dinamica della capacità di versamento della gestione di competenza globale e disaggregata per titoli di entrata. Come già descritto in precedenza, nell'arco temporale 2006-2008 l'andamento dell'indice in esame ricalca esattamente quello già analizzato per la capacità di riscossione, sia globale che disaggregata per titoli. L'esercizio 2009, invece, è caratterizzato da una capacità di versamento differente dall'andamento della capacità di riscossione, in quanto l'importo versato non è coinciso con quello riscosso.

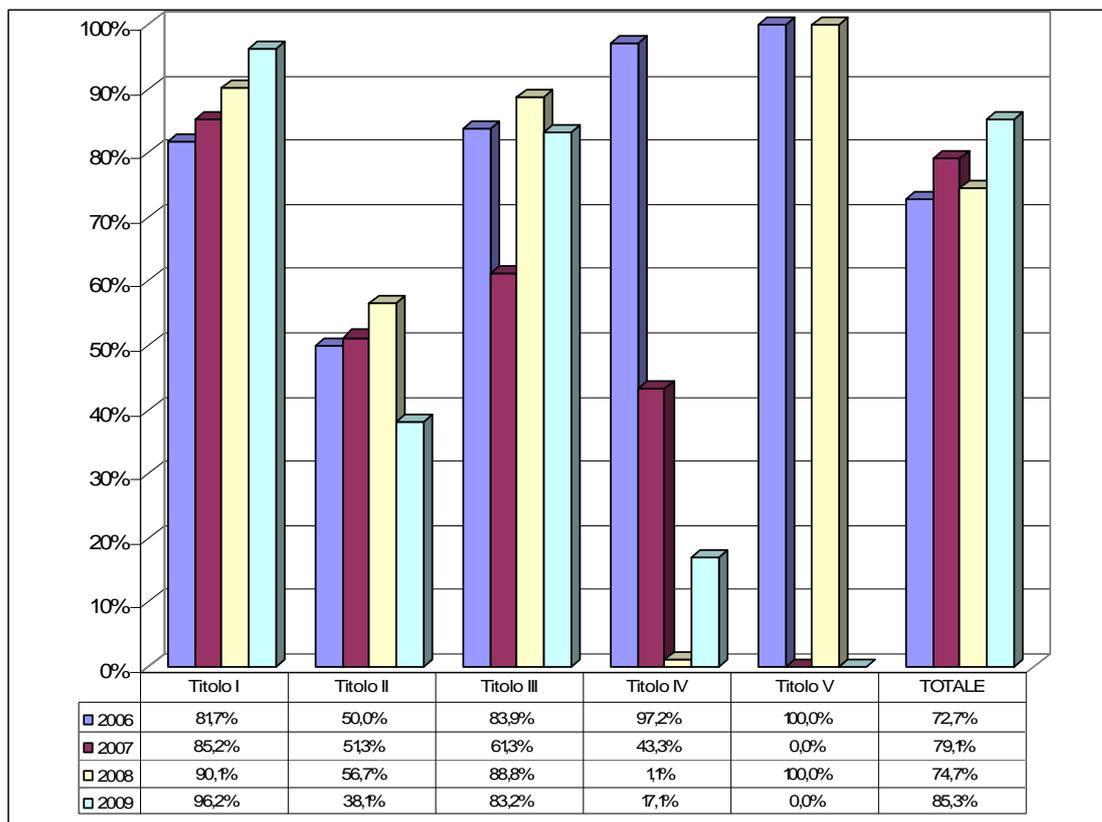
Tavola 26 – Capacità di versamento



Rispetto all'anno precedente il 2009 ha visto un incremento del grado di versamento delle entrate in rapporto agli accertamenti operati, tale rapporto si è attestato al 85,3%.

Confrontando i valori per titolo della capacità di versamento con i valori della capacità di riscossione (vedi Tavola 25) si rileva che gran parte del divario tra le due fasi trova origine nel Titolo II.

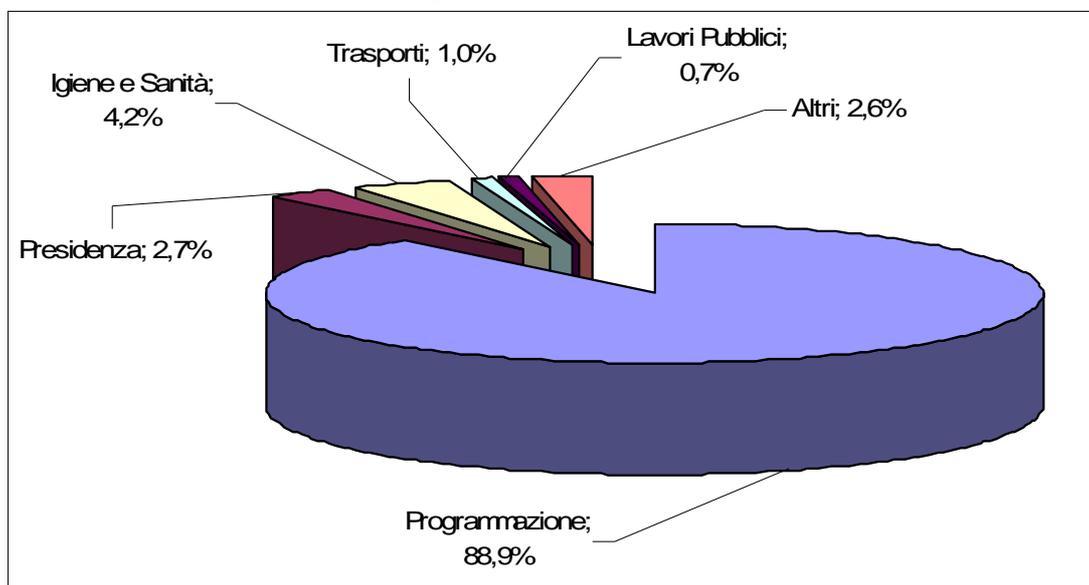
Tavola 27 – Capacità di versamento per titolo



Analisi delle entrate per assessorato

La tavola sottostante visualizza, per l'esercizio 2009, il contributo percentuale di ciascun assessorato al raggiungimento del valore complessivo degli accertamenti in conto competenza delle entrate regionali (pari a € 6.792.726.261).

Tavola 28 – Incidenza accertamenti 2009 per assessorato



L'esame dei dati mostra come la competenza in materia di acquisizione delle risorse finanziarie sia prevalentemente attribuita all'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, con un ammontare di accertamenti di € 6.037.353.228 (pari al 88,9% del totale), seguito dall'Assessorato dell'Igiene e sanità e dalla Presidenza con un valore rispettivamente del 4,2% e del 2,7% delle entrate. Per quanto concerne l'Assessorato dell'Igiene e sanità si ricorda che l'art. 1, comma 836 della legge n. 296/2006 (Finanziaria 2007) ha previsto che la Regione Sardegna debba provvedere al finanziamento del fabbisogno complessivo del servizio sanitario nazionale sul proprio territorio; pertanto dall'esercizio 2007 è venuto meno l'accertamento da parte dell'Assessorato dell'Igiene e sanità della quota relativa al Fondo Sanitario Nazionale. La spesa sanitaria² viene coperta dalla quota parte del gettito Iva destinata al finanziamento della spesa corrente sanitaria; nel 2009 tale importo, accertato dall'Assessorato della Programmazione nel capitolo EC121.021 del Titolo I, è stato pari a € 1.164.155.175 a fronte di € 1.078.314.437 del 2008.

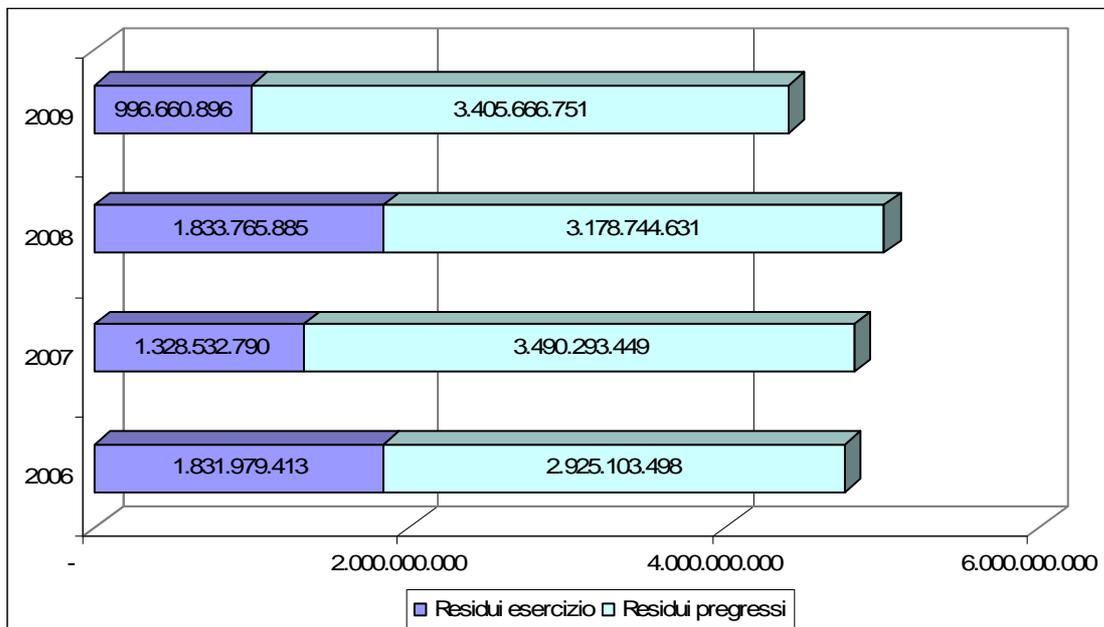
2.2.1.3. I residui attivi

L'analisi a consuntivo della gestione delle entrate regionali viene ora focalizzata sulla rappresentazione e lettura dei dati inerenti i residui attivi nella cornice temporale costituita dal quadriennio 2006-2009.

² Art. 1, comma 839 della legge n. 296/2006 (Finanziaria 2007).

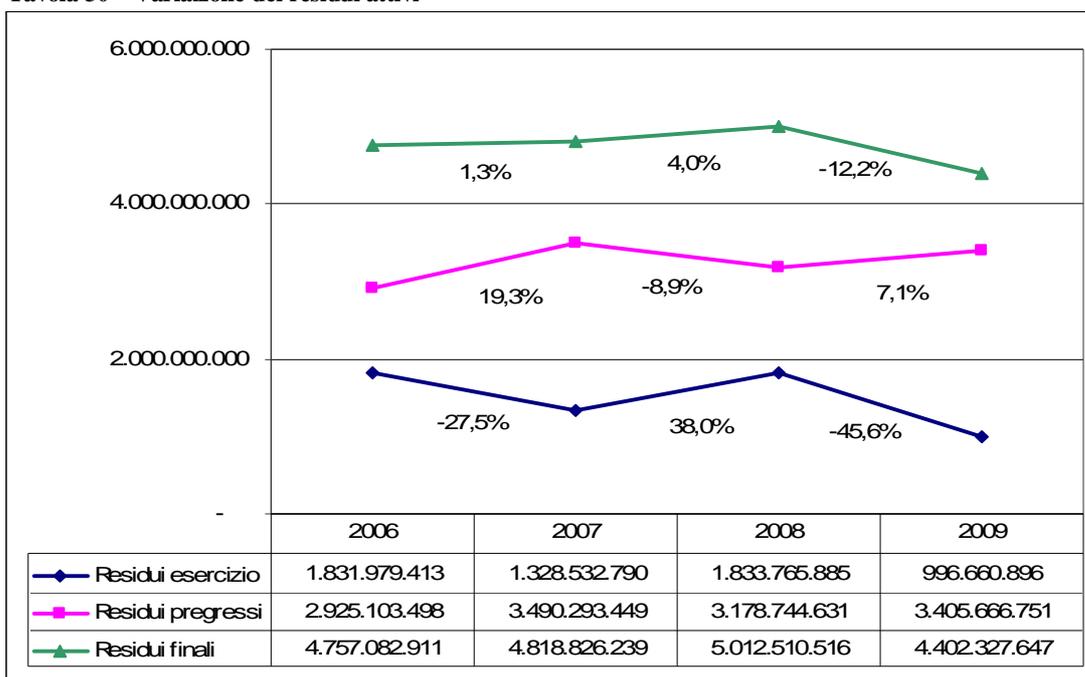
L'importo complessivo dei residui attivi al 31.12.2009 si attesta sul valore di € 4.402.327.647, registrando una diminuzione del 12,2% rispetto all'esercizio precedente in cui tali residui ammontano ad € 5.012.510.516. L'importo totale del 2009 è composto per il 22,6% dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) e per il 77,4% dai residui provenienti dagli esercizi precedenti (Residui pregressi).

Tavola 29 – Residui attivi



Nel grafico sottostante vengono riportati gli scostamenti percentuali che hanno caratterizzato la gestione dei residui attivi. In riferimento ai residui di esercizio, il 2009 ha visto una diminuzione del 45,6% rispetto al 2008, conseguendo, in termini assoluti, il valore più basso del periodo temporale in esame. I residui pregressi, invece, hanno registrato un incremento del 7,1% rispetto al 2008.

Tavola 30 – Variazione dei residui attivi



Residui attivi della gestione di competenza

Al termine dell'esercizio finanziario 2009 i residui attivi originati dalla gestione di competenza mostrano, nel raffronto con l'esercizio precedente, un decremento di € 837.104.989, attestandosi sul valore di € 996.660.896 (-45,6%).

La tavola seguente individua il contributo che ciascun titolo di entrata fornisce alla formazione dei residui attivi della gestione di competenza, esponendo i dati sia in termini assoluti che percentuali e rilevando, inoltre, la propensione a generare residui (espressa come percentuale dei processi di acquisizione delle entrate attivati nel corso d'esercizio ma non portati a termine entro il 31.12.2009).

Tavola 31 – Residui attivi della gestione di competenza 2009

TITOLO	Accertamenti	Versamenti	Residui esercizio	% Titolo sul totale	% Res. su accertato
TITOLO 1 - TRIBUTI PROPRI, DEVOLUTI E COMPARTICIPATI	5.622.882.911	5.408.895.194	213.987.717	21,5%	3,8%
TITOLO 2 - CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI DI PARTE CORRENTE DELL'UNIONE EUROPEA, DELLO STATO E DI ALTRI SOGGETTI	548.993.502	209.005.326	339.988.176	34,1%	61,9%
TITOLO 3 - ENTRATE EXTRATRIBUTARIE	109.146.110	90.850.302	18.295.808	1,8%	16,8%
TITOLO 4 - ALIENAZIONI DA TRASFORMAZIONE DI CAPITALE, DA RISCOSSIONE DI CREDITI E DA TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	511.703.739	87.314.543	424.389.195	42,6%	82,9%
TITOLO 5 - MUTUI PRESTITI O ALTRE OPERAZIONI CREDITIZIE	-	-	-	-	-
TOTALE 2009	6.792.726.261	5.796.065.366	996.660.896	100%	14,7%
TOTALE 2008	7.241.962.576	5.408.196.690	1.833.765.885		25,3%
TOTALE 2007	6.371.563.442	5.043.030.652	1.328.532.790		20,9%
TOTALE 2006	6.719.215.328	4.887.235.915	1.831.979.413		27,3%

Il contributo maggiore nella generazione dei residui attivi di competenza è dato, con il 42,6% degli stessi, dal Titolo IV con un importo pari ad € 424.389.195; mentre il livello registrato nell'esercizio precedente è stato pari ad € 1.127.249.044, con un'incidenza del 61,5% sul totale dei residui. L'apporto più rilevante alla formazione dei residui del Titolo IV è dato, con la somma di € 121.682.229 ed un'incidenza del 28,7%, dal capitolo EC421.362, relativo a finanziamenti in conto capitale dello Stato per interventi in edilizia sanitaria e ammodernamento tecnologico delle strutture sanitarie, e dal capitolo EC422.056 inerente i finanziamenti in conto capitale dell'Unione Europea per la realizzazione del POR Sardegna FESR 2007/2013, con un'incidenza del 25,9% e un importo di € 109.831.800.

La gestione delle entrate ascrivibili al Titolo II ha generato, nell'esercizio 2009, un valore del 34,1% sul totale dei residui, mentre nel 2008 si è registrato il 7,0%. Con un'incidenza del 50,8% l'apporto più rilevante alla formazione dei residui del Titolo II è dato, con la somma di € 172.611.950, dai finanziamenti di parte corrente dell'Unione Europea per la realizzazione degli interventi inclusi nei POR FSE 2007/2013 (capitolo EC233.061).

La gestione delle entrate allocate nel Titolo I ha originato, nel 2009, una massa di residui pari al 21,5% del valore globale registrato nell'esercizio, mentre nel 2008 lo stesso titolo ha

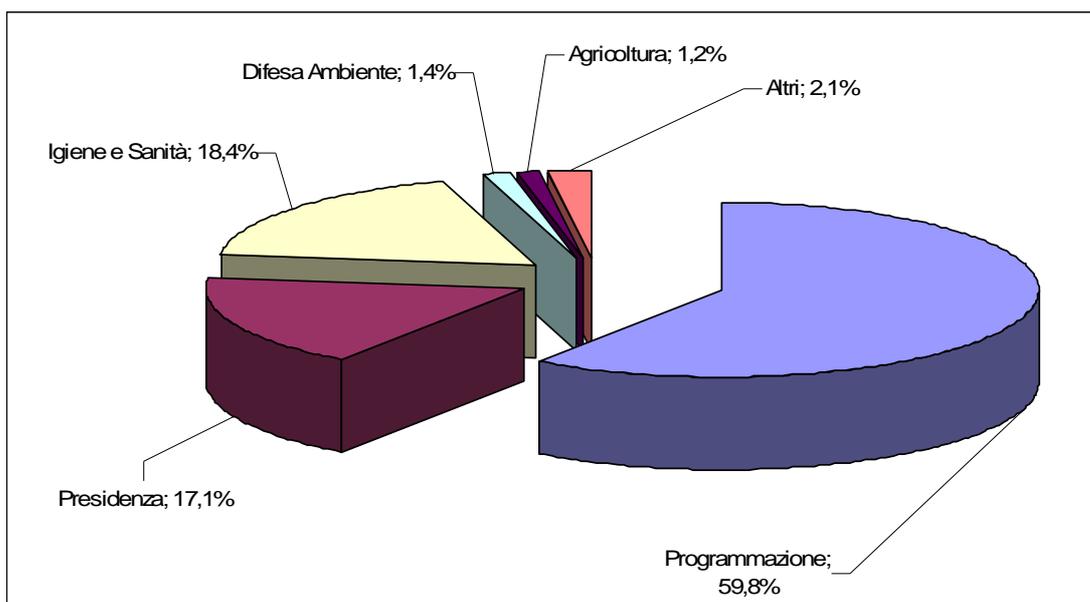
contribuito alla formazione dei residui totali per il 30,3%.

Nell'anno in esame, infine, l'andamento della gestione del Titolo III si è attestato ad un livello di 1,8% di incidenza sul totale dei residui, a fronte del 1,3% registrato nel 2008.

Nel complesso il 2009 ha registrato il 14,7% dei residui sul totale accertato, dato inferiore rispetto al 25,3% dell'anno precedente.

Il grafico sotto riportato visualizza i dati al 31.12.2009 disaggregati per assessorato di origine, consentendo perciò la valutazione dell'effetto della gestione di ciascuno sulla determinazione finale dei residui di nuova formazione.

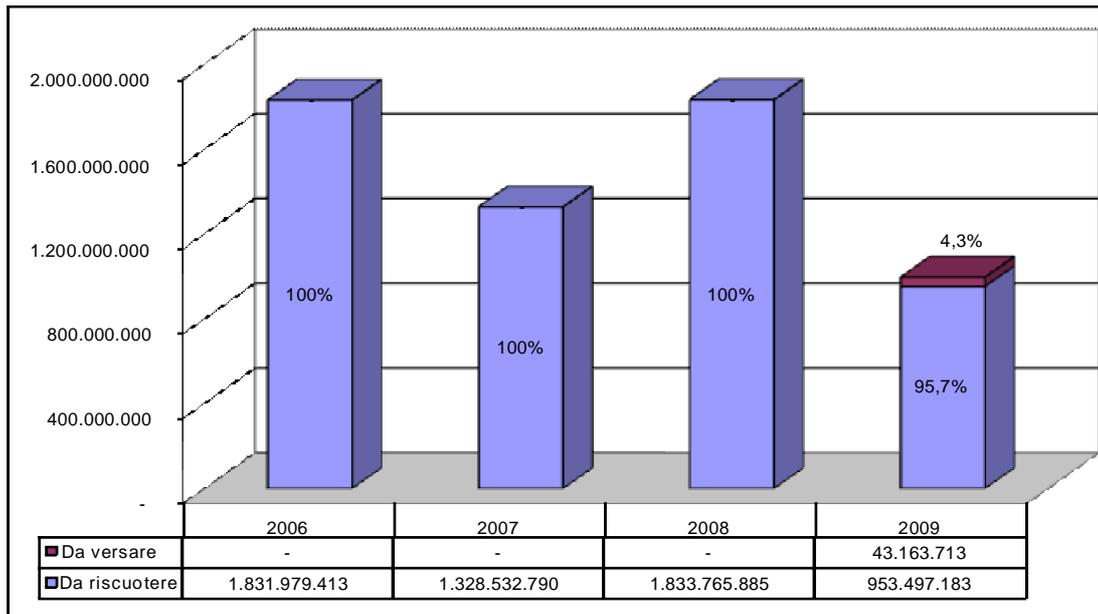
Tavola 32 – Incidenza per assessorato dei residui attivi della gestione di competenza



Nel sistema contabile adottato dalla Regione Sardegna il dato consuntivo dei residui attivi è ottenuto dalla somma delle entrate "Rimaste da versare" con le entrate "Rimaste da riscuotere". Con la stessa articolazione è costruita la Tavola 33, così da fornire un quadro d'insieme dei flussi informativi originati dalle diverse fasi contabili nella cornice di riferimento del quadriennio 2006-2009.

Il valore globale dei residui originati nel 2009 è composto per il 95,7% da entrate non riscosse (€ 953.497.183) e per il 4,3% da risorse finanziarie riscosse e in attesa dell'ultima fase dell'attività amministrativa (€ 43.163.713). Nel triennio 2006-2008, invece, il valore dei residui derivanti dalla gestione di competenza non comprendeva somme per entrate rimaste da versare.

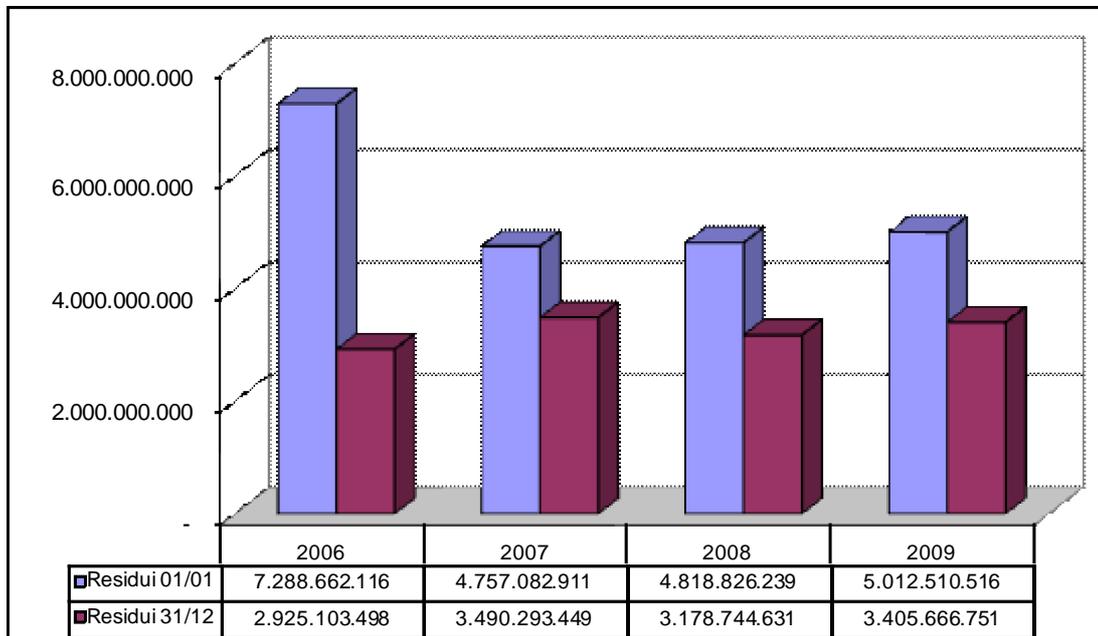
Tavola 33 – Residui attivi della gestione di competenza



Residui attivi pregressi

L'analisi prosegue con l'approfondimento dei residui attivi pregressi, generati dalle gestioni precedenti al 2009, tramite la rappresentazione grafica dei rispettivi valori all'inizio e al termine di ciascun periodo amministrativo del quadriennio 2006-2009.

Tavola 34 – Residui attivi pregressi

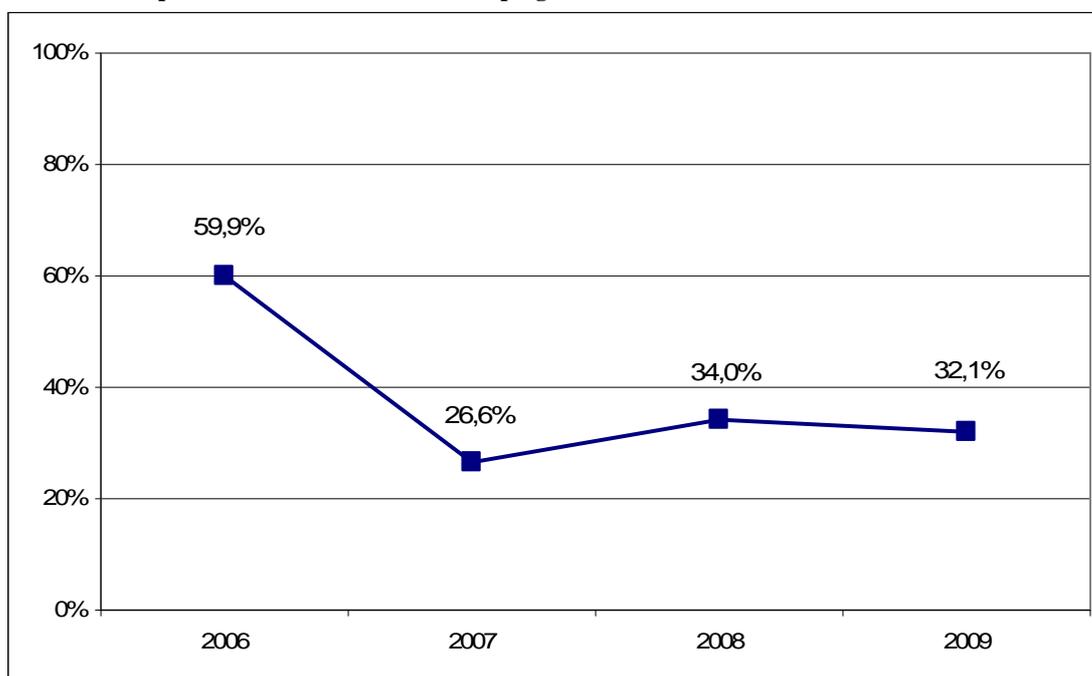


Studiando l'andamento dei residui attivi nel loro valore iniziale si constata come dal 2007 si sia ridotto l'elevato livello dei residui caratterizzante il primo esercizio del quadriennio preso in considerazione. Il 2009 registra, infatti, un calo del 31,2% rispetto all'esercizio 2006, con una differenza di € 2.276.151.600; mentre, sempre nel 2009, il valore iniziale dei residui attivi pregressi è aumentato del 4,0% rispetto al 2008. Per quanto concerne il dato complessivo

dei residui attivi pregressi nel loro valore finale, tale importo è aumentato del 7,1% rispetto al 2008, mentre registra un calo del 2,4% rispetto al valore della gestione in conto residui registrato al 31.12.2007, con una differenza pari a € 84.626.698.

La tavola seguente analizza il processo di gestione tramite l'impiego della capacità di smaltimento dei residui attivi. Nel corso dell'esercizio 2009 i valori iniziali dei residui si sono ridotti del 32,1% (con un volume di residui smaltiti pari ad € 1.606.843.765), mentre nella gestione del 2008 la riduzione è stata del 34,0% (con una massa di residui smaltiti pari ad € 1.640.081.608). Nel suo complesso la performance migliore si è avuta nel 2006, esercizio in cui la quantità di residui smaltiti è stata pari ad € 4.363.558.618.

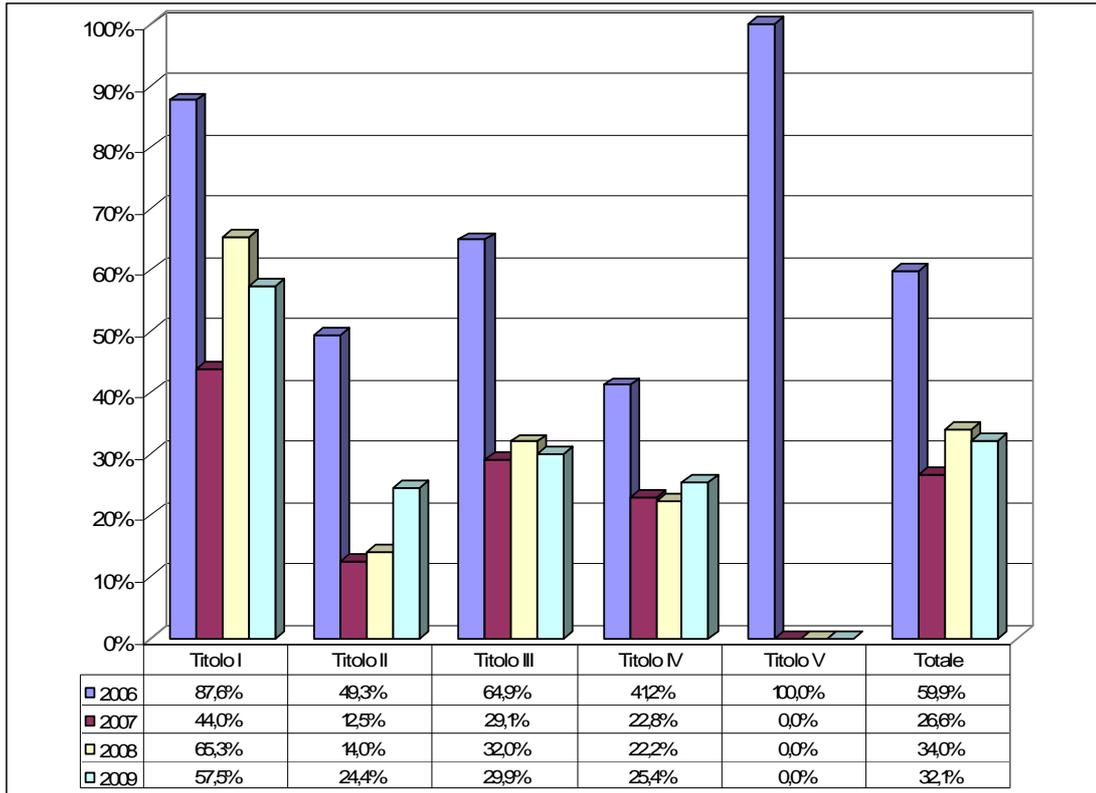
Tavola 35 - Capacità di smaltimento dei residui pregressi



Nella Tavola 36 l'analisi della capacità di smaltimento dei residui viene articolata per titoli di entrata. Nel 2009 il valore della capacità di smaltimento dei residui pregressi del Titolo I è pari al 57,5%, mentre nel 2008 lo stesso indicatore ha registrato il 65,3%. Il valore dei residui pregressi ancora da smaltire nel Titolo I, pari a € 433.900.223, è alimentato principalmente dal capitolo relativo all'Imposta sul valore aggiunto che vede una capacità di smaltimento del 6,1% ed un importo di € 425.000.000 ancora da smaltire.

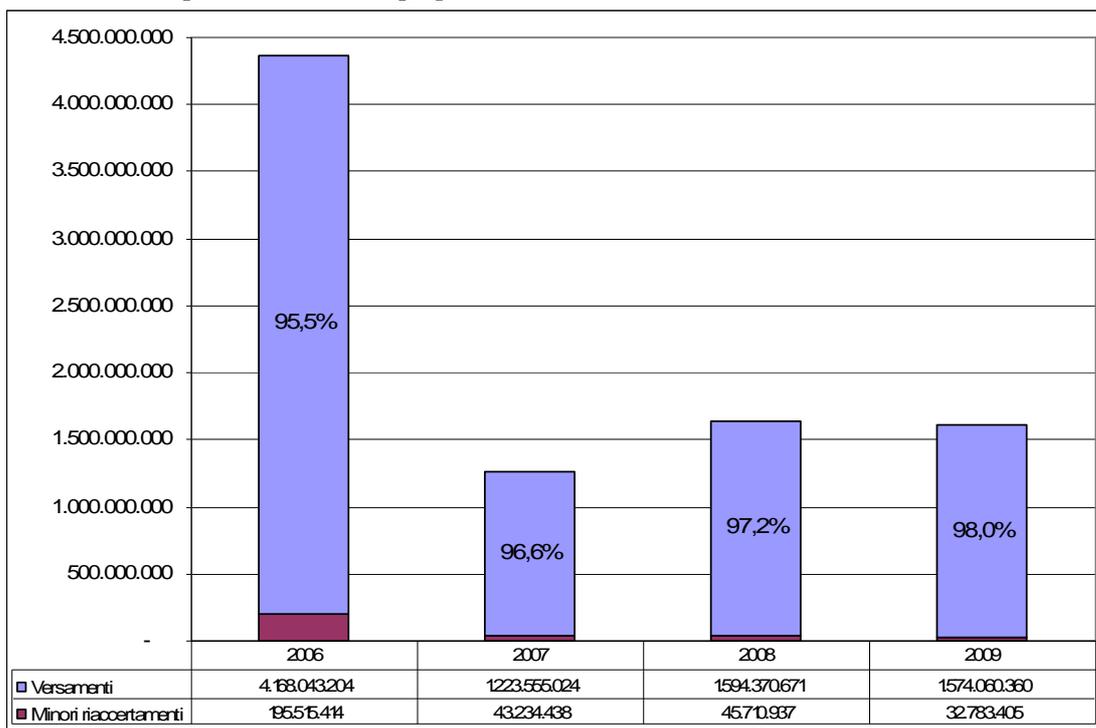
Proseguendo l'analisi dell'esercizio 2009, è possibile osservare un miglioramento negli indicatori dei Titoli II e IV rispetto ai livelli conseguiti nell'anno precedente. Il Titolo II è passato dal 14,0% del 2008 al 24,4% del 2009, mentre il Titolo IV è passato dal 22,2% del 2008 al 25,4% del 2009.

Tavola 36 – Capacità di smaltimento dei residui pregressi per titolo



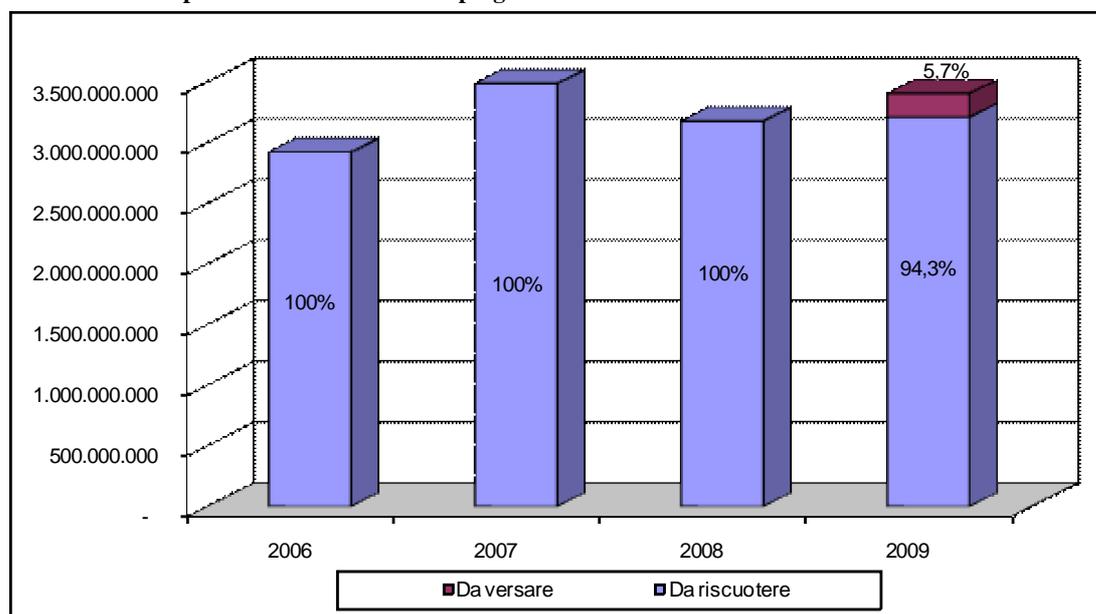
Lo scostamento tra valori iniziali e valori finali dei residui pregressi rappresenta la massa di residui provenienti dalle gestioni passate complessivamente smaltiti nel corso dell'esercizio; il dato è alimentato positivamente sia dalla dinamica dei versamenti in conto residui che dal venir meno della sussistenza di un idoneo titolo a fondamento del credito, presupposto del riaccertamento dei residui pregressi (minori riaccertamenti).

La tavola seguente riporta tale fenomeno, riferito al quadriennio 2006-2009, dove il valore inerente la massa dei residui complessivamente smaltiti è ripartito in modo da illustrare e misurare i due sottoprocessi, l'uno di natura gestionale e l'altro di natura prettamente contabile, attivati durante ciascun esercizio.

Tavola 37 – Composizione dei residui pregressi smaltiti

La Tavola 37 evidenzia come l'importo dei minori riaccertamenti registrato nell'esercizio 2009 raggiunga il valore più basso del quadriennio preso in esame. A consuntivo la somma dei residui riaccertata sconta un margine dello 0,7% (€ 32.783.405) di residui iniziali (€ 5.012.510.516) per i quali non è stata individuata, in sede di riesame, la sussistenza di un titolo idoneo a fondamento del credito; da qui il contributo del 2,0% dei minori riaccertamenti sul volume totale dei residui smaltiti nell'esercizio (€ 1.606.843.765).

Nella tavola sottostante vengono rappresentati i dati riferiti ai residui pregressi, al termine di ciascun periodo amministrativo, articolati nelle distinte fasi della procedura contabile utilizzata dall'Amministrazione regionale: "Da riscuotere" e "Da versare".

Tavola 38 – Composizione dei residui attivi pregressi finali

A consuntivo 2009 la componente "Da riscuotere", pari ad € 3.211.916.995, registra un incremento di 1,0% rispetto alla somma dell'esercizio precedente. Rispetto al triennio 2006-2008, dove le entrate riscosse sono state interamente versate, nel 2009 la quota dei residui "Da versare" ammonta ad € 193.749.756, rappresentando il 5,7% dei residui pregressi.

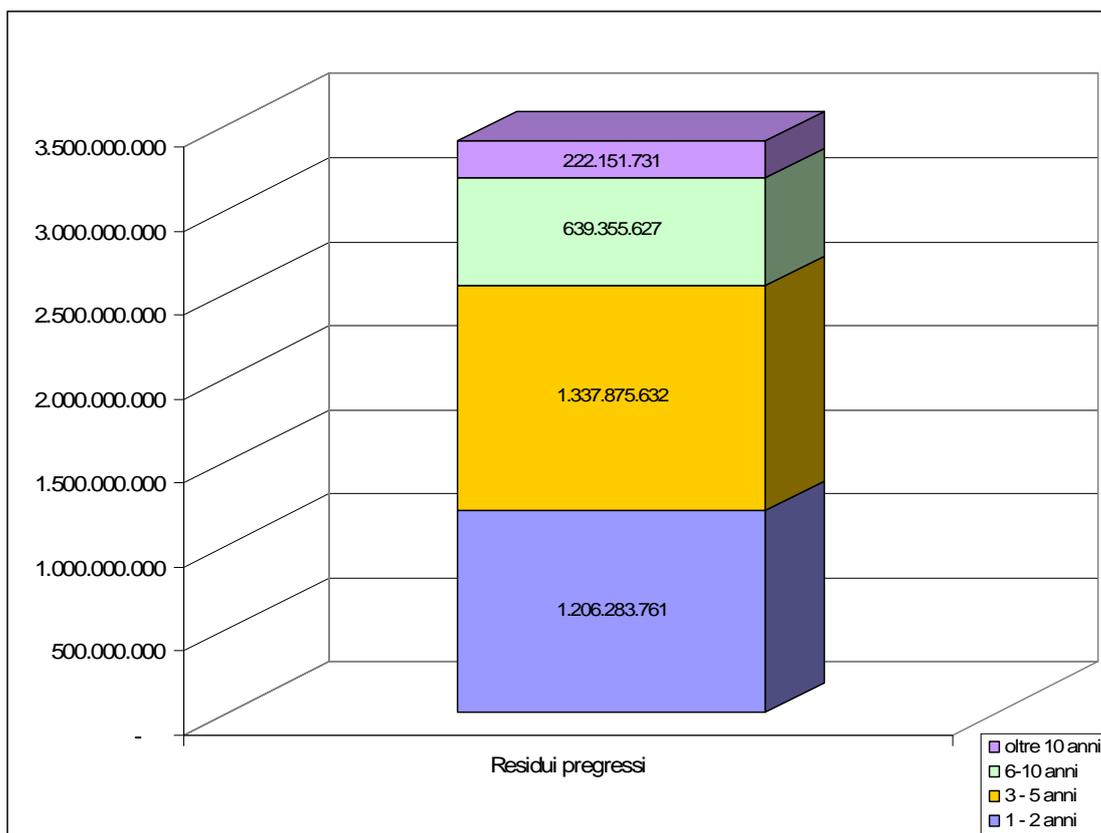
Nella tavola successiva si riporta la dinamica dei residui pregressi, in essa i dati aggregati vengono suddivisi per rispettivo anno di formazione (1990-2008), così da poter valutarne l'impatto sulla composizione finale dei residui attivi pregressi al 31.12.2009.

Tavola 39 – Residui attivi pregressi per anno di formazione

Anno provenienza	Residui al 01/01/2009	Residui al 31/12/2009	Capacità smaltimento
1990	2.747.512,60	2.747.512,60	0,0%
1991	16.343.030,13	14.565.592,83	10,9%
1992	14.247.261,20	14.160.437,20	0,6%
1993	9.160.728,71	9.160.728,71	0,0%
1994	2.986.530,34	2.665.652,31	10,7%
1995	34.570.903,69	34.570.903,69	0,0%
1996	7.446.076,64	7.446.076,64	0,0%
1997	80.066.460,78	78.928.676,42	1,4%
1998	69.062.736,26	57.906.150,20	16,2%
1999	134.862.555,48	122.495.116,19	9,2%
2000	8.468.661,53	8.468.661,53	0,0%
2001	147.919.781,12	147.694.941,99	0,2%
2002	200.009.374,80	131.101.101,87	34,5%
2003	231.351.672,24	229.595.805,45	0,8%
2004	70.558.455,84	64.110.785,22	9,1%
2005	506.043.251,35	223.465.206,49	55,8%
2006	1.346.033.102,76	1.050.299.640,55	22,0%
2007	296.866.535,36	158.705.859,75	46,5%
2008	1.833.765.885,49	1.047.577.901,34	42,9%
TOTALE	5.012.510.516,32	3.405.666.750,98	32,1%

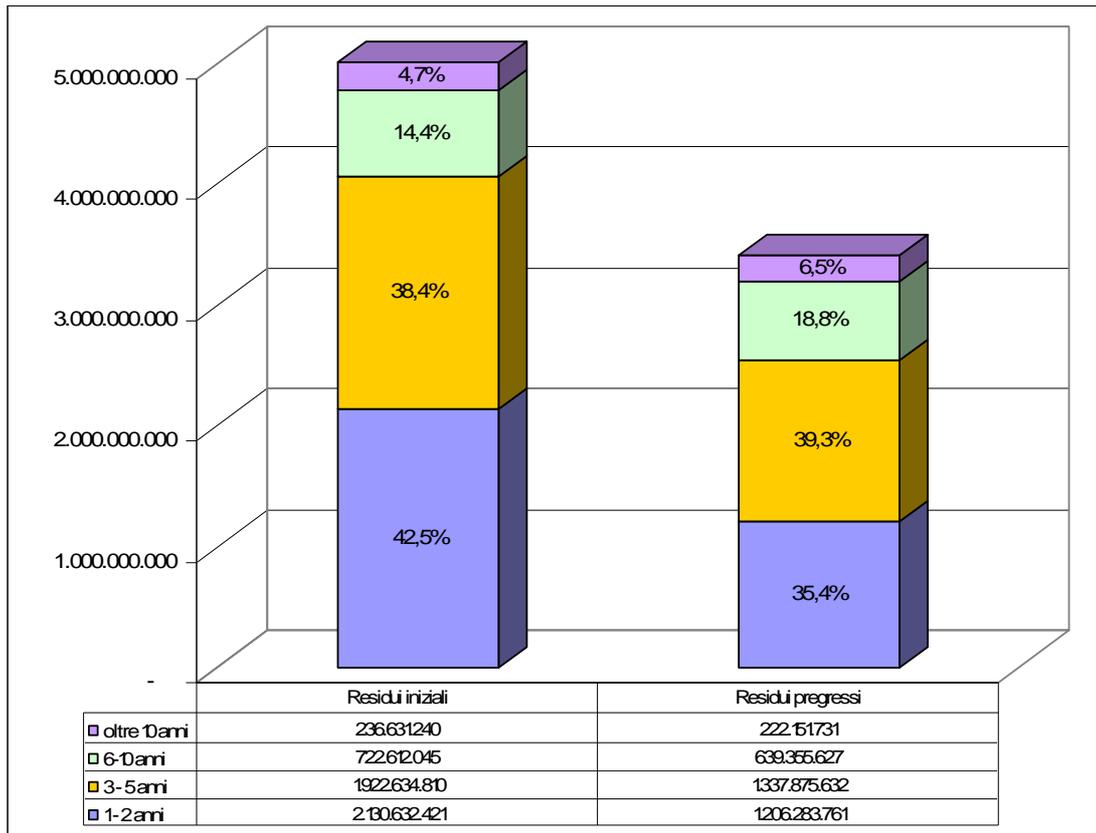
L'attività svolta nell'esercizio 2009 ha generato a consuntivo un volume di versamenti pari al 31,6% dei residui pregressi riaccertati nel periodo stesso, a fronte del 33,4% registrato nell'esercizio precedente.

La tavola sottostante, aggregando i dati della tabella precedente per fasce temporali, consente di osservare come al termine dell'esercizio 2009 il 35,4% dei residui pregressi provenga dalla fascia temporale più recente (2008-2007), mentre nel 2008 il biennio antecedente ha originato il 51,7% dei residui pregressi. La parte restante dei residui è così distribuita: il 39,3% proviene dal triennio 2006-2004, il 18,8% dalla fascia temporale 2003-1999 ed il 6,5% dal periodo comprendente il 1998 e gli anni precedenti.

Tavola 40 – Stratificazione dei residui attivi pregressi

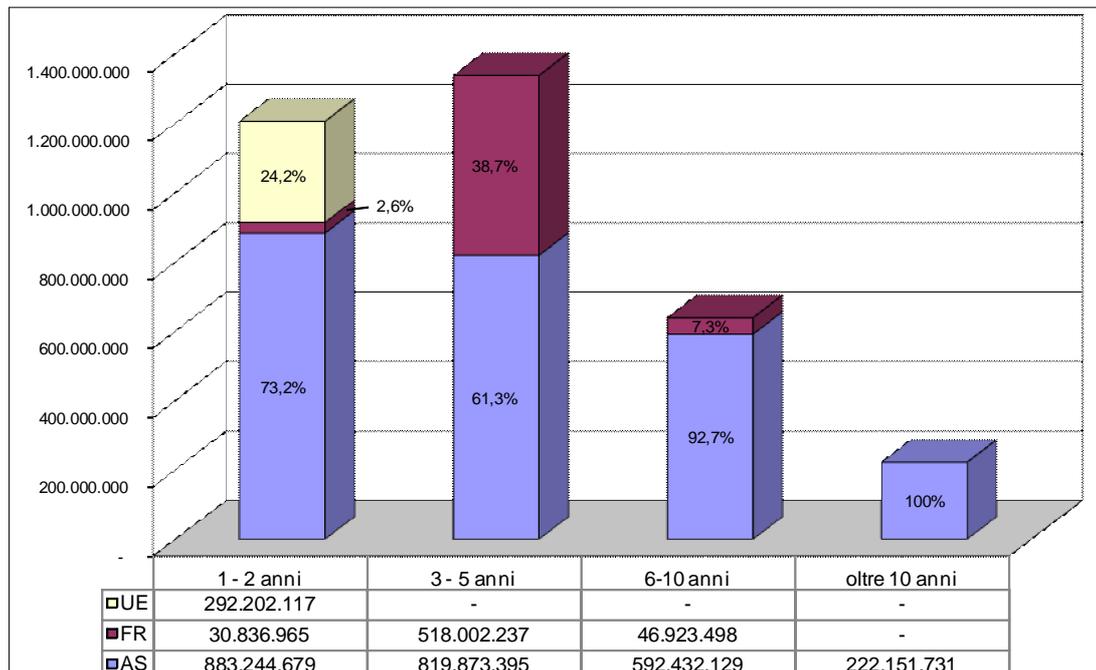
La Tavola 41 mette a confronto i residui attivi pregressi iniziali e quelli finali suddivisi per fasce temporali. Esaminando la dinamica della concentrazione dei diversi periodi è possibile rilevare che il peso del biennio più recente passa dal 42,5% nei residui iniziali al 35,4% nei residui finali, mentre quello della fascia temporale oltre i 10 anni aumenta dal 4,7% al 6,5%. Ragionando in valori assoluti, il biennio 2007-2008 ha visto la variazione più rilevante con una diminuzione di € 924.348.660 dei residui iniziali rispetto ai residui finali.

Tavola 41 – Stratificazione dei residui attivi pregressi iniziali e finali per fasce temporali



Le due tavole successive riportano la stratificazione temporale dei residui attivi pregressi al 31.12.2009, disaggregati per fonte di provenienza delle entrate regionali (Fondi regionali, Assegnazioni statali e Unione Europea). Come già evidenziato in precedenza è opportuno ricordare che fino al 2007 le entrate di origine comunitaria sono state classificate come assegnazioni statali (AS); quest'ultima fonte, inoltre, è comprensiva anche degli eventuali trasferimenti da parte dello Stato nelle ipotesi di compartecipazione ai programmi comunitari.

Tavola 42 – Stratificazione residui attivi pregressi per fasce temporali e fonte di provenienza



Fascia 1-2 anni: nella fascia temporale in esame i residui pregressi sono imputabili con il 73,2% ad assegnazioni statali, per un importo di € 883.244.679, con il 24,2% a fondi comunitari, per una somma pari ad € 292.202.117, mentre il restante 2,6% è rappresentato da fondi regionali.

Fascia 3-5 anni: in questo caso il totale dei residui è composto per il 61,3% da trasferimenti dello Stato e per il restante 38,7% da fondi regionali.

Fascia 6-10 anni: le entrate statali rappresentano la componente preponderante dei residui pregressi con il 92,7% del totale, a fronte del 7,3% ascrivibile alle entrate regionali.

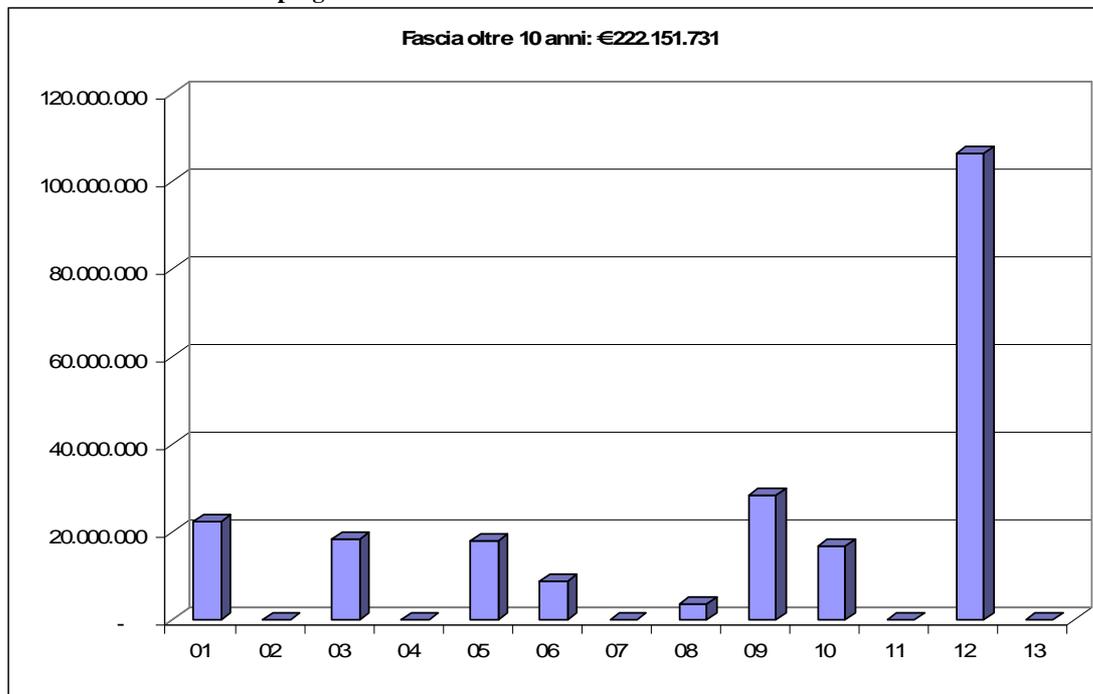
Fascia oltre 10 anni: il volume dei residui pregressi è composto esclusivamente da entrate statali.

Tavola 43 – Composizione dei residui pregressi per fasce temporali e fonte di provenienza

Fascia	Anni di provenienza	AS	FR	UE
1 – 2 anni	2008, 2007	73,2%	2,6%	24,2%
3 – 5 anni	2006, 2005, 2004,	61,3%	38,7%	-
6 – 10 anni	2003, 2002, 2001,2000,1999	92,7%	7,3%	-
oltre 10 anni	1998 e precedenti	100%	-	-

La seguente serie di grafici visualizza i dati articolati per fasce temporali, consentendo di misurare e graduare l'intensità dell'apporto di ciascun assessorato³ sull'andamento dei residui pregressi.

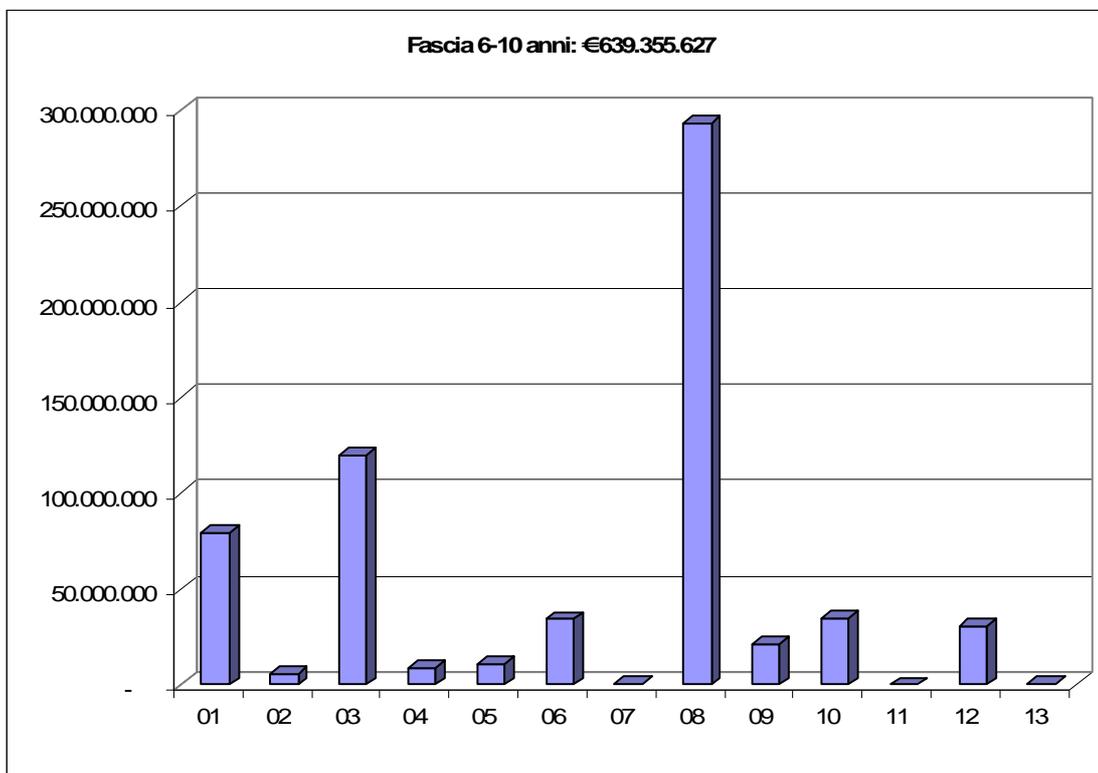
Tavola 44 – Residui attivi pregressi: fascia oltre 10 anni



³ Legenda: 01=Presidenza della Regione 02=Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione 03=Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio 04=Assessorato degli Enti locali, finanze e urbanistica 05=Assessorato della Difesa dell'ambiente 06=Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale 07=Assessorato del Turismo, artigianato e commercio 08=Assessorato dei Lavori pubblici 09=Assessorato dell'Industria 10=Assessorato del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale 11=Assessorato della Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport 12=Assessorato dell'Igiene e sanità e dell'assistenza sociale 13=Assessorato dei Trasporti.

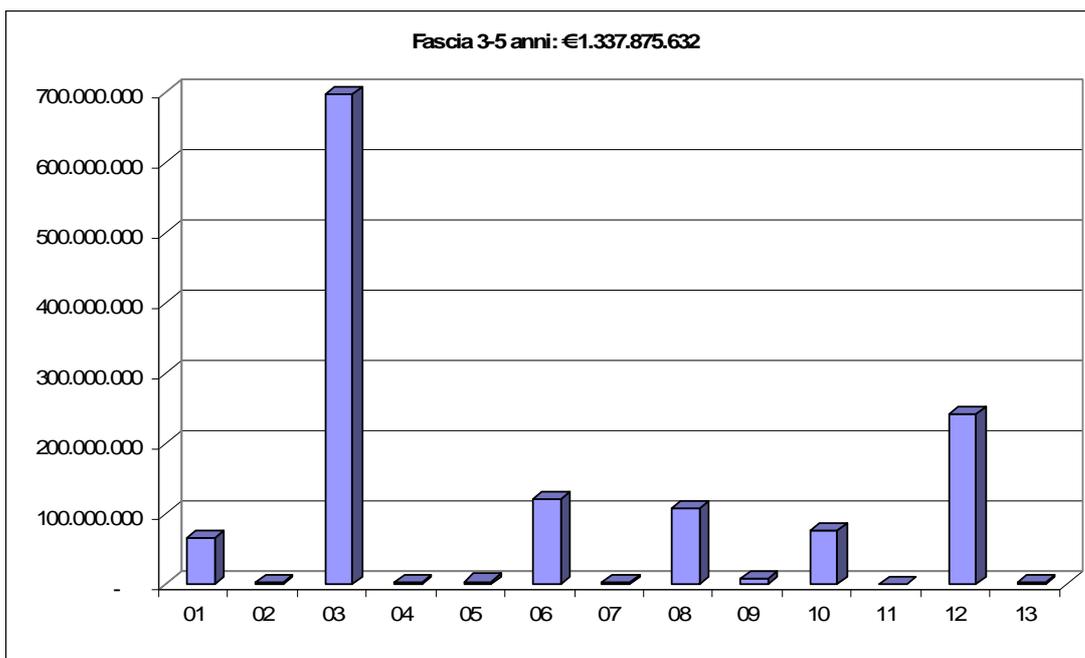
In questa prima tavola è possibile determinare la composizione dei residui attivi pregressi riferiti alla fascia temporale oltre i 10 anni; sulla base del tasso di incidenza di ciascun assessorato troviamo nell'ordine: 12-Sanità 48,0%, 09-Industria 12,7%, 01-Presidenza 10,0%, 03-Programmazione 8,3%, 05-Ambiente 8,0%, 10-Lavoro 7,5%, 06-Agricoltura 4,0% e 08-Lavori pubblici 1,5%.

Tavola 45 – Residui attivi pregressi: fascia 6-10 anni



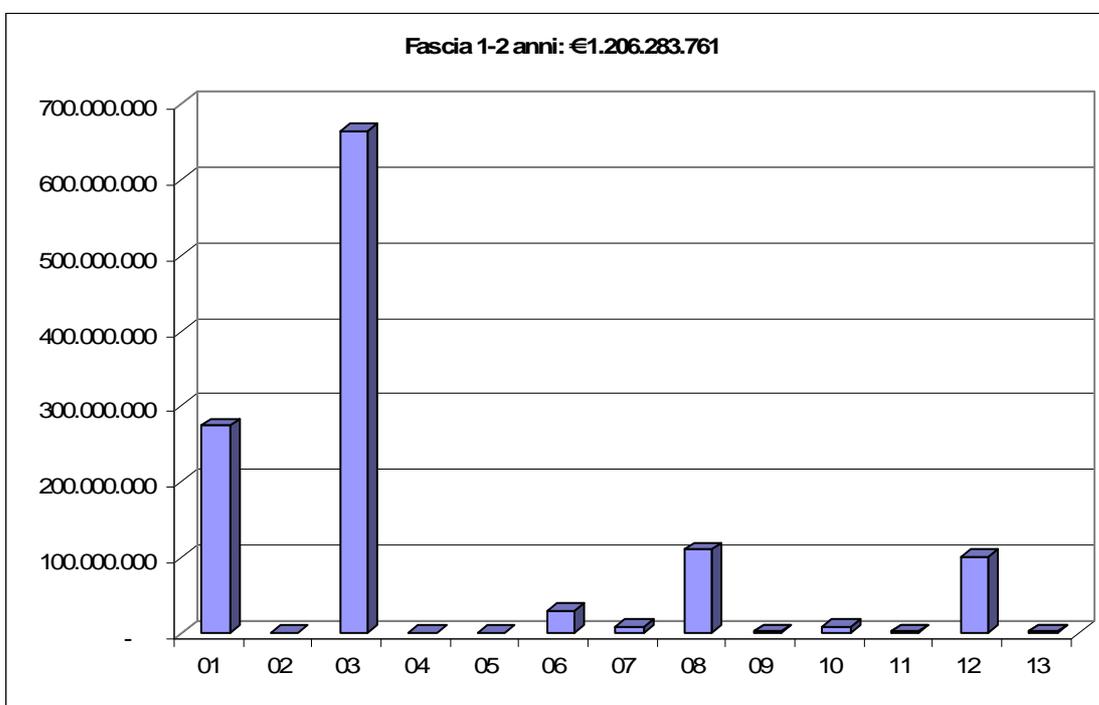
Con riferimento alla fascia temporale 6-10 anni, l'incidenza maggiore nella consistenza dei residui attivi pregressi è attribuibile rispettivamente agli assessorati 08-Lavori pubblici 45,9% e 03-Programmazione 18,7%. A seguire, in ordine decrescente di peso percentuale, troviamo: 01-Presidenza 12,4%, 10-Lavoro 5,5%, 06-Agricoltura 5,4%, 12-Sanità 4,8%, 09-Industria 3,4%, 05-Ambiente 1,7%, 04-Enti Locali 1,3%, 02-Affari Generali 0,9% e 07-Turismo 0,1%.

Tavola 46 – Residui attivi pregressi: fascia 3-5 anni



La comparazione dei residui attivi pregressi nella fascia temporale 3-5 anni presenta la seguente consistenza percentuale per assessorato: 03-Programmazione 52,1%, 12-Sanità 18,2%, 06-Agricoltura 9,1%, 08-Lavori Pubblici 8,1%, 10-Lavoro 5,8%, 01-Presidenza 5,0%, 09-Industria 0,6%, 05-Ambiente e 13-Trasporti 0,3%, 02-Affari Generali con 04-Enti Locali e 07-Turismo 0,2%, 11-Pubblica Istruzione 0,1%.

Tavola 47 – Residui attivi pregressi: fascia 1-2 anni

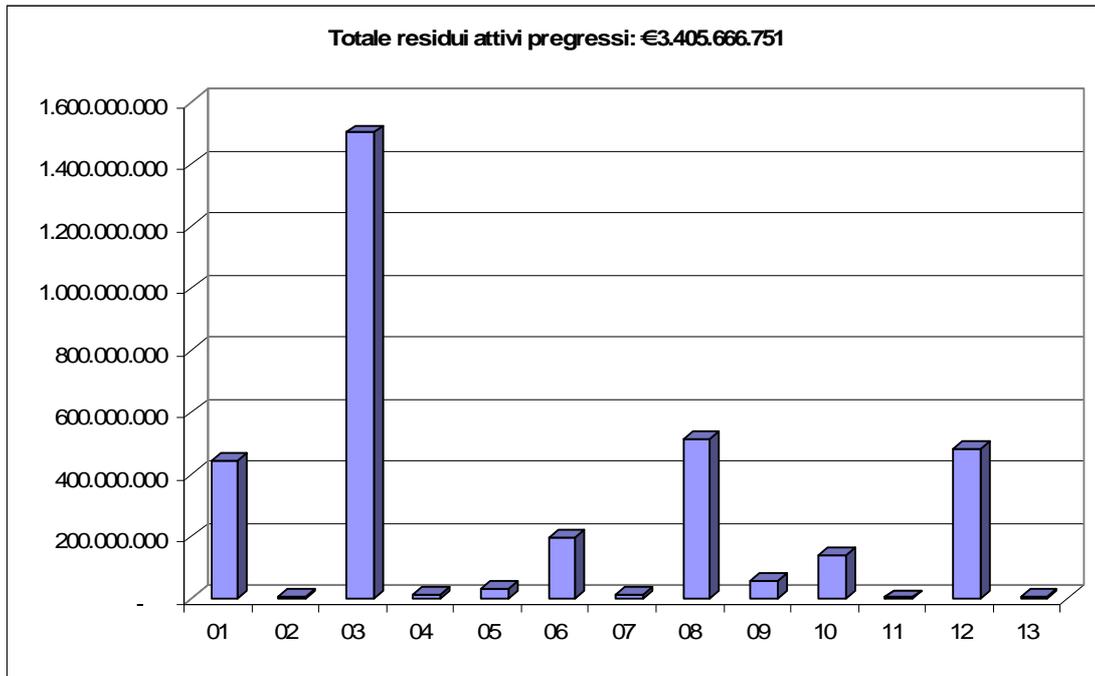


Dall'analisi della fascia temporale 1-2 anni si evince che l'incidenza maggiore è da imputare all'assessorato 03-Programmazione, con il 55,2%, e 01-Presidenza con il 22,8% dei residui.

La restante consistenza dei residui pregressi è così composta: 08-Lavori Pubblici 9,1%, 12-Sanità 8,4%, 06-Agricoltura 2,5%, 07-Turismo 0,8%, 10-Lavoro 0,7%, 13-Trasporti 0,2%, infine 04-Enti Locali, 09-Industria e 11-Pubblica Istruzione 0,1%.

La tavola sotto riportata, infine, riassume i dati complessivi dei residui attivi pregressi disaggregati per assessorato, consentendo così di visualizzare l'impatto di ognuno sul valore totale dei residui pregressi.

Tavola 48 – Totale residui attivi pregressi per assessorato



Con riferimento al valore complessivo dei residui attivi pregressi, l'incidenza maggiore nella consistenza degli stessi è attribuibile all'assessorato 03-Programmazione con il 44,1%. A seguire troviamo: 08-Lavori Pubblici 15,1%, 12-Sanità 14,1%, 01-Presidenza 13,0%, 06-Agricoltura 5,7%, 10-Lavoro 4,0%, 09-Industria 1,7%, 05-Ambiente 1,0%, 02-Affari Generali con 04-Enti Locali e 07-Turismo 0,3%, 13-Trasporti 0,2%, 11-Pubblica Istruzione 0,1%.

2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie

2.2.2.1 Introduzione

L'analisi della spesa ha lo scopo di fornire informazioni sulla gestione delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2009 con riferimento alla gestione in conto competenza e alla gestione in conto residui.

I dati elaborati traggono origine dalle risultanze contabili contenute nel Rendiconto Generale dell'esercizio in esame integrate, ove ritenuto necessario, con informazioni desunte dai provvedimenti normativi e/o amministrativi aventi rilevanza per le finalità della presente analisi.

I risultati di gestione della spesa sono stati analizzati con particolare riferimento alle classificazioni per strategie e funzioni obiettivo⁷, in quanto rappresentative della destinazione di risorse finanziarie alle diverse politiche di intervento settoriale, riservando brevi commenti alla tradizionale classificazione per Titoli.

Si è ritenuto significativo, come per gli anni passati, esporre i risultati per aggregati di spesa specificamente individuati e derivati dalla codificazione SIOPE⁸ (così come riportati nelle due tavole seguenti) che in prima approssimazione forniscono una chiave di lettura con caratteristiche più vicine alla natura economica degli stessi.

Tavola 49 – Aggregati di spesa

Codice Aggregato	Descrizione Aggregato	Codice Bilancio SIOPE	Descrizione Codice SIOPE
01	Spese organi istituzionali	10101	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI ⁹
02	Personale	10201	RETRIBUZIONI LORDE
		10202	CONTRIBUTI EFFETTIVI A CARICO DELL'ENTE
		10203	INTERVENTI ASSISTENZIALI
		10204	ONERI PER IL PERSONALE IN QUIESCENZA
		10205	ALTRE SPESE PER IL PERSONALE
03	Acquisto beni e servizi	10301	ACQUISTO DI BENI E PRESTAZIONI DI SERVIZI
		10401	UTILIZZO BENI DI TERZI
04	Trasferimenti correnti	10501	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		10502	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DI PREVIDENZA
		10503	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		10601	TRASFERIMENTI CORRENTI A ISTITUZIONI ESTERE
		10602	TRASFERIMENTI CORRENTI A IMPRESE
		10603	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ALTRI SOGGETTI
05	Trasferimenti in conto capitale	20201	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		20202	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DI PREVIDENZA
		20203	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		20301	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ISTITUZIONI ESTERE

⁷ L.R. 11/2006 e Delibera n. 48/16 del 21.11.2006 (Individuazione funzioni obiettivo bilancio anno 2007 e per gli anni 2007-2009).

⁸ Circolare n. 35 del 09/11/2005 "Avvio del SIOPE" – Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18 febbraio 2005., nonché il Decreto Ministeriale n. 17114 del 5 marzo 2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

⁹ Ricomprende le spese per il funzionamento del Consiglio Regionale, le spese per retribuzioni e missioni del Presidente della Giunta e degli Assessori.

		20302	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A IMPRESE
		20303	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE AD ALTRI SOGGETTI
06	Investimenti fissi	20101	BENI IMMOBILI
		20102	PRODOTTI INFORMATICI
		20103	BENI MOBILI
		20801	ALTRE SPESE IN CONTO CAPITALE
07	Rimborsi mutui e prestiti	30101	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLO STATO)
		30201	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30301	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLO STATO)
		30302	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLO STATO)
		30401	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLA REGIONE)
		30402	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30501	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLO STATO)
		30601	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLA REGIONE)
		30701	RIMBORSO PRESTITI PER CARTOLARIZZAZIONE
08	Interessi passivi e oneri finanziari	10701	INTERESSI PASSIVI A CASSA DEPOSITI E PRESTITI A CARICO DELLO STATO
		10702	INTERESSI PASSIVI A CASSA DEPOSITI E PRESTITI A CARICO DELLA REGIONE
		10703	INTERESSI PASSIVI AD ALTRI SOGGETTI A CARICO DELLO STATO
		10704	INTERESSI PASSIVI AD ALTRI SOGGETTI A CARICO DELLA REGIONE
		10705	INTERESSI PASSIVI ED ONERI FINANZIARI PER ANTICIPAZIONI
		10706	INTERESSI PASSIVI ED ONERI FINANZIARI PER OPERAZIONI IN DERIVATI
09	Altro	10707	ONERI DERIVANTI DA OPERAZIONI DI CARTOLARIZZAZIONE
		10801	IMPOSTE E TASSE
		10901	ONERI STRAORDINARI DELLA GESTIONE CORRENTE
		11001	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE OBBLIGATORIE DI PARTE CORRENTE
		11002	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE IMPREVISTE DI PARTE CORRENTE
		11003	FONDO DI RISERVA PER LA REISCRIZIONE RESIDUI PERENTI DI PARTE CORRENTE
		11004	FONDO DI RISERVA PER LE AUTORIZZAZIONI DI CASSA DI PARTE CORRENTE
		11101	FONDI SPECIALI DI PARTE CORRENTE
		20104	TITOLI
		20401	PARTECIPAZIONI AZIONARIE E CONFERIMENTI DI CAPITALE
		20501	CONCESSIONI DI CREDITI A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
		20502	CONCESSIONI DI CREDITI A IMPRESE
		20503	CONCESSIONI DI CREDITI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE
		20504	VERSAMENTI A DEPOSITI BANCARI
		20505	CONCESSIONI DI CREDITI AD ALTRI
		20601	FONDO DI RISERVA PER SPESE OBBLIGATORIE IN CONTO CAPITALE
		20602	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE IMPREVISTE IN CONTO CAPITALE
20603	FONDO DI RISERVA PER LA REISCRIZIONE RESIDUI PERENTI CONTO CAPITALE		
20604	FONDO DI RISERVA PER LE AUTORIZZAZIONI DI CASSA IN CONTO CAPITALE		
20701	FONDI SPECIALI CONTO CAPITALE		

La classificazione sopra riportata è stata ulteriormente accorpata in macro aggregati di spesa individuati secondo logiche mirate ad evidenziare le risultanze d'esercizio per aree tematiche di spesa ritenute di particolare interesse per natura e finalità.

Tavola 50 – Macro aggregati di spesa

Spese di funzionamento	Spese organi istituzionali
	Personale
	Acquisto beni e servizi
Trasferimenti (correnti e di investimento)	Trasferimenti correnti
	Trasferimenti in conto capitale
Spese di investimento	Investimenti fissi
Spese per Indebitamento	Rimborsi mutui e prestiti
	Interessi passivi e oneri finanziari
Altro	Altro

I diversi aspetti del processo di impiego delle risorse sono, inoltre, esaminati attraverso indicatori finanziari individuati tra quelli ritenuti maggiormente espressivi in considerazione delle finalità della presente analisi.

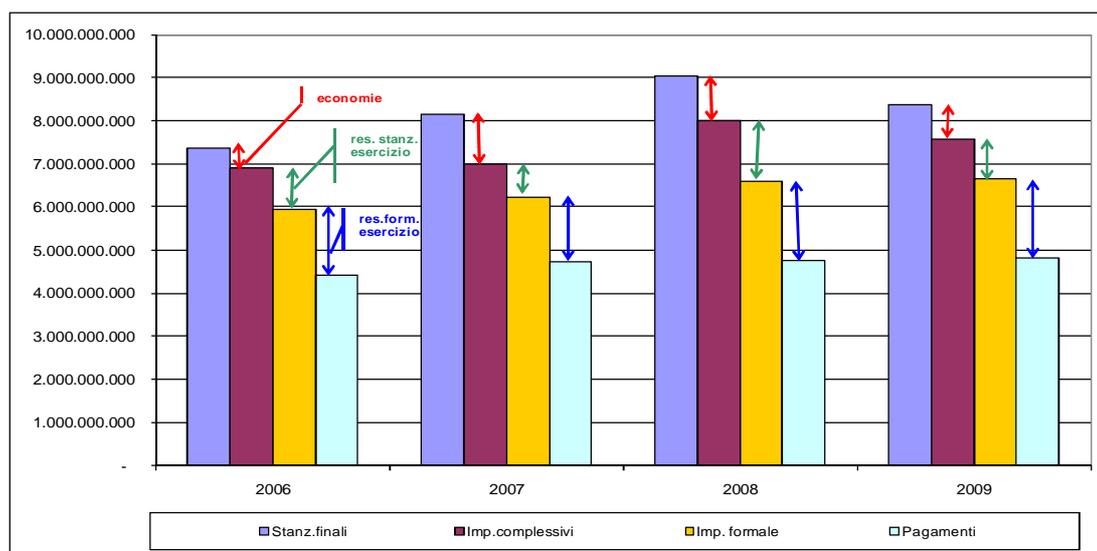
A completamento dell'analisi, si riporta anche la sintesi dei risultati della gestione finanziaria, in conto competenza ed in conto residui, per singoli Assessorati.

Si precisa infine, che i valori totali delle spese riportati nelle analisi svolte, differiscono dai dati ufficiali del Rendiconto Generale, in quanto in questa sede non vengono considerate le spese del Titolo IV - Partite di giro¹⁰ – e del Titolo V - Copertura del disavanzo¹¹.

2.2.2.2 La gestione delle spese

L'andamento della spesa in conto competenza, nel quadriennio 2006-2009, può essere desunto dalla tavola seguente nella quale risulta, per ciascuna annualità, l'entità relativa agli stanziamenti finali, agli impegni complessivi, agli impegni formali ed ai pagamenti.

Tavola 51 – Stanziamenti finali, impegni e pagamenti di competenza



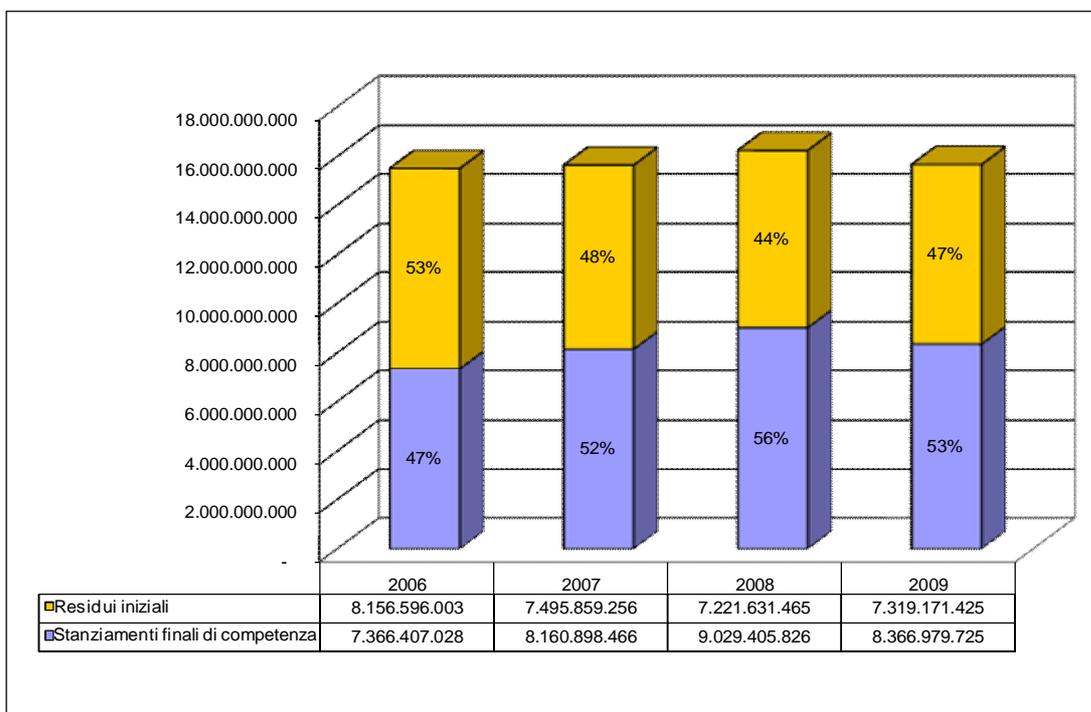
¹⁰ La voce non è significativa ai fini dell'analisi in quanto le reali spese a cui esse si riferiscono trovano collocazione nei titoli precedenti, pertanto, calcolando anche le partite in questione, si duplicherebbero i relativi importi (esempio: le ritenute fiscali sulle retribuzioni costituiscono un elemento di spesa già considerato nella voce principale).

¹¹ La voce è presente nelle spese in fase di previsione, ma non verrà conteggiata nelle analisi in quanto si tratta di una spesa che non viene gestita nell'esercizio attraverso UPB, bensì, costituisce una posta contabile che esprime la necessità di tenere conto delle maggiori spese autorizzate in esercizi precedenti (disavanzo finanziario), al fine di garantire il pareggio del bilancio.

Dalla tavola è possibile rilevare, in prima approssimazione, l'andamento delle economie, dei residui formali e dei residui di stanziamento, fenomeni specifici della contabilità finanziaria, che saranno trattati nei successivi paragrafi.

Le risorse finanziarie annualmente gestite dall'amministrazione regionale sono costituite dalla massa spendibile¹², formata dagli stanziamenti finali di spesa autorizzati nell'esercizio¹³ (competenza) e dai residui totali iniziali (formali e di stanziamento) dell'esercizio. L'andamento dell'ultimo quadriennio, riportata nella tavola seguente, evidenzia l'elevata incidenza delle risorse finanziarie in conto residui che nell'esercizio 2006 è risultata superiore rispetto alla quota di risorse finanziarie gestite in conto competenza.

Tavola 52 – Massa spendibile 2006 - 2009



Nella tavola seguente si riporta l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nella gestione dell'esercizio 2009, sia per quanto concerne la competenza che i residui, classificate per strategie¹⁴ di bilancio.

¹² Complessivamente pari a Euro 15.686.151.150 per l'esercizio 2009.

¹³ Il Bilancio di previsione per l'anno 2009, approvato con Legge Regionale n. 2 del 14 maggio 2009, ha autorizzato uno stanziamento iniziale della spesa pari a € 7.540.736.000, che, per effetto delle variazioni di bilancio intervenute in corso d'anno, alla fine dell'esercizio è risultato pari a € 8.366.979.725.

¹⁴ Definite in sede di prima applicazione, ai sensi dell'art. 69 L.R. 11/2006 – comma 2, con Delibera di Giunta n. 48/16 del 21.11.2006.

Tavola 53 – Spesa 2009 per strategia

Strategia	Impegni complessivi Competenza	Impegni complessivi Residui	% Impegni Totali	Pagamenti totali	% Pag. Totali	Residui Totali	% Res. Totali
01 Istituzionale	1.212.385.132	546.458.988	12%	1.085.571.564	16%	673.272.555	9%
02 Conoscenza	626.494.573	990.294.425	11%	588.412.271	9%	1.028.376.727	14%
03 Beni culturali	80.156.125	191.615.739	2%	65.436.639	1%	206.335.226	3%
04 Ambiente e governo del territorio	686.330.983	1.492.604.643	15%	541.253.522	8%	1.637.682.104	22%
05 Sanità e politiche sociali	3.489.268.342	1.057.187.914	32%	3.353.713.957	48%	1.192.742.299	16%
06 Sistemi produttivi e occupazione	700.951.868	1.003.866.206	12%	621.558.103	9%	1.083.259.971	15%
07 Reti infrastrutturali e mobilità	474.831.770	1.388.171.751	13%	386.553.230	6%	1.476.450.291	20%
08 Somme non attribuibili	299.786.140	4.892.189	2%	278.947.488	4%	25.730.841	0%
TOTALE	7.570.204.934	6.675.091.854	100%	6.921.446.775	100%	7.323.850.013	100%

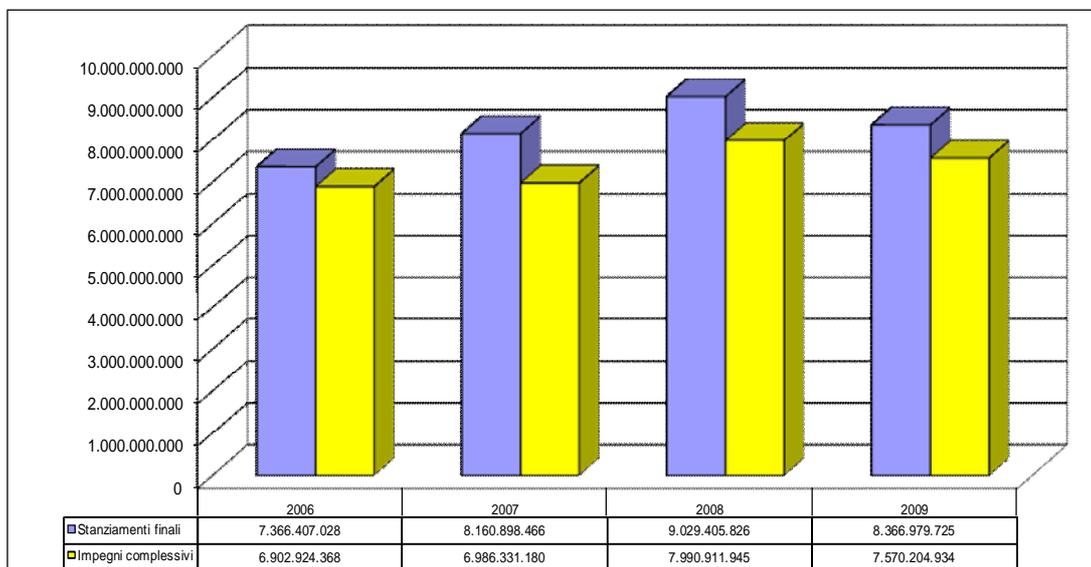
La tavola riepilogativa sopra riportata fornisce un quadro generale delle risultanze della gestione delle spese nell'esercizio 2009 (conto competenza e conto residui) con specifico riferimento alla destinazione delle risorse finanziarie fra le diverse politiche di intervento programmate con la legge di bilancio.

I risultati finanziari sono stati, nel seguito dell'analisi, trattati separatamente in ordine alla gestione della spesa in conto competenza ed in conto residui.

Gli impegni di spesa in conto competenza

Gli impegni complessivi¹⁵ dell'anno 2009 ammontano a 7.570.204.934 euro e registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente pari al 5,3%.

Tavola 54 - Stanziamenti finali e impegni complessivi di competenza



La tavola successiva pone a raffronto gli impegni complessivi degli esercizi 2008 e 2009 per singola strategia le variazioni intervenute con il rispettivo peso.

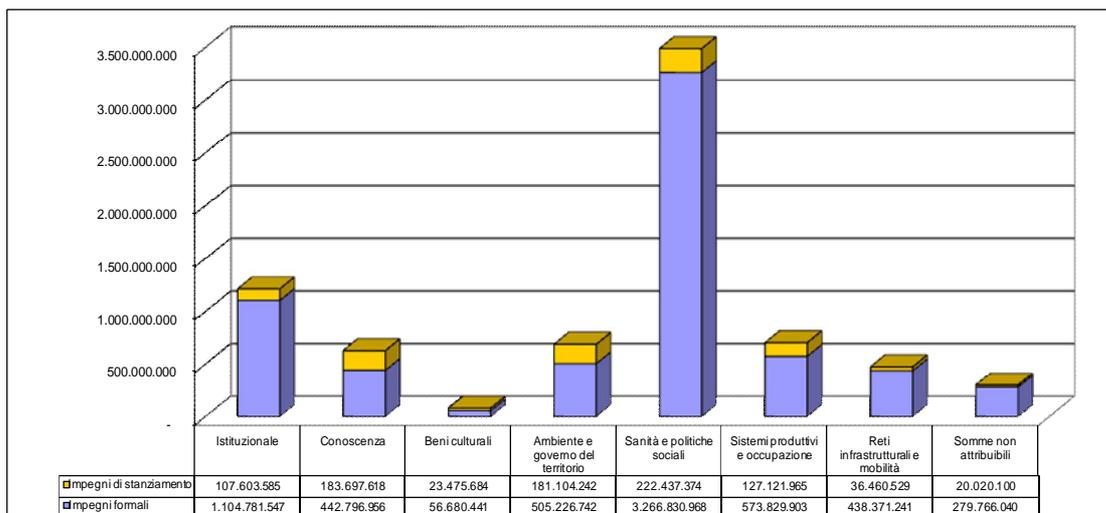
¹⁵ Gli impegni complessivi sono costituiti dagli stanziamenti finali di competenza al netto delle economie.

Tavola 55 – Variazioni 2008/2009 per strategie - Impegni complessivi c/competenza

Descrizione Strategia	2008	2009	Differenza	Peso
01 Istituzionale	1.157.972.698	1.212.385.132	54.412.434	-13%
02 Conoscenza	582.709.378	626.494.573	43.785.195	-10%
03 Beni culturali	155.559.291	80.156.125	- 75.403.165	18%
04 Ambiente e governo del territorio	802.028.555	686.330.983	- 115.697.572	28%
05 Sanità e politiche sociali	3.562.964.417	3.489.268.342	- 73.696.075	18%
06 Sistemi produttivi e occupazione	729.135.688	700.951.868	- 28.183.820	7%
07 Reti infrastrutturali e mobilità	664.402.232	474.831.770	- 189.570.462	45%
08 Somme non attribuibili	336.139.686	299.786.140	- 36.353.546	9%
Totale	7.990.911.945	7.570.204.934	- 420.707.011	100%

Come si può constatare, dalla tavola sopra riportata, il maggior peso sul decremento registrato nel 2009 è riferito principalmente alle strategie: 07 – Reti infrastrutturali e mobilità (45%), 04 – Ambiente e governo del territorio (28%).

Nella tavola successiva vengono riportate le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio con riferimento alle singole strategie, evidenziando all'interno di ciascuna strategia la parte impegnata formalmente (complessivamente pari all'88,1%).

Tavola 56 – Impegni formali e di stanziamento suddivisi per strategie

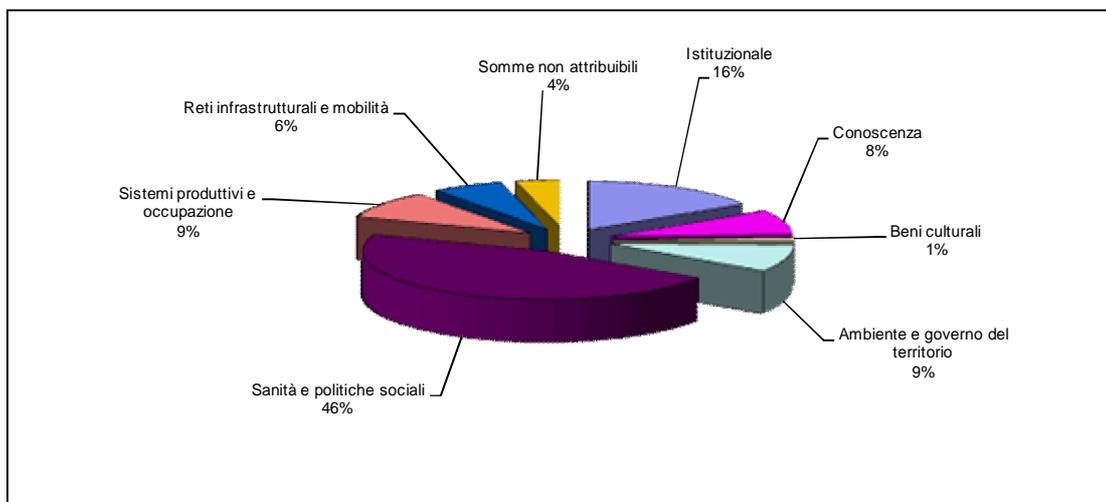
Come risulta dalla tavola sopra riportata, la parte più consistente di risorse impiegate (impegni formali e "impegni" di stanziamento)¹⁶ riguarda la strategia "Sanità e politiche sociali" (46%).

Seguono, in termini di elevata incidenza, la strategia "Istituzionale" (16%), "Sistemi produttivi e occupazione" e "Ambiente e governo del territorio" (9%) e "Conoscenza" (8%).

La tavola sotto riportata evidenzia l'incidenza percentuale degli impegni complessivi del 2009 per ciascuna strategia di bilancio.

¹⁶ La somma degli impegni formali e degli "Impegni" di stanziamento (risorse finanziarie che seppure non impegnate formalmente sono conservate in conto residui - residui di stanziamento), è pari all'impegno globale ovvero sia agli stanziamenti finali al netto delle economie.

Tavola 57 – Impegni complessivi di competenza per Strategia 2009



Così come risulta dalla tavola seguente, ciascuna strategia di bilancio è sotto articolata in diverse funzioni obiettivo. Per ciascuna di esse si evidenzia l'impegno complessivo e l'incidenza percentuale sia rispetto alla strategia di appartenenza sia rispetto al totale delle strategie.

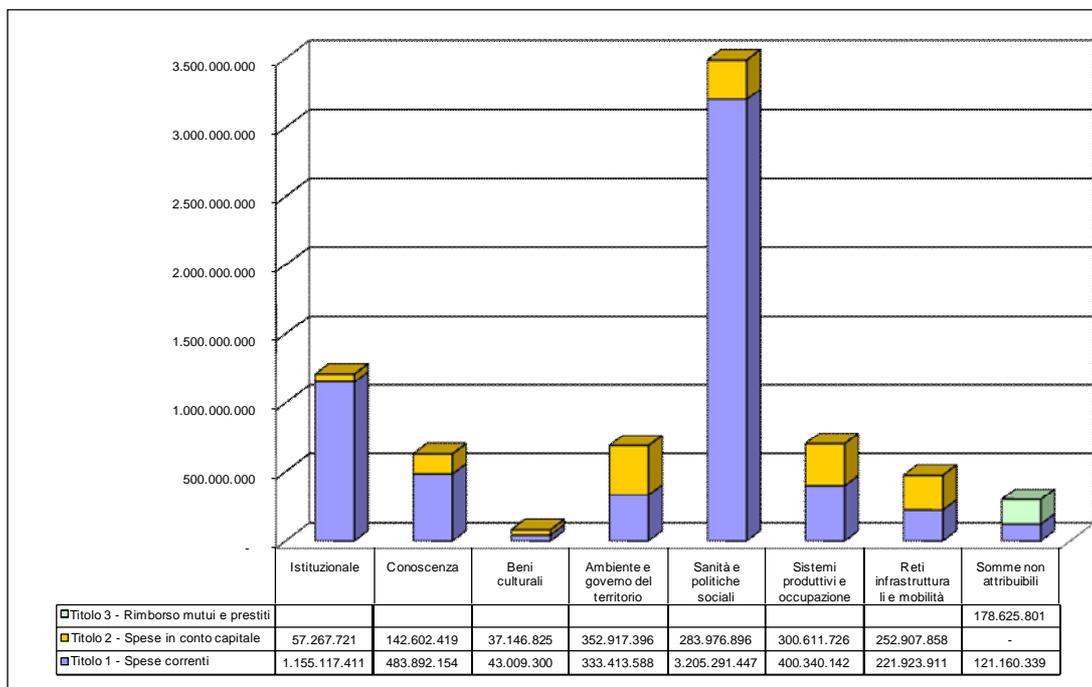
Tavola 58 – Strategie e funzioni obiettivo – Impegni complessivi 2009

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Perc. su strategia	Perc. sul totale
01	Istituzionale	01	Organizzazione Istituzionale	102.128.607	8%	1%
		02	Personale e funzionamento amministrativ.	305.379.654	25%	4%
		03	Attività istituzionali	117.065.965	10%	2%
		04	Attività di supporto	24.456.112	2%	0%
		05	Demanio e patrimonio	21.497.006	2%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	641.857.789	53%	8%
Totale strategia 01				1.212.385.132	100%	16%
02	Conoscenza	01	Politiche a favore dell'istruzione	265.073.663	42%	4%
		02	Politiche della formazione	87.659.863	14%	1%
		03	Politiche attive del lavoro Ricerca scientifica e innovazione tecn.	170.367.565	27%	2%
		04		103.393.482	17%	1%
Totale strategia 02				626.494.573	100%	8%
03	Beni culturali	01	Patrimonio culturale	71.011.735	89%	1%
		02	Interventi a favore della cultura	9.144.390	11%	0%
Totale strategia 03				80.156.125	100%	1%
04	Ambiente e governo del territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	105.469.240	15%	1%
		02	Risorse idriche	34.802.853	5%	0%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	92.434.724	13%	1%
		04	Difesa delle coste	3.741.000	1%	0%
		05	Rifiuti	3.579.877	1%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	82.648.130	12%	1%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	48.691.466	7%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	209.614.272	31%	3%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	8.332.686	1%	0%

	10	Città e sistemi urbani	97.016.736	14%	1%
	11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04			686.330.983	100%	9%
05	Sanità e politiche sociali				
	01	Tutela e difesa della salute umana	3.062.124.831	88%	40%
	02	Prevenzione della salute veterinaria	27.015.186	1%	0%
	03	Attività per l'inclusione sociale	347.913.477	10%	5%
	04	Interventi per lo sport e tempo libero	43.569.301	1%	1%
	05	Politiche per gli emigrati e immigrati	8.645.548	0%	0%
	06	Sicurezza e legalità	-	0%	0%
Totale strategia 05			3.489.268.342	100%	46%
06	Sistemi produttivi e occupazione				
	01	Attrazione di investimenti	54.410.025	8%	1%
	02	Turismo sostenibile	47.329.781	7%	1%
	03	Industria, artigianato, commercio, servizi	252.125.132	36%	3%
	04	Filiere agro-alimentari	222.390.196	32%	3%
	05	Pesca e acquacoltura	16.073.239	2%	0%
	06	Politiche per l'occupazione per imprese	108.623.495	15%	1%
Totale strategia 06			700.951.868	100%	9%
07	Reti infrastrutturali e mobilità				
	01	Rete stradale	18.352.005	4%	0%
	02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	3.360.000	1%	0%
	03	Sistema aeroportuale	85.642	0%	0%
	04	Sistema portuale	19.374.901	4%	0%
	05	Mobilità nelle aree urbane	12.516.208	3%	0%
	06	Trasporto pubblico	232.867.874	49%	3%
	07	Reti idriche	118.469.243	25%	2%
	09	Reti ICT	4.022.000	1%	0%
	10	Opere diverse	65.783.895	14%	1%
Totale strategia 07			474.831.770	100%	6%
08	Somme non attribuibili				
	01	Attività generali e di gestione finanz.	292.606.811	98%	4%
	02	Altre	7.179.329	2%	0%
Totale strategia 08			299.786.140	100%	4%
TOTALE			7.570.204.934	100%	100%

Le strategie di bilancio sono state esaminate anche con riferimento alla classificazione della spesa per Titoli (Spese correnti, Spese per investimenti e Rimborso per mutui e prestiti), così come risulta nella tavola seguente.

Tavola 59 – Suddivisione dei Titoli in strategie – Impegni complessivi 2009

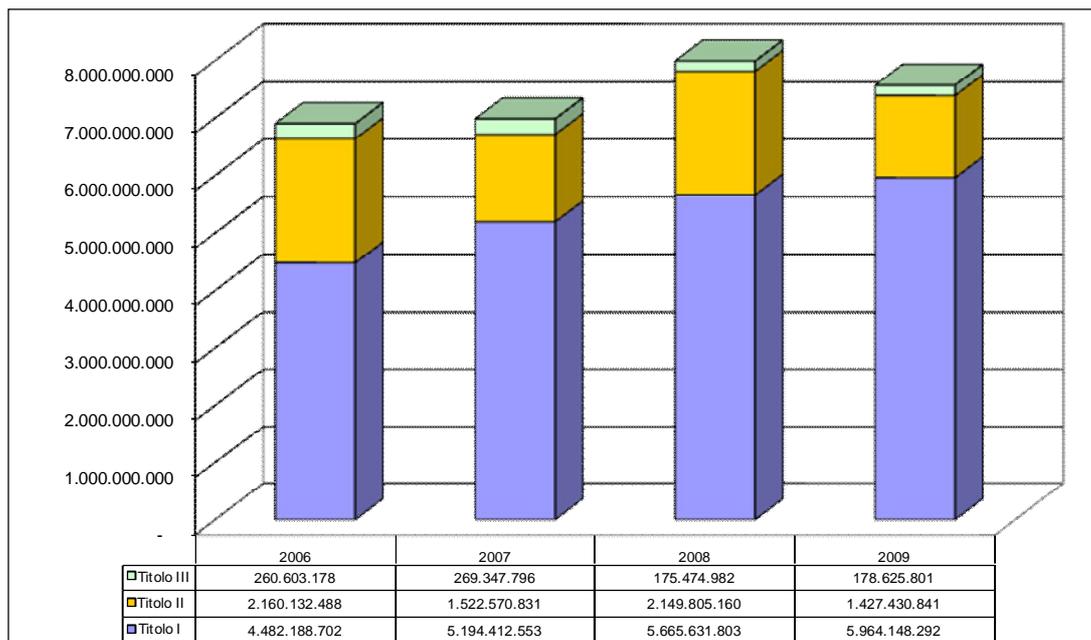


Le spese correnti (Titolo I) hanno inciso sull'ammontare della spesa complessiva per il 79%, evidenziando differenze all'interno delle singole strategie (particolarmente marcata l'incidenza in "Sanità e politiche sociali" e "Istituzionale").

Le spese in conto capitale (Titolo II) hanno inciso sull'ammontare complessivo per il 19% e le spese per il rimborso di mutui e prestiti per il 2% nella strategia "Somme non attribuibili".

Con riferimento alla classificazione per Titoli, la tavola seguente consente il raffronto dell'esercizio 2009 con il triennio precedente consentendo, nel contempo, di verificare l'andamento della spesa per natura (spese correnti – Titolo I, spese in conto capitale – Titolo II e spese per rimborso di mutui e prestiti – Titolo III).

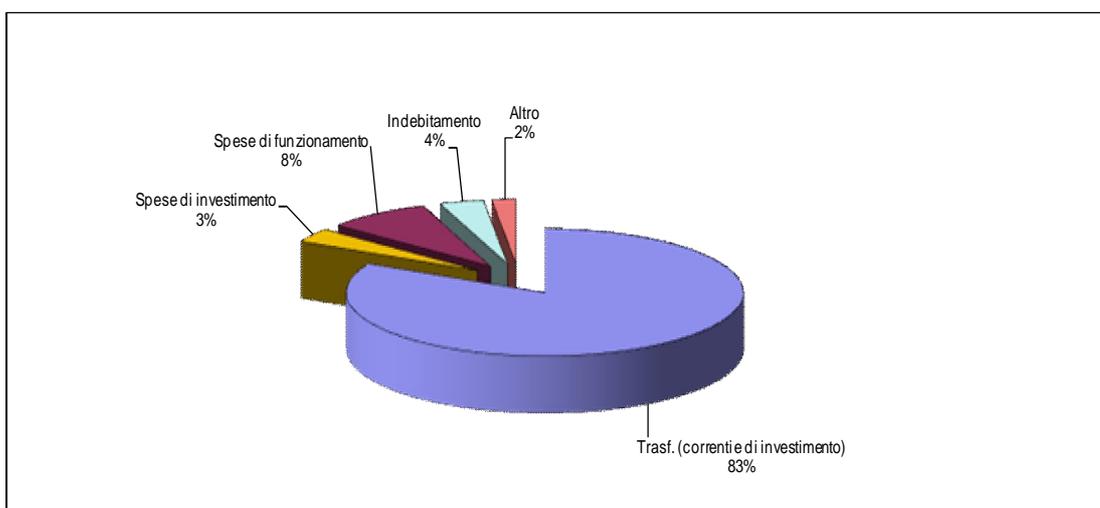
Tavola 60 – Impegni complessivi in conto competenza per Titoli



Le risultanze dell'esercizio 2009 confermano la progressiva crescita delle spese correnti - Titolo I (con un incremento rispetto al 2006 del 33% circa) ed una significativa riduzione delle spese in conto capitale – Titolo II (di circa 34% rispetto al 2008). Si mantiene, invece, pressoché stabile, rispetto all'esercizio precedente, la spesa per rimborso di mutui e prestiti - Titolo III.

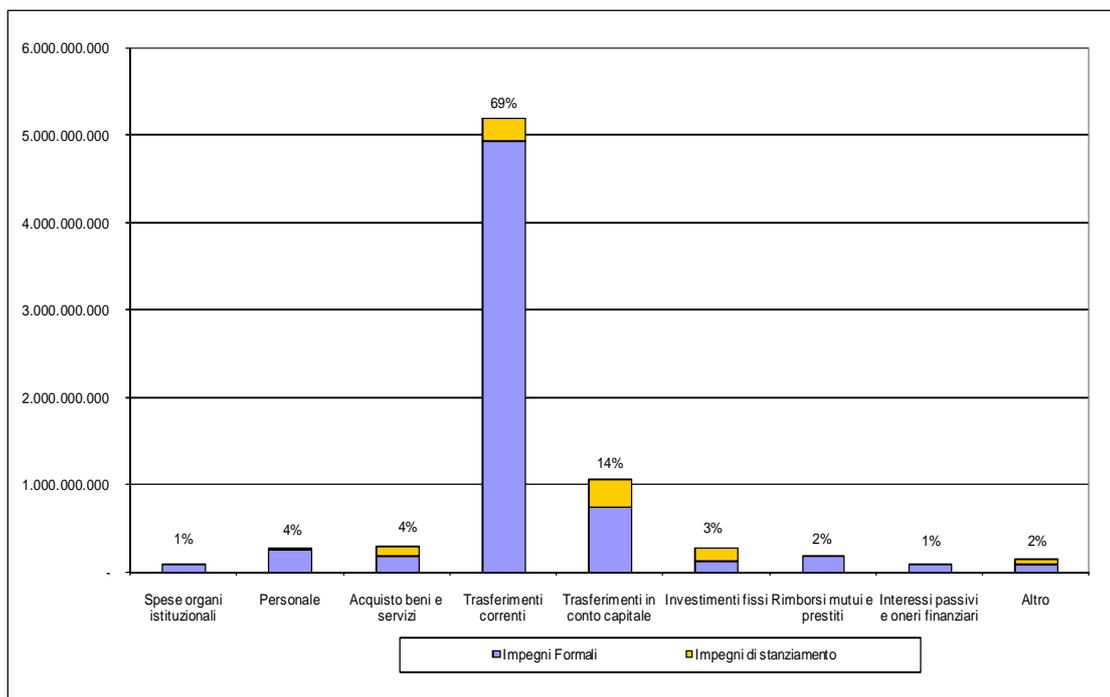
Nella tavola seguente, la spesa viene scomposta in macro aggregati che per loro natura e descrizione consentono di ottenere informazioni, in termini di incidenza, sul volume della spesa complessivamente gestita nell'esercizio 2009.

Tavola 61 - Impegni complessivi per macro aggregati di spesa 2009



Un ulteriore dettaglio degli aggregati di spesa¹⁷ viene riportato nella tavola successiva.

Tavola 62 – Impegni di competenza per aggregati di spesa – 2009



I pagamenti

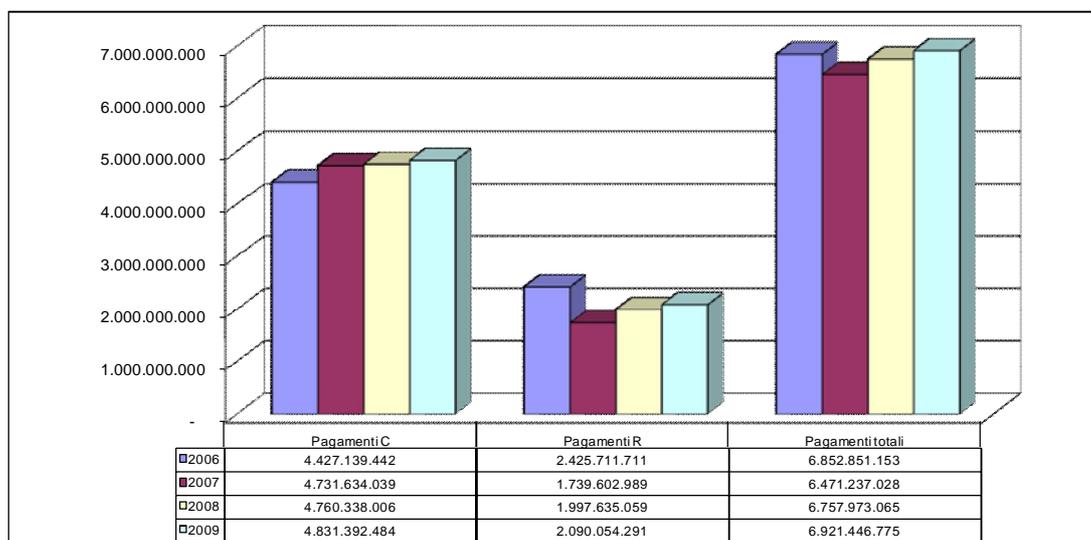
Il volume totale dei pagamenti effettuati nel 2009 è di € 6.921.446.775, pari al 58%¹⁸ degli impegni formali totali (competenza e residui) e con un incremento dei pagamenti totali del 2,4% rispetto all'esercizio precedente.

¹⁷ Vedi tavola 49 riportata nell'introduzione (2.2.2.1) della presente parte.

¹⁸ Per un maggiore approfondimento sulla capacità di pagamento si rinvia al paragrafo specificamente dedicato agli indicatori.

La tavola seguente mostra l'andamento dei pagamenti nel periodo 2006 - 2009 distinto con riferimento alla gestione in conto competenza e in conto residui.

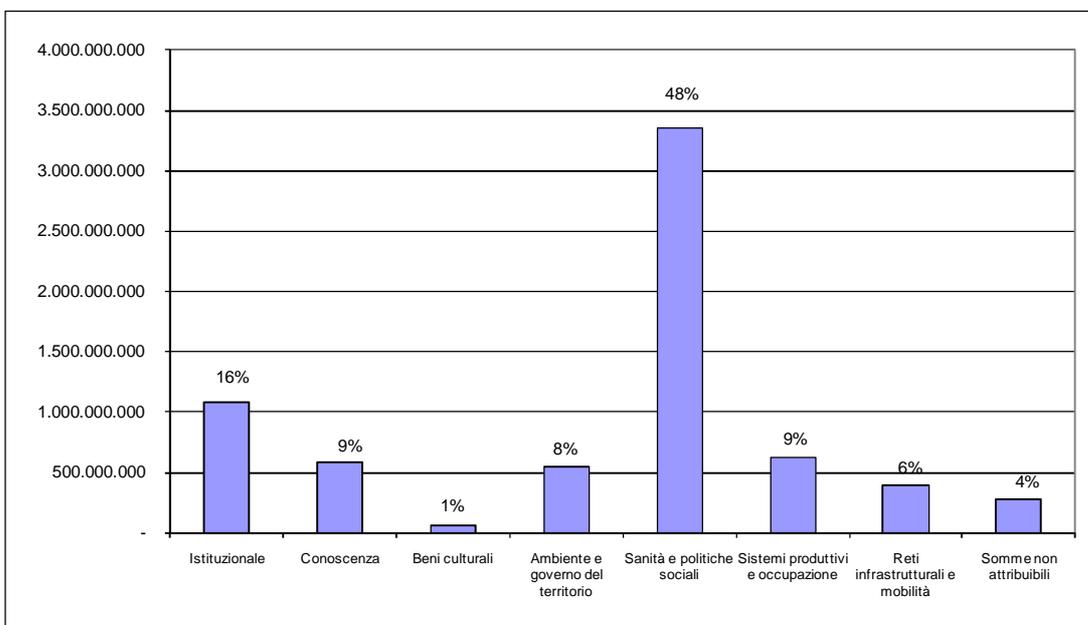
Tavola 63 – Pagamenti totali



I risultati della gestione in esame risentono di fattori riconducibili in parte alla natura della spesa (corrente o di investimento) e in parte a vincoli normativi quali, per esempio, la natura di spesa obbligatoria e il Patto di stabilità interno¹⁹.

Con riferimento alle strategie di spesa, l'ammontare dei pagamenti totali 2009 (competenza e residui) risulta significativamente rappresentato nella tavola seguente.

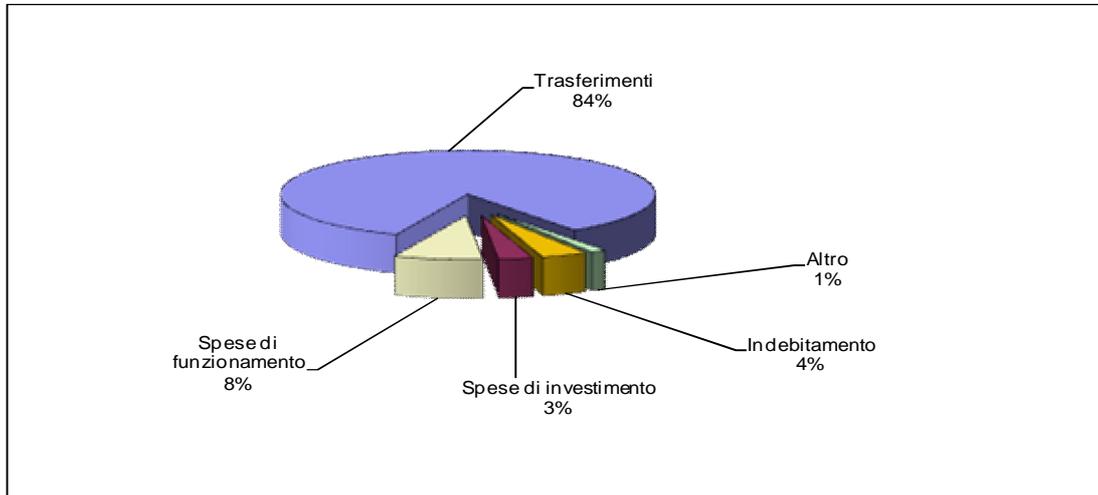
Tavola 64 – Pagamenti totali 2009 per strategie



¹⁹ Per un maggiore approfondimento sul patto di stabilità e sui riflessi prodotti sulla gestione delle spese, si rinvia alla parte specificamente trattata nel presente capitolo.

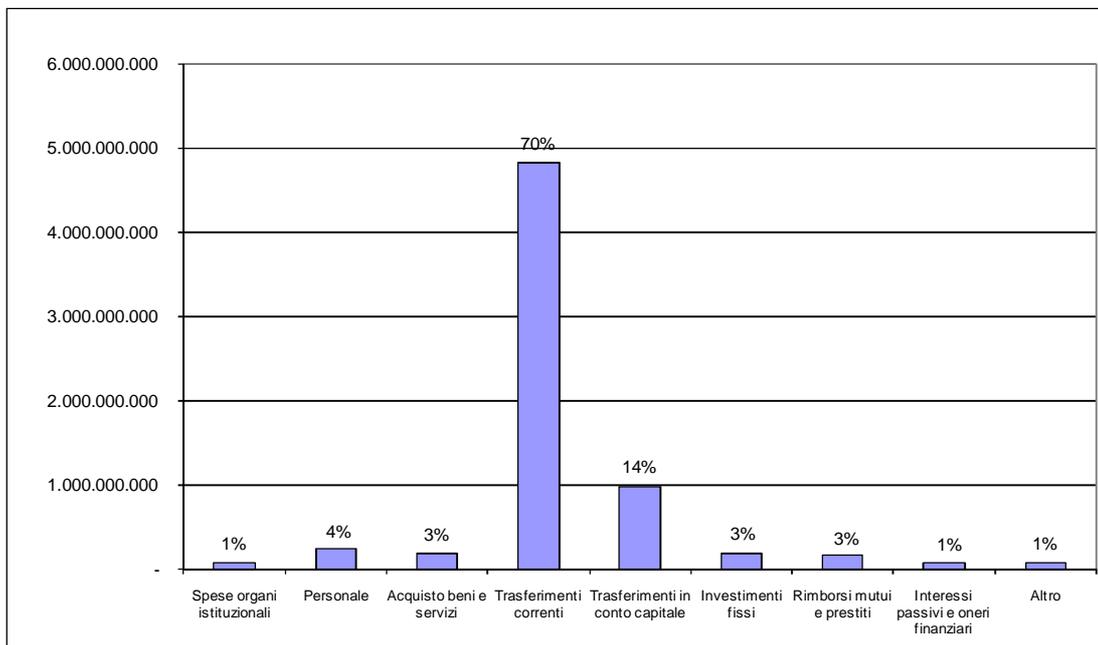
Il risultato sopra evidenziato viene ulteriormente scomposto e analizzato attraverso la tavola successiva nella quale i pagamenti totali risultano raggruppati²⁰ per macro aggregati di spesa ritenuti particolarmente espressivi con riferimento sia alla tipologia che al peso.

Tavola 65 – Composizione dei pagamenti totali 2009 per macro aggregati di spesa



Dettagliando ulteriormente le voci di spesa è possibile rilevare l'incidenza dei pagamenti per singolo aggregato di spesa, così come risulta nella seguente tavola.

Tavola 66 – Pagamenti totali per aggregati di spesa – Esercizio 2009

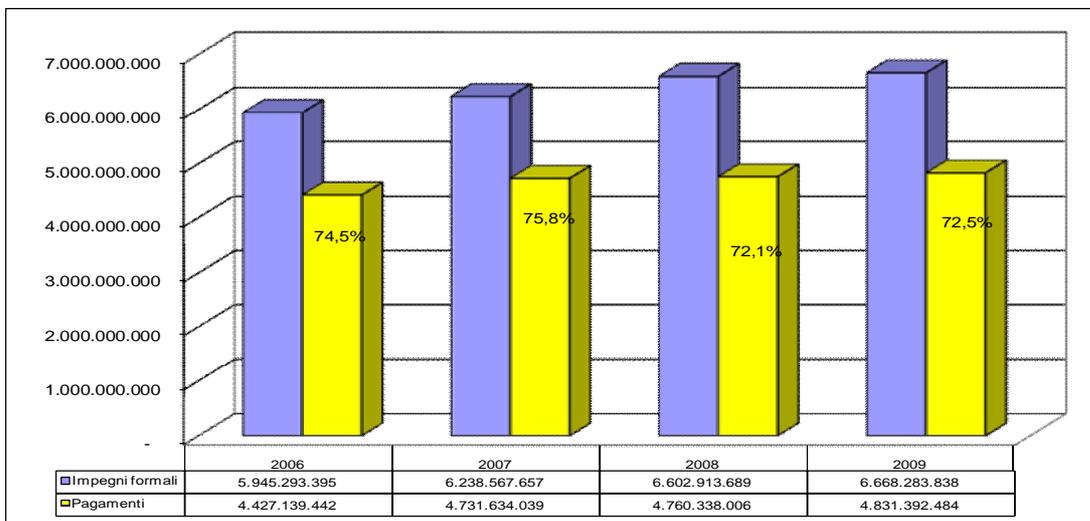


I pagamenti in conto competenza

²⁰ Aggregazione ottenuta in base alla codificazione SIOPE di cui alla Circolare n.35 del 09 novembre 2005 "Avvio del SIOPE (Sistema Informativo delle Operazioni degli Enti Pubblici) - Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18 febbraio 2005." e successive modifiche e integrazioni e Decreto Ministeriale n. 17114 del 5 marzo 2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

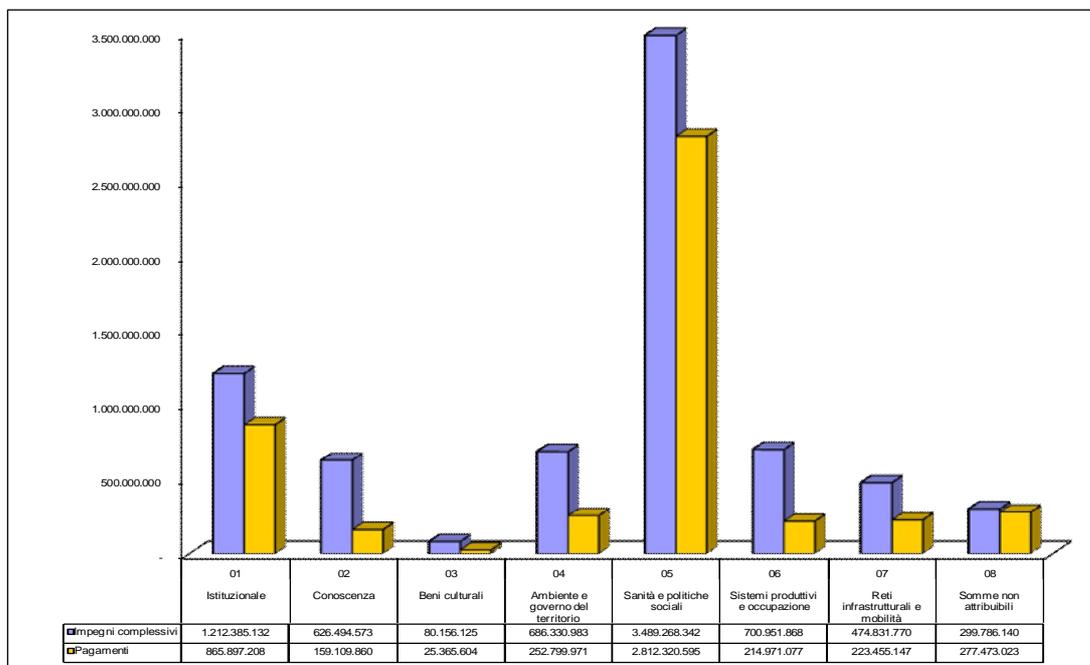
Con riferimento all'analisi dei pagamenti in conto competenza, si ritiene interessante evidenziare l'incidenza²¹ degli stessi rispetto agli impegni formali per ciascun esercizio considerato.

Tavola 67 – Impegni formali e pagamenti di competenza



La scomposizione in strategie sia degli impegni che dei pagamenti in conto competenza, limitatamente all'esercizio 2009, consente di accertare quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui dell'esercizio (di cui si tratterà nella parte dedicata).

Tavola 68 – Impegni complessivi e pagamenti in c/competenza



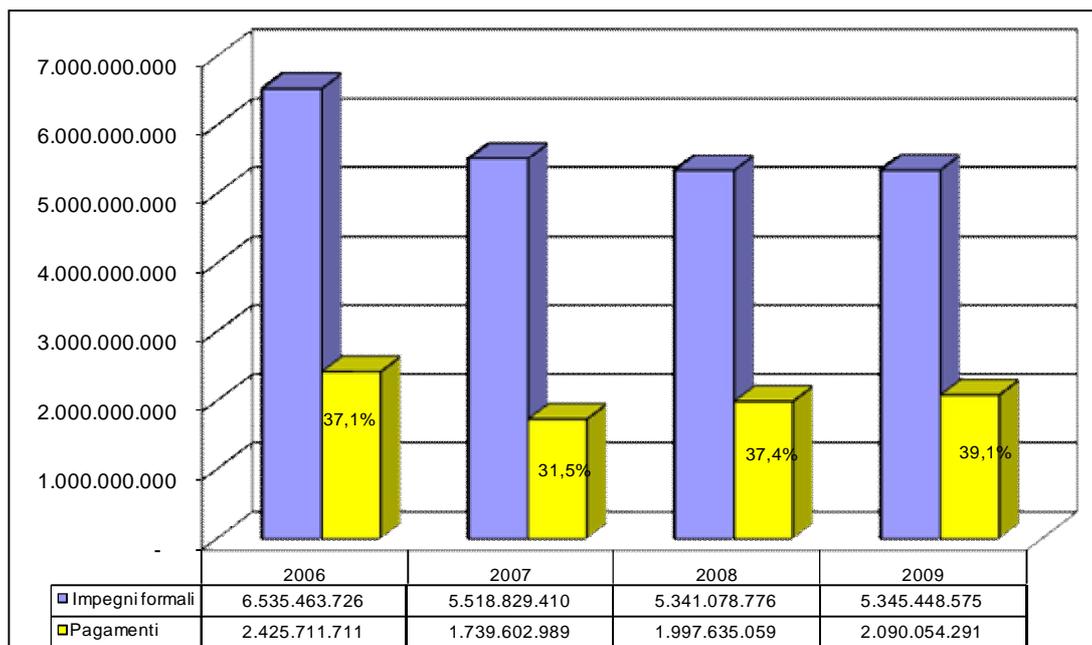
²¹ Cfr 2.2.2.5. Gli indicatori finanziari della spesa.

I pagamenti in conto residui

Con riferimento all'analisi dei pagamenti in conto residui, la tavola seguente evidenzia l'incidenza degli stessi rispetto agli impegni formali per ciascun esercizio considerato.

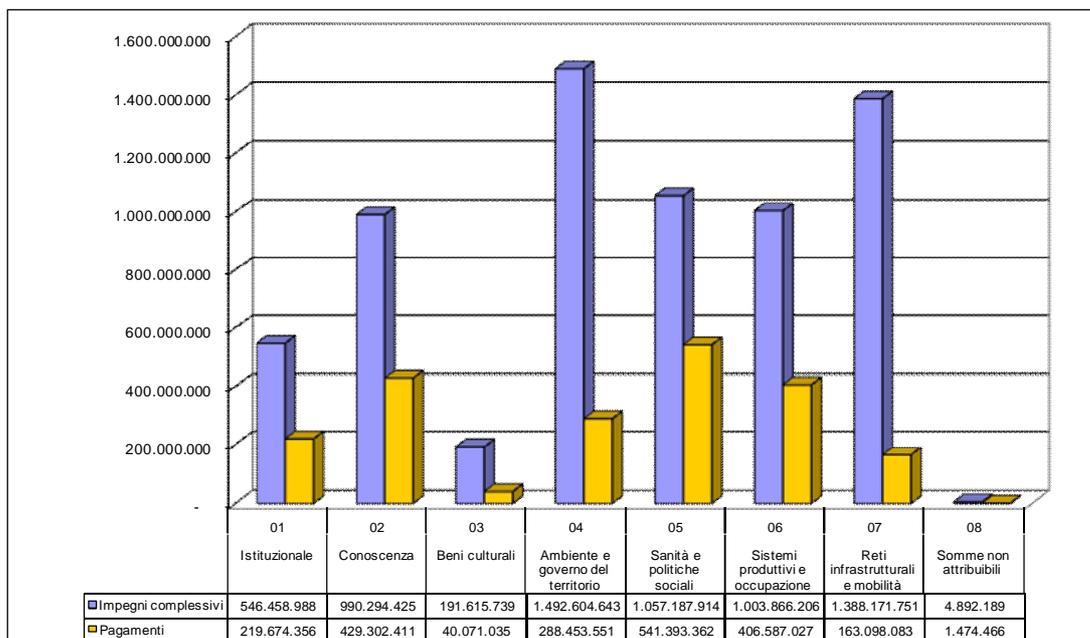
La rappresentazione grafica mostra l'andamento degli impegni formali e dei pagamenti ed evidenzia un incremento (seppure lieve) rispetto all'esercizio precedente dei pagamenti 2009.

Tavola 69 – Impegni formali in c/residui e pagamenti



Scomponendo in strategie gli impegni e i pagamenti in conto residui, è possibile rilevare quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui pregressi (di cui si tratterà nella parte dedicata).

Tavola 70 – Impegni complessivi e pagamenti in c/residui

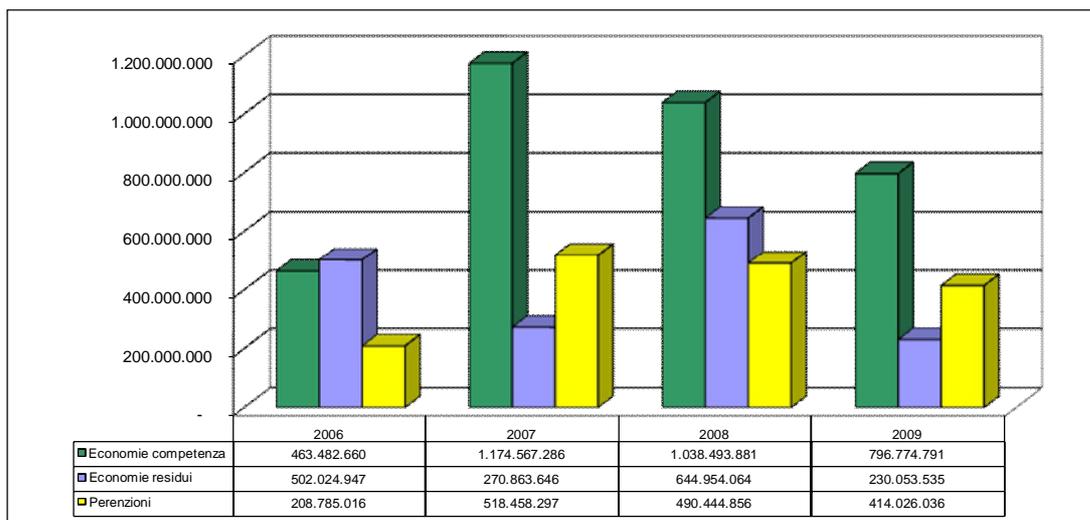


Le economie e le perenzioni

I risultati dell’esercizio finanziario risentono, come già accennato nelle pagine precedenti, anche degli effetti prodotti dalle economie (generate dalla gestione in conto competenza e dalla gestione in conto residui) e dalle perenzioni (derivanti esclusivamente dalla gestione in conto residui). Di seguito, si evidenziano negli aspetti salienti e nelle dinamiche le risultanze gestionali delle grandezze in oggetto.

L’andamento delle economie e delle perenzioni, nel quadriennio 2006-2009, è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 71 – Economie e Perenzioni



Dal grafico è possibile rilevare il decremento particolarmente elevato per quanto riguarda le economie (sia in conto competenza che in conto residui) di tutte le componenti rappresentate.

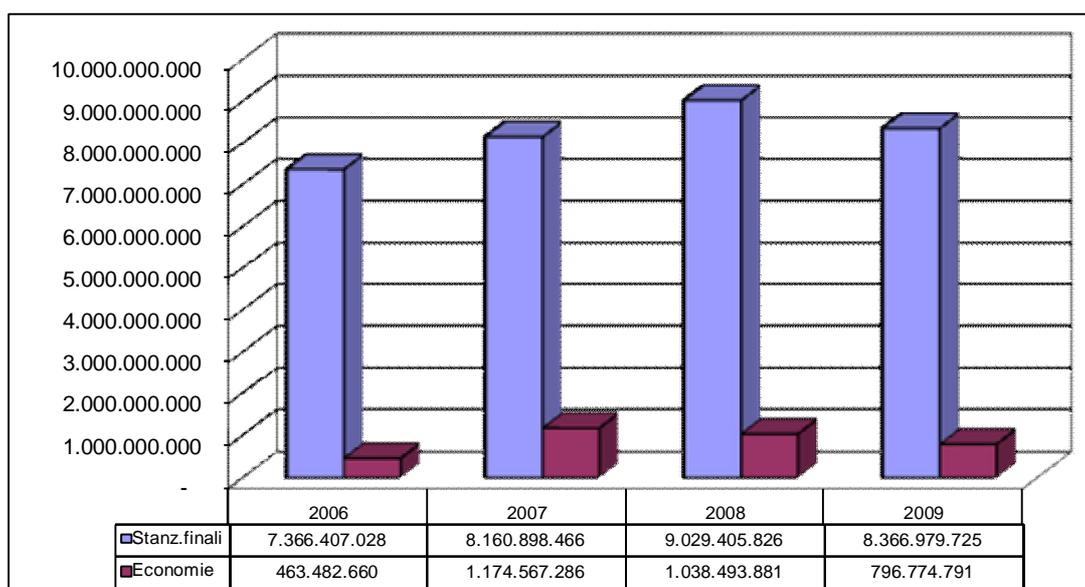
Le economie e le perenzioni vengono, nelle pagine seguenti, distintamente trattate al fine di fornire un quadro informativo più completo.

Economie

Le spese previste in bilancio e non impegnate entro il termine dell'esercizio, salvo le disposizioni in materia di conservazione previste dalla legge (spese per interventi programmati ma non attuati), costituiscono economie di spesa e concorrono a tale titolo a determinare i risultati della gestione.

Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento delle economie in conto competenza (formali e di stanziamento) per il quadriennio 2006-2009, il cui raffronto con i valori degli stanziamenti finali consente di avere un termine di paragone di grandezze meglio interpretabili.

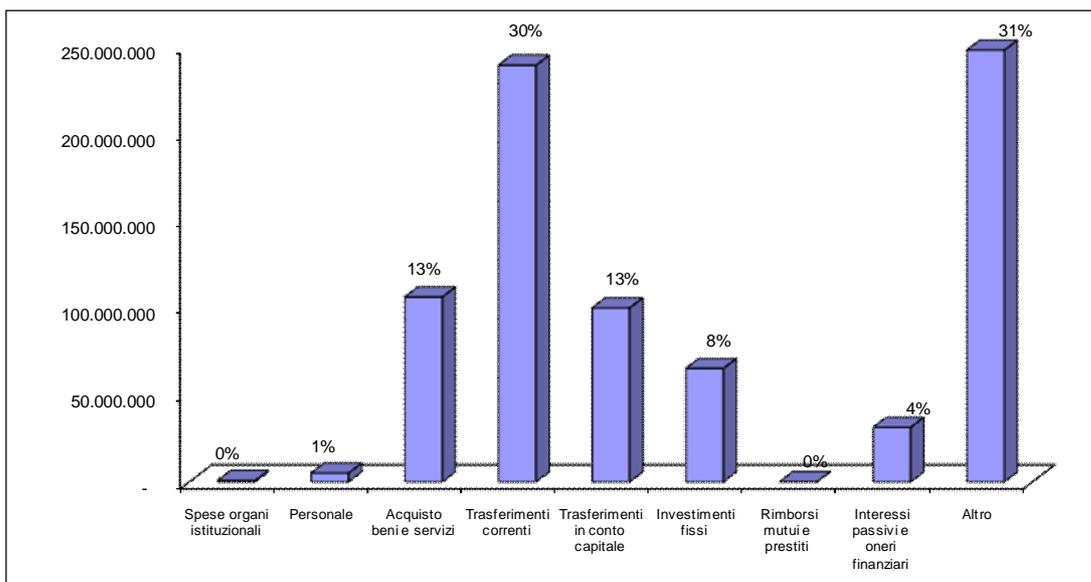
Tavola 72 – Stanziamenti finali e economie di spesa in c/competenza



Le economie di spesa generate nella gestione di competenza (in valore assoluto pari a € 796.774.791) rappresentano il 9,5% degli stanziamenti finali dell'anno.

La tavola successiva consente di accertare il grado di incidenza percentuale di tali economie relativamente ai singoli aggregati di spesa riconducibili al fenomeno economie, ascrivibili per il 43% alla componente "Trasferimenti per spese correnti e spese in conto capitale", per l' 31% all'aggregato "Altro", le cui economie sono fisiologiche in quanto scaturiscono essenzialmente da stanziamenti i scritti nei fondi rischi e nel fondo speciale per la riassegnazione dei residui dichiarati perenti agli effetti amministrativi.

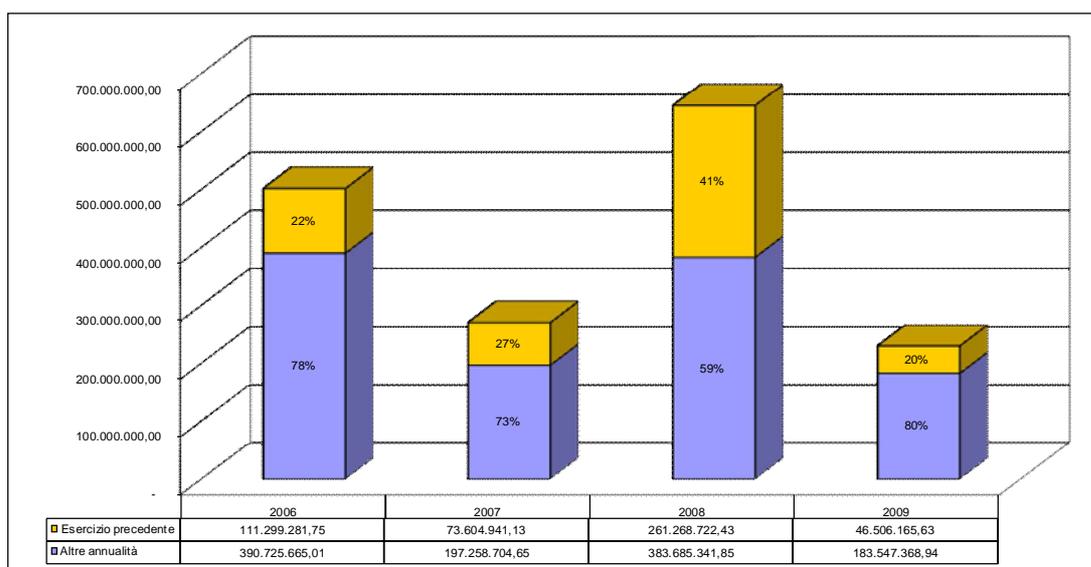
Tavola 73 – Economie per aggregati di spesa 2009



Le economie di spesa generate nel 2009 dalla gestione in conto residui ammontano a complessivi € 230.053.535²².

Al fine di individuare una connotazione gestionale più puntuale del fenomeno in esame, il valore complessivo delle economie è stato opportunamente scomposto in due parti: economie registrate su residui formati nell'esercizio precedente ed economie derivanti da cancellazioni di residui formati in annualità pregresse (altre annualità). La scomposizione così operata consente, attraverso la tavola seguente, di valutare l'andamento dell'incidenza registrata per ciascuna delle componenti nel periodo 2006-2009.

Tavola 74 – Incidenza economie – Esercizi 2006/2009



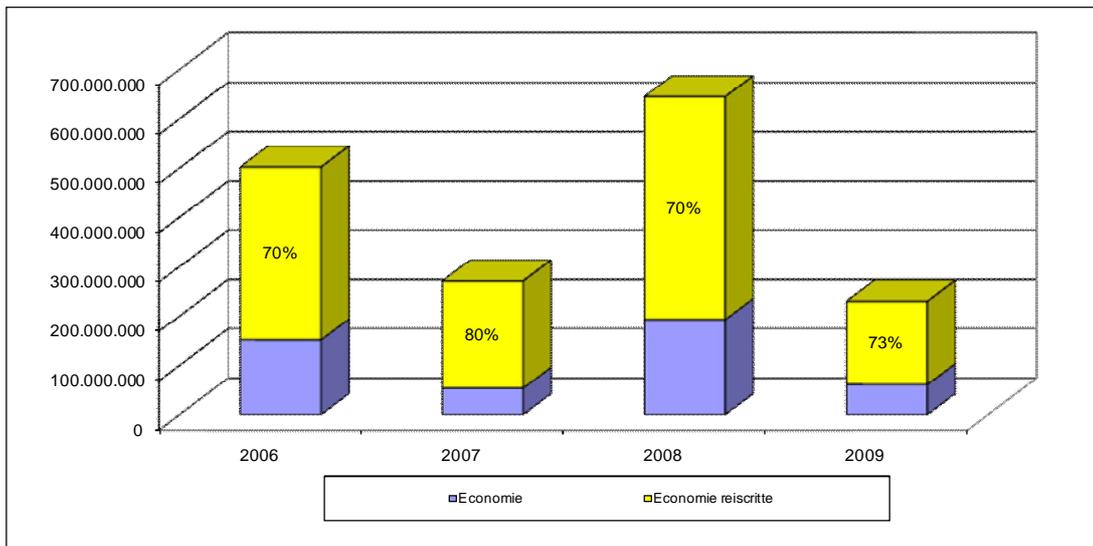
Dalla tavola sopra riportata è, inoltre, possibile constatare che l'ammontare più consistente delle economie registrate nell'esercizio 2009 risulta attribuibile alla componente "Altre

²² L'andamento delle economie e delle perenzioni è riportato nella tavola 71.

annualità” (80%), vale a dire ad economie su residui formati negli esercizi 2007 e precedenti, dettagliatamente riportate nella tavola 121.

L’analisi delle economie merita un ulteriore approfondimento connesso alla genesi dell’ammontare annualmente registrato dalle stesse. Infatti una quota parte delle “economie” risulta formata da cancellazioni di somme iscritte in conto residui che determinano la contestuale reiscrizione delle stesse sul conto della competenza (economie reiscritte²³). Ciò in virtù di disposizioni normative vigenti che consentono, oltre alla conservazione delle risorse finanziarie, la rimodulazione dei programmi di spesa (per esempio: Programmazione negoziata ex L.R. n. 14/1996 e P.O.R.) e, quindi, il reimpiego delle risorse stesse.

Tavola 75 – Incidenza delle economie reiscritte sulle economie totali

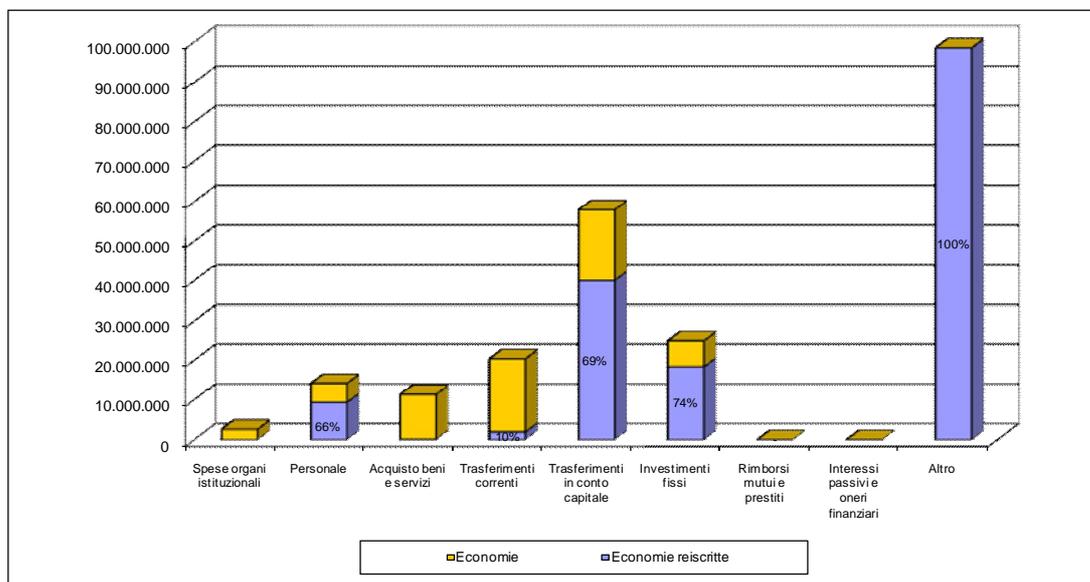


Con riferimento all’esercizio 2009, come si evince dalla tavola sopra riportata, l’incidenza delle economie reiscritte risulta particolarmente elevata (73%) rispetto al totale delle economie dell’anno, pari a complessivi € 168.484.126.

²³ Si tratta più propriamente di diminuzioni di somme iscritte nel conto dei residui e contestualmente reiscritte sul conto della competenza attraverso variazioni di stanziamento della spesa. Tali variazioni risultano codificate nel sistema contabile come variazioni di tipo “K”.

A completamento della presente analisi, nella tavola seguente, si riporta l'ulteriore scomposizione delle economie 2009 in aggregati di spesa.

Tavola 76 – Economie dei residui per aggregati di spesa 2009



La tavola permette di constatare in che misura ciascuna tipologia di spesa ha concorso alla formazione del volume complessivo delle economie, nonché, per ciascun aggregato, l'incidenza delle economie reiscritte.

Perenzioni

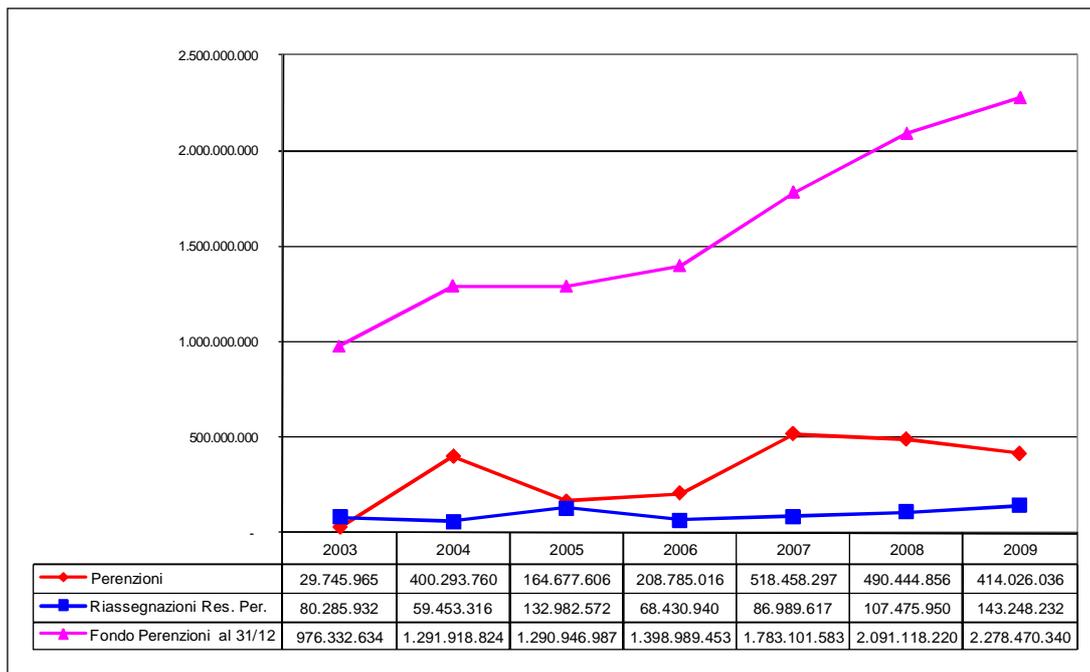
Con la perenzione amministrativa le somme iscritte nei residui passivi vengono temporaneamente cancellate dal bilancio ed iscritte nel Fondo perenzioni tra le passività patrimoniali del Conto Generale del Patrimonio della Regione. Tali somme rappresentano, pertanto, pur sempre obbligazioni giuridicamente perfezionate in capo all'Amministrazione regionale che potranno gravare sugli esercizi finanziari futuri aumentando il grado di rigidità della gestione della spesa in bilancio.

Nella tavola seguente si riportano i diversi aspetti legati alla gestione delle perenzioni, in cui si ricomprendono anche le riassegnazioni dei residui perenti e la consistenza del fondo delle perenzioni, riferiti all'arco temporale 2003/2009. Per consentire una più agevole lettura del grafico, si è omessa la rappresentazione delle prescrizioni presunte²⁴ e delle cancellazioni²⁵ dei residui perenti che annualmente concorrono a ridurre la consistenza totale del fondo perenzioni.

²⁴ € 21.312.344 per il 2003, € 25.254.255 per il 2004, € 27.928.959 per il 2005, € 31.122.144 per il 2006, € 45.571.366 per il 2007, € 69.378.295 per il 2008 e € 80.981.640 per il 2009.

²⁵ Per quanto concerne il 2009 le cancellazioni assommano a € 2.444.045, per il 2008 a € 5.573.974, per il 2007 a € 1.785.184, per il 2006 a € 1.189.464 e per il 2005 a € 4.737.912.

Tavola 77 – Gestione delle perenzioni



La linea corrispondente alle perenzioni è caratterizzata da un andamento altalenante nel periodo che va dal 2003 al 2006, interrotto da un marcato incremento del livello registrato nell'esercizio 2007 e da un decremento registrato nel 2009.

Le riassegnazioni dei residui perenti mostrano un andamento pressoché regolare connotato da una significativa crescita negli ultimi due anni. Il fondo dei residui perenti mostra, invece, un andamento in progressiva crescita che risulta particolarmente accentuata a partire dall'esercizio 2007 raggiungendo il suo livello massimo nel 2009, con un incremento percentuale rispetto all'anno precedente pari al 9%.

Le perenzioni dei residui passivi, sulla base delle disposizioni vigenti²⁶, possono riguardare sia spese correnti che spese in conto capitale.

²⁶ L.R. n. 11/2006 art. 60 comma 2 e 3.

Il Patto di stabilità interno

Nell'ambito della presente analisi si ritiene, altresì, significativo considerare alcuni importanti vincoli normativi che influiscono a priori sui risultati di gestione della spesa che, nello specifico, si traducono nei limiti all'impegno complessivo della spesa in conto competenza e ai pagamenti totali dell'esercizio (competenza e residui) imposti dal Patto di stabilità interno 2009²⁷.

Il Patto di Stabilità Interno nasce dall'esigenza di convergenza delle economie degli Stati membri dell'Unione Europea verso specifici parametri, comuni a tutti e condivisi a livello europeo in seno al trattato di Maastricht²⁸. In mancanza del rispetto dei quali è prevista l'applicazione di sanzioni²⁹

La definizione delle regole del patto di stabilità interno avviene durante la predisposizione ed approvazione della manovra di finanza pubblica.

A partire dal 1999 tutte le Regioni e gli Enti locali concorrono al rispetto degli obblighi comunitari ed alla conseguente realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica.

Con la stipula del patto la Regione si impegna a contenere la propria spesa e lo Stato si impegna a devolvere alla Regione le risorse necessarie al sostenimento delle spese previste nello stesso patto. Se non si rispettano i parametri stabiliti, oltre alle eventuali sanzioni la Regione rischia di non ricevere, per cassa, l'ammontare delle risorse necessarie ad adempiere alle funzioni normali a essa statutariamente assegnate.

I limiti di spesa soggetti a Patto di stabilità 2009, sono stati determinati definitivamente con Delibera di Giunta regionale n. 50/19 del 10 novembre 2009.

Occorre preliminarmente precisare che i vincoli imposti dal patto si concretizzano nel rispetto dei seguenti limiti sulle relative spese:

- limite massimo degli impegni complessivi in conto competenza (impegni formali e impegni di stanziamento)
- limite massimo sui pagamenti totali (pagamenti in conto competenza + pagamenti in conto residui).

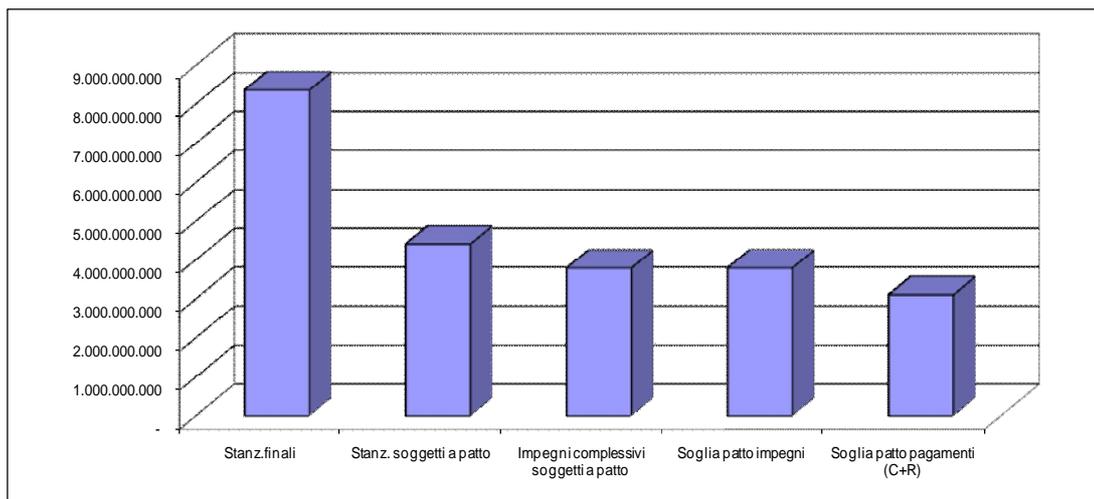
Al fine di fornire un quadro generale sull'entità della spesa regionale soggetta a patto nel 2009 e sulla dimensione dei vincoli che da esso derivano si riporta la tavola seguente.

²⁷ Il Patto di stabilità 2009 è disciplinato dall'art. 77 ter, comma 6, Decreto Legge n. 112/2008, convertito con Legge 133/2008 e dalla Deliberazione di Giunta n. 50/19 del 10.11.2009.

²⁸ Indebitamento netto della Pubblica Amministrazione/P.I.L. inferiore al 3% e rapporto Debito pubblico delle Amministrazioni Pubbliche/P.I.L. convergente verso il 60%.

²⁹ Se il deficit di un Paese membro si avvicina alla soglia del 3% il Consiglio dei Ministri europei, su proposta della Commissione europea, approva un "avvertimento preventivo" (early warning) al quale segue una "raccomandazione" in caso di superamento della fissata soglia. Se a seguito della raccomandazione lo Stato non adotta sufficienti misure correttive viene sottoposto ad una sanzione che assume la forma di deposito infruttifero da convertire in ammenda dopo due anni di superamento del limite massimo di deficit pubblico fissato.

Tavola 78 – Spesa totale in conto competenza e spesa soggetta a patto di stabilità interno



La tavola mette a confronto l'ammontare della spesa complessivamente autorizzata nel 2009 (stanziamenti finali) con le diverse componenti finanziarie, rilevanti ai fini del patto di stabilità, specificamente individuate per gli obiettivi della presente analisi.

Dall'analisi condotta sono emersi alcuni aspetti che arricchiscono il quadro di informazioni sui vincoli e sulla gestione della spesa soggetta a "Patto di stabilità", che consentono una più chiara lettura del fenomeno ed una più corretta interpretazione di taluni risultati della gestione finanziaria trattati nella presente parte del documento.

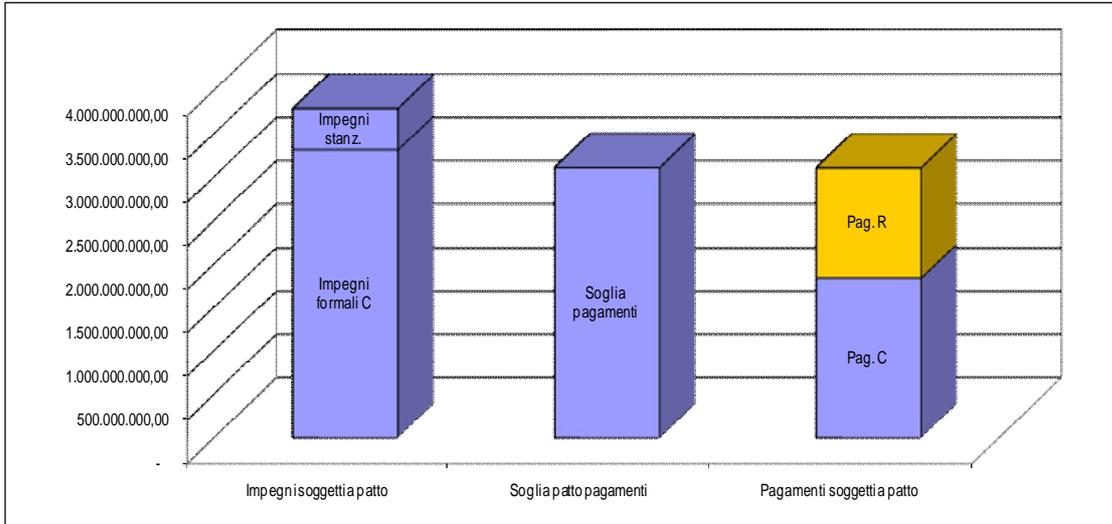
Preliminarmente si evidenzia che circa il 53% degli stanziamenti finali della spesa 2009 risulta essere soggetta ai vincoli del Patto di stabilità. L'analisi ha, inoltre, rilevato un livello di spesa autorizzata (stanziamenti soggetti a patto), superiore alla soglia massima degli impegni complessivi consentiti dai vincoli imposti dal "Patto".

Dal confronto tra le componenti "Impegni complessivi soggetti a patto" e "Soglia patto impegni", presenti nella tavola sopra riportata, è inoltre possibile constatare il pieno rispetto del limite massimo imposto dalle regole per l'anno 2009.

L'ultima componente esposta nella tavola riguarda il limite imposto ai pagamenti totali (Soglia patto pagamenti Competenza + Residui) per l'anno 2009 sulle spese soggette alle regole del Patto di stabilità. Come si può notare, essa si pone ad un livello inferiore (circa 12% in meno) rispetto al limite massimo consentito per quanto riguarda gli impegni complessivi (soglia patto impegni) generando effetti diretti sulla formazione dei residui passivi.

L'ulteriore approfondimento dell'analisi sulla gestione della spesa 2009, soggetta a Patto di stabilità, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 79 – Impegni formali e pagamenti totali soggetti a patto di stabilità



Nelle due tavole seguenti si riportano i risultati dell'analisi effettuata sia per quanto attiene la classificazione della spesa per strategie di bilancio sia relativamente alla classificazione per aggregati di spesa.

Tavola 80 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita in strategie

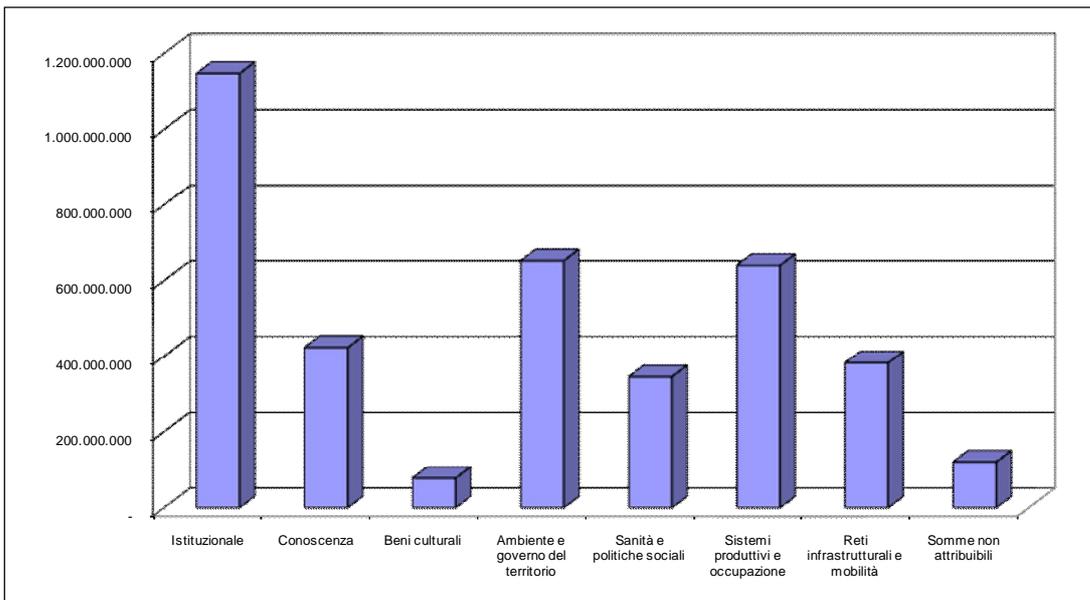
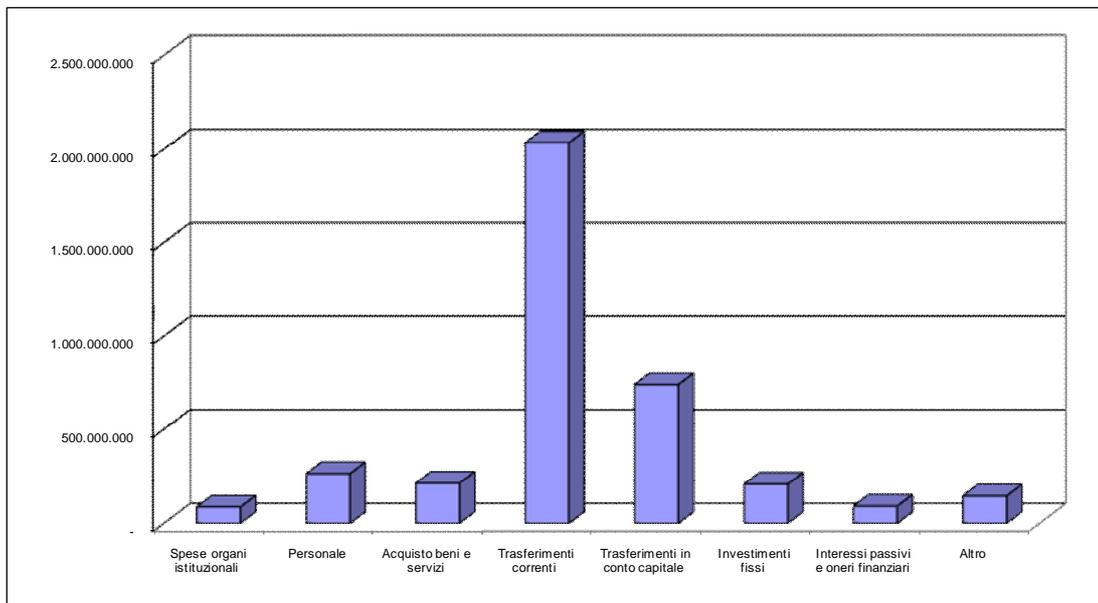
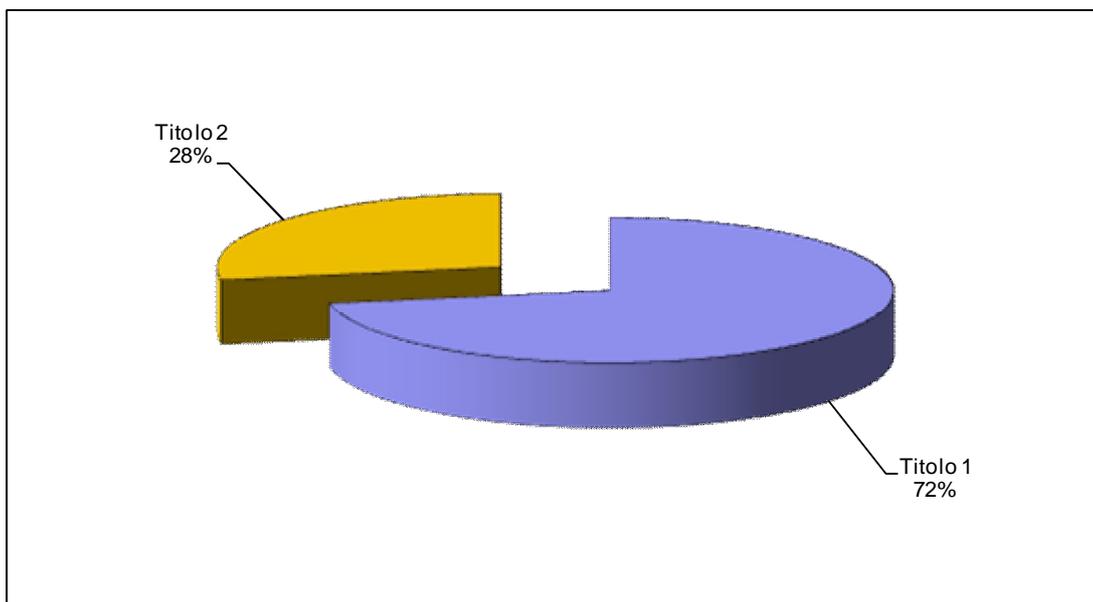


Tavola 81 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita per aggregati di spesa



Infine, a completamento della presente analisi si riporta, nella tavola seguente, la scomposizione, in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II), degli impegni complessivi soggetti a patto.

Tavola 82 – Impegni complessivi soggetti a patto di stabilità suddivisi per Titoli 2009



2.2.2.3 L'analisi per aggregati di spesa

Le spese di funzionamento

Le spese di funzionamento³⁰ sono costituite dall'insieme delle spese destinate all'acquisizione di risorse umane e strumentali per il funzionamento della struttura regionale. Esse hanno tutte natura corrente e come tali risultano iscritte nel Titolo I di cui alla classificazione prevista dalla legge di contabilità regionale³¹.

I risultati della gestione finanziaria 2009, dell'aggregato in esame, possono essere sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale.

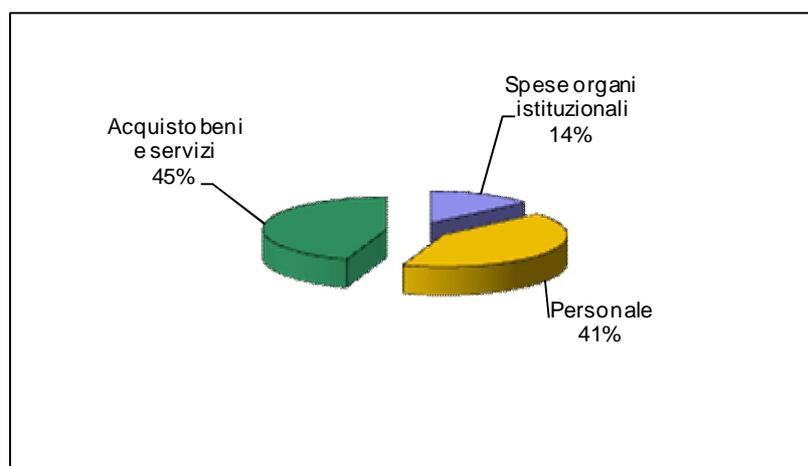
Tavola 83 - Spese di funzionamento

	Importi	% su totale regione	Totale Regione
Impegni complessivi c/comp.	639.489.495	8%	7.570.204.934
Impegni complessivi c/residui	341.306.781	5%	6.675.091.854
Pagamenti totali	529.358.590	8%	6.921.446.775
Residui totali	451.437.686	6%	7.323.850.013

Gli importi, come sopra individuati, sono stati singolarmente analizzati nelle parti che li compongono così come di seguito riportato.

Per quanto attiene gli impegni complessivi in conto competenza, la scomposizione dell'aggregato (come raffigurato nella tavola seguente) consente di evidenziare il peso delle singole componenti³² che hanno determinato il risultato finale d'esercizio che ammonta a complessivi € 639 milioni di euro (pari al 8% del totale regionale).

Tavola 84 - Composizione spese di funzionamento in c/competenza – Impegni complessivi



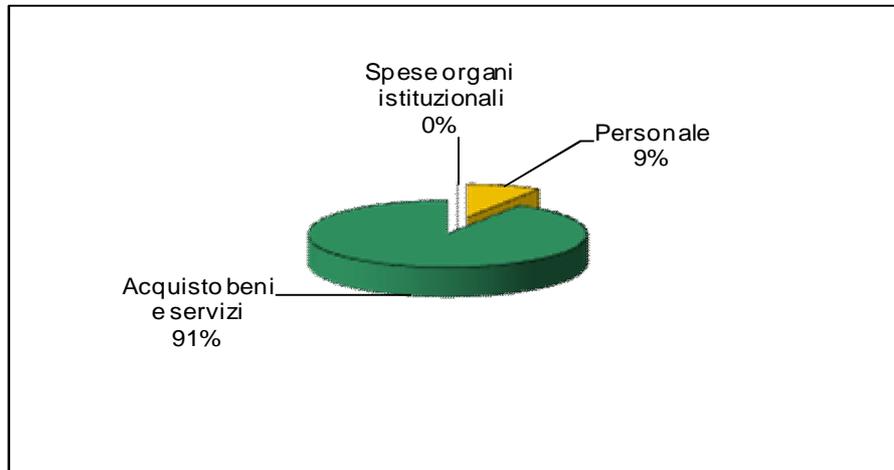
³⁰ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

³¹ L.R. n. 11/2006, articolo 12.

³² Per un maggiore approfondimento sulla componente "Personale" si rinvia al paragrafo "La misurazione del costo lavoro" del presente Rapporto di gestione.

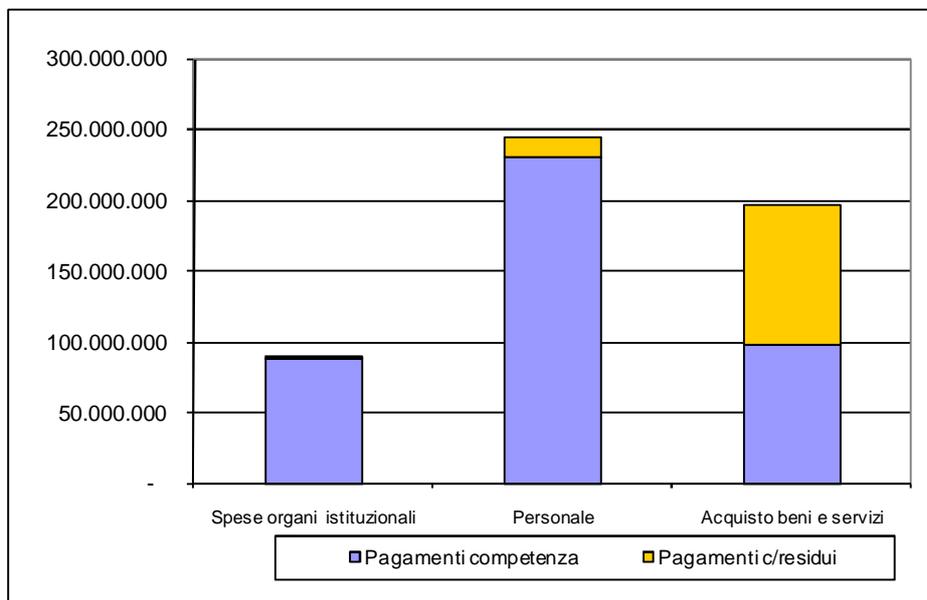
Con riferimento agli impegni complessivi in conto residui, pari a 341 milioni di euro (corrispondenti al 5% del totale regionale) la scomposizione operata evidenzia la seguente situazione finale.

Tavola 85 - Composizione spese di funzionamento in c/residui 2009



L'analisi eseguita sui pagamenti totali ha evidenziato la seguente composizione in ordine all'entità delle singole componenti l'aggregato e, per ciascuna di esse, la distinzione dell'ammontare pagato nell'ambito della gestione in conto competenza e di quello pagato in conto residui.

Tavola 86 - Spese di funzionamento - Pagamenti totali 2009

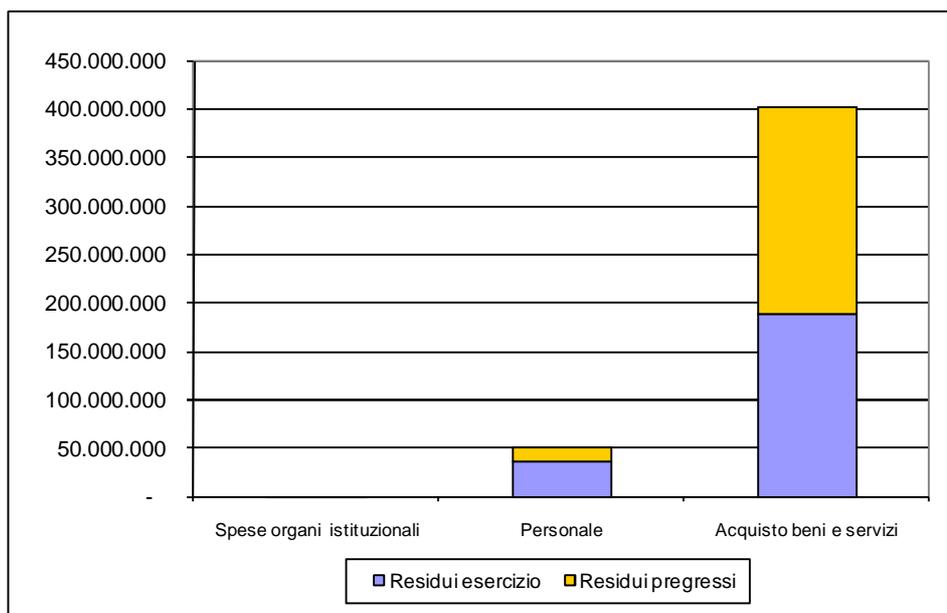


I pagamenti totali hanno in massima parte riguardato la componente "Personale" (46%), quasi interamente inerenti la gestione in conto competenza, e la componente "Acquisto beni e servizi" (37%).

L'analisi evidenziata nella tavola che segue, infine, riporta i risultati relativi ai residui passivi totali dell'aggregato in oggetto.

Analogamente all'esposizione riportata nella tavola precedente, si evidenzia, per ciascuna delle componenti che formano l'aggregato "Spese di funzionamento" la quota relativa ai residui formati nell'esercizio e la quota relativa ai residui generati negli esercizi precedenti (residui pregressi).

Tavola 87 - Spese di funzionamento - Residui totali 2009



La componente che incide maggiormente sulla consistenza dei residui passivi totali è rappresentata dalle spese per "Acquisto di beni e servizi" (89%).

Le spese d'investimento

Le spese d'investimento³³ sono destinate all'acquisizione di beni aventi carattere durevole ed il loro sostenimento concorre ad incrementare il patrimonio dell'Amministrazione regionale.

I risultati della gestione finanziaria 2009 dell'aggregato in esame, nelle sue grandezze contabili ritenute maggiormente espressive per gli scopi della presente analisi, sono sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale complessiva.

Tavola 88 – Spese d'investimento

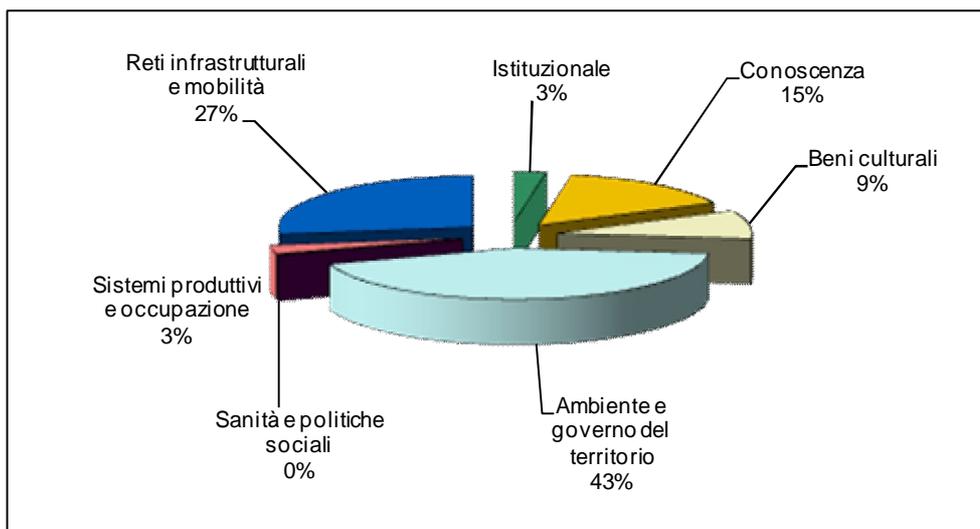
	Importi	% su totale Regione	Totale Regione
Impegni complessivi c/comp.	264.286.997	3%	7.570.204.934
Impegni complessivi c/residui	1.138.276.974	17%	6.675.091.854
Pagamenti totali	205.063.655	3%	6.921.446.775
Residui totali	1.197.500.316	16%	7.323.850.013

I dati finanziari, come sopra individuati, sono stati, nel proseguo della presente analisi, singolarmente esaminati e scomposti in funzione delle singole strategie di bilancio regionale al fine di evidenziare, per ciascuna di esse, l'entità delle risorse finanziarie assorbite sia con riguardo alla gestione in conto competenza sia alla gestione in conto residui.

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza, ammontanti a 264 milioni di euro (pari al 3% del totale degli impegni complessivi dell'Amministrazione), si riporta, nella tavola seguente, l'incidenza percentuale delle risorse finanziarie utilizzate per singola strategia di spesa.

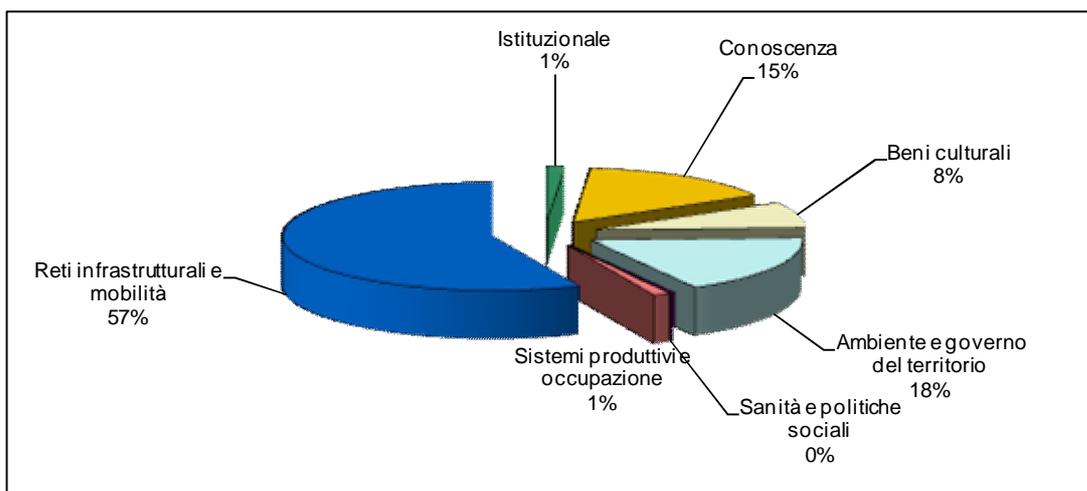
³³ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

Tavola 89 - Impegni complessivi in c/competenza



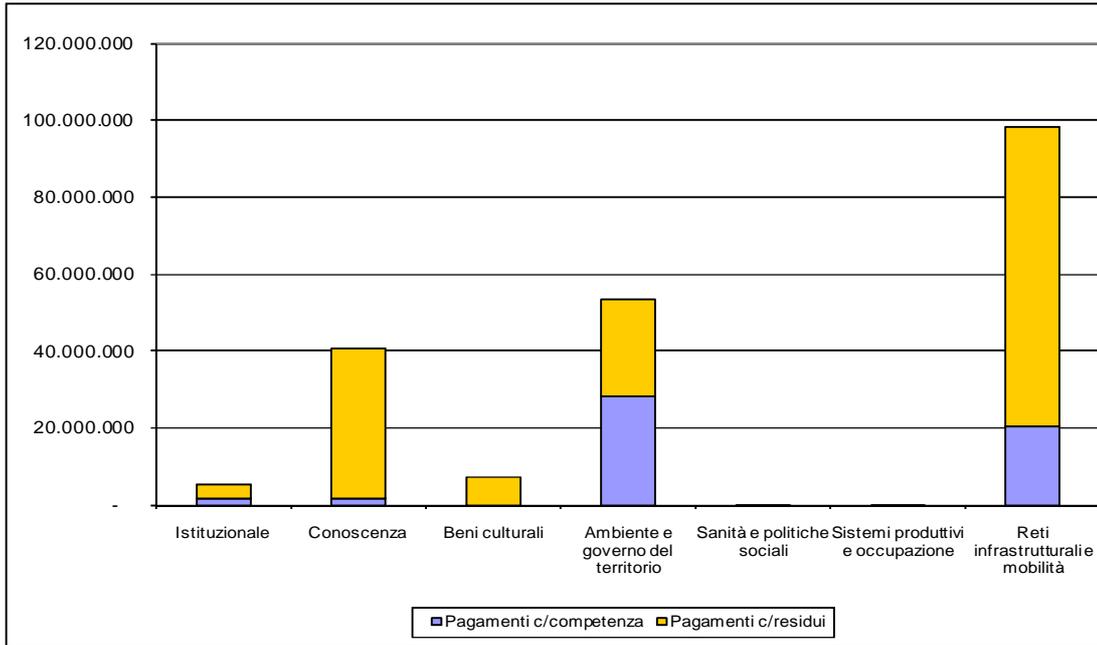
Con riguardo alla gestione in conto residui, rappresentata nella tavola seguente, le risorse finanziarie impegnate globalmente confermano, in termini d'incidenza percentuale, la prevalenza della strategia "Reti infrastrutturali e mobilità" (57%), "Ambiente e governo del territorio" (18%), e "Conoscenza" (15%).

Tavola 90 - Impegni complessivi in c/residui



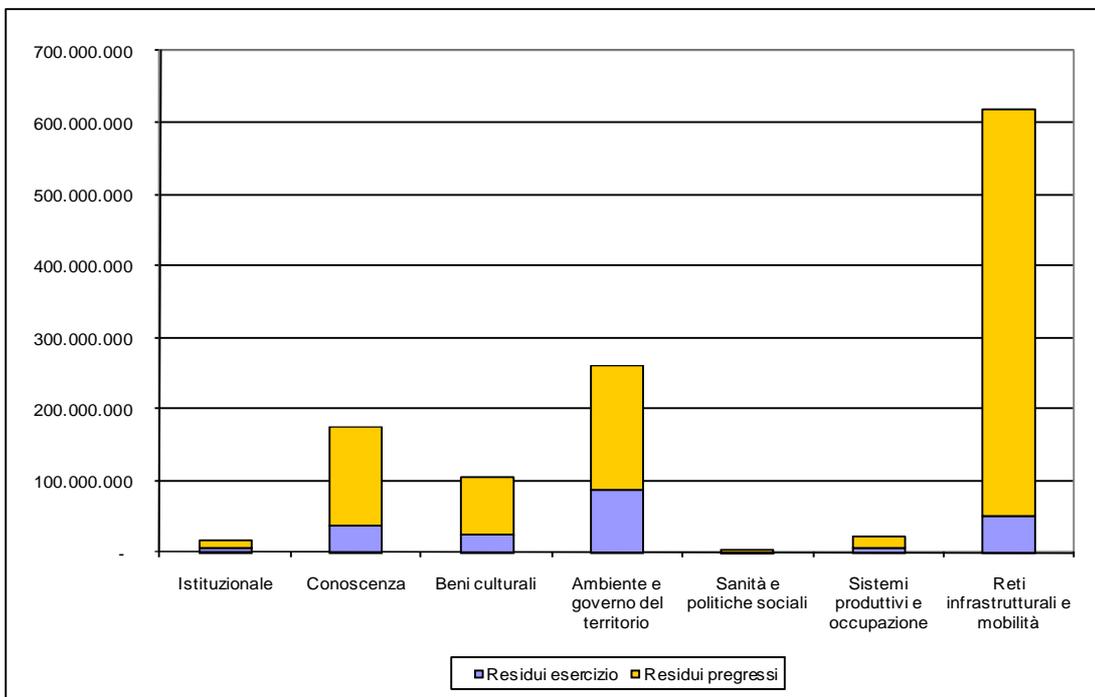
I pagamenti totali effettuati per le spese di investimento sono pari al 3% dei pagamenti totali dell'Amministrazione regionale (per il 75% inerenti la gestione in conto residui) ed hanno riguardato per il 48% la strategia "Reti infrastrutturali e mobilità", per il 26% la strategia "Ambiente e territorio" e per il 20% la strategia "Conoscenza".

Tavola 91 - Pagamenti totali



I residui totali, riportati nella tavola seguente, sono rappresentati per singola strategia con riferimento alle quali si evidenzia la quota relativa ai residui formati nell'esercizio e la quota relativa ai residui generati negli esercizi precedenti (residui pregressi).

Tavola 92 - Residui totali



Come si può constatare la parte più consistente dei residui totali è ascrivibile alla strategia "Reti infrastrutturali e mobilità" (52%) con una netta prevalenza di residui formati in esercizi precedenti (92%).

Le spese per indebitamento

Il ricorso all'indebitamento da parte dell'Amministrazione regionale è regolato dall'art. 30 della L.R. 2 agosto 2006 n. 11 e dalle leggi finanziarie regionali.

La situazione complessiva dell'indebitamento, per mutui e prestiti obbligazionari, risultante alla fine dell'esercizio finanziario 2009 è la seguente.

Tavola 93 - Indebitamento complessivo al 31/12/2009

Mutui e prestiti	Importo nominale	Debito residuo al 31/12/2009	Note
A carico della Regione	2.825.879.000	1.999.612.131	Mutui e prestiti a copertura deficit annuale per investimenti
A carico della Regione	523.125.147	332.145.740	Mutui a copertura specifiche autorizzazioni di spesa
Totale a carico della Regione	3.349.004.147	2.331.757.871	
A carico dello Stato	21.848.866	17.283.938	Mutui per interventi in campo ambientale (Sulcis Iglesiente e Guspinese)
A carico dello Stato	22.999.639	15.596.686	Mutui per sostituzione autobus trasporto pubblico locale
Totale a carico dello Stato	44.848.505	32.880.624	
Totale complessivo	3.393.852.652	2.364.638.495	

Come si può rilevare dalla tavola sopra riportata, una quota parte dell'indebitamento regionale (pari all'1% circa) risulta a totale carico dello Stato.

L'indebitamento a totale carico del bilancio regionale è formato in massima parte (circa l'85%) da mutui e prestiti obbligazionari, autorizzati con leggi finanziarie per la copertura di spese di investimento; il restante 15% concerne mutui accesi a copertura di specifiche autorizzazioni di spesa (es: trasferimenti di capitale ad EE.LL. e II.AA.CC.PP., ripianamento disavanzo delle ASL).

Il debito, a totale carico dell'Amministrazione regionale, per circa il 63% sconta il tasso fisso di interesse, per circa il 30% il tasso variabile e per il restante 7% da tasso di interesse variabile convertibile in tasso fisso³⁴.

Il tasso medio di indebitamento, in questi ultimi anni, ha subito una progressiva crescita passando dal 2,38%, nel secondo semestre 2003, al 4,59% nel secondo semestre 2008 registrando nel 2009 un significativo decremento³⁵.

L'indebitamento a medio e lungo termine, contratto dall'Amministrazione regionale in esercizi precedenti per il finanziamento di spese per investimenti, a fronte del quale sono state pagate nel corso dell'esercizio 2009 le relative rate di rimborso (quota capitale e quota interessi)³⁶ risulta così formato.

³⁴ Fonte Servizio Credito dell'Assessorato Programmazione.

³⁵ Fonte dati: "Situazione indebitamento al 31.12.2009" a cura del Servizio Credito dell'Assessorato della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio.

³⁶ Fonte dati Servizio Credito dell'Assessorato Programmazione.

Tavola 94 – Indebitamento al 31/12/2009

Anno	Mutui contratti (A)	Prestiti obbligazionari emessi (B)	Totale Indebitamento RAS (A+B)	Debito residuo al 31/12/2008
2002	769.000.000	-	769.000.000	463.136.527
2003	1.219.879.000	-	1.219.879.000	830.247.360
2004	178.175.117	500.000.000	678.175.117	568.177.705
2005	181.950.030	500.000.000	681.950.030	604.457.005
2006	-			
2007	-			
2008	-			
Totale	2.349.004.147	1.000.000.000	3.349.004.147	2.331.157.870

I contratti di mutuo stipulati nel 2002, pari a complessivi 769 milioni di euro, per 19 milioni di euro afferiscono ad esigenze di cassa connesse a specifiche autorizzazioni normative (art. 6 co. 15, L.R. n. 6/2001) per trasferimenti di capitale ad EE.LL. e II.AA.CC.PP.. I restanti 750 milioni sono costituiti da mutui autorizzati per investimenti in opere di carattere permanente.

I mutui accesi nel corso dell'esercizio 2003, pari a complessivi 1.220 milioni di euro, per 144 milioni di euro sono stati autorizzati per specifica destinazione nella copertura del disavanzo delle ASL per l'anno 2000. I restanti 1.076 milioni di euro riguardano investimenti in opere permanenti (di cui 187 milioni ricadenti nella programmazione negoziata e 100 milioni relativi a POR Sardegna 2000/2006 – Fondo FESR)

I mutui stipulati nel 2004, che assommano a complessivi 178 milioni di euro, sono finalizzati alle iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione di cui all'art. 19 L.R. n. 37/98 e per trasferimenti di capitale ad Enti Locali e II.AA.CC.PP. autorizzati con L.R. n. 6/2001, art. 6, comma 15.

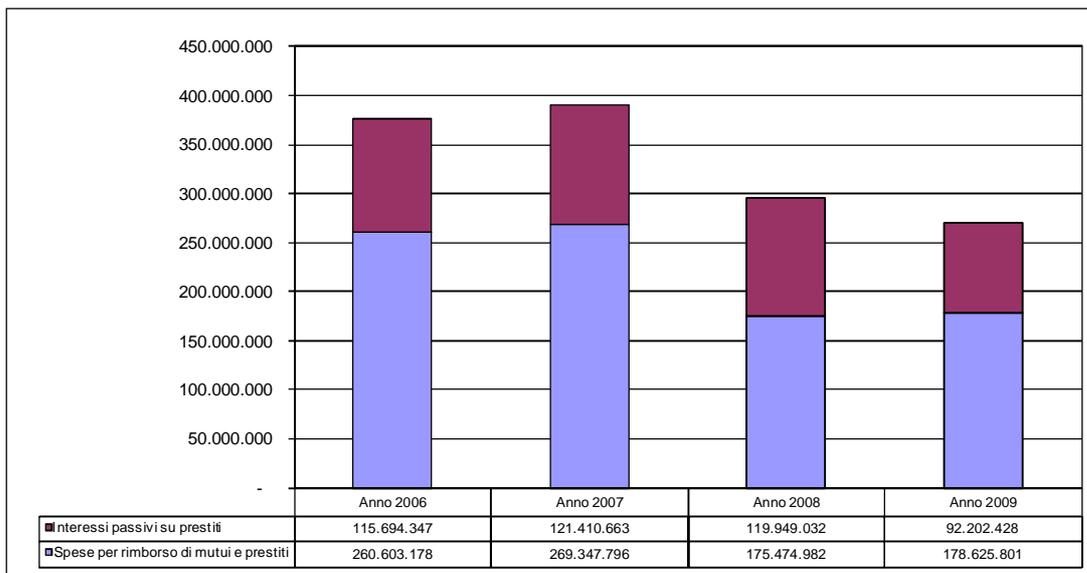
Con riferimento all'esercizio 2005, i mutui per € 172 milioni di euro sono finalizzati alle iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione di cui all'art. 19 L.R. n. 37/98 e per i restanti 10 milioni di euro sono inerenti a trasferimenti di capitale ad EE.LL. e II.AA.CC.PP. autorizzati con LR. n. 6/2001, art. 6 co. 1.

I prestiti obbligazionari 2004 e 2005 emessi (entrambi di durata trentennale) rientrano nel programma EMTN (Euro Medium Term Note) sottoscritto per complessivi 1.500 milioni di euro³⁷.

L'andamento favorevole dei tassi di interesse passivi ha fatto registrare nel 2009 un significativo decremento (- 23%), rispetto all'esercizio precedente, degli impegni assunti per oneri finanziari.

³⁷ Fonte dati Servizio credito dell'Assessorato Programmazione.

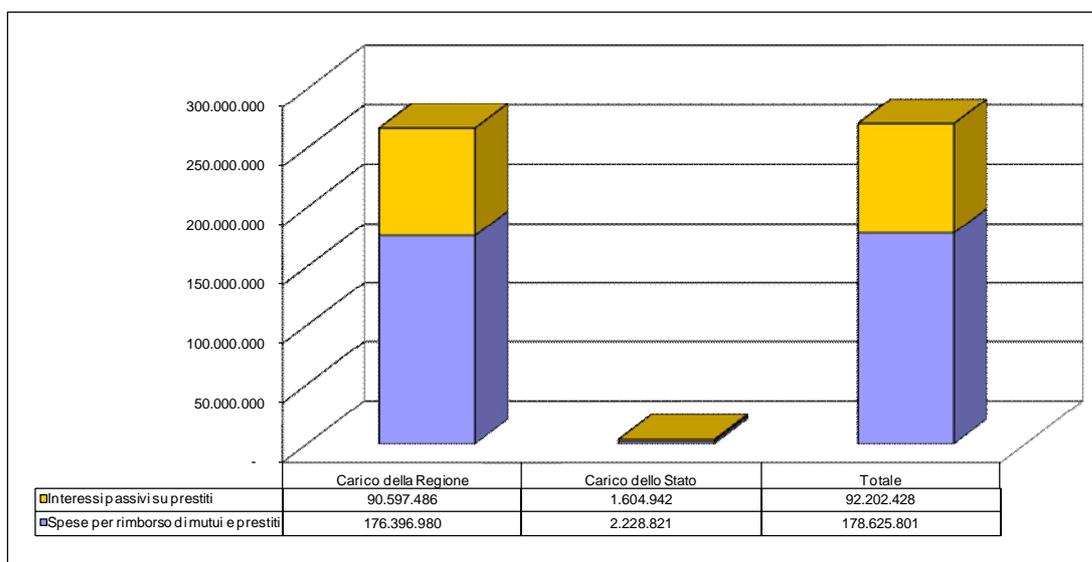
Tavola 95 - Impegni per Oneri finanziari e Rimborsi di finanziamenti



Come sopra precisato, le spese sostenute, dall'Amministrazione regionale, per il rimborso di mutui e prestiti ricomprendono una quota parte, seppure di modesta entità, relativa a mutui a carico dello Stato.

Allo scopo di rendere più precisa l'informazione che scaturisce dalla presente analisi, si evidenzia, con riferimento al solo esercizio 2009, la quota di spesa a carico dell'Amministrazione regionale e quella a carico dello Stato sia per quanto attiene le spese per rimborso di mutui e prestiti e le spese per interessi passivi su prestiti.

Tavola 96 – Mutui a carico della RAS e a carico dello Stato 2009



Le spese per trasferimenti di risorse finanziarie

L'analisi sulla spesa fin qui condotta ha evidenziato il preminente peso dell'aggregato "Trasferimenti" rispetto all'ammontare complessivo delle risorse finanziarie gestite dall'Amministrazione regionale. In considerazione di ciò si è ritenuto particolarmente significativo procedere ad un'analisi più approfondita di questo aggregato al fine di fornire ulteriori elementi per giungere ad una corretta interpretazione e valutazione dei risultati d'esercizio.

Preliminarmente si precisa che con il termine di "Trasferimenti" si intendono le erogazioni di risorse finanziarie (sia per spese correnti che e in conto capitale) che l'Amministrazione regionale destina ad economie terze (Enti locali, aziende sanitarie e ospedaliere, imprese famiglie, etc.) per specifiche finalità, a fronte delle quali non è richiesta alcuna controprestazione.

La tavola seguente evidenzia, distinto per Titoli, il peso per ciascuna delle componenti del processo di spesa individuate, in quanto ritenute maggiormente significative, con riferimento alle risultanze della gestione in conto competenza ed in conto residui.

Tavola 97 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

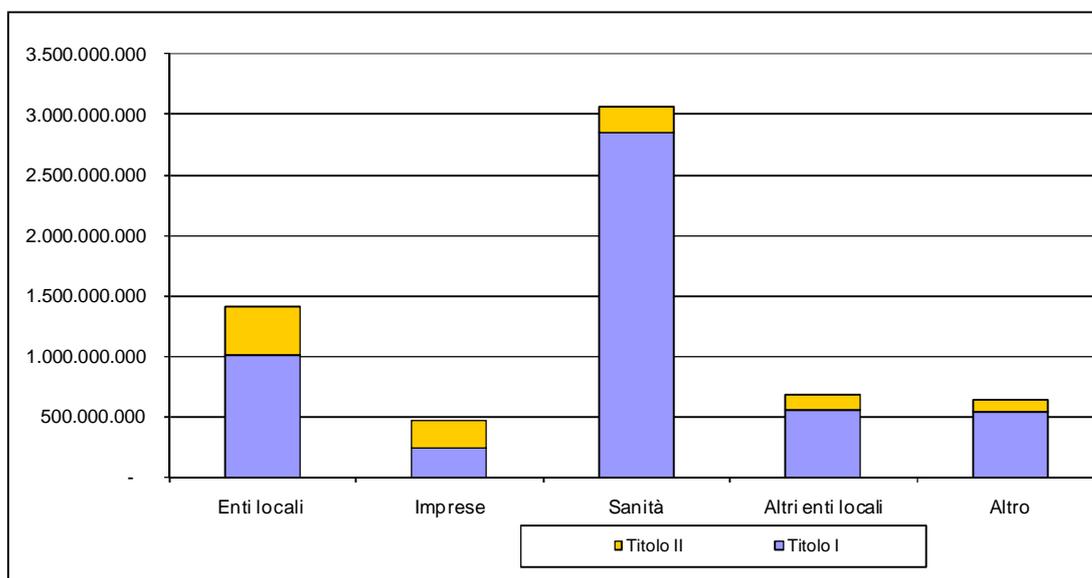
	Titolo I	Titolo II	Totale Trasferimenti	Percentuale trasferimenti su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	5.192.228.078	1.056.159.235	6.248.387.312	83%	7.570.204.934
Impegni complessivi c/residui	1.358.544.764	3.552.787.036	4.911.331.800	74%	6.675.091.854
Pagamenti totali	4.829.496.875	997.174.274	5.826.671.149	84%	6.921.446.775
Residui totali	1.721.275.966	3.611.771.997	5.333.047.963	73%	7.323.850.013

Dalla tavola sopra riportata è possibile avere un quadro di insieme dei risultati finanziari 2009, scaturiti dalla gestione in conto competenza e in conto residui, inerenti l'aggregato "Trasferimenti".

Nel seguito della presente analisi, i dati come sopra dettagliati, vengono analizzati con riferimento alle diverse categorie di destinatari/beneficiari delle somme trasferite.

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza l'importo risulta così ripartito.

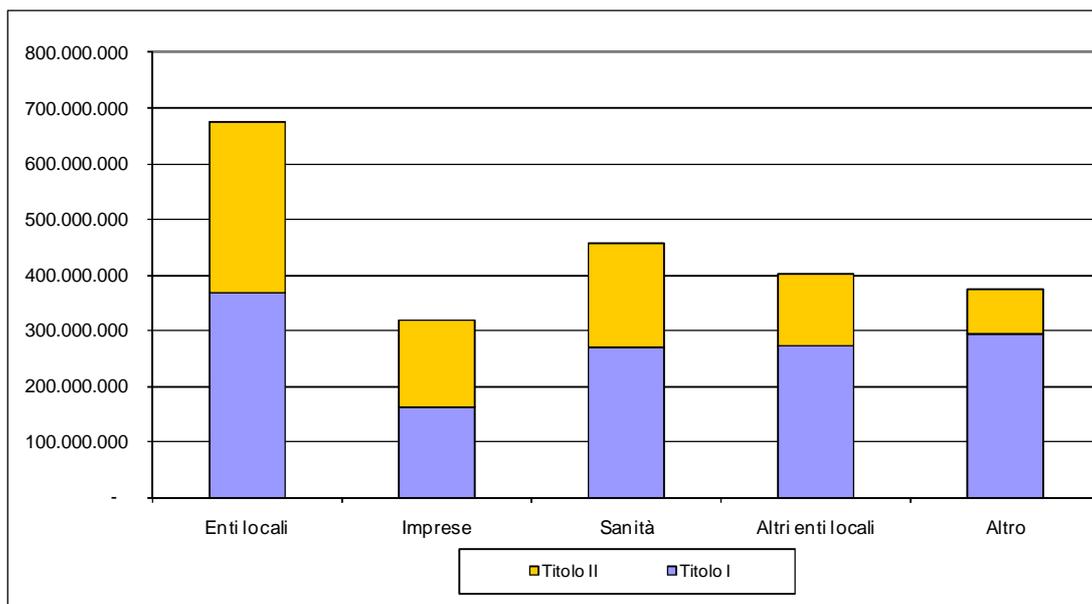
Tavola 98 - Impegni complessivi in conto competenza



Come si può rilevare la parte preponderante è ascrivibile al Titolo I (Spese correnti), pari al 83% di cui la massima parte riguarda Trasferimenti di risorse finanziarie a favore della Sanità (55%) e degli Enti Locali (20%).

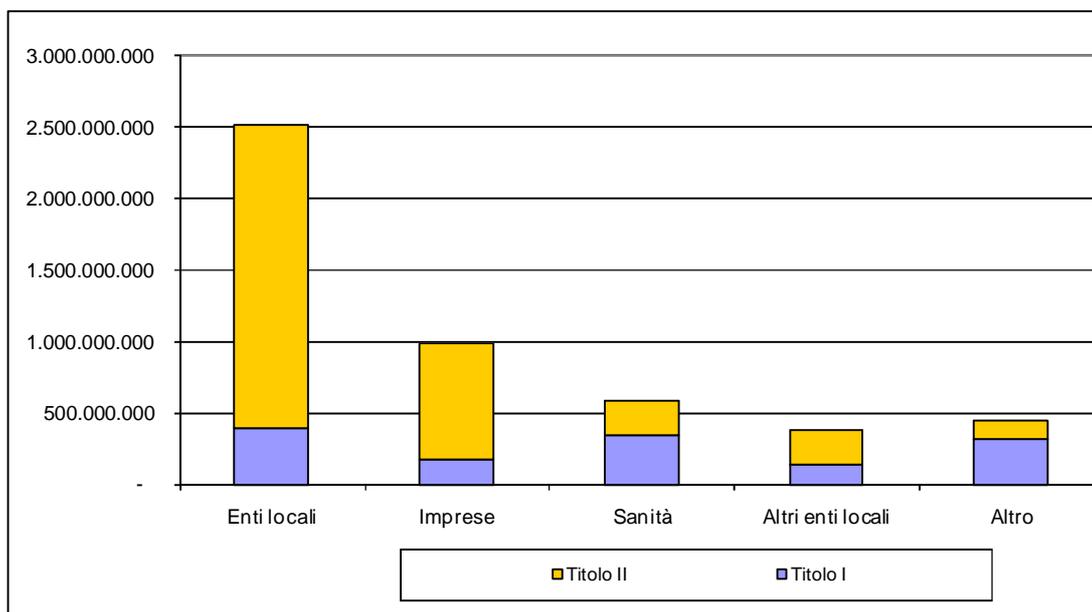
La tavola seguente mostra l'entità dei residui passivi, formati dalla gestione delle spese in conto competenza, rispetto a singoli destinatari delle risorse finanziarie. Essa evidenzia, altresì, per ciascuno dei destinatari, la parte ascrivibile alle spese correnti (Titolo I) e alle spese in conto capitale (Titolo II).

Tavola 99 - Residui dell'esercizio



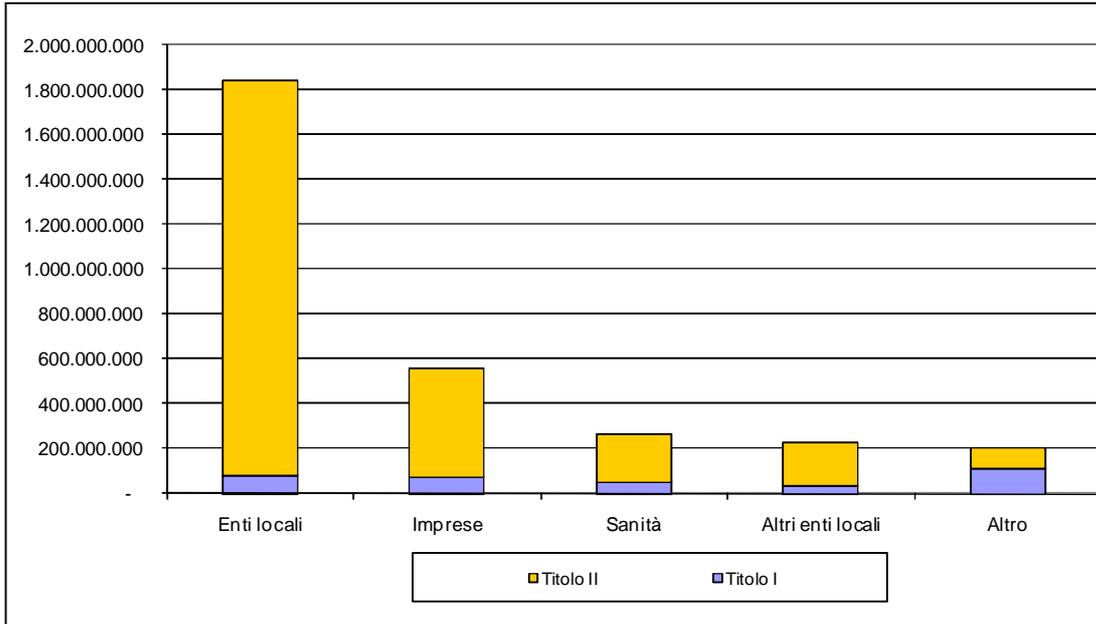
La tavola seguente evidenzia, per singolo destinatario, l'entità delle risorse finanziarie impiegate in conto residui, opportunamente distinti in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II).

Tavola 100 - Impegnato complessivo in conto residui



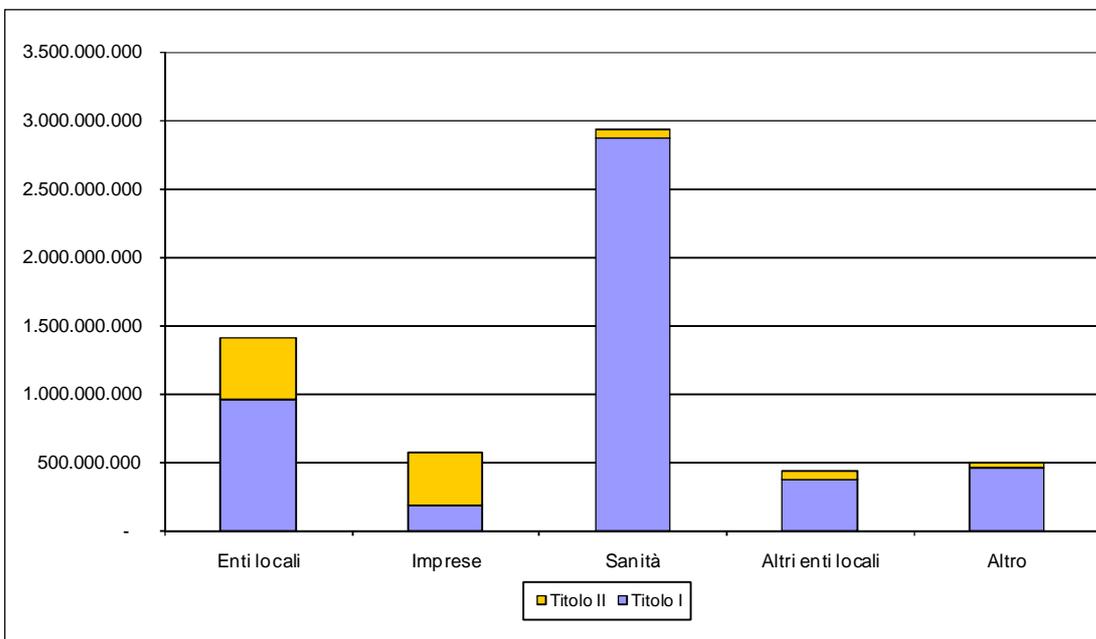
Come si evince dalla tavola seguente, anche con riferimento ai residui pregressi, i risultati della gestione evidenziano la prevalenza della componente Enti locali.

Tavola 101 - Residui pregressi



I pagamenti totali, pari all'84% dei pagamenti complessivamente registrati dall'amministrazione regionale, risultano effettuati prevalentemente a favore della Sanità (50%), quasi interamente ascrivibili a spese correnti. Un'altra quota consistente dei pagamenti risulta effettuata in favore della categoria di beneficiari "Enti locali" (24%).

Tavola 102 - Pagamenti totali



2.2.2.4 I residui passivi

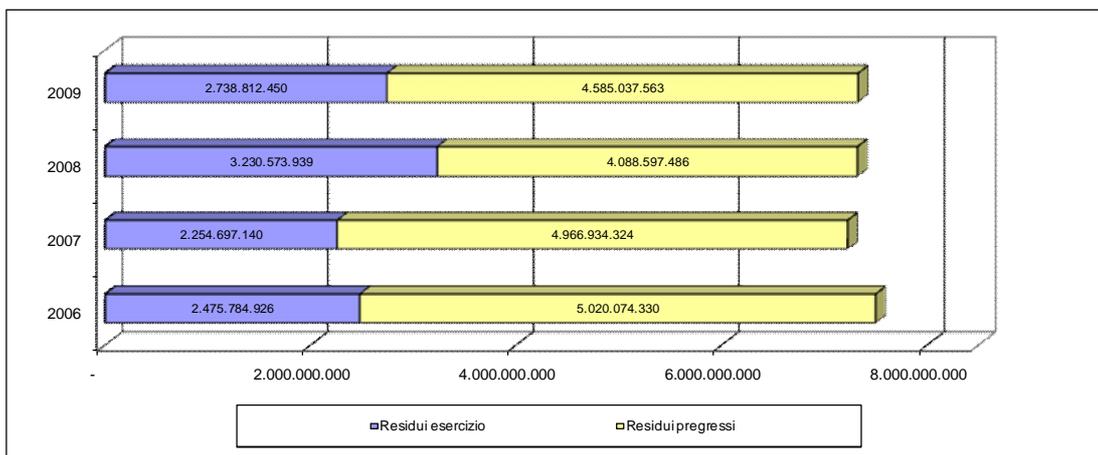
La gestione dei residui passivi risulta attentamente monitorata dall'Amministrazione regionale al fine di contenerne i volumi e razionalizzare la spesa.

Considerata l'elevata consistenza delle risorse finanziarie che annualmente determinano l'ammontare dei residui finali (in parte generati dalla gestione in conto competenza e in parte dalla gestione in conto residui) si ritiene opportuno riportare nelle pagine seguenti i risultati di un'approfondita analisi condotta dal nostro Ufficio, già da qualche anno, al fine di rappresentare le dinamiche che caratterizzano la gestione dei residui e fornire nel contempo elementi utili per un'adeguata valutazione delle risultanze d'esercizio.

Residui passivi totali

L'andamento dei residui passivi totali nell'ultimo quadriennio è significativamente rappresentato nella tavola seguente.

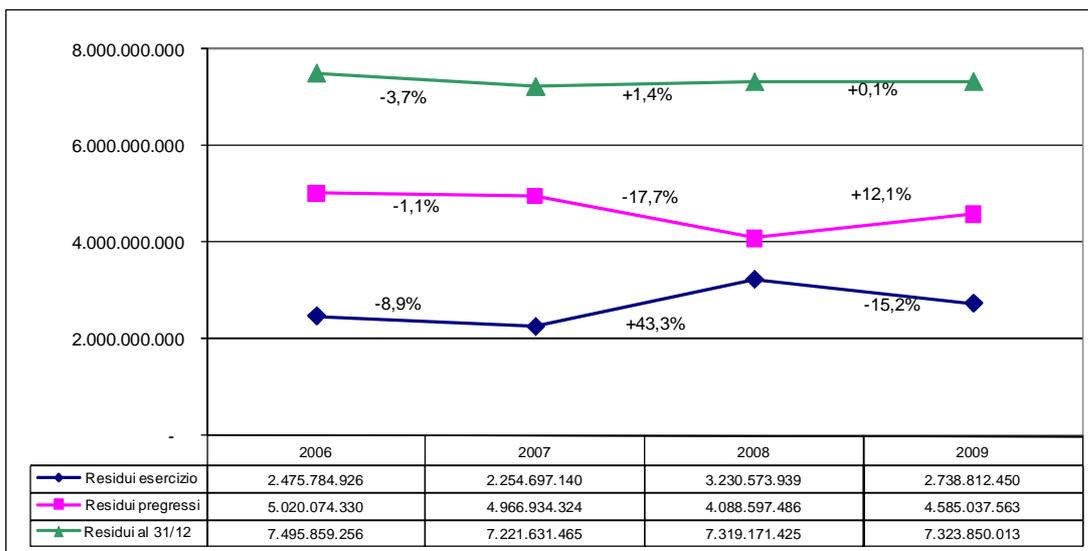
Tavola 103 - Residui passivi totali



La consistenza dei residui passivi totali, al 31/12/2009, risulta pari a € 7.323.850.013 ed è formata per il 37% dai residui generati dalle gestione delle spese in conto competenza e per il restante 63% dalla gestione dei residui generati in esercizi precedenti (residui pregressi).

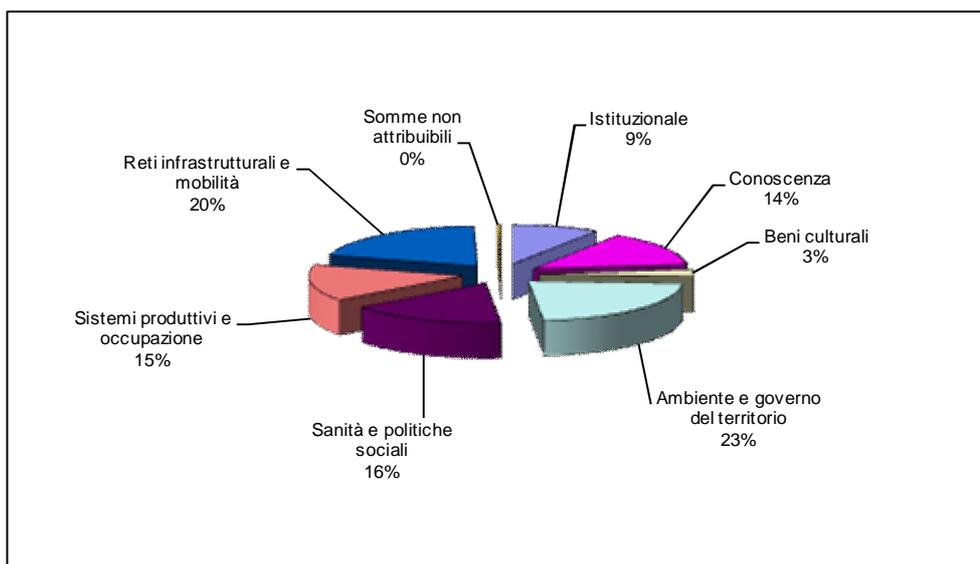
Dalla tavola è, inoltre, possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un impercettibile incremento del volume complessivo dei residui 2009 caratterizzato da una differente composizione che si estrinseca con un incremento del volume dei residui pregressi e una riduzione dell'ammontare dei residui generati dalla gestione in conto competenza. L'andamento delle variazioni percentuali intervenute tra un esercizio e l'altro, nell'ultimo quadriennio, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 104 – Residui passivi totali - Variazioni 2006/2009



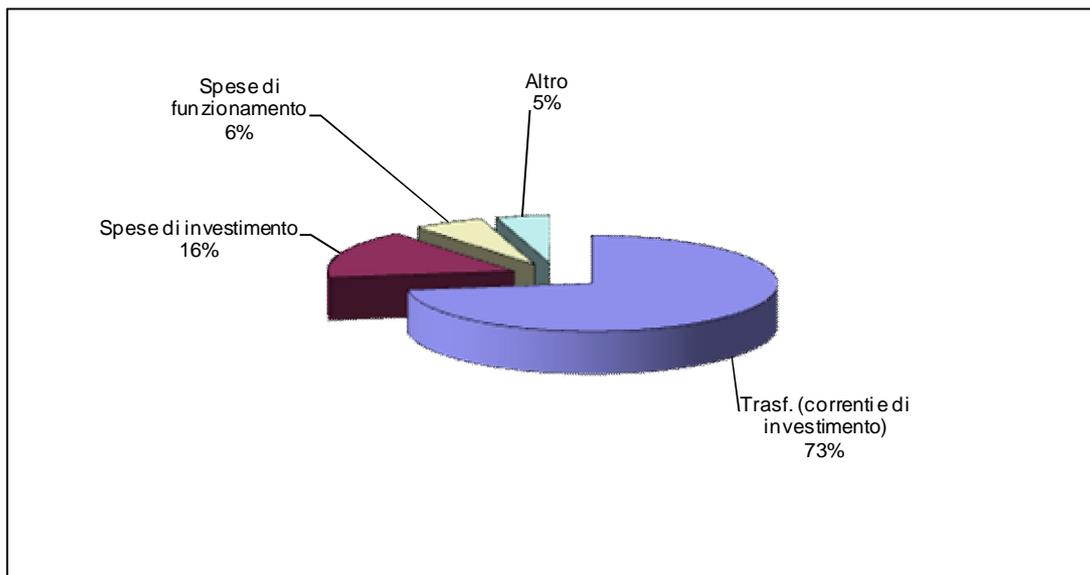
La composizione dei residui passivi totali (generati sia dalla gestione di competenza che provenienti da esercizi precedenti) per strategie di spesa, al 31/12/2009, è rappresentata nella tavola sottostante.

Tavola 105 – Residui passivi totali per Strategie 2009



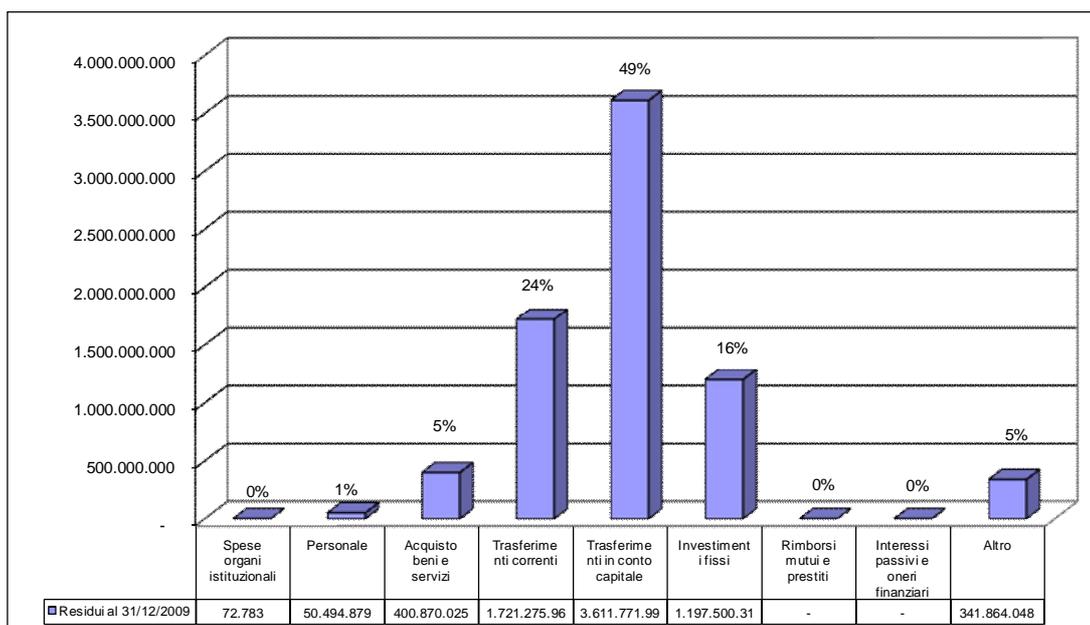
La scomposizione dei residui passivi totali per macro aggregati di spesa consente di constatare l'elevata incidenza della voce Trasferimenti (73%).

Tavola 106 – Residui passivi totali per macro aggregati di spesa 2009



Le componenti, come sopra evidenziate, vengono ulteriormente dettagliate a livello di singolo aggregato di spesa³⁸, nella tavola seguente,

Tavola 107 – Residui passivi totali per aggregati di spesa 2009



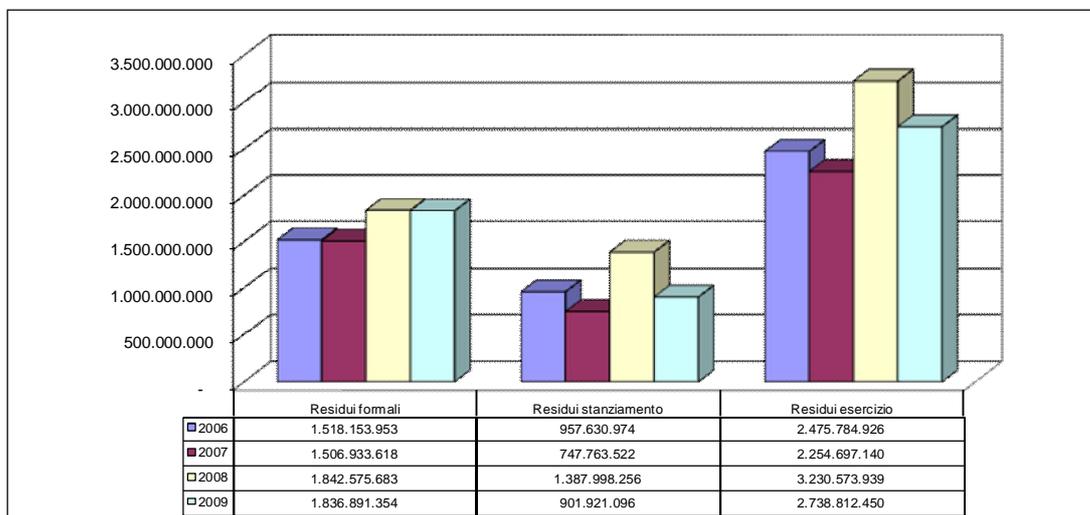
Di seguito si riporta l'analisi dei residui passivi tenendo distinta la gestione in conto competenza dalla gestione in conto residui (residui passivi pregressi).

³⁸ Cfr schema aggregati di spesa riportato nell'introduzione alla presente parte.

Residui passivi della gestione di competenza

L'andamento dei residui passivi generati dalla gestione di competenza nell'ultimo quadriennio, con esplicita distinzione tra residui formali e di stanziamento, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 108 – Residui passivi dell'esercizio formali e di stanziamento – 2006/2009



I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 2.738.812.450, registrano, rispetto al 2008, un significativo decremento di circa 492 milioni di euro (pari al 15,2%) e risultano formati per il 67,1% da residui formali e per il 32,9% da residui di stanziamento³⁹.

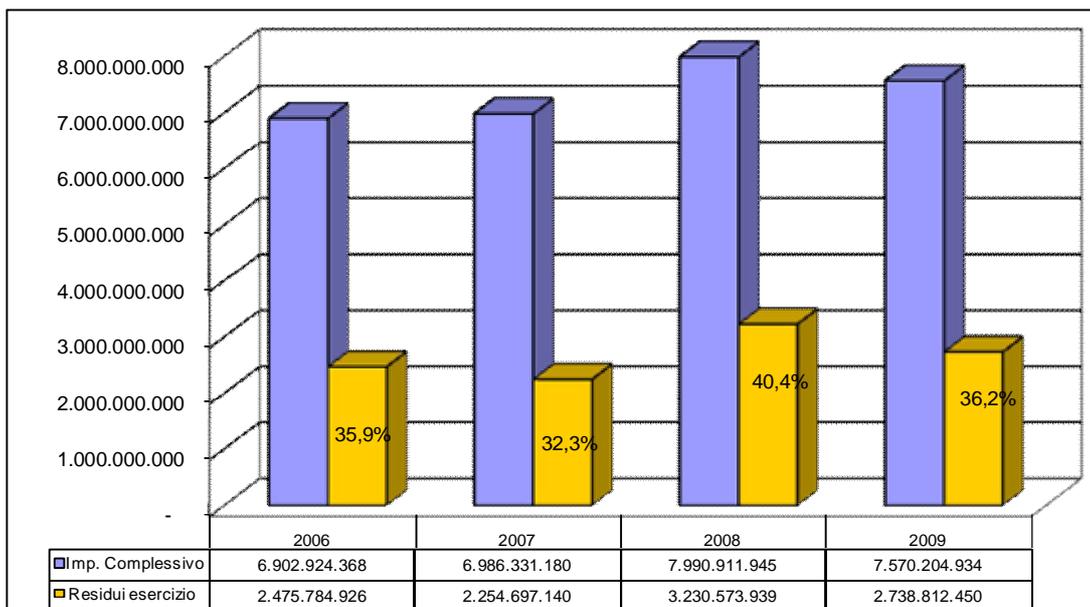
Nell'analisi inerente la formazione dei residui della gestione di competenza si è inoltre ritenuto significativo confrontare gli stanziamenti finali al netto delle economie (impegni complessivi)⁴⁰ con l'ammontare dei residui finali dell'esercizio (formali e di stanziamento) evidenziando l'andamento della propensione a generare residui nel periodo 2006-2009⁴¹.

³⁹ Ammontare degli stanziamenti finali che in forza delle norme vigenti è possibile conservare pur in assenza di una obbligazione giuridica formalmente perfezionata.

⁴⁰ Costituito da tutti gli impegni formali assunti nella gestione di competenza considerando inoltre la quota di stanziamento che costituisce il cosiddetto residuo di stanziamento.

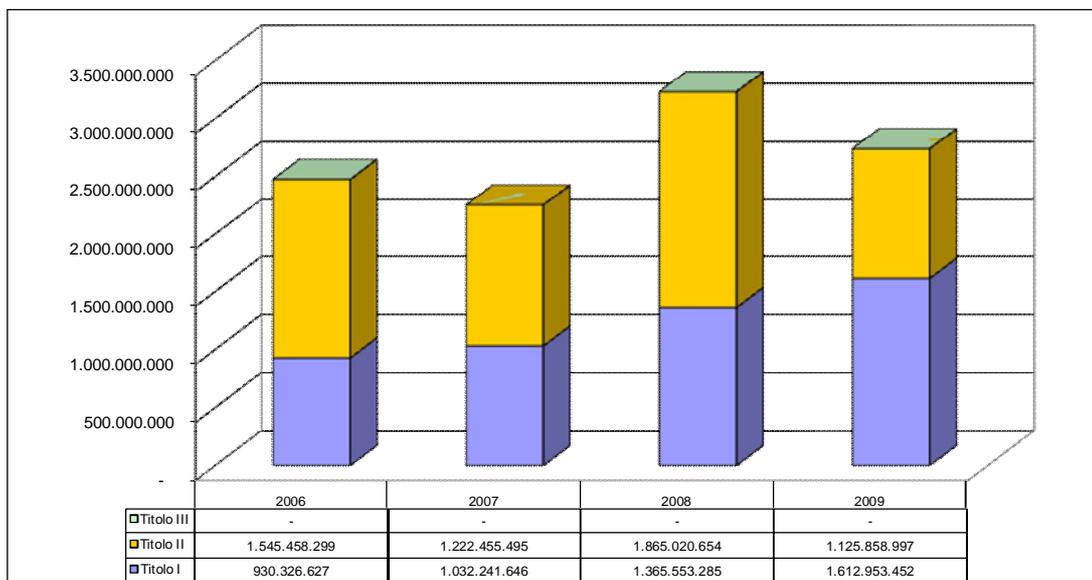
⁴¹ Per un ulteriore approfondimento sull'argomento Cfr paragrafo 2.2.2.5 - Gli indicatori finanziari della spesa.

Tavola 109 – Impegni complessivi e residui esercizio



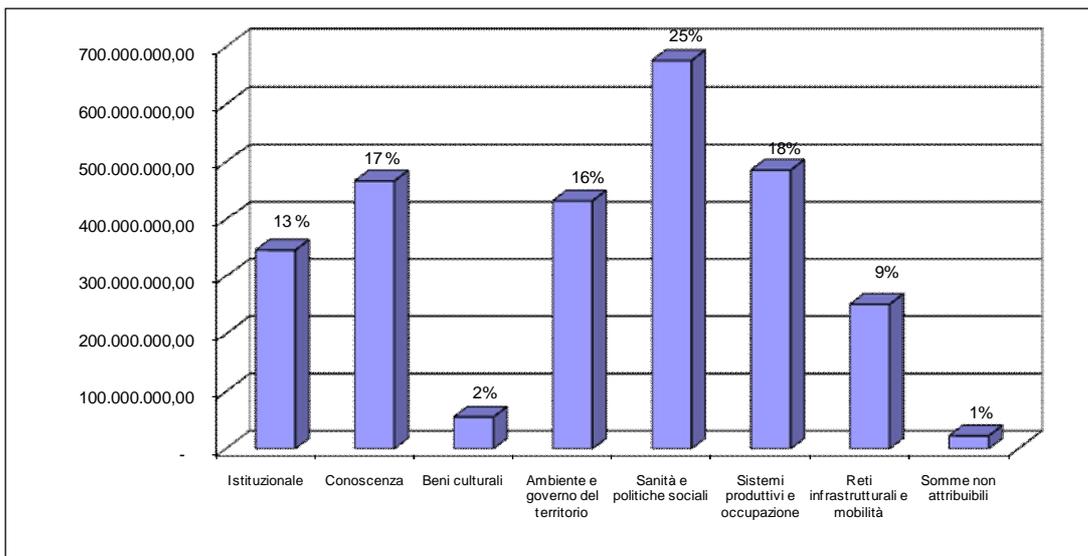
La tavola successiva riporta l'andamento, nell'ultimo quadriennio, dei residui formati nell'esercizio in base alla classificazione per Titoli.

Tavola 110 – Residui passivi in conto competenza per Titoli

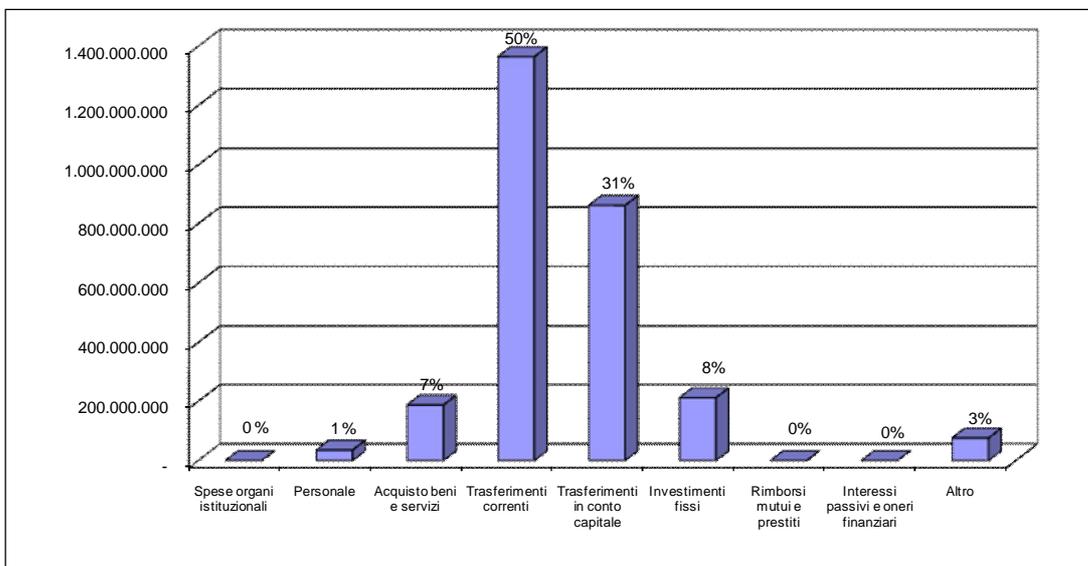


Dalla tavola risulta evidente la progressiva crescita dei residui afferenti le spese correnti (Titolo I) la cui consistenza, riferita all'esercizio in chiusura, risulta essere la più elevata dell'ultimo quadriennio, con un incremento rispetto all'esercizio 2008 pari al 18,1%.

Con riferimento alla classificazione per strategie i residui passivi generati dalla gestione in conto competenza risultano così formati.

Tavola 111 – Residui esercizio per strategie - Esercizio 2009

L'analisi più dettagliata della composizione dei residui passivi generati dalla gestione di competenza, basata sulla classificazione per aggregati di spesa⁴², consente, sebbene con un certo grado di approssimazione, di ottenere informazioni sulla natura della spesa, così come risulta nella tavola seguente.

Tavola 112 – Residui esercizio per aggregati di spesa – Esercizio 2009

L'incidenza maggiore nella formazione dei residui dell'esercizio, come si può osservare dalla tavola sopra riportata, riguarda l'aggregato di spesa "Trasferimenti" (correnti e d'investimento), complessivamente pari al 81%. E' inoltre possibile constatare che per quanto attiene le spese di diretta gestione dell'Amministrazione regionale, il 8% riguarda spese di investimento, l'8% spese di funzionamento⁴³ e il 3% (Altro).

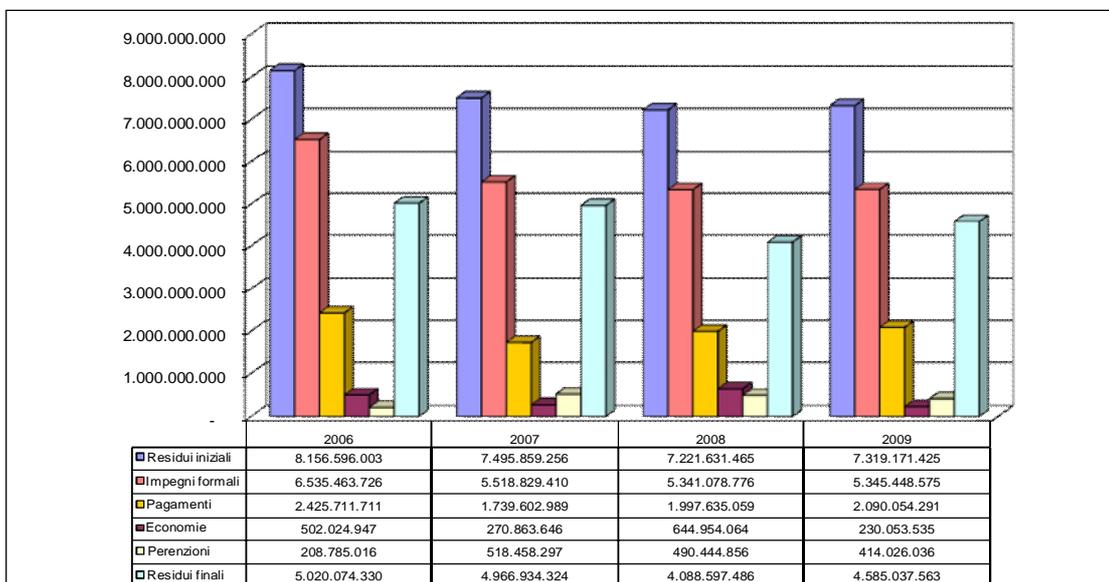
⁴² Cfr tavola aggregati di spesa riportata nella parte introduttiva della presente analisi.

⁴³ Ottenuta dall'aggregazione delle spese del personale (1%) e acquisto di beni e servizi (7%).

Residui passivi pregressi

Il quadro generale della gestione dei residui pregressi può essere sinteticamente riassunto nel seguente grafico.

Tavola 113 – Gestione dei residui pregressi



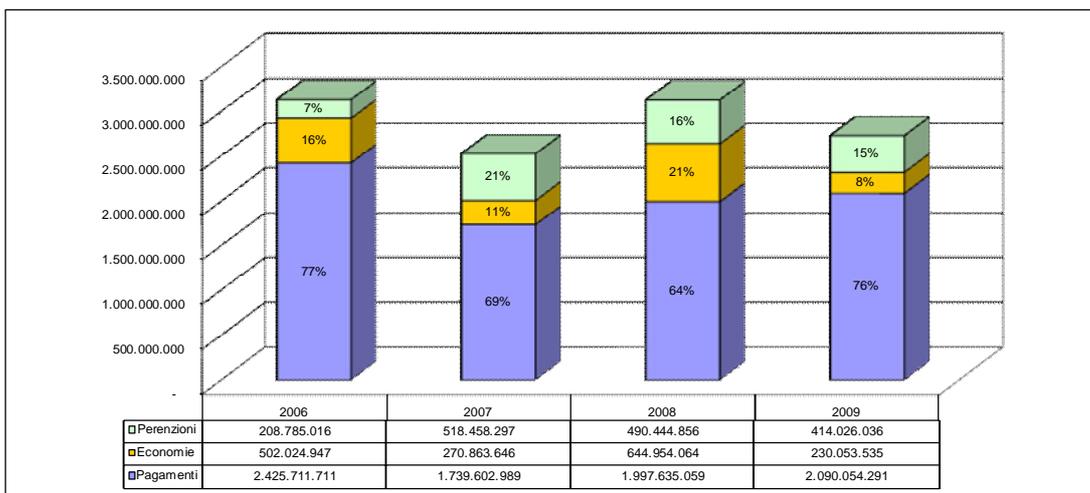
L'esercizio finanziario 2009, come si può notare dalla tavola, è caratterizzato da un incremento (12,1%) dei residui finali rispetto all'esercizio precedente al termine del quale era stato registrato un significativo decremento.

Alla data del 31/12/2009 i residui passivi risultano diminuiti, rispetto al saldo iniziale, del 37,4% (€ 2.734.133.862), di cui il 76% (€ 2.090.054.291) per effetto di avvenuti pagamenti, il 8% (€ 230.053.535) per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) e il 15% (€ 414.026.036) per perenzione amministrativa.

La dinamica dello smaltimento dei residui pregressi, analizzata nelle sue diverse componenti⁴⁴ e contestualmente raffrontata con quella degli esercizi 2006-2009, evidenzia aspetti caratterizzanti la gestione in conto residui.

⁴⁴ Per l'analisi sulle singole componenti si rimanda alle parti specificamente trattate

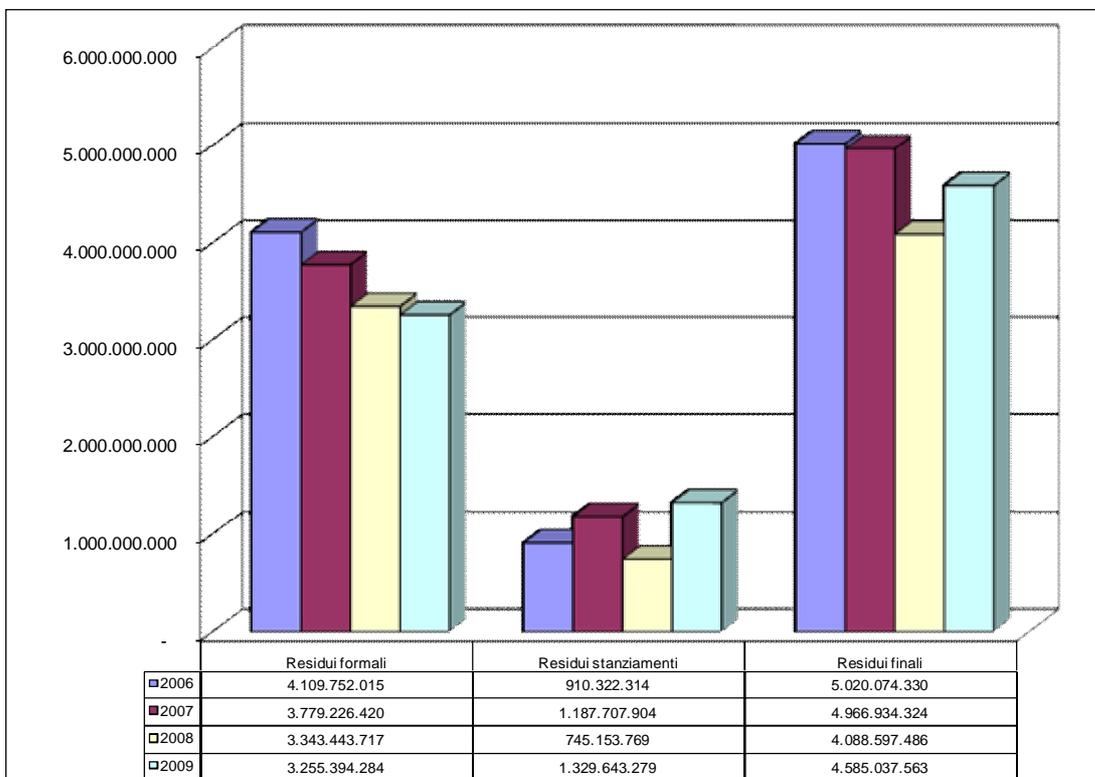
Tavola 114 – Smaltimento residui pregressi – Esercizi 2006/2009



Il grafico evidenzia, in termini percentuali, il peso delle diverse componenti che contribuiscono allo smaltimento dei residui.

Il grafico seguente evidenzia l'andamento della consistenza finale dei residui pregressi nel quadriennio 2006 -2009 distintamente per tipologia di residuo (formale e di stanziamento) e consente, altresì, di confermare l'inversione di tendenza iniziata nell'esercizio finanziario 2006.

Tavola 115 – Residui passivi pregressi formali e di stanziamento



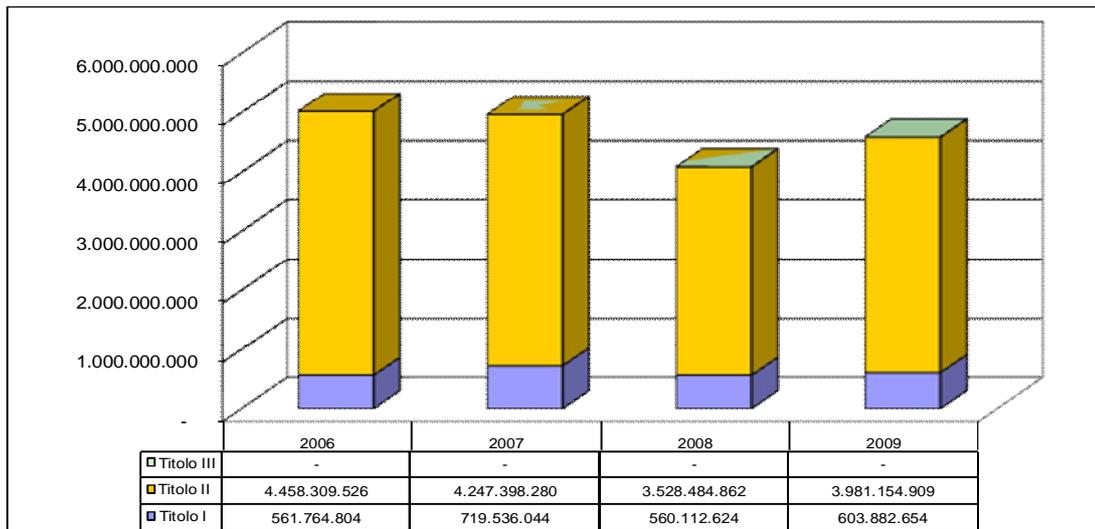
Il risultato dei residui finali è determinato da progressiva riduzione dei residui formali, che caratterizza l'intero arco temporale, accompagnata da un andamento altalenante dei residui

di stanziamento contraddistinto da significativo incremento (+78%) registrato nel 2009 rispetto all'esercizio precedente.

I residui finali risultano formati per il 38,9% da spese finanziate da interventi comunitari, per il 52,0% da spese in conto per investimenti e per il 9,1% da spese correnti.

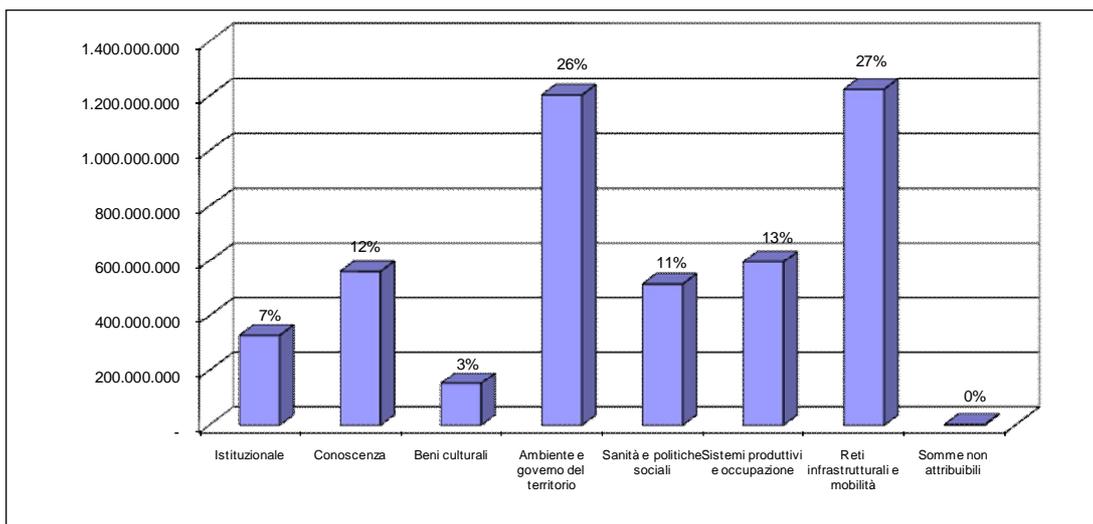
L'analisi per Titoli, riferito al periodo 2006-2009, ha evidenziato, in estrema sintesi, le seguenti risultanze.

Tavola 116 – Residui passivi pregressi per Titoli



Con riferimento alle strategie i residui pregressi risultano scomposti nella misura rappresentata nella tavola seguente.

Tavola 117 – Residui passivi pregressi per strategie - Esercizio 2009



Le strategie di spesa che hanno concorso maggiormente alla formazione dei residui pregressi, come si evince dalla tavola sopra riportata, sono: 07 – Reti infrastrutturali e mobilità; 04 – Ambiente e governo del territorio; e 06 – Sistemi produttivi e occupazione.

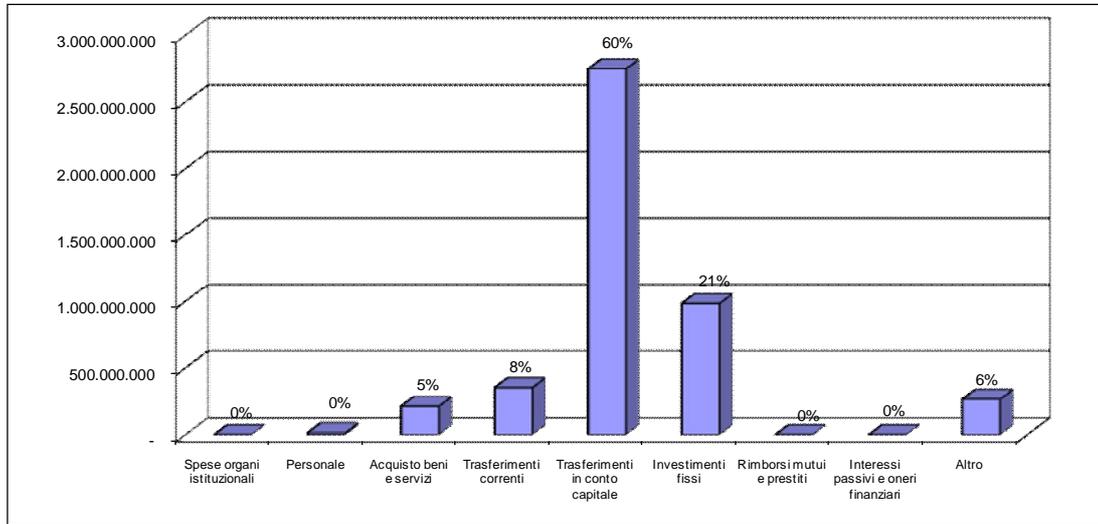
Attraverso la tavola seguente è possibile avere informazioni, in termini di impegnato complessivo, sui volumi di spesa registrati nell'esercizio 2009 nella gestione in conto residui, suddivisa per strategie e funzioni obiettivo, nonché, constatare la relativa incidenza sia con riferimento alla rispettiva strategia sia con riferimento al loro ammontare complessivo.

Tavola 118 – Impegnato complessivo in conto residui per strategie e funzioni obiettivo 2009

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivo	Perc. su strategia	Perc. sul totale
01	Istituzionale	01	Organizzazione Istituzionale Personale e funzionamento	4.157.663	1%	0%
		02	amministr.az.	63.983.335	12%	1%
		03	Attività istituzionali	265.622.639	49%	4%
		04	Attività di supporto	16.482.384	3%	0%
		05	Demanio e patrimonio	30.199.488	6%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	166.013.480	30%	2%
Totale strategia 01				546.458.988	100%	8%
02	Conoscenza	01	Politiche a favore dell'istruzione	420.128.545	42%	6%
		02	Politiche della formazione	177.919.529	18%	3%
		03	Politiche attive del lavoro	179.192.265	18%	3%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecn.	213.054.085	22%	3%
Totale strategia 02				990.294.425	100%	15%
03	Beni culturali	01	Patrimonio culturale	175.753.135	92%	3%
		02	Interventi a favore della cultura	15.862.604	8%	0%
Totale strategia 03				191.615.739	100%	3%
04	Ambiente e governo del territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	192.055.994	13%	3%
		02	Risorse idriche	194.663.472	13%	3%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	257.130.090	17%	4%
		04	Difesa delle coste	21.125.652	1%	0%
		05	Rifiuti	41.565.065	3%	1%
		06	Tutela e risanamento ambientale	156.668.953	10%	2%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	50.286.166	3%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	121.217.496	8%	2%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	19.551.266	1%	0%
		10	Città e sistemi urbani	436.207.935	29%	7%
		11	Aree e sistemi rurali	2.132.555	0%	0%
Totale strategia 04				1.492.604.643	100%	22%
05	Sanità e politiche sociali	01	Tutela e difesa della salute umana	596.599.185	56%	9%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	11.691.869	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	368.747.631	35%	6%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	72.395.075	7%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	2.630.778	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	5.123.376	0%	0%
Totale strategia 05				1.057.187.914	100%	16%
06	Sistemi produttivi e occupazione	01	Attrazione di investimenti	201.480.514	20%	3%
		02	Turismo sostenibile	134.136.491	13%	2%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	394.991.154	39%	6%
		04	Filiere agro-alimentari	154.395.336	15%	2%
		05	Pesca e acquacoltura	26.649.599	3%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	92.213.112	9%	1%
Totale strategia 06				1.003.866.206	100%	15%
07	Reti infrastrutturali e mobilità	01	Rete stradale	227.816.795	16%	3%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	209.866.043	15%	3%
		03	Sistema aeroportuale	13.001	0%	0%
		04	Sistema portuale	65.920.184	5%	1%
		05	Mobilità nelle aree urbane	188.922.863	14%	3%
		06	Trasporto pubblico	52.065.429	4%	1%
		07	Reti idriche	409.184.152	29%	6%
		09	Reti ICT	28.261.166	2%	0%
		10	Opere diverse	206.122.119	15%	3%
		Totale strategia 07				1.388.171.751
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	3.828.080	78%	0%
		02	Altre	1.064.109	22%	0%
Totale strategia 08				4.892.189	100%	0%
TOTALE				6.675.091.854	100%	100%

Attraverso la tavola seguente, è possibile avere informazioni circa la scomposizione dei residui pregressi secondo gli aggregati di spesa che evidenziano la natura della spesa.

Tavola 119 – Residui passivi pregressi per aggregati di spesa – Esercizio 2009

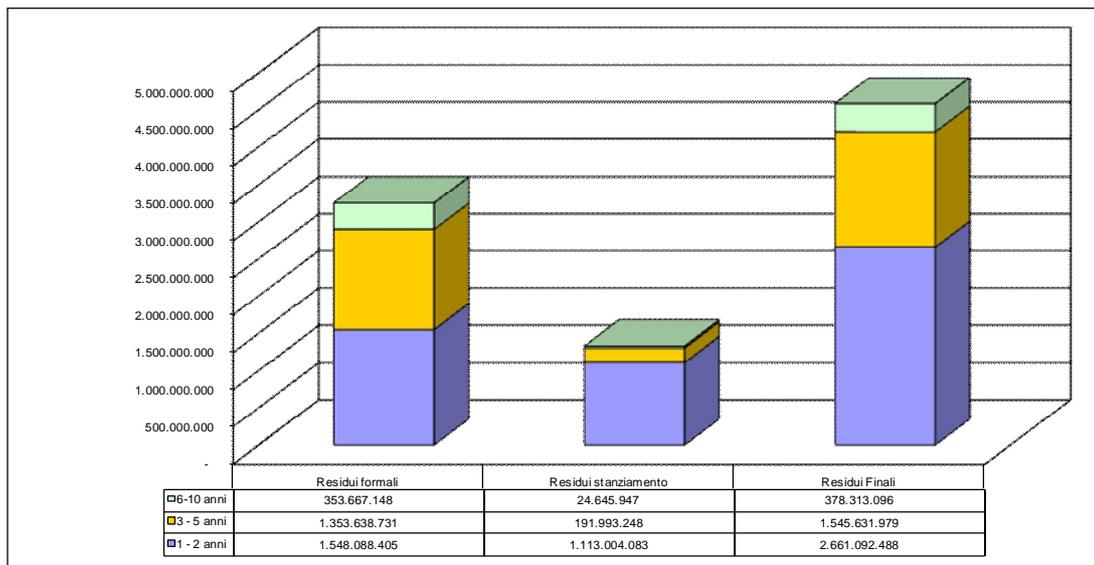


I residui pregressi evidenziano la netta prevalenza della componente “Trasferimenti in conto capitale” .

Come noto, i residui passivi sono per legge soggetti a perenzione amministrativa, si ritiene, pur tuttavia, opportuno procedere ad una breve analisi sotto il profilo della vetustà.

Nella tavola seguente i residui passivi pregressi vengono rappresentati per fasce temporali e per tipologia di residuo (formale o di stanziamento).

Tavola 120 - Stratificazione residui passivi pregressi – Esercizio 2009



La parte più consistente dei residui finali, pari al 58,0%, riguarda la fascia temporale 1 - 2 anni, il 33,7% è rappresentato da residui passivi appartenenti all'arco temporale 3-5 anni mentre l'8,3% è formato dai residui appartenenti alla fascia temporale più datata (6-10 anni).

Al fine di rendere maggiormente esaustiva la presente indagine, di seguito si riporta la composizione dei residui passivi dettagliata per singole annualità di formazione.

Tavola 121 – Stratificazione residui passivi pregressi per anno di formazione 2009

Anno di formazione	Residui iniziali	Impegni Formali	Pagamenti	Economie e perenzioni	Residui Finali	Cap. Smalt.Res.
1998	1.176	-	-	-	1.176	0%
1999	41.266	41.266	9.241	-	32.025	22%
2000	1.019.054	126.491	2.448	-	1.016.606	0%
2001	169.158.061	145.753.981	30.669.956	17.171.683	121.316.422	28%
2002	169.821.406	154.120.419	44.788.113	12.056.364	112.976.929	33%
2003	218.548.524	193.428.808	64.334.059	11.244.527	142.969.937	35%
2004	638.539.605	314.507.002	149.287.242	309.226.066	180.026.297	72%
2005	763.132.997	635.784.269	146.704.221	30.973.489	585.455.286	23%
2006	1.030.657.457	884.519.700	185.180.777	65.326.284	780.150.396	24%
2007	1.097.677.939	690.733.513	224.729.735	133.296.946	739.651.258	33%
2008	3.230.573.939	2.326.433.126	1.244.348.499	64.784.210	1.921.441.230	41%
Totale	7.319.171.425	5.345.448.575	2.090.054.291	644.079.570	4.585.037.563	37%

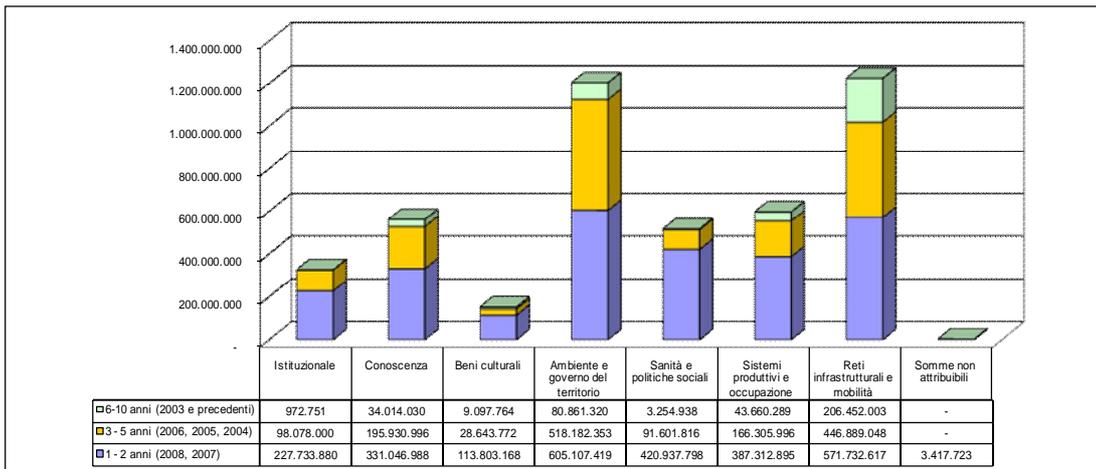
La tavola riveste particolare significatività in ordine all'attività di gestione dell'esercizio 2009 con riferimento alle diverse tipologie di movimentazioni registrate (pagamenti, economie e perenzioni) per ciascuna annualità di formazione dei residui. Dalla tabella è, inoltre, possibile rilevare la vetustà dei residui e la capacità di smaltimento anche relativamente alle singole annualità.

Nell'ambito dell'analisi in corso si ritiene utile precisare che sul totale dei residui finali pregressi, il 39% circa è attribuibile a programmi di spesa comunitari per i quali la normativa contabile vigente prevede il mantenimento in bilancio⁴⁵ delle somme stanziare fino al termine ultimo di impegnabilità stabilito dall'Unione Europea (residui di stanziamento) o, se impegnate (residui formali), fino al termine ultimo di pagamento stabilito dalla stessa.

La stratificazione dei residui passivi pregressi è stata, inoltre, analizzata con riferimento alle singole strategie di spesa. I risultati della presente analisi sono stati riepilogati, nella seguente tavola, per fasce temporali al fine di rendere più immediata ed agevole la lettura degli stessi.

⁴⁵ L.R. 02 agosto 2006 n. 11, articolo 60, commi 10 e 11.

Tavola 122 - Stratificazione residui pregressi per strategie di spesa e fasce temporali 2009



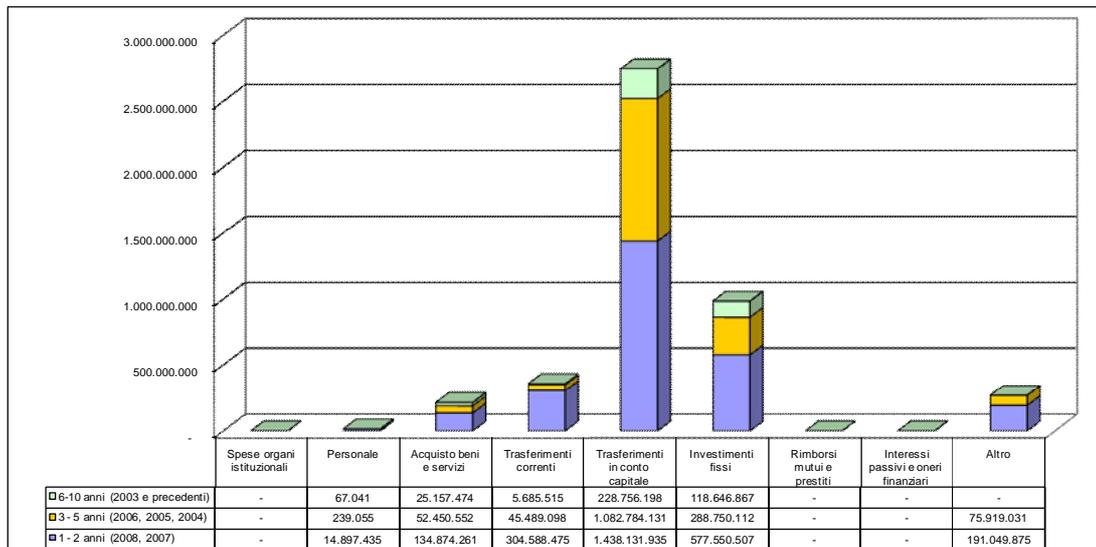
L'incidenza maggiore in termini di vetustà (fascia 6-10 anni) è rappresentata essenzialmente dalle strategie "Reti infrastrutturali e mobilità" (55%) e "Ambiente e governo del territorio" (21%).

Nella fascia intermedia (3-5 anni) le strategie con il maggior peso sono: "Ambiente e governo del territorio" e (34%) "Reti infrastrutturali e mobilità" (29%).

Per quanto riguarda, infine, la fascia temporale più recente (1-2 anni) la maggior incidenza è rappresentata dalle strategie "Ambiente e governo del territorio" (23%) e "Reti infrastrutturali e mobilità" (21%).

Con riferimento all'elevata consistenza della voce "Trasferimenti (correnti e di investimento)", rilevata nelle pagine precedenti, si ritiene interessante evidenziare l'incidenza registrata da tale categoria di spesa rispetto agli altri aggregati facendo riferimento al periodo di vetustà. La rappresentazione in fasce temporali è data dal grafico seguente.

Tavola 123 –Residui pregressi per aggregati di spesa e fasce temporali – Esercizio 2009



2.2.2.5 Gli indicatori finanziari della spesa

Gli indicatori finanziari possono essere definiti misuratori del grado di realizzazione dei processi di impiego delle risorse finanziarie. Occorre, tuttavia, precisare che non possono essere utilizzati come unico strumento di analisi in quanto i risultati della gestione dipendono da dinamiche complesse (legislative, procedurali e organizzative) che impongono di integrare con altre informazioni i risultati ottenuti al fine di giungere ad un maggiore grado di significatività ed attendibilità.

A completamento dell'analisi finanziaria sui processi di spesa sono stati calcolati alcuni indicatori, tipicamente utilizzati in ambito finanziario pubblico, ritenuti maggiormente espressivi dei fenomeni esaminati e precisamente:

- capacità di impegno - determinata dal rapporto tra gli impegni formali di competenza e gli stanziamenti finali di spesa. Esprime in termini percentuali quanta spesa autorizzata (stanziamenti finali) nell'esercizio di competenza è stata formalmente impegnata.
- capacità di pagamento totale - determinata dal rapporto tra i pagamenti totali (competenza e residui) e gli impegni formali totali (competenza e residui). Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto competenza - determinata dal rapporto tra i pagamenti di competenza e gli impegni formali di competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto competenza in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto residui - determinata dal rapporto tra i pagamenti in conto residui e gli impegni formali in conto residui. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto residui in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di smaltimento residui passivi - determinata dal rapporto tra la somma delle economie, perenzioni e pagamenti in conto residui e i residui passivi iniziali. Esprime in termini percentuali in che misura l'Amministrazione regionale nell'esercizio finanziario è riuscita a ridurre i residui iniziali.
- propensione a generare residui – determinata dal rapporto tra i residui generati dalla gestione di competenza (formali e di stanziamento) e gli impegni totali⁴⁶ in conto competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale non riesce a concludere i processi di spesa iniziati nel corso dell'esercizio finanziario ed è

⁴⁶ Costituiti dagli impegni formali e dagli stanziamenti che seppure non impegnati formalmente a fine esercizio generano i residui detti appunto di stanziamento o residui impropri.

particolarmente influenzato dalle spese di investimento che per natura hanno tempi di realizzazione pluriennali.

L'andamento registrato nel quadriennio 2005 – 2008 con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 124 - Indicatori finanziari: serie storica

	2006	2007	2008	2009
Capacità di impegno in c/competenza	80,7%	76,4%	73,1%	79,7%
Capacità di pagamento totale	54,9%	52,7%	56,6%	57,6%
Capacità di pagamento in c/competenza	74,5%	75,8%	72,1%	72,5%
Capacità di pagamento in c/residui	37,1%	31,5%	37,4%	39,1%
Capacità di smaltimento dei residui	38,5%	33,7%	43,4%	37,4%
Propensione a generare residui	35,9%	32,3%	40,4%	36,2%

L'analisi finanziaria per indicatori verrà trattata con riferimento alle strategie di spesa e, considerato che i risultati del processo di spesa possono essere estremamente differenziati in relazione al tipo di gestione (diretta o attraverso trasferimenti a terzi) e alla natura della spesa (spese correnti e d'investimento), verrà, inoltre, sviluppata sia con riferimento agli aggregati di spesa sia con riferimento ai Titoli (Titolo I, Titolo II e Titolo III).

Gli indicatori sopra riportati sono stati calcolati in ordine ad ogni singola strategia ottenendo in tal modo informazioni di sintesi particolarmente significative sulla gestione della spesa le cui conclusioni, tuttavia, non possono prescindere da un'analisi più completa e approfondita dei fatti di gestione.

Tavola 125 – Indicatori per strategie

N.	Descrizione Strategie	CapImpegno	CapPagC	CapPagR	CapPagTot	CapSMaltResidui	PropGenRes
01	Istituzionale	87,8%	78,4%	78,1%	78,3%	48,7%	28,6%
02	Conoscenza	55,4%	35,9%	52,4%	46,6%	49,3%	74,6%
03	Beni culturali	62,0%	44,8%	33,5%	37,1%	25,1%	68,4%
04	Ambiente e governo del territorio	70,7%	50,0%	23,4%	31,1%	22,7%	63,2%
05	Sanità e politiche sociali	88,3%	86,1%	64,7%	81,7%	52,2%	19,4%
06	Sistemi produttivi e occupazione	78,7%	37,5%	46,6%	43,0%	50,6%	69,3%
07	Reti infrastrutturali e mobilità	88,4%	51,0%	13,8%	23,9%	19,5%	52,9%
08	Somme non attribuibili	48,5%	99,2%	88,0%	99,1%	41,6%	7,4%
	Totale	79,7%	72,5%	39,1%	57,6%	37,4%	36,2%

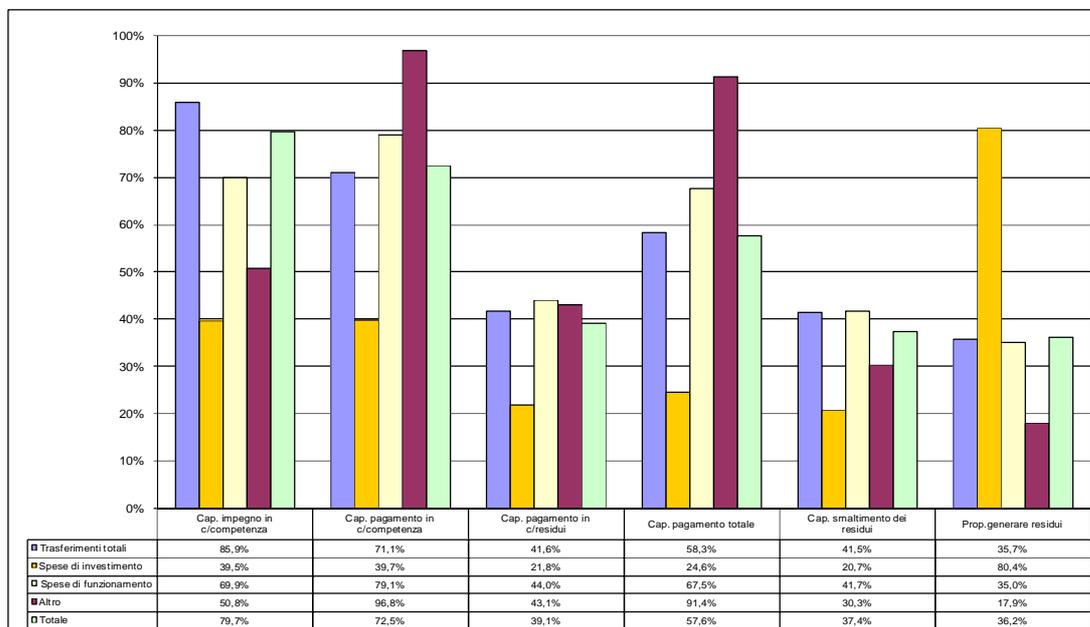
Dalla tabella è possibile notare per singolo indicatore quali sono le strategie che si collocano a livello superiore e/o inferiore rispetto al risultato dell'indicatore su base regionale.

Gli indicatori calcolati sulla strategia 05 – Sanità e politiche sociali si collocano tutti ad un livello decisamente superiore rispetto al risultato registrato in generale dall'amministrazione.

Con riferimento all'analisi per aggregati di spesa, occorre preliminarmente precisare che al fine di rappresentare in maniera più significativa il risultato dei singoli indicatori calcolati, gli

aggregati di spesa⁴⁷ utilizzati nell'analisi condotta nelle pagine precedenti, sono stati opportunamente riclassificati⁴⁸ in quattro macro-aggregati ritenuti più rappresentativi per tipologia e peso.

Tavola 126 - Indicatori per aggregati di spesa 2009



Attraverso la lettura della tavola è possibile notare il diverso risultato degli indicatori riferiti ai singoli macro aggregati di spesa che, in taluni casi, si rivelano anche molto distanti dal valore totale dell'indicatore, riportato nell'ultima riga della tavola. Il macro aggregato di spesa che si discosta maggiormente dall'indicatore globale risulta essere quello relativo alle spese di investimento. Ciò deriva essenzialmente dalla natura della spesa che, come noto, ha tempi di realizzazione più lunghi.

Passando all'analisi degli indicatori per singoli titoli di spesa è possibile ottenere informazioni di sintesi relative alla realizzazione dei processi di spesa corrente, di investimento nonché, per quelli riguardanti il rimborso di mutui e prestiti per ogni singolo indicatore calcolato, così come esposto nel seguito.

⁴⁷ Cfr tavola 49

⁴⁸ La voce Trasferimenti totali è il risultato dell'aggregazione dei Trasferimenti per spese correnti e Trasferimenti per spese di investimento. La voce Spese di funzionamento aggrega: Spese del personale, Acquisti di beni e servizi, Oneri vari e altre partite. La voce "Altro" aggrega: Oneri finanziari, Rimborsi di finanziamenti e Servizi agli organi costituzionali.

Tavola 127 – Indicatori serie storica per Titoli

Capacità di impegno in c/competenza	2006	2007	2008	2009
Titolo I	86,9%	79,6%	87,3%	84,4%
Titolo II	64,6%	59,7%	38,1%	57,9%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	80,7%	76,4%	73,1%	79,7%
Capacità di pagamento totale	2006	2007	2008	2009
Titolo I	82,4%	77,6%	76,7%	77,1%
Titolo II	26,3%	23,7%	28,2%	26,7%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	54,9%	52,7%	56,6%	57,6%
Capacità di pagamento in c/competenza	2006	2007	2008	2009
Titolo I	83,3%	82,8%	79,4%	78,2%
Titolo II	43,3%	31,8%	28,2%	32,6%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	74,5%	75,8%	72,1%	72,5%
Capacità di pagamento in c/residui	2006	2007	2008	2009
Titolo I	80,1%	59,7%	65,9%	73,1%
Titolo II	21,3%	24,3%	28,2%	25,2%
Titolo III				
Totale	37,1%	31,5%	37,4%	39,1%
Capacità di smaltimento dei residui	2006	2007	2008	2009
Titolo I	75,8%	53,0%	68,0%	68,5%
Titolo II	23,6%	28,8%	35,5%	26,3%
Titolo III				
Totale	38,5%	33,7%	43,4%	37,4%
Propensione a generare residui	2006	2007	2008	2009
Titolo I	20,8%	19,9%	24,1%	27,0%
Titolo II	71,5%	80,3%	86,8%	78,9%
Titolo III	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	35,9%	32,3%	40,4%	36,2%

2.2.2.6 I risultati per Assessorato

Per completare l'esame dei risultati della gestione di competenza e dei residui, di seguito, si forniscono alcuni approfondimenti concernenti i processi gestionali riguardanti l'attività finanziaria dei singoli Assessorati.

L'analisi di competenza

La tavola sottostante fornisce una visione sintetica delle spese dell'Amministrazione regionale, gestite in conto competenza, articolate per Assessorato e con riferimento alle tre grandezze contabili ritenute maggiormente significative per le finalità della presente analisi (vale a dire: impegni complessivi, pagamenti e residui).

Tavola 128 - Gestione competenza per Assessorato

1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	151.477.599	137.449.501	134.963.967	214.433.887
	Pagamenti	119.692.405	109.051.656	104.587.281	140.350.928
	Residui	31.785.194	28.397.846	30.376.686	74.082.959
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	308.626.910	257.906.677	284.794.558	259.110.510
	Pagamenti	243.516.850	214.384.201	217.605.965	215.483.778
	Residui	65.110.061	43.522.477	67.188.593	43.626.732
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	552.063.817	684.380.480	546.591.244	462.659.577
	Pagamenti	403.668.501	410.910.421	330.939.930	344.748.336
	Residui	148.395.316	273.470.059	215.651.313	117.911.241
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	634.179.232	722.359.179	790.505.488	789.224.524
	Pagamenti	472.146.012	615.443.848	515.975.161	528.738.125
	Residui	162.033.219	106.915.331	274.530.326	260.486.399
5 Ambiente	Impegni complessivi	393.220.305	328.803.028	525.294.424	371.085.433
	Pagamenti	206.636.742	201.155.779	217.590.459	206.140.755
	Residui	186.583.563	127.647.249	307.703.966	164.944.678
6 Agricoltura	Impegni complessivi	397.553.192	387.532.819	244.729.443	269.675.101
	Pagamenti	120.061.122	146.868.582	142.206.757	67.040.251
	Residui	277.492.071	240.664.237	102.522.685	202.634.850
7 Turismo	Impegni complessivi	195.732.825	148.711.201	198.863.149	147.762.951
	Pagamenti	31.627.892	21.948.599	25.574.476	21.723.074
	Residui	164.104.933	126.762.602	173.288.674	126.039.877
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	511.252.890	416.255.047	562.752.511	415.395.320
	Pagamenti	123.548.582	96.211.393	135.607.213	94.533.454
	Residui	387.704.309	320.043.654	427.145.297	320.861.867
9 Industria	Impegni complessivi	157.254.506	236.774.917	230.288.263	250.240.759
	Pagamenti	64.496.701	76.259.248	78.037.568	70.693.875
	Residui	92.757.805	160.515.669	152.250.695	179.546.884
10 Lavoro	Impegni complessivi	371.852.060	197.247.327	238.769.693	358.852.645
	Pagamenti	120.785.500	56.225.921	68.701.001	131.248.261
	Residui	251.066.561	141.021.406	170.068.692	227.604.384
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	368.360.849	268.516.454	517.429.861	411.947.800
	Pagamenti	132.721.355	87.410.492	70.661.273	74.590.766
	Residui	235.639.493	181.105.962	446.768.588	337.357.035
12 Sanità	Impegni complessivi	2.708.116.376	3.041.040.379	3.396.281.286	3.368.774.328
	Pagamenti	2.293.609.573	2.573.890.601	2.717.675.650	2.767.308.313
	Residui	414.506.803	467.149.779	678.605.636	601.466.015
13 Trasporti	Impegni complessivi	153.233.807	159.354.170	319.648.058	251.042.098
	Pagamenti	94.628.207	121.873.299	135.175.271	168.792.568
	Residui	58.605.600	37.480.871	184.472.787	82.249.531

Nella tavola seguente si riportano gli impegni complessivi in conto competenza per Assessorato e per strategia di spesa.

Tavola 129 – Impegni complessivi in c/competenza per Assessorati e strategie

Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	185.653.340	18.900.000	-	7.171.353	636.890	507.002	742.373	822.928
02	247.477.203	3.246.436	-	-	3.421.371	937.000	4.022.000	6.500
03	66.406.477	40.340.210	-	800.000	-	57.952.892	-	297.159.998
04	681.174.168	41.878.766	-	65.147.011	194.119	20.133	500.000	310.327
05	6.511.422	11.309.496	-	330.651.512	22.068.402	500.000	-	44.600
06	2.636.330	46.393	-	30.919.586	1.500.000	234.564.890	-	7.903
07	7.012.281	-	-	131.697	-	140.613.387	-	5.586
08	4.739.456	5.000.000	1.164.619	120.517.719	54.000.185	6.391.544	222.187.247	1.394.551
09	2.647.004	-	-	105.706.533	100.000	141.787.222	-	-
10	5.612.910	194.242.843	-	24.960.573	16.336.320	117.677.798	-	22.201
11	974.845	283.059.768	78.991.507	25.000	48.895.301	-	-	1.379
12	877.747	25.470.662	-	300.000	3.342.115.754	-	-	10.166
13	661.949	3.000.000	-	-	-	-	247.380.150	-
	1.212.385.132	626.494.573	80.156.125	686.330.983	3.489.268.342	700.951.868	474.831.770	299.786.140

L'analisi dei residui passivi

L'analisi delle spese, distinta per Assessorati, prosegue ora con riferimento alla gestione in conto residui.

Nella tavola seguente si riporta il confronto dei residui passivi totali (residui della gestione di competenza e residui pregressi ovvero generati dalla della gestione in conto residui) relativamente al quadriennio 2006-2009.

Tavola 130 – Residui totali per Assessorato

	Anno 2006	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009
1. Presidenza della Giunta	41.414.316	37.706.945	55.287.774	290.757.908
2. Ass. del Personale e Affari generali	124.316.997	95.884.788	113.521.055	114.499.290
3. Ass. della Programmazione	451.888.904	634.304.307	551.119.981	455.304.163
4. Ass. degli Enti Locali	837.134.354	710.276.581	697.797.435	538.193.615
5. Ass. dell'Ambiente	718.021.164	638.321.436	715.556.774	504.812.265
6. Ass. dell'Agricoltura e Riforma Agropastorale	690.028.193	532.144.421	267.767.191	328.672.009
7. Ass. del Turismo, Artigianato e Commercio	428.094.807	426.076.500	407.738.629	372.797.769
8. Ass. dei Lavori Pubblici	1.818.746.041	1.577.123.909	1.617.076.615	1.646.507.737
9. Ass. dell'Industria	446.294.915	489.274.592	502.934.496	440.392.261
10. Ass. del Lavoro, Formazione	654.914.259	594.393.112	412.369.880	475.705.074
11. Ass. della Pubblica Istruzione	550.463.857	542.357.501	726.989.135	806.733.599
12. Ass. della Sanità	502.304.989	695.089.063	903.758.181	981.603.566
13. Ass. dei Trasporti	232.236.460	248.678.309	347.254.279	367.870.758
Totale	7.495.859.256	7.221.631.465	7.319.171.425	7.323.850.013

Come si può notare, dalla tavola sopra riportata, l'importo più consistente dei residui totali, per l'intero arco temporale considerato, è riconducibile all'Assessorato dei Lavori pubblici (pari a circa il 22% per il 2009).

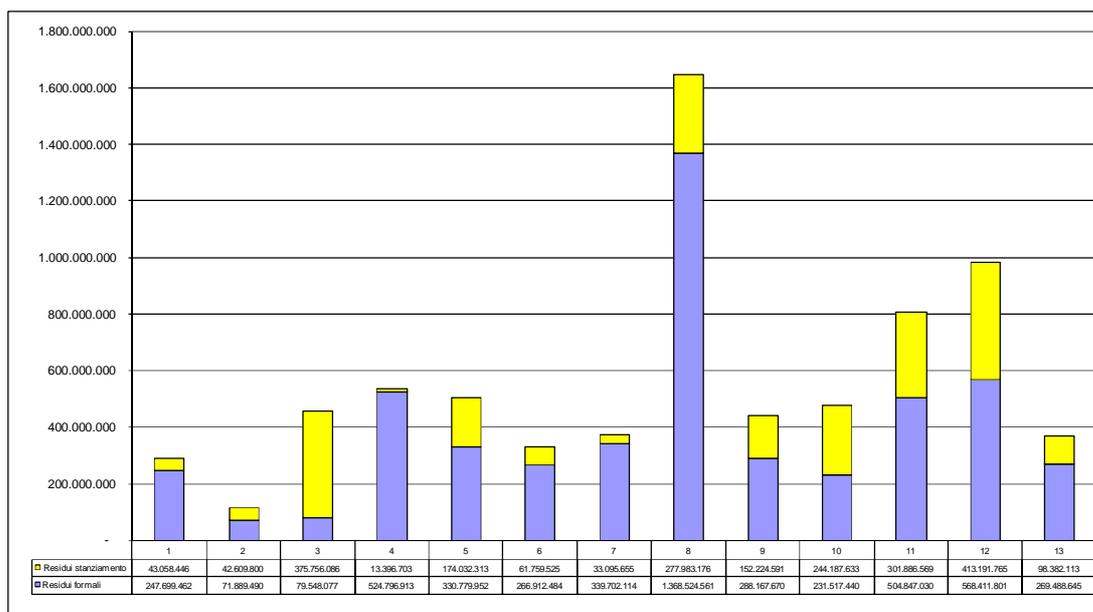
Nella tavola successiva si riporta, in termini di impegnato complessivo, l'ammontare della spesa gestita in conto residui da ciascun Assessorato per singola strategia di spesa.

Tavola 131 - Impegni complessivi in conto residui per Assessorati e Strategie

Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	22.915.864	10.478.866	46.294	209.688.569	820.005	421.714	3.718.705	78.854
02	43.746.650	30.965.964	-	68.632	2.039.509	6.336.880	20.757.402	155.839
03	269.440.768	96.228.148	-	19.320.118	5.123.376	177.763.029	-	4.649.799
04	185.615.249	104.976.314	163.229	306.970.927	511.666	32.622	7.503.764	-
05	14.057.238	1.509.385	-	435.491.121	27.025.400	-	-	-
06	1.403.212	8.335.745	-	24.278.269	3.104.545	183.623.221	8.927.834	700
07	24.679	2.726.529	-	1.187.325	-	339.324.386	-	-
08	6.770.957	10.000.000	4.080.976	342.267.673	95.496.470	6.317.734	1.028.674.993	-
09	217.922	-	-	146.373.281	-	182.210.895	-	-
10	1.378.298	258.016.808	-	6.958.727	5.884.466	107.835.724	-	6.997
11	468.601	420.574.230	187.325.241	-	83.227.609	-	-	-
12	113.358	46.482.436	-	-	833.953.938	-	-	-
13	306.192	-	-	-	931	-	318.589.055	-
	546.458.988	990.294.425	191.615.739	1.492.604.643	1.057.187.914	1.003.866.206	1.388.171.751	4.892.189

La rappresentazione dei dati nella tavola successiva, permette di rilevare i residui totali di ciascun Assessorato disaggregati in residui di stanziamento e formali.

Tavola 132 - Composizione residui totali per Assessorato e per tipologia - Esercizio 2009

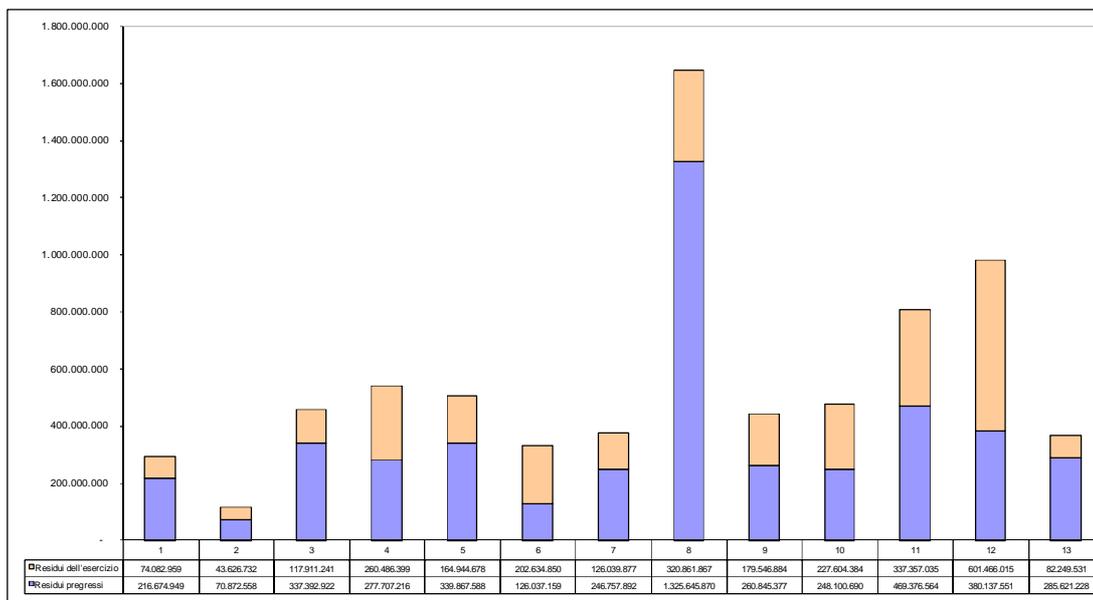


I residui formali costituiscono il 69,5% del totale dei residui passivi di cui il 26,9% in capo all'Assessorato dei Lavori Pubblici, l'11,2% all'Assessorato della Sanità, il 10,3% all'Assessorato Enti Locali ed il 9,9% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

I residui di stanziamento costituiscono il 30,5% del totale dei residui passivi, la cui più elevata incidenza risulta in capo all'Assessorato della Sanità (18,5%), Programmazione (16,8%) e Pubblica Istruzione (13,5%).

La tavola successiva evidenzia i residui passivi per Assessorato distinguendo quelli formati nell'esercizio di competenza da quelli formati in esercizi precedenti.

Tavola 133 - Composizione residui totali per Assessorato



Residui passivi dell'esercizio

I residui dell'esercizio, ovvero quelli generati dalla gestione in conto competenza, costituiscono il 37,4% del totale dei residui passivi, di cui il 22,0% in capo all'Assessorato alla Sanità, il 12,3% alla Pubblica Istruzione ed il 11,7% ai Lavori Pubblici.

Residui passivi pregressi

I residui pregressi rappresentano il 62,6% del totale dei residui passivi, di cui il 28,9% ascrivibili all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 10,2% all'Assessorato della Sanità.

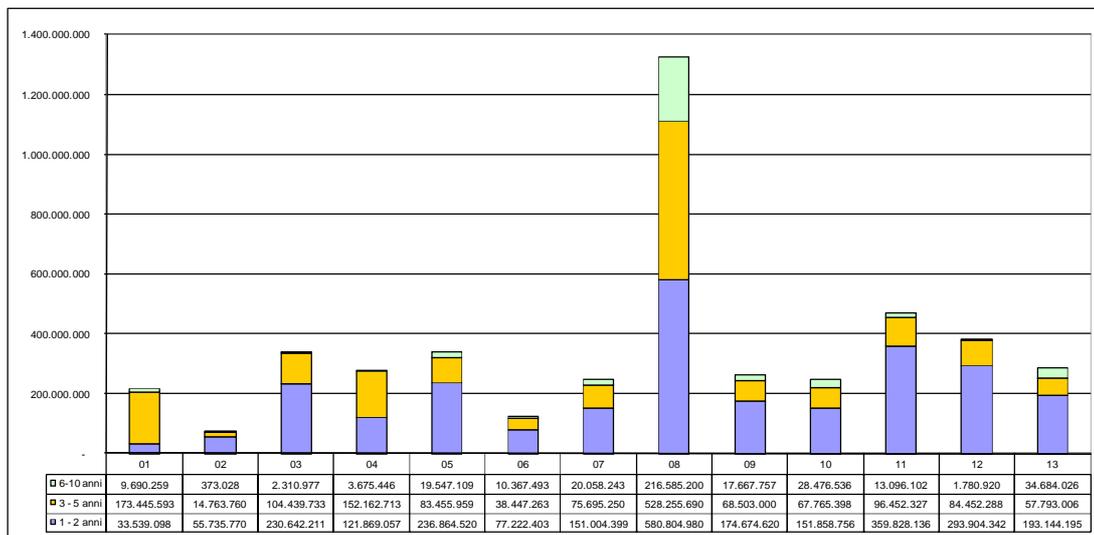
Nella tavola successiva sono rappresentati i residui iniziali, finali e quelli smaltiti formati in anni precedenti.

Tavola 134 – Residui pregressi per Assessorato

		2006	2007	2008	2009
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	18.329.928	34.197.172	44.714.326	248.168.871
	Pagamenti	8.700.805	24.888.073	19.803.238	31.493.922
	Residui	9.629.122	9.309.099	24.911.088	216.674.949
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	103.199.563	105.909.083	74.716.707	104.070.876
	Pagamenti	43.992.627	53.546.771	28.384.245	33.198.318
	Residui	59.206.936	52.362.312	46.332.462	70.872.558
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	367.220.356	408.990.224	377.197.152	572.525.239
	Pagamenti	63.726.768	48.155.976	41.728.485	235.132.318
	Residui	303.493.588	360.834.248	335.468.667	337.392.922
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	857.952.243	802.797.981	634.231.852	605.773.771
	Pagamenti	182.851.108	199.436.731	210.964.744	328.066.555
	Residui	675.101.135	603.361.251	423.267.108	277.707.216
5 Ambiente	Impegni complessivi	659.523.157	685.187.458	545.995.759	478.083.144
	Pagamenti	128.085.557	174.513.271	138.142.951	138.215.556
	Residui	531.437.601	510.674.186	407.852.808	339.867.588
6 Agricoltura	Impegni complessivi	590.541.158	506.488.934	546.514.077	229.673.525
	Pagamenti	178.005.036	215.008.750	381.269.571	103.636.366
	Residui	412.536.122	291.480.184	165.244.506	126.037.159
7 Turismo	Impegni complessivi	372.812.914	394.452.388	332.659.449	343.262.918
	Pagamenti	108.823.040	95.138.490	98.209.494	96.505.025
	Residui	263.989.874	299.313.898	234.449.955	246.757.892
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	1.730.223.094	1.514.748.585	1.367.548.066	1.493.608.803
	Pagamenti	299.181.361	257.668.330	177.616.749	167.962.933
	Residui	1.431.041.733	1.257.080.255	1.189.931.317	1.325.645.870
9 Industria	Impegni complessivi	440.527.441	386.673.257	402.801.974	328.802.098
	Pagamenti	86.990.331	57.914.334	52.118.173	67.956.721
	Residui	353.537.110	328.758.923	350.683.801	260.845.377
10 Lavoro	Impegni complessivi	537.453.793	629.318.110	400.734.295	380.081.020
	Pagamenti	133.606.095	175.946.404	158.433.107	131.980.330
	Residui	403.847.698	453.371.706	242.301.188	248.100.690
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	501.783.810	521.044.342	485.606.093	691.595.681
	Pagamenti	186.959.446	159.792.802	205.385.545	222.219.116
	Residui	314.824.364	361.251.539	280.220.547	469.376.564
12 Sanità	Impegni complessivi	1.070.030.449	490.359.256	678.141.560	880.549.732
	Pagamenti	982.232.263	262.419.971	452.989.015	500.412.181
	Residui	87.798.186	227.939.284	225.152.545	380.137.551
13 Trasporti	Impegni complessivi	196.188.135	226.370.524	195.371.235	318.896.178
	Pagamenti	22.557.275	15.173.086	32.589.743	33.274.951
	Residui	173.630.861	211.197.438	162.781.492	285.621.228

Nella tavola successiva sono rappresentati per Assessorato i residui passivi pregressi totali distinti, per fasce temporali.

Tavola 135 – Stratificazione residui passivi pregressi per Assessorato



Per l'ulteriore approfondimento delle tematiche gestionali inerenti i singoli Assessorati e Direzioni Generali, si rimanda alle specifiche relazioni contenute nei rispettivi allegati.

2.2.3 La situazione finanziaria

L'esame degli impieghi di risorse finanziarie e delle fonti di finanziamento dell'Amministrazione regionale ha messo in luce l'origine e la destinazione dei flussi di risorse in entrata e in uscita, fornendo elementi utili a comprendere la loro composizione e variabilità negli anni considerati.

La situazione finanziaria dell'Amministrazione si può desumere dal Conto del Bilancio, quale elemento di cui si compone il Rendiconto Generale della Regione, redatto ai sensi dell'art. 62 della L.R. n. 11/2006. Per meglio comprendere, tuttavia, l'effettiva entità dell'indebitamento e la sua variabilità negli anni, è opportuno tenere conto anche di altri elementi finanziari non compresi nel disavanzo calcolato secondo le regole consuete.

In questa sede, al fine di mettere in luce gli aspetti più rilevanti della situazione finanziaria, si riporta il quadro sintetico del disavanzo finanziario ottenuto dalla rielaborazione dei valori ufficiali che scaturiscono dal sistema contabile attualmente in uso.

Il disavanzo complessivo finanziario

Sulla base dei dati ufficiali del Conto del Bilancio, riportato in sintesi nella tabella seguente con riferimento al quadriennio 2005-2009, si perviene alla determinazione del disavanzo complessivo finanziario,.

Ai fini dell'analisi non si è dato peso alle dinamiche della sua formazione, bensì agli effetti che complessivamente le operazioni gestionali poste in essere hanno prodotto sulla situazione finanziaria finale.

Nella prima ipotesi, è stato considerato il Disavanzo complessivo finanziario (Caso 1) ottenuto unicamente dalle voci che lo compongono alla chiusura di ciascun esercizio finanziario.

Tavola 136 - Disavanzo complessivo finanziario (caso 1)

	2005	Variaz.	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009
1 Fondo Cassa	- 1.955.463.416	-113%	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897
2 Residui attivi	7.289.520.735	-35%	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495
3 Residui passivi	- 8.156.616.996	-8%	- 7.499.879.215	-4%	- 7.227.708.631	2%	- 7.383.275.765	6%	- 7.830.973.685
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.822.559.677	-12%	- 2.494.994.126	-5%	- 2.359.654.401	-14%	- 2.018.915.786	8%	- 2.185.098.293

Dai dati riportati nella tavola precedente si deduce che la situazione finanziaria presenta, nell'arco temporale considerato, uno squilibrio tale per cui le risorse finanziarie disponibili (Fondo cassa e Residui attivi) non sarebbero in grado di garantire il pagamento di tutti gli impegni assunti (Residui passivi).

Analizzando l'evoluzione del disavanzo finanziario ufficiale si osserva come, nell'arco temporale 2005-2009, il suo andamento decrescente, passato da - 2.822.559.677 di euro del 2005 a - 2.185.098.293 del 2009, ha registrato una variazione percentuale del 22,6%.

Nella tavola successiva (Caso 2) si calcola il disavanzo finanziario complessivo rettificato, ottenuto apportando opportune integrazioni al risultato del disavanzo finanziario ufficiale, in considerazione di alcuni valori di natura finanziaria presenti nel Conto del patrimonio.

Come è noto, la normativa contabile in vigore prevede che non vengano contabilizzati tra i residui passivi e che conseguentemente non compongano il disavanzo:

- le quote di capitale attinenti a mutui o finanziamenti passivi, relativamente alle quote non ancora scadute;
- le passività potenziali espresse sotto forma di residui perenti, ossia quei residui stralciati dalla contabilità finanziaria che in caso di sussistenza del debito verranno successivamente contabilizzati in conto competenza nell'anno in cui il vincolo giuridico verrà appurato;
- altri crediti e debiti di diversa natura, che non risultano iscritti nei residui attivi e passivi.

Considerando le rettifiche suddette, si perviene così al calcolo di un risultato finanziario maggiormente espressivo in termini di completezza degli elementi che lo compongono.

Tavola 137 - Disavanzo complessivo finanziario rettificato (caso 2)

	2005	Variaz.	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009
1 Fondo Cassa	- 1.955.463.416	-113%	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897
2 Residui attivi	7.289.520.735	-35%	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495
3 Residui passivi	- 8.156.616.996	-8%	- 7.499.879.215	-4%	- 7.227.708.631	2%	- 7.383.275.765	6%	- 7.830.973.685
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.822.559.677	-12%	- 2.494.994.126	-5%	- 2.359.654.401	-14%	- 2.018.915.786	8%	- 2.185.098.293
5 Crediti patrimoniali	518.682.532	-10%	465.324.228	-31%	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404
6 Debiti patrimoniali	- 17.015.942	-33%	- 11.482.300	-46%	- 6.229.259	-73%	- 1.680.755	-100%	-
7 Mutui passivi	- 3.163.480.192	-7%	- 2.929.103.999	-8%	- 2.686.700.126	-6%	- 2.514.454.578	-7%	- 2.338.057.598
8 Residui perenti	- 1.290.946.987	8%	- 1.398.989.453	27%	- 1.783.101.583	17%	- 2.091.118.220	9%	- 2.278.470.340
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	- 6.775.320.266	-6%	- 6.369.245.651	2%	- 6.515.043.567	-1,8%	- 6.398.075.870	2,8%	- 6.577.928.827

Analizzando l'andamento del disavanzo complessivo rettificato, si osserva come il valore in termini assoluti passi da € 6.775.320.266 del 2005 ad € 6.577.928.827 del 2009, registrando così una diminuzione pari al 2,9%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2009 ha visto un aumento pari al 2,8%. Sebbene con una variazione percentuale leggermente più ridotta rispetto al trend del disavanzo complessivo calcolato nel Caso 1, anche l'andamento del disavanzo rettificato presenta una diminuzione.

Relativamente alla voce mutui passivi (comprendente il debito per le quote capitale non ancora scadute relativamente ai prestiti obbligazionari e ai mutui contratti) si conferma il trend decrescente del valore assoluto a partire dall'esercizio 2006 attestato nel 2009 a – 2.338.057.598 euro, mentre il peso percentuale dei mutui passivi sul totale del disavanzo finanziario passa dal 47% del 2005 al 35,5% del 2009.

Nell'ipotesi che non tutti i residui dichiarati perenti costituiscano oggetto di riassegnazione nei futuri esercizi, trattandosi in numerosi casi di procedure di spesa definitivamente interrotte, è opportuno determinare un'ulteriore configurazione del risultato finanziario individuabile quale disavanzo finanziario globale rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte.

Per determinare il nuovo aggregato è stata calcolata la percentuale media delle riassegnazioni sul fondo perenzioni degli ultimi cinque esercizi; il metodo di calcolo prescelto ha condotto alla quantificazione delle riassegnazioni annuali nella misura del 6,58% del rispettivo fondo perenzioni. Ipotizzando il verificarsi delle presunte riassegnazioni entro il sesto anno dall'esercizio in cui la perenzione è stata dichiarata, si perviene ad una più ragionevole determinazione del debito presunto per residui dichiarati perenti, secondo quanto risulta nella seguente tabella.

Tavola 138 - Riassegnazioni presunte

Voce	2005	2006	2007	2008	2009
Fondo perenzioni	1.290.946.987	1.398.989.453	1.783.101.583	2.091.118.220	2.278.470.340
% Riassegnazione annua media	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%
Riassegnazione annua media	84.944.312	92.053.506	117.328.084	137.595.579	149.923.348
Numero anni riassegnazione	6	6	6	6	6
Riassegnazione totale	509.665.870	552.321.036	703.968.505	825.573.473	899.540.090

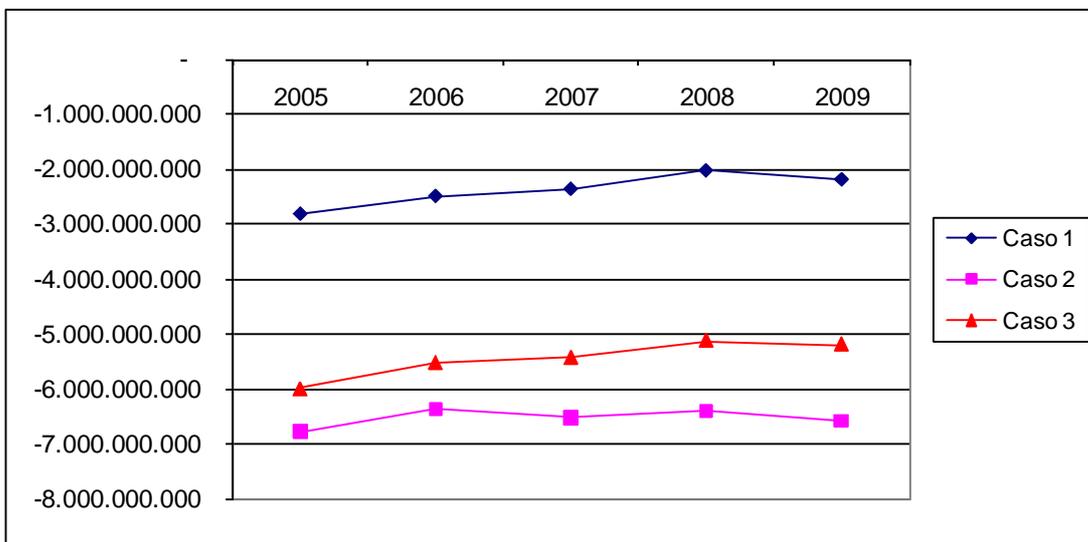
Utilizzando il valore delle riassegnazioni presunte, in sostituzione del fondo residui perenti globalmente considerato, si perviene alla determinazione di una nuova entità di disavanzo indicato come "Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte" (Caso 3).

Tavola 139 - Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte (caso 3)

Voci	2005	Variaz.	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009
1 Fondo Cassa	-1.955.463.416	-113%	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897
2 Residui attivi	7.289.520.735	-35%	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495
3 Residui passivi	-8.156.616.996	-8%	-7.499.879.215	-4%	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.822.559.677	-12%	-2.494.994.126	-5%	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293
5 Crediti patrimoniali	518.682.532	-10%	465.324.228	-31%	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404
6 Debiti patrimoniali	-17.015.942	-33%	-11.482.300	-46%	-6.229.259	-73%	-1.680.755	-100%	-
7 Mutui passivi	-3.163.480.192	-7%	-2.929.103.999	-8%	-2.686.700.126	-6%	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598
8 Residui perenti da riassegnare	-509.665.870	8%	-552.321.036	27%	-703.968.505	17%	-825.573.473	9%	-899.540.090
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-5.994.039.149	-8%	-5.522.577.234	-2%	-5.435.910.489	-5,6%	-5.132.531.123	1%	-5.198.998.577

Dall'esame dell'andamento del disavanzo finanziario complessivo così rettificato, il 2009 registra un decremento del valore assoluto della grandezza oggetto di analisi: si passa da € 5.994.039.149 del 2005 ad € 5.198.998.579 del 2009, con una diminuzione dello stesso pari al 13,3%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2009 vede un aumento del disavanzo pari al 1%.

Confrontando le tre tipologie di calcolo attraverso la rappresentazione grafica successiva, si rileva che, seppur con intensità differenti, tutti i casi analizzati registrano un incremento del disavanzo complessivo del bilancio regionale.

Tavola 140 - Disavanzo

2.3 LA CONTABILITÀ DIREZIONALE

2.3.1 Il budget economico

Il ruolo del budget nel ciclo di programmazione economico-finanziario

L'esigenza di ampliare l'informazione del bilancio finanziario di previsione, con elementi e dati di tipo economico volti a rendere più significative le decisioni di finanza pubblica anche in funzione della valutazione del costo dei servizi e delle attività prodotte dalle amministrazioni pubbliche, ha condotto alla riforma contabile e di bilancio dello Stato del 1997, e specificatamente all'introduzione della contabilità economica analitica per centri di costo, da affiancare al sistema tradizionale di contabilità finanziaria¹.

L'amministrazione regionale, infatti, coerentemente alle nuove esigenze dell'azione amministrativa ormai sempre più orientata verso l'efficienza nel percorso obiettivi - risorse - risultati, ha disciplinato la materia contabile, prevedendo l'adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica per centri di costo², integrato con la contabilità finanziaria.

Recentemente, con legge n. 196 del 31 dicembre 2009 che disciplina la normativa in materia di contabilità e finanza pubblica, è stata data delega al Governo per l'adeguamento dei sistemi contabili, così come richiamato nei principi (art. 1 comma 1) "le amministrazioni pubbliche concorrono al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica sulla base dei principi fondamentali dell'armonizzazione dei bilanci pubblici e del coordinamento della finanza pubblica, e ne condividono le conseguenti responsabilità".

In base a tale norma il coordinamento ed il governo unitario della finanza pubblica si realizzano attraverso tre principali strumenti:

- Armonizzazione dei bilanci pubblici;
- Banca dati unitaria;
- Programmazione e coordinamento delle politiche di bilancio.

In merito a quest'ultimo aspetto, i principi ispiratori della riforma vedono l'affiancamento, ai fini conoscitivi, al sistema di contabilità finanziaria di un sistema di contabilità economico – patrimoniale che si ispiri a comuni criteri di contabilizzazione. A fianco a tale impianto, è

¹ "Il Budget dello Stato 2010" (Budget definito) – pubblicazione a cura del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – Ministero dell'Economia e delle Finanze – edizione Marzo 2010.

² Legge regionale n. 11 del 2 agosto 2006 – "Norme in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità della Regione Autonoma della Sardegna", l'articolo 61 ha previsto l'adozione della Contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica e l'art. 69 i termini della decorrenza (successivamente modificati), in via sperimentale nel 2008 ed in via definitiva nel 2009.

Legge finanziaria regionale 2009 n. 1 del 14 maggio 2009 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della regione" l'art. 1 comma 13 ha modificato l'art. 69 della L.R. 11/06, stabilendo la decorrenza dell'adozione della contabilità economica, la cui applicazione è rinviata al 2009 in via sperimentale e al 2011 in via definitiva.

prevista la definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, costruiti secondo criteri e metodologie comuni alle diverse amministrazioni e individuati con DPCM.

Tra le esigenze cui la riforma intende rispondere, oltre al coordinamento delle azioni dei diversi soggetti pubblici, si rileva il tentativo di aumentare la trasparenza nell'allocazione delle risorse scarse e di incrementare l'efficienza.

È in questa prospettiva che il budget economico (introdotto dall'Amministrazione regionale con la L.R. n. 11/2006) può oggi inserirsi, costituendo uno strumento di preminente attualità, anche nell'ottica dell'evoluzione della riforma avviata con la legge n. 196 del 2009.

Tale strumento di programmazione, ponendo in relazione gli obiettivi con le risorse impiegate consente di conoscere e qualificare il loro consumo ed il suo impiego a regime consentirà di valutare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, favorendo il passaggio dalla logica giuridico-formale degli atti di gestione a quella economica-sostanziale dei risultati.

L'attuale sistema, ancora in fase di sperimentazione, consentirà tra l'altro a regime di collegare gli indirizzi agli obiettivi direzionali (POA), alle risorse effettivamente impiegate nei processi produttivi ed ai risultati a cui deve essere orientata l'azione amministrativa, secondo le logiche di misurazione e valutazione evidenziate dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009³, (meglio noto come legge Brunetta).

Tavola 1 – Strumenti di programmazione

Principali strumenti di programmazione		
1	P.R.S.	Art. 2 L. 11/06
2	D.A.P.E.F.	Art. 3 L. 11/06
3	Progetti d'Intervento - Allegato Tecnico	Art. 2 L. 11/06
4	Legge Finanziaria - Bilancio	Art. 4 L. 11/06
5	Allegato Tecnico - Bilancio	Art. 9 L. 11/06
6	Budget Economico	Art. 61 L. 11/06

³ Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"

Sperimentazione

Il nuovo ciclo di budget così come nell'anno 2008 è stato rivolto essenzialmente all'affinamento delle nuove procedure caratterizzanti l'intero processo ed al superamento delle difficoltà di natura tecnico-operative riscontrate in seguito alla graduale estensione delle nuove funzionalità operative del modulo SAP – CO (Controlling) dedicato.

Infatti, come sottolineato nelle *finalità espresse* nella deliberazione n. 50/22 del 10.11.2009 relativa al “Rapporto sullo stato di attuazione della sperimentazione del budget economico per gli anni 2008-2009”, esse sono immediatamente riconducibili all'avvio delle nuove attività necessarie per porre le basi per l'implementazione del budget 2010 e per la sua adozione in via definitiva nell'anno 2011.

In questa fase di sperimentazione pertanto, sono state tracciate le nuove regole necessarie allo sviluppo delle singole attività e alla implementazione delle opportune soluzioni, seppur talvolta ancora semplificate, in vista del graduale concreto ampliamento delle funzioni del budget che si realizzeranno con la definitiva adozione del nuovo sistema contabile.

A tale proposito, un importante contributo alla formulazione del budget ed alla applicazione delle nuove metodologie contabili è stato fornito dalla approvazione nel 2009⁴ delle “Direttive per l'applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica integrata con quella finanziaria”, elaborate dal gruppo di lavoro interassessoriale per l'attuazione della contabilità economica.

Il documento individua i criteri e i principi generali e applicativi che stanno alla base della formazione del bilancio d'esercizio, del budget economico e di tutti gli altri documenti contabili costituendo quindi un utile riferimento da adottare in sede di primo impianto per garantire l'unitarietà dei principi di contabilità economica per la Regione Autonoma della Sardegna.

Così come avviene per l'Amministrazione statale, l'avvio del *ciclo di formazione del budget* dell'Amministrazione regionale si realizza simultaneamente al processo della programmazione, quindi alla predisposizione della proposta di bilancio di previsione, al fine di garantire l'adozione del budget entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore delle leggi finanziaria e di bilancio.

Tuttavia, il processo di formazione del budget, anche quest'anno ancora in via sperimentale, ha scontato l'allungamento dei tempi di elaborazione rendendo possibile un primo controllo dei costi effettivi limitatamente alla loro rilevazione di fine anno. Infatti, il budget che si pone

⁴ Deliberazione di Giunta n. 18/24 del 20 aprile 2009 “Direttive per l'applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica integrata con quella finanziaria” Legge regionale 2 agosto 2006 n. 11

in via strumentale all'esercizio del controllo di gestione, potrà espletare pienamente le funzioni proprie, consentendo di intervenire tempestivamente con opportune azioni correttive nel caso di scostamenti, solo con il confronto sistematico tra gli obiettivi prefissati (dati previsionali) con i risultati raggiunti, (dati consuntivi).

In tale ottica, il budget potrà costituire un utile strumento di lavoro solo se l'approvazione del bilancio da parte del Consiglio regionale avverrà nei termini previsti dall'articolo 11 della legge di contabilità regionale ("il Dapef, il disegno di legge finanziaria e il disegno di legge del bilancio annuale e pluriennale...sono trasmessi al Consiglio regionale per l'approvazione entro il 30 settembre dell'anno precedente all'esercizio finanziario cui gli stessi si riferiscono). In caso di approvazione dell'esercizio provvisorio, infatti il budget economico non potrebbe essere adottato, nell'ipotesi più ottimistica, prima del mese di febbraio.

Il processo di formazione del budget 2009

Nel Budget economico vengono evidenziati i costi di gestione che l'Amministrazione regionale prevede di sostenere nell'anno, in termini di reale e concreto utilizzo di risorse umane, finanziarie e strumentali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in altri termini la loro definizione consente di evidenziare i risultati economici che l'azienda intende raggiungere.

Centri di Costo - CdC

Operativamente, le previsioni economiche annuali sono state formulate, nel rispetto degli stanziamenti di spesa autorizzati in bilancio, dai singoli *Centri di Costo* a cui è assegnata in definitiva la responsabilità della validazione dei dati. Tali unità organizzative di livello dirigenziale sono state individuate, nell'ambito della Regione, coerentemente con i Centri di Responsabilità Amministrativa titolari della gestione finanziaria.

Il budget 2009 è stato formulato secondo le indicazioni fornite dalla Direzione della Programmazione, la quale ha esplicitato nelle linee guida le modalità per la compilazione delle schede e delle note integrative, nonché indicato il calendario degli adempimenti le fasi del processo ed i soggetti coinvolti.

Come enunciato nell'articolo 9 delle direttive contabili approvate con delibera di Giunta, "il Budget economico è articolato per Centri di Costo in modo da esprimere i costi di produzione imputabili a ciascuna struttura ed è funzionale allo svolgimento dell'attività di controllo".

In corso d'anno coerentemente alle mutate esigenze gestionali e alle variazioni dell'assetto organizzativo, come l'istituzione o la soppressione di centri di costo, si è provveduto all'aggiornamento nel sistema del relativo Piano dei centri di costo operativo, mentre è facilmente ipotizzabile, nel sistema a tendere, un differente Piano dei centri di costo in

riferimento alla evoluzione della riorganizzazione in atto ed all'impatto sulle componenti fondamentali della contabilità economica e analitica.

Tavola 2 – Gerarchia standard dei Centri di Costo della Regione Sardegna anno 2009

Centri di Costo Regione Sardegna	
RAS	
C00010000	Presidenza
C00015000	Ufficio Ispettivo
C00101	DG DELLA PRESIDENZA
C00102	DG DELL'AREA LEGALE
C00103	DG DELLA RAGIONERIA
C00104	DG DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
C00020000	Ass. Affari Generali Personale e Riforma
C00025000	Ufficio del Controllo di Gestione
C00201	DG DEGLI AFFARI GENERALI
C00202	DG ORGANIZZAZIONE E METODO DEL PERSONALE
C00030000	Ass. Programmazione e Bilancio, Credito Assetto Territorio
C00036000	Centro Regionale di Programmazione
C00036100	Agenzia RAS per le Entrate
C00301	DG PROGRAMMAZIONE BILANCIO CREDITO E ASSETTO TERR
C00040000	Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica
C00401	DG ENTI LOCALI E FINANZE
C00402	DG PIANIFICAZIONE URBANISTICA TERRITORIO E VIGIL
C00050000	Ass. Difesa dell'Ambiente
C00501	DG DIFESA DELL'AMBIENTE
C00502	DG CORPO FORESTALE VIGILANZA AMBIENTALE
C00060000	Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale
C00601	DG AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE
C00070000	Ass. Turismo, Artigianato e Commercio
C00701	DG DEL TURISMO ARTIGIANATO E COMMERCIO
C00080000	Ass. Lavori Pubblici
C00801	DG DEI LAVORI PUBBLICI
C00090000	Ass. Industria
C00901	DG DELL'INDUSTRIA
C00100000	Ass. Lavoro Formazione Cooperazione Sicurezza
C01001	DG DEL LAVORO
C00110000	Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali
C01101	DG BENI CULT, INFO, SPET E SPORT
C01102	DG PUBBLICA ISTRUZIONE
C00120000	Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale
C01201	DG DELLA SANITA'
C01202	DG DELLE POLITICHE SOCIALI
C00130000	Ass. Trasporti
C01301	DG dei Trasporti
C01302	DG Trasporto Pubblico Locale

Nel sistema SAP, i Centri di Costo sono rappresentati gerarchicamente secondo la struttura organizzativa realmente operante nell'Amministrazione Regionale nell'anno. Nella tabella 2 è riportata a titolo esemplificativo la loro rappresentazione sintetica relativamente alla struttura politica degli Assessorati, alle Direzioni Generali e alle altre Partizioni Organizzative (ufficio ispettivo e centro regionale di programmazione, ecc...), di primo livello, mentre non sono evidenziati i CdC di secondo livello corrispondenti ai singoli Servizi appartenenti funzionalmente alle Direzioni Generali. La previsione dei costi, individuati in base alle Voci del Piano dei Conti adottato, sono state formulate da ogni singolo CdC con riferimento ai capitoli del bilancio di competenza; si riporta a titolo di esempio la scheda di budget utilizzata per la raccolta dei dati previsionali nell'anno 2009. Infatti secondo il fine della sperimentazione, orientato ad un efficace miglioramento dell'intero processo, per garantire il supporto ai responsabili dei CdC e per agevolare la elaborazione delle previsioni, sono stati inseriti nella schede di budget i relativi capitoli finanziari desunti dalle previsioni del bilancio soggetto all'approvazione della Giunta, di competenza dei singoli Centri di Costo.

Tavola 3 – Scheda di budget

SCHEDA PER LA RILEVAZIONE DEI COSTI ASSESSORATO CENTRI DI COSTO: 00.07.01.00					
VOCI DEL PIANO DEI CONTI					
TOTALE COSTI PER ACQUISTO BENI DI CONSUMO					
3121341000	CANCELLERIA E MATERIALE INFORMATIVO	SC01.0137	SC08.0045	SC08.0046	TOTALE 2009
3121342000	CARBURANTI, COMBUSTIBILI E LUBRIFICANTI				
3121342001	BENZINA E OLIO PER AUTO				
3121342002	GASOLIO PER RISCALDAMENTO				
3121343000	PUBBLICAZIONI GIORNALI E RIVISTE				
3121344000	ACQUISTO BENI PER REFERENDUM				
3121345000	ALTRI MATERIALI DI CONSUMO				
TOTALE COSTI PER SERVIZI					
3121346000	CONTRATTI DI SERVIZIO PER IL TRASPORTO				
3121347000	ALTRI CONTRATTI DI SERVIZIO				
3121348000	STUDI, CONSULENZE, INDAGINI E GETTONI DI PRESENZA				
3121349000	ORGANIZZAZIONE MANIFESTAZIONI E CONVEGNI				
3131350000	CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI PER TERZI				
3121351000	MANUTENZIONI ORDINARIE E RIPARAZIONI				
3121352000	MANUTENZIONI ORDINARIE E RIPARAZIONI DI AUTOMEZZI				
3121353000	ALTRE SPESE DI MANUTENZIONE ORDINARIA E RIPARAZIONE				
3121354000	SERVIZI AUSILIARI - SPESE PULIZIA - TRASLOCHI - FACCHINAGGIO				
3121354001	PULIZIA				
3121354002	TRASLOCHI C/UFFICI				
3121354003	GESTIONE PARCHEGGI				
3121354004	VIGILANZA				
3121354005	ALTRI SERVIZI AUSILIARI				
3121354006	MANUTENZIONE VERDE				
3121354007	GESTIONE SILOS VIA CAPRERA				
3121355000	UTENZE E CANONI PER TELEFONIA E RETI DI TRASMISSIONE				
3121356000	UTENZE E CANONI PER ENERGIA ELETTRICA - ACQUA				
3121357000	UTENZE E CANONI PER LATRI SERVIZI				
3121358000	ACQUISTO DI SERVIZI PER REFERENDUM				
3121359000	SPESE POSTALI				
3121360000	ASSICURAZIONI				
3121361000	ACQUISTO DI SERVIZI PER SPESE DI RAPPRESENTANZA				
3121362000	ASSISTENZA E MANUTENZIONE INFORMATICA				
3121363000	SPESE PER LITI (PATROCINIO LEGALE)				
3121364000	ALTRE SPESE PER SERVIZI				
3141411000	NOLEGGI LOAZIONI E LEASING OPERATIVO				
TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI					
3141412000	LICENZE E SOFTWARE				
TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE					
3171101000	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI				

Tra le voci di costo per acquisto di beni di consumo e costi per servizi riportate nella scheda, sono contenute anche quelle attinenti ai costi cosiddetti "comuni" alla cui previsione per tutta l'Amministrazione, hanno provveduto il Servizio Tecnico e il Servizio Provveditorato dell'Assessorato degli Enti Locali.

Per consentire un puntuale monitoraggio nelle singole componenti e renderlo funzionale alle esigenze informative e contabili, le previsioni delle voci – Carburanti combustibili e lubrificanti e – Servizi ausiliari spese di pulizia traslochi e facchinaggio, comprendenti più aggregati significativi, sono state quindi formulate da tali strutture secondo la sottoarticolazione di seguito indicata:

- 3121342000 Carburanti combustibili e lubrificanti

32121342001 Benzina e olio per auto

32121342002 Gasolio per riscaldamento

- 3121354000 Servizi ausiliari, spese di pulizia, traslochi e facchinaggio

3121354001 Pulizia

3121354002 Traslochi c/uffici

3121354003 Gestioni parcheggi

3121354004 Vigilanza

3121354005 Altri servizi ausiliari

3121354006 Manutenzione verde

3121354007 Gestione silos via Caprera

Tuttavia si rileva che difficoltà tecnico-operative, ancora presenti in questa fase sperimentale, non hanno potuto assicurare il corretto avanzamento delle singole voci di budget secondo la sottoarticolazione operata.

A tal proposito appare necessario sottolineare l'indifferibile necessità di garantire un maggiore e costante presidio, da parte di tutti gli attori coinvolti nell'intero processo, in particolare nella gestione contabile della procedura della spesa ed in generale nell'osservanza della regolarità e coerenza delle operazioni contabili sin dalla rilevazioni operate nel sistema di contabilità finanziaria *integrato* con il sistema di contabilità economico-patrimoniale al fine di consentire una valutazione e un'analisi dei dati quantitativi coerente.

Costi di gestione

Come è noto l'ambito di riferimento del budget economico riguarda *i costi propri*, più precisamente detti costi di funzionamento della struttura, che rappresentano il valore delle

prestazioni di lavoro del personale dipendente, dei beni di consumo relativi ai beni materiali ed ai servizi esterni impiegati nello svolgimento delle funzioni istituzionali e di supporto dell'Amministrazione. Tuttavia, seppur per finalità non immediatamente riconducibili al budget dei costi della gestione, la raccolta dei dati previsionali anche per l'anno 2009 si è estesa ai cosiddetti *costi dislocati*, intesi quali trasferimenti di risorse finanziarie a terze economie, organismi pubblici e privati, presso i quali avverrà, in ultima analisi, l'effettiva manifestazione del costo.

Si evidenziano in sintesi le tipologie dei Costi della Gestione, rappresentate nel Manuale tecnico contabile (allegato F del Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica), per raggruppamenti di Voci di Costo e per codifiche di conto (Co.Ge. codifiche gestionali).

Tavola 4 – codifica Costi della Gestione

Costi della Gestione	
codifica conto	tipologia costo
310	<u>Costi della Gestione</u>
311	Costi del Personale
312	Materie e Beni di Consumo
313	Prestazioni di Servizi
314	Godimento di Beni di Terzi
315	Ammortamenti
316	Svalutazioni
317	Rimanenze Iniziali
318	Accantonamenti
319	Oneri Diversi di Gestione

Anche per questa annualità come per il primo ciclo nel 2008 il budget economico elaborato ha accolto alcune semplificazioni ed adattamenti, derivanti sia da considerazioni oggettive (tempi e nuove modalità gestionali) che da scelte obbligate, non avendo ancora avuto

completa integrazione nel sistema l'utilizzo del modulo SAP-AA preposto alla gestione dei cespiti patrimoniali, ossia dei beni che producono la loro utilità su più annualità. Conseguentemente manca la previsione delle voci riguardanti gli *ammortamenti*, non essendo ancora disponibili i dati relativi ai cespiti patrimoniali, attualmente oggetto di implementazione da parte dell'Assessorato degli Enti Locali, competente per materia.

Inoltre le previsioni del budget 2009 risentono della mancata attivazione anche del modulo *SAP-MM (Material Management)* per la gestione degli approvvigionamenti, il cui funzionamento risulta fondamentale ai fini della piena applicazione della contabilità analitica, in quanto garantirà la corretta imputazione dei consumi ai CdC che effettivamente utilizzano i beni e i servizi acquistati secondo il nuovo modello di gestione.

L'adozione in via definitiva⁵ del nuovo sistema contabile con la completa implementazione dei moduli previsti su SAP per gli approvvigionamenti MM – Material Management, e per le immobilizzazioni AA Asset Accounting, consentirà attraverso la gestione condivisa delle informazioni contabili il monitoraggio dei fatti gestionali e la conoscenza della dinamica dei fenomeni osservati.

Occorre inoltre segnalare che lo svolgimento delle funzioni attinenti alla realizzazione dell'intero processo di budget nel modulo CO, hanno messo in evidenza la necessità di implementare a sistema la reportistica essenziale alle attività di analisi e monitoraggio dei dati economici.

Costi del Personale

La previsione dei costi relativi all'impiego delle *risorse umane* in Amministrazione, nel rispetto dei valori di stanziamento della spesa autorizzata in bilancio, è stata effettuata dall'Ufficio del Personale competente in materia, il quale ha provveduto in seguito a proprie elaborazioni alla quantificazione dei valori secondo le voci di costo previste nel piano dei conti (tavola 5) relativamente agli aggregati: Salari e stipendi, Oneri sociali, Trattamento di fine rapporto e Altri costi del personale.

Nello specifico, le previsioni economiche e quantitative sono state fornite per Direzioni Generali sulla base del dato storico, distintamente calcolate a seconda della categoria, dell'area, del livello retributivo, delle funzioni dirigenziali e delle funzioni dei componenti gli Uffici di gabinetto e di staff sulla base delle seguenti valutazioni:

- stima delle unità di personale che saranno impiegate nelle direzioni generali, negli uffici di gabinetto e negli uffici di staff

⁵ Legge finanziaria 2009 n. 1 del 14 maggio 2009 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della regione” l'art. 1 comma 13 ha modificato l'art. 69 della L.R. 11/06 stabilendo la decorrenza dell'adozione della contabilità economica, la cui applicazione al 2009 in via sperimentale e al 2011 in via definitiva.

- valore unitario medio della retribuzione fissa ed accessoria del personale, degli oneri riflessi e dei buoni pasto

E' stata inoltre fornita la previsione distinta per direzione generale nel rispetto degli stanziamenti di bilancio, degli importi riguardanti le voci della retribuzione di posizione e di rendimento dei dipendenti, oltre alle voci riguardanti il lavoro straordinario e le missioni.

Successivamente, si è proceduto alla valorizzazione di ogni singolo Centro di Costo, in base alle previsioni di ripartizione dei dipendenti formulate dalle Direzioni Generali, attraverso l'utilizzo del valore unitario medio calcolato in base ai valori tabellari previsti nel contratto collettivo in vigore.

Nel capitolo dedicato specificatamente alla misurazione del costo lavoro viene esplicitata l'analisi dettagliata del valore effettivo rilevato nell'anno 2009 in tutte le sue componenti anche evidenziando il confronto nel quadriennio.

Per l'anno 2009 sono state avviate iniziative dirette a consentire il confronto e agevolare una maggiore integrazione tra la Direzione della Programmazione, la Direzione del Personale e l'Ufficio Controllo di gestione e per favorire univoche modalità gestionali dei dati riguardanti il costo delle risorse umane.

Tavola 5 – voci di costo del personale

Descrizione voci di costo del Personale	
Salari e stipendi	
3111211000	Competenze fisse personale a tempo indeterminato
3111212000	Straordinario personale a tempo indeterminato
3111213000	Altre competenze indennità accessorie personale a tempo indeterminato
3111214000	Competenze fisse e accessorie personale a tempo determinato
3111215000	Altre spese del personale
Oneri sociali	
3111221000	Contributi obbligatori per il personale
3111222000	Contributi previdenza complementare
3111224000	Contributi aggiuntivi
Trattamento di fine rapporto	
3111223000	Contributi per indennità di fine servizio e accantonamento TFR
3111243000	Altri oneri per personale in quiescenza
Altri costi del personale	
3111231000	Borse di studio
3111232000	Centri attività sociali, sportive e culturali
3111233000	Equo indennizzo
3111234000	Providenze a favore del personale
3111251000	Formazione del personale
3111252000	Buoni pasto
3111254000	Competensi per commissioni di concorso
3111255000	Accertamenti sanitari necessari dall'attività lavorativa
3111256000	Indennità missioni rimborsi spese viaggio
3111257000	Rimborsi spese per personale comandato
3111258000	Altri oneri per il personale

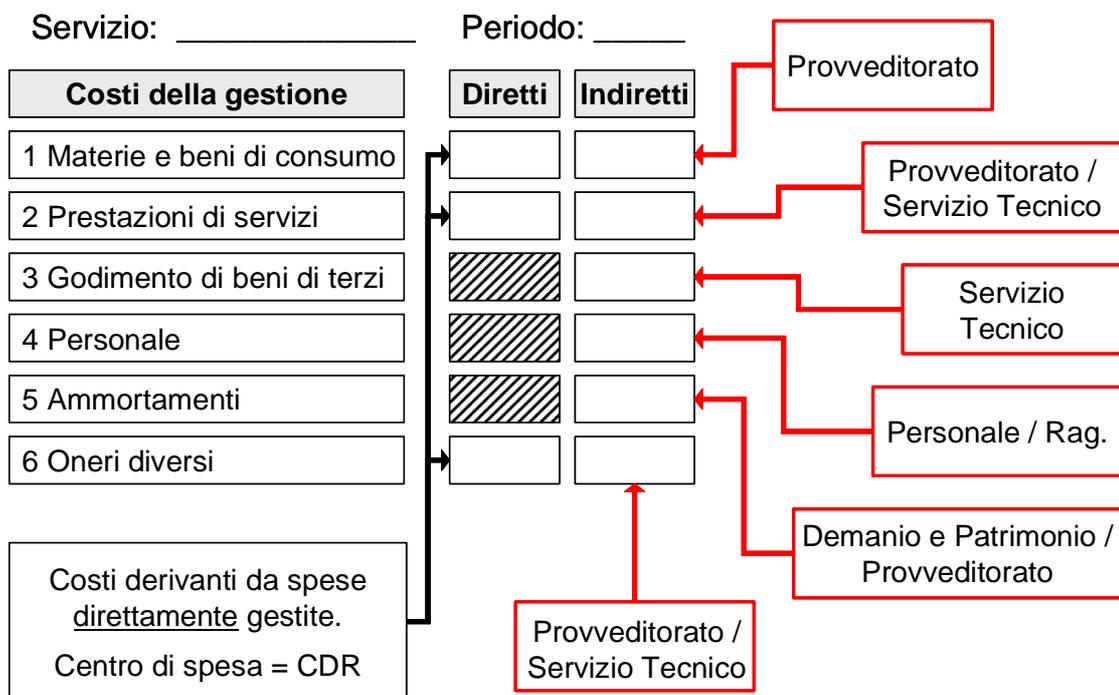
Criteria e metodi - spese dirette e indirette

Nell'ambito delle attività svolte in sede di prima applicazione particolare attenzione è stata posta nell'individuazione di corrette modalità di attribuzione dei cosiddetti **costi indiretti**, riconducibili ai costi generali, che esprimono l'onere sostenuto dal CdC "mittente", quali ad esempio, Servizio Provveditorato e Servizio Tecnico dell'Assessorato Enti Locali, per l'acquisto di beni e servizi a favore di tutta l'amministrazione Regionale. Tali costi indiretti, rilevati inizialmente nel centro di costo che ne cura la previsione annuale, sono in seguito attribuiti secondo appropriati criteri di ripartizione, ai competenti centri di costo "destinatari" che concretamente li utilizzano, attraverso l'impiego di idonei parametri (indicatori fisici e quantitativi dei costi).

Tipici esempi di costi indiretti, sono riferibili alle utenze e canoni per Energia elettrica, Servizi telefonici, Assistenza informatica, Pulizia e Cancelleria, e si differenziano dai costi direttamente imputabili all'unità organizzativa che li utilizza e consuma, per i quali la rilevazione a monte è operata in modo specifico nel sistema.

Nella tavola seguente è evidenziato il flusso dei Costi della gestione distinti in diretti e indiretti, con specifico riferimento alle strutture dell'Amministrazione regionale preposte alla loro previsione e consuntivazione.

Tavola 6 – Budget economico costi diretti e indiretti



Nel sistema SAP modulo Controlling (CO) le strutture della Direzione della Programmazione e dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, che curano, ognuna per la parte di propria competenza, la previsione e l'avanzamento dei costi, hanno provveduto, attraverso la gestione a sistema dei cicli di ripartizione, all'attribuzione dei costi comuni a tutti i CdC della struttura regionale a cui fa capo l'effettivo consumo delle risorse, mediante l'individuazione di opportune regole condivise e l'applicazione dei seguenti parametri oggettivi per la ripartizione dei costi:

- **Teste**, tale dato in fase di sperimentazione è quello fornito dalla Direzione del Personale sulla base dei dati disponibili a luglio 2008; è utilizzato per la ripartizione a budget dei costi di cancelleria, altri materiali di consumo, spese postali, assistenza informatica e manutenzione software, altre servizi ausiliari, altre spese per servizi.
- **Metri Quadri**, i dati degli stabili relativi agli immobili di proprietà e/o in locazione dell'Amministrazione regionale occupati dai centri di responsabilità dell'Amministrazione sono stati forniti dal Servizio Tecnico.

Tale parametro pur essendo oggettivamente più idoneo per la ripartizione dei costi quali, gasolio per riscaldamento, pulizia locali, assistenza e manutenzione, energia elettrica, ha avuto una limitazione nell'applicazione derivante dal fatto che il massimo dettaglio reso disponibile dal centro mittente è stato quello dei metri quadri per Direzione.

- **Direzioni e/o Uffici di Gabinetto**, identifica il numero dei centri di costo destinatari; è stato utilizzato per la ripartizione dei costi per assicurazione, noleggio e benzina auto.

In questa fase sperimentale, la creazione degli indicatori statistici e la gestione dei cicli di ripartizione dei costi ha consentito relativamente alle transazioni utilizzate di testare le funzionalità del sistema.

Tali criteri, conseguentemente allo sviluppo delle attività ed ai primi risultati delle analisi economiche avviate, sono stati oggetto di revisione e saranno modificati già a partire dalla prossima formulazione del budget, coerentemente alla elaborazione delle informazioni extracontabili da parte dei centri detentori.

Gestione del ciclo di budget

In seguito all'adozione del sistema contabile integrato ed alle diverse modalità di contabilizzazione, scaturenti dalla contabilità analitica dei costi e dalla gestione finanziaria delle spese, ogni fenomeno gestionale deve essere analizzato sotto un duplice aspetto finanziario ed economico, entrambi rilevanti per la valutazione dell'attività amministrativa, anche se tendenzialmente non coincidenti con l'arco temporale di riferimento. Infatti, come anticipato, il sistema della contabilità economica si fonda sulla regola dell'imputazione dei

costi basata sul **criterio di competenza economica**, ossia l'imputazione del costo all'esercizio (periodo) nel quale si verifica l'effettivo consumo dei fattori produttivi, impiegati per lo svolgimento dell'attività, quindi si riferisce a:

- la spesa da sostenere a valere sugli stanziamenti di competenza del bilancio di previsione;
- la spesa eventualmente già impegnata negli esercizi precedenti (in conto residui) e da liquidare nell'esercizio di budget;
- la spesa impegnata nell'esercizio in corso, da liquidare nell'esercizio successivo in conto residui.

Nel budget economico, sia in fase di previsione che di rilevazione dei consuntivi, l'analisi del dato fa riferimento al costo, ossia al valore delle risorse umane, strumentali e finanziarie effettivamente utilizzate nell'anno, diversamente dalla spesa che, nel sistema contabile finanziario, si configura quale esborso monetario legato alla loro acquisizione (impegno, liquidazione ordinazione e pagamento).

Questo nuovo criterio di valorizzazione introdotto con la contabilità economica differisce dal concetto di spesa impiegato secondo logica finanziaria, che rappresenta invece l'esborso monetario legato al momento dell'acquisizione delle risorse. Secondo il principio della competenza economica, il costo deve essere attribuito al periodo nel quale si realizza il consumo delle risorse cui si riferisce, per un ammontare pari al suo valore di utilizzo, prescindendo dalla competenza puramente contabile.

Come detto, ai fini dell'attuazione della contabilità analitica e per la formulazione del budget economico, per le operazioni derivate dalla contabilità finanziaria, vengono presi in considerazione solo i costi di gestione. Come già più volte precisato, si è stabilito di far coincidere il momento di rilevazione del costo con la fase della **liquidazione** della spesa, in quanto questa rappresenta il momento in cui le obbligazioni passive si traducono in debiti, a seguito dell'avverarsi delle condizioni contrattuali o di legge. In particolare, la previsione dei costi compresi nella voce "Beni di consumo" corrisponde al valore dei beni che saranno impiegati nei processi produttivi, indipendentemente dal momento in cui sono impegnate o pagate le relative spese.

Nel budget economico le voci elencate nella tavola 7 (per natura dei fattori produttivi), che accolgono i costi di competenza, sono identificate per centri di responsabilità e vengono articolate nei centri di costo (chi spende). Il loro monitoraggio pone in evidenza le risorse secondo la "destinazione" produttiva ed economica (per chi spendo), non quindi unicamente in base alla "natura" economica (tipologia del fattore produttivo).

Nello specifico le voci sono riconducibili alle tipologie dei costi relativi all'acquisto di servizi forniti da soggetti esterni all'Amministrazione e a quelli relativi al godimento di beni materiali o immateriali di terzi. I servizi dei beni in godimento possono essere utilizzati sia a supporto

delle attività istituzionali sia per il mantenimento e per il funzionamento della struttura dell'Amministrazione.⁶

Tavola 7 – Voci di Costo - Costi di acquisto beni e servizi budget 2009

VOCI DEL PIANO DEI CONTI	
TOTALE COSTI PER BENI DI CONSUMO	
3121341000	CANCELLERIA E MATERIALE INFORMATIVO
3121342000	CARBURANTI, COMBUSTIBILI E LUBRIFICANTI
3121342001	BENZINA E OLIO PER AUTO
3121342002	GASOLIO PER RISCALDAMENTO
3121343000	PUBBLICAZIONI GIORNALI E RIVISTE
3121344000	ACQUISTO BENI PER REFERENDUM
3121345000	ALTRI MATERIALI DI CONSUMO
TOTALE COSTI PER SERVIZI	
3121346000	CONTRATTI DI SERVIZIO PER IL TRASPORTO
3121347000	ALTRI CONTRATTI DI SERVIZIO
3121348000	STUDI, CONSULENZE, INDAGINI E GETTONI DI PRESENZA
3121349000	ORGANIZZAZIONE MANIFESTAZIONI E CONVEGNI
3131350000	CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI PER TERZI
3121351000	MANUTENZIONI ORDINARIE E RIPARAZIONI
3121352000	MANUTENZIONI ORDINARIE E RIPARAZIONI DI AUTOMEZZI
3121353000	ALTRE SPESE DI MANUTENZIONE ORDINARIA E RIPARAZIONE
3121354000	SERVIZI AUSILIARI - SPESE PULIZIA - TRASLOCHI - FACCHINAGGIO
3121354001	PULIZIA
3121354002	TRASLOCHI C/UFFICI
3121354003	GESTIONE PARCHEGGI
3121354004	VIGILANZA
3121354005	ALTRI SERVIZI AUSILIARI
3121354006	MANUTENZIONE VERDE
3121354007	GESTIONE SILOS VIA CAPRERA
3121355000	UTENZE E CANONI PER TELEFONIA E RETI DI TRASMISSIONE
3121356000	UTENZE E CANONI PER ENERGIA ELETTRICA - ACQUA
3121357000	UTENZE E CANONI PER ALTRI SERVIZI
3121355800	ACQUISTO DI SERVIZI PER REFERENDUM
3121359000	SPESE POSTALI
3121360000	ASSICURAZIONI
3121361000	ACQUISTO DI SERVIZI PER SPESE DI RAPPRESENTANZA
3121362000	ASSISTENZA E MANUTENZIONE INFORMATICA
3121363000	SPESE PER LITI (PATROCINIO LEGALE)
3121364000	ALTRE SPESE PER SERVIZI
3141411000	NOLEGGI LOCAZIONI E LEASING OPERATIVO
TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	
3141412000	LICENZE E SOFTWARE
TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE	
3171101000	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI

⁶ "Manuale dei principi e delle regole contabili" – pubblicazione a cura del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – Ministero dell'Economia e delle Finanze. Edizione 2008 pag. 52, Beni di consumo - contenuto e articolazione della voce.

Nell'ambito del sistema di contabilità economico-analitica per centri di costo, la gestione delle diverse fasi del processo del budget, previsione, avanzamento e consuntivazione, è effettuata nel modulo SAP-CO (Controlling). In tale modulo sarà possibile verificare l'andamento della gestione attraverso l'analisi degli scostamenti derivanti dal confronto tra i costi previsti a budget e quelli sostenuti, ed apportare eventuali azioni correttive. A regime infatti con il controllo sistematico e puntuale dei costi sarà possibile, anche attraverso gli adeguamenti del budget, ridefinire tempestivamente le previsioni dei costi in funzione degli obiettivi perseguibili rispetto ai compiti assegnati. Il budget, infatti, potrebbe subire in corso d'anno degli aggiornamenti per modifiche del contesto normativo, organizzativo e/o delle risorse finanziarie assegnate dando luogo quindi a nuove versioni. Tali revisioni, che si basano sulla riconsiderazione dei fattori che inizialmente hanno portato alla definizione degli obiettivi, potranno essere effettuate, secondo specifiche indicazioni, nel periodo infrannuale in conseguenza delle rilevazioni periodiche dei costi.

Eventuali approfondimenti sulla descrizione dell'intero *processo di budget* e sui criteri di attribuzione dei costi utilizzati nel sistema di contabilità economico-analitica possono essere rinvenuti, nel Manuale dei principi e delle regole contabili pubblicato dal Dipartimento della Ragioneria dello Stato⁷, che impiega tale strumento già dall'anno 2000.

⁷ Cfr. il "Manuale dei principi e delle regole contabili 2008" Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – Ispettorato generale per le politiche di bilancio - Ministero dell'Economia e delle Finanze, 3^a edizione Marzo 2008

Prospettive

La diffusione della nuova metodologia di analisi introdotta con il budget ed una chiara ed immediata comprensione del processo e del ruolo degli attori coinvolti nelle varie fasi permetterà in futuro, attraverso l'espressione della previsione dei dati economici, di evidenziare le esigenze funzionali e gli obiettivi concretamente perseguibili. Il percorso di analisi e misurazione del consumo di risorse avviato con l'adozione dello strumento della contabilità economico-analitica potrà concorrere infatti alla realizzazione di una efficace programmazione ed una rigorosa gestione delle risorse pubbliche a cui deve essere orientata l'azione amministrativa nello svolgimento delle funzioni istituzionali.

Tuttavia, solo la corretta e puntuale applicazione dei criteri e dei principi generali che stanno alla base della formazione del bilancio d'esercizio, del budget economico e di tutti gli altri documenti contabili consentirà all'Amministrazione di compiere importanti passi verso un'efficace azione di autocontrollo e di corretta allocazione delle risorse fin dalla formulazione delle proposte di bilancio, previa definizione di obiettivi e programmi.

Come detto, l'adozione in via definitiva del sistema di contabilità economico-analitica per centri di costo assicura la corretta realizzazione dell'intero processo di budget, dalla formulazione delle previsioni iniziali, alla gestione degli avanzamenti, dall'analisi degli scostamenti alla creazione di reporting.

Coerentemente con i nuovi strumenti disponibili, le strutture regionali della Direzione Generale della Programmazione e dell'Ufficio Controllo Interno di Gestione, sono state interessate, nella fase sperimentale in corso, oltre che alla definizione di criteri e regole relativamente alle nuove modalità di gestione dell'attività di budget, nell'ambito del gruppo di lavoro interassessoriale istituito per l'attuazione della contabilità Economica, anche alla implementazione di un efficace sistema di **reporting** secondo i principi di :

- periodicità
- tempestività
- rilevanza delle informazioni
- concisione e comprensibilità dell'informazione

Le informazioni presenti a sistema, potranno essere elaborate settorialmente per singolo centro di costo o consolidate al livello di Assessorato o per l'intera Amministrazione, mediante la predisposizione di appositi documenti atti a definire il sistema organico delle sintesi informative destinate ai vari livelli di responsabilità in relazione alle esigenze conoscitive.

Pertanto, particolare attenzione è stata posta nello svolgimento delle attività di impianto in fase sperimentale, in quanto finalizzate a porre le basi per l'implementazione del budget

economico che avverrà in via definitiva secondo quanto previsto in legge dall'anno 2011. In quest'ottica il rapporto annuale sullo stato di attuazione della sperimentazione del budget consente di riesaminare le considerazioni metodologiche individuate e di porre i fondamenti per l'implementazione dell'importante strumento gestionale quando l'Amministrazione regionale sarà tenuta alla formulazione delle previsioni secondo logiche economiche e troverà piena applicazione in via definitiva la contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica

Sulla base delle rilevazioni di contabilità economica è possibile verificare come sono state impiegate le risorse e come gli obiettivi, fissati in termini di costo, sono stati conseguiti dal centro di costo stesso. Il sistema in via definitiva, infatti, mettendo in relazione gli obiettivi perseguiti, le risorse impiegate e le responsabilità gestionali della dirigenza, consentirà di verificare l'andamento della gestione attraverso il confronto dei costi previsti nel budget con quelli effettivamente sostenuti nel corso dell'esercizio e di procedere alla valutazione economica dell'azione amministrativa.

Il sistema in via definitiva, infatti, mettendo in relazione gli obiettivi perseguiti le risorse impiegate e le responsabilità gestionali della dirigenza, consentirà di verificare l'andamento della gestione attraverso il confronto dei costi previsti nel budget con quelli effettivamente sostenuti nel corso dell'esercizio e di procedere alla valutazione economica dell'azione amministrativa.

Affinamenti nella fase della consuntivazione del budget, per ora a cadenza annuale, consentiranno in seguito, di collegare il risultato economico scaturente dalla contabilità economico-analitica dei costi con quello scaturente dalla gestione finanziaria delle spese risultante dal rendiconto generale, anche attraverso l'evidenziazione delle opportune poste integrative e rettificative che esprimono le diverse modalità di contabilizzazione dei fenomeni.

2.3.2 La contabilità economico-analitica

Finalità

L'orientamento al risultato, in termini di miglioramento dei livelli quanti-qualitativi di erogazione dei servizi e di ottimizzazione e contenimento della spesa, collegato ad esigenze di accountability esterna nei confronti dei beneficiari dell'azione amministrativa e ad esigenze di rendicontazione istituzionale, impone l'adozione di strumenti di rilevazione dei fatti di gestione riguardanti in particolare gli impieghi delle risorse, che, da una parte, consentano di superare la logica del mero adempimento formale e, dall'altra, consentano di monitorare singole grandezze significative per la misurazione del grado di efficienza, efficacia ed economicità della gestione.

La contabilità economico-analitica è uno degli strumenti contabili del controllo di gestione, insieme alla contabilità generale e al budget.

Attraverso la contabilità economico-analitica si completano le informazioni prodotte dalla contabilità finanziaria (contabilità pubblica) e dalla contabilità economico-patrimoniale (contabilità generale), sistemi orientati all'esame di dinamiche gestionali complessive e non analitiche. La contabilità economico-analitica, ponendosi obiettivi diversi, è in grado di fornire una visione particolareggiata dell'andamento della gestione, riferita alle singole parti nelle quali si suddivide la struttura amministrativa (centri di responsabilità) o a specifici oggetti (centri di costo, processi, azioni, prodotti, ecc.).

Un centro di costo è un'unità d'imputazione dei consumi di risorse, che presenta omogeneità nelle attività svolte, specifica dotazione di fattori produttivi, significatività delle spese sostenute e presenza di un responsabile. La contabilità per centri di costo consente l'allocatione dei costi, precedentemente rilevati per natura in contabilità economico-patrimoniale, alle fonti dalle quali gli stessi costi hanno avuto origine, ai centri che ne hanno causato il sostenimento, attraverso operazioni d'imputazione di costi diretti ed eventuale attribuzione o *ribaltamento* di costi indiretti.

In particolare, la riclassificazione e/o scomposizione dei valori economici (costi e proventi) rilevati dalla contabilità economico-patrimoniale per origine/natura in valori classificati per destinazione, è indispensabile per orientare le decisioni aziendali e per realizzare più in generale il processo di controllo della gestione.

Le decisioni aziendali che si basano sulla conoscenza dei costi in base alla loro allocatione, mentre nelle imprese riguardano, principalmente, la formulazione dei prezzi di vendita e le scelte conseguenti al calcolo di redditività dei vari prodotti, nelle aziende pubbliche, che non perseguono il fine del profitto ma la diretta soddisfazione dei bisogni di determinati soggetti, riguardano principalmente:

- la capacità di definire un *catalogo-prodotti* della pubblica amministrazione collegato

ai relativi costi di produzione, che possa attribuire maggiore consapevolezza nel governo delle risorse e dei processi interni;

- la realizzazione di un'attività di *benchmarking* interno, con il quale misurare la maggiore o minore efficienza dei vari centri di responsabilità, attraverso l'imputazione dei costi diretti e delle quote di costi indiretti relativi agli stessi;
- la realizzazione di un'attività di *benchmarking* esterno, con il quale operare dei confronti con altre amministrazioni ottenendo informazioni utili per una migliore *taratura* ed impiego degli apparati, anche in funzione di scelte di esternalizzazione di servizi o linee di attività.

Anche nella pubblica amministrazione, come nelle grandi imprese, si stanno operando scelte di esternalizzazione di tutte le attività maggiormente routinarie, che comportano notevoli costi fissi di mantenimento di apparati e strumenti tecnici, che non riguardano direttamente l'attività caratteristica, il *core-business*, dell'azienda, sia in un'ottica di contrazione dei costi che di flessibilizzazione delle strutture. Tra le attività che maggiormente si prestano a scelte di outsourcing rientrano la gestione del personale, gli approvvigionamenti (es., convenzione con Consip Spa per la stipula di contratti quadro per l'acquisto di beni e servizi per conto dell'amministrazione), la gestione di servizi ausiliari come le pulizie, la vigilanza, la gestione degli autoparchi, ecc..

L'adozione di un sistema di contabilità economico-analitica in ambito regionale trova il suo originario fondamento nel quadro normativo delineato dalla legge regionale 13 novembre 1998, n. 31, che prevede la separazione tra compiti di direzione politica, assegnati al Presidente della Regione, alla Giunta ed ai singoli Assessori, e compiti di direzione amministrativa, assegnati ai dirigenti.

L'art. 8, c. 1, della legge citata prevede che *“La Giunta regionale, il Presidente e gli Assessori, secondo le rispettive competenze, esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi da conseguire e i programmi da attuare da parte dell'Amministrazione ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti”*; mentre il c. 3 prevede che *“Ai dirigenti dell'Amministrazione e degli enti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano le amministrazioni verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati”*. L'art. 9 della stessa legge stabilisce, inoltre, che l'organo politico definisce *“gli obiettivi e i programmi da attuare, indicando le scale di priorità”* e determina *“le risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità”*, mentre i direttori generali *“sulla base delle risorse messe a loro disposizione determinano i programmi operativi, affidandone la gestione ai direttori dei servizi”, “verificano periodicamente con i direttori dei servizi lo stato di attuazione dei programmi ad essi assegnati e discutono con essi gli interventi*

eventualmente occorrenti per garantire il conseguimento degli obiettivi prefissati”.

Secondo tale logica, che in campo nazionale trova riferimento nel D. Lgs. 165/2001, l'attività amministrativa si articola e si attua nelle seguenti tre fasi:

- la programmazione, con la quale si fissano gli obiettivi da raggiungere, si individuano ed assegnano le risorse e si definiscono le attività ed i tempi occorrenti per la realizzazione degli obiettivi stessi;
- la gestione, nella quale vengono rilevati gli eventi al momento del loro manifestarsi, in relazione al verificarsi di atti di scambio con l'esterno;
- il controllo, nel quale, con cadenze periodiche infrannuali, si verifica che la gestione si stia svolgendo in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In tale quadro, il sistema di contabilità economico-analitica costituisce un imprescindibile strumento conoscitivo e di supporto per la definizione degli obiettivi economicamente perseguibili, per l'elaborazione delle previsioni finanziarie ad essi collegate e per il monitoraggio del raggiungimento degli stessi.

Secondo quanto stabilito dall'art. 10, lett. c), della legge regionale 31/98 già citata, infatti, una delle finalità del controllo interno di gestione è *“fornire gli elementi conoscitivi necessari al fine di collegare l'esito dell'attività di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati all'allocazione annuale delle risorse”.*

Pertanto, nella sua funzione di analisi dei risultati economici della gestione, particolarmente per ciò che riguarda i costi, la contabilità economico-analitica, in sede di predisposizione del progetto di bilancio annuale, si pone anche come strumento necessario al superamento del criterio della spesa storica incrementale, consentendo ai centri di responsabilità di formulare proposte all'autorità politica di obiettivi e programmi da perseguire, tenendo conto dei costi sostenuti per lo svolgimento delle funzioni istituzionali.

Aspetti normativi

I principi di separazione della direzione politica e di quella amministrativa, di orientamento al risultato e di programmazione e controllo, illustrati nel paragrafo precedente, stanno alla base delle scelte operate dal legislatore regionale con l'emanazione della legge 2 agosto 2006, n. 11, che reca *“Norme in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità della Regione autonoma della Sardegna”.*

A differenza di quanto accade per le imprese in regime di diritto privato, per le quali la contabilità analitica è uno strumento facoltativo, per la generalità delle amministrazioni pubbliche invece la sua adozione è stata ormai imposta da una vasta produzione normativa generale e di settore alla quale la Regione Sardegna si è allineata con la legge regionale appena richiamata.

Per quanto riguarda la normativa emanata in ambito nazionale ci si riferisce in particolare:

- al D. Lgs. 279/97 – “*Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica, e ristrutturazione del rendiconto generale dello Stato*” - che, all'art. 10 – “*Sistema di contabilità economica delle pubbliche amministrazioni*” – stabilisce, tra l'altro, per le sole amministrazioni centrali, “*Al fine di consentire la valutazione economica dei servizi e delle attività prodotti, le pubbliche amministrazioni adottano, anche in applicazione dell'articolo 64 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni ed integrazioni, e dell'articolo 25 della legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni e integrazioni, un sistema di contabilità economica fondato su rilevazioni analitiche per centri di costo*”;
- alla legislazione sugli enti locali che, attraverso la legge 142/90, il D. Lgs. 77/95, il D. Lgs. 267/2000 e s.m.i., ha introdotto già da tempo criteri e metodi economico-analitici di rilevazione dei fatti di gestione;
- al D.P.R. 97/2003 - “*Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici di cui alla legge 20 marzo 1975, n. 70*” – che prevede che gli enti istituzionali adottino modelli aziendalistici mediante la redazione di un budget finanziario e di uno economico per centri di costo;
- al D. Lgs. 502/92 e s.m.i. di riordino del sistema sanitario nazionale, che ha fornito il quadro normativo di riferimento per le regioni in materia di definizione, tra l'altro, dei principi e regole contabili, optando per l'adozione in maniera esclusiva della contabilità economico-patrimoniale. Nell'ambito del quadro normativo nazionale, anche la Regione, dapprima con la legge 5/95 e successivamente con la legge 10/06 (che ha abrogato e sostituito la precedente L.R. 5/95), ha previsto per le aziende sanitarie un sistema di contabilità a controllo budgetario – economico, finanziario, monetario e patrimoniale – con l'espressa abolizione della contabilità finanziaria;
- al D. Lgs. 286/99 – “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*”;
- al *Manuale dei principi e delle regole contabili del sistema di contabilità economica delle amministrazioni pubbliche* (3^a edizione - marzo 2008), redatto all'Ispettorato generale per le politiche di bilancio della Ragioneria Generale dello Stato.
Tale manuale fornisce una raccolta dei principi fondamentali e delle regole contabili del sistema unico di contabilità economica delle Pubbliche Amministrazioni, istituito dal D. Leg.vo n. 279/97, che tiene conto della grande esperienza maturata dall'Ispettorato generale per le politiche di bilancio nell'applicazione dei sistemi contabili di tipo economico nella pubblica amministrazione centrale, nonché di tutte le innovazioni procedurali e contabili intervenute negli ultimi anni in tema di Bilancio dello Stato, in particolare la nuova classificazione per Missioni e Programmi e l'aggiornamento del Piano dei conti.

Il Manuale si rivolge a tutte le amministrazioni pubbliche indicate dall'art. 1, c. 2, del D. Lgs. 165/2001¹ le quali, a norma dell'art. 1, c. 61, della legge 296/06, devono dotarsi di "criteri di contabilità economica ...".

Pur non rivolgendosi direttamente alle Regioni a statuto speciale, costituisce un importante punto di riferimento nell'attuale fase di avviamento della contabilità economica prevista dalla normativa della Regione Sardegna.

L'art. 61 della legge regionale 11/2006 citata stabilisce: "1. *Al fine di monitorare la dinamica dei fatti gestionali, la Regione adotta un sistema di contabilità economico-patrimoniale, integrato con quello finanziario, che consenta l'elaborazione dello stato patrimoniale, del conto economico e della nota integrativa secondo i criteri ed i principi di cui agli articoli 2423 e seguenti del Codice civile, in quanto applicabili ai fatti gestionali della stessa Regione.*

2. *La Regione adotta un sistema di contabilità economico-analitica al fine di consentire le rilevazioni utili per l'effettuazione del controllo interno di gestione*".

L'art. 69, c. 1, lett. c) della stessa legge in merito alla decorrenza, così come modificato dall'art. 2 della legge regionale 29 maggio 2007, n. 2 (*legge finanziaria 2007*) e poi dall'art. 1 della legge regionale 14 maggio 2009 n. 1 (*legge finanziaria 2009*) - prevede che le disposizioni relative alla contabilità economica si applichino in via sperimentale dal 2009 e in via definitiva dal 2011.

Inoltre, con il comma 5 dell'art. 61, viene introdotto il budget economico che va raccordato con la contabilità economico-analitica prevista dallo stesso art. 61, c. 1, l'uno per quel che riguarda la previsione o meglio la programmazione della gestione sotto l'aspetto economico, l'altra che va a verificare a consuntivo la realizzazione della gestione, consentendo di individuare, misurare, spiegare e correggere eventuali scostamenti.

Criteri e metodi

Come descritto nella parte relativa alle finalità, è nella misurazione del consumo di risorse collegato allo svolgimento delle funzioni istituzionali che la contabilità economico-analitica esplica la sua principale utilità, consentendo di misurare i costi di funzionamento dell'amministrazione regionale.

I costi di funzionamento delle amministrazioni pubbliche possono essere in qualche modo ricondotti ai costi operativi delle imprese private. Essi si producono nel sistema-azienda regionale ed esprimono il costo assorbito dalla macchina regionale per il suo funzionamento.

I costi di funzionamento diventano l'oggetto di osservazione e di analisi della contabilità

¹ "2. Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale".

economico-analitica delle amministrazioni pubbliche perché richiamano il concetto di attività caratteristica o tipica utilizzato nelle analisi per flussi e per indici delle imprese private.

Essa viene denominata anche area operativa e comprende tutte le operazioni di esercizio che si collegano alle scelte riguardanti gli obiettivi di gestione rientranti nell'oggetto caratterizzante l'attività economica svolta dall'azienda.

In ambito pubblico la definizione di costi di funzionamento non è mai stata formulata univocamente anche se il loro monitoraggio sta assumendo una crescente rilevanza negli ultimi anni.

L'unico specifico riferimento normativo ai costi di funzionamento è presente nel D. Lgs. 289/99 che, andando a individuare "i sistemi automatizzati e le procedure manuali rilevanti ai fini del sistema di controllo", definisce come tali quei "sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento dell'amministrazione", riconducendo le stesse alle spese per personale, beni e servizi.

Nell'individuazione delle spese di funzionamento, quindi, il decreto utilizza il criterio della natura dei fattori produttivi che tipicamente sono consumati nella gestione operativa o caratteristica della pubblica amministrazione. Pertanto le spese di funzionamento rappresentano l'assorbimento di risorse da parte delle attività (produttive/erogative) destinate a garantire l'operatività della amministrazione (funzionamento della macchina amministrativa), rispetto all'ambito definito dalla missione istituzionale.

L'utilizzazione delle risorse a disposizione dell'area operativa implica il sostenimento di costi d'esercizio, che possono essere individuati, a grandi linee, nei seguenti gruppi:

- a) consumi di materie e beni di consumo
- b) costi del personale
- c) ammortamenti
- d) costi per servizi
- e) altri costi

Considerate le funzioni operative assegnate alla contabilità economico-analitica, è necessario illustrare alcune classificazioni di costi utili nei processi decisionali e di controllo di gestione. Le principali classificazioni dei costi distinguono i costi diretti e quelli indiretti, i costi fissi e quelli variabili ed infine i costi controllabili e quelli non controllabili.

In relazione alla prima distinzione occorre definire il rapporto che lega il costo allo specifico oggetto di analisi, ossia al centro di responsabilità o al centro di costo o al prodotto ecc.

Un costo è diretto rispetto ad uno specifico oggetto di imputazione quando esiste una correlazione immediata e oggettivamente misurabile tra lo stesso ed il consumo delle risorse, umane, tecniche e strumentali, impiegate. Si considerano diretti rispetto ai centri di costo quelli relativi alle risorse la cui acquisizione ed utilizzo sono immediatamente riferibili al centro stesso (ad es. una consulenza richiesta dal responsabile del centro, un macchinario specifico per le attività svolte dal centro di costo, il consumo di materie specificamente attribuibile, la *mano d'opera* diretta e pochi altri costi individuabili caso per caso).

Un costo, invece, è indiretto rispetto ad un preciso oggetto di imputazione quando esiste un basso grado di collegamento tra l'utilizzo della risorsa e lo svolgimento delle attività relative. I costi indiretti si riferiscono di solito all'utilizzo di risorse acquisite da strutture amministrative apposite, che ne curano successivamente la distribuzione ai vari centri in base alle richieste. Nelle Amministrazioni pubbliche, esempi di tali oneri sono rappresentati dai costi di acquisto di beni di consumo (cancelleria, toner e cartucce, prodotti per la pulizia e l'igiene industriale, ecc..), nel caso in cui gli approvvigionamenti siano centralizzati, oppure i c.d. costi comuni di amministrazione, come affitti, utenze, manutenzioni ordinarie, etc...).

Occorre anche precisare che non sempre la misurazione dei costi diretti, pur essendo oggettiva, sia anche conveniente. In questi casi, i costi, pur essendo diretti, vengono imputati ricorrendo a criteri di attribuzione o ripartizione soggettivi come se fossero indiretti.

Nel caso della Regione Sardegna, a titolo di esempio, nell'ambito della determinazione del costo-lavoro, vengono imputati mediante ribaltamento in funzione del numero di teste i costi per formazione, equo indennizzo e IRAP, non essendo la loro misurazione oggettiva per centro di costo conveniente dal punto di vista della macchinosità del calcolo in relazione all'entità del costo da attribuire.

A parte questi pochi casi, i costi del personale sono considerati sempre diretti rispetto ai centri di costo, in quanto l'impiego di risorse umane presenta normalmente le caratteristiche di misurabilità oggettiva e di relazione diretta.

La distinzione tra costi variabili e costi fissi si basa sulla relazione che lega entità del costo e quantità di attività prodotta. Sono variabili i costi il cui ammontare varia, tendenzialmente, in proporzione al variare dei volumi di produzione realizzata, mentre sono fissi i costi che restano tendenzialmente immutati, pur in presenza di variazioni nei volumi effettivi di produzione, all'interno di una data capacità produttiva aziendale. Sono tipici esempi di costi variabili i costi per mano d'opera, per materie prime, per forza motrice, ecc..

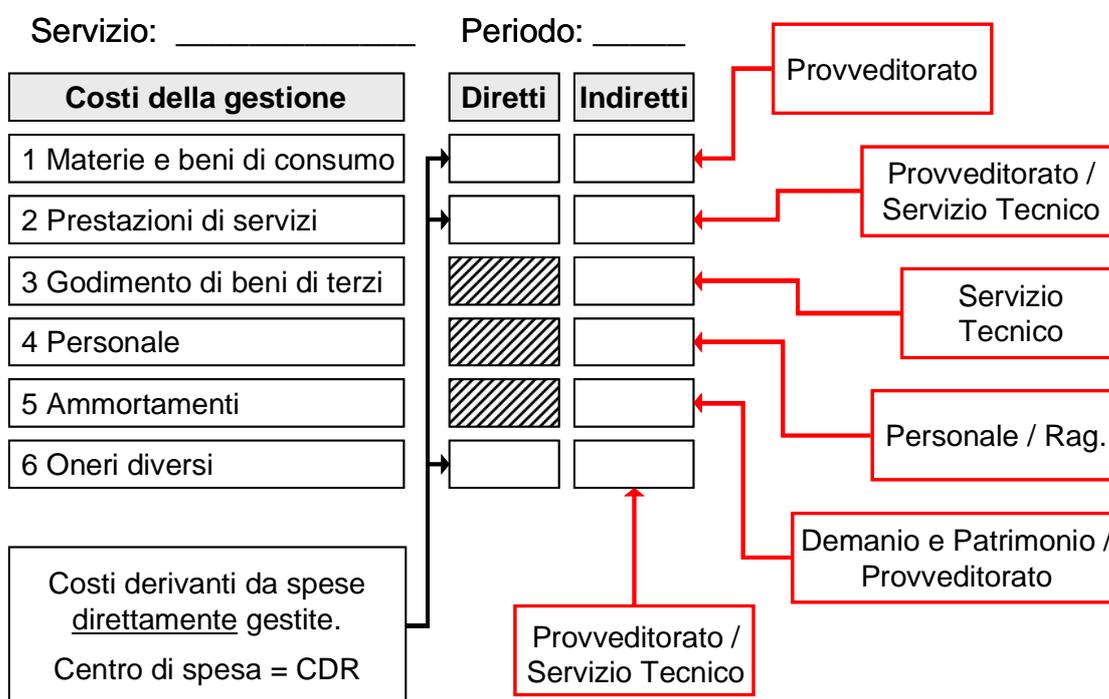
Tale distinzione non riveste particolare rilevanza nel caso dell'amministrazione regionale, nella quale la produzione realizzata non riguarda processi fisici di trasformazione di materie in prodotti finiti, ma l'erogazione di servizi per la soddisfazione diretta dei bisogni dei destinatari e non risente, pertanto, degli andamenti congiunturali collegati a espansione o contrazione dei mercati, di variazioni nelle commesse, ecc.. Nel caso delle amministrazioni pubbliche, infatti, la maggior parte dei costi ricorrenti riguardano figure di costi tipicamente fisse come stipendi di impiegati, ammortamenti, fitti passivi, spese per consulenze, ecc.. Ma anche le figure classiche di costi variabili, come i costi per energia e beni di consumo, tendono a comportarsi come costi fissi in quanto riferiti ad una *capacità produttiva* sostanzialmente stabile nel tempo.

Una distinzione di una qualche rilevanza tra costi fissi e costi variabili può essere fatta a proposito del costo lavoro (per la trattazione del quale si rimanda al paragrafo 2.3.3), distinguendo tra le voci di retribuzione fissa, come la retribuzione tabellare, e le voci di retribuzione variabile, come i compensi per lavoro straordinario e le trasferte.

L'ultima classificazione dei costi riguarda la distinzione tra costi controllabili e non controllabili. L'entità dei primi è collegata in maniera significativa alle decisioni del responsabile del centro di imputazione degli stessi (centro di responsabilità, centro di costo); l'entità dei secondi, al contrario, non è influenzabile dalle scelte del responsabile del centro di imputazione ma dalle scelte operate ad un livello superiore. In riferimento all'intera azienda, infatti, i costi sono tutti controllabili.

Lo schema seguente illustra il sistema di alimentazione delle voci dei costi di funzionamento della Regione Sardegna da parte delle varie strutture preposte alla loro gestione e/o rilevazione.

Tavola 8 –Report di contabilità economico analitica



Operatività del sistema

Come illustrato in maniera più dettagliata nel paragrafo 1.3, in SAP il modulo deputato alla definizione delle logiche e delle funzioni della contabilità analitica e del controllo di gestione è il *Controlling* (CO), mentre il modulo che gestisce la contabilità economico-patrimoniale è il *Financial* (FI). Questo è integrato "a monte" con il modulo *Funds Management* (FM), per la gestione della contabilità finanziaria, ed "a valle" con il *Controlling*.

In relazione all'attivazione in via sperimentale della contabilità economico patrimoniale e analitica prevista, sia il modulo *Financial* (FI) che quello *Controlling* (CO) di Sap sono entrati in funzione nel corso del 2007, mentre sono in corso di attivazione il modulo *Material*

Management (MM), relativo alla gestione degli approvvigionamenti, ed il modulo *Asset Accounting* (AA) per la gestione dei cespiti.

Ai sensi della delibera n. 18/24 del 20 aprile 2009, la Giunta ha approvato le direttive per l'applicazione del sistema di contabilità economica come previsto dall'art. 61, c. 3, della legge regionale 11/2006. Un gruppo di lavoro interassessoriale appositamente costituito da referenti della Ragioneria Generale, dell'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e dell'Assessorato degli Enti Locali ha quindi elaborato il "Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della regione autonoma della Sardegna" contenete le apposite direttive.

In SAP le rilevazioni delle liquidazioni attive e passive in contabilità finanziaria alimentano automaticamente le scritture economico-patrimoniali. Il momento in cui i due moduli (contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale) si integrano è quello della liquidazione. Come noto, in contabilità finanziaria la fase della liquidazione, che può essere passiva nel caso di spese o attiva nel caso di entrate, corrisponde al momento in cui il debito o il credito dell'Amministrazione diventano liquidi ed esigibili in quanto viene individuata la persona del debitore o del creditore (qualora ciò non sia già avvenuto in fase di impegno o accertamento) e ne viene determinato l'esatto ammontare. Essa si interpone tra la fase giuridica dell'impegno o dell'accertamento, che risultano irrilevanti per la contabilità economico-patrimoniale, e l'emissione del titolo di spesa (mandato) o di entrata (reversale). Inoltre, è la fase che più si avvicina al momento del consumo, attraverso il quale viene definita la competenza economica del costo o provento. E' nel momento della liquidazione che viene rilevato, per la contabilità economico-patrimoniale, il sorgere del debito o del credito dell'Amministrazione, debito o credito che misureranno rispettivamente il costo o il ricavo ad essi collegato. In contabilità finanziaria, al momento dell'impegno o dell'accertamento, deve essere registrato sul sistema il corretto codice SIOPE associato ad ogni capitolo di bilancio, che, a sua volta, è associato ad un conto di contabilità generale (economico-patrimoniale). Al momento della liquidazione, attraverso il codice SIOPE inserito in fase di impegno o accertamento, il sistema deriverà il conto CO.GE.² associato, alimentando automaticamente la contabilità economico-patrimoniale. Il Piano dei conti CO.GE., che classifica i conti per natura o origine, viene utilizzato anche dalla contabilità analitica. Ai fini di quest'ultima, infatti, i conti economici della contabilità generale diventano voci di costo e di provento secondo un rapporto 1 a 1.

Le voci di costo e di provento rappresentano le unità elementari della contabilità analitica ed il punto di partenza per le rielaborazioni necessarie alla quantificazione dei consumi di risorse e della produzione di valore articolati per centri di responsabilità, per centri di costo o per processi.

² Conto CO.GE. : fa parte del Piano dei conti di COntabilità GEnerale (economico-patrimoniale)

L'architettura organizzativa dell'Amministrazione regionale, così come delineata dal combinato disposto dell'art. 9 della legge regionale 11/2006 e dell'art. 9 della legge regionale 31/1998, ha consentito di individuare nei Servizi i centri di responsabilità – CdR, che presentano la caratteristica di far capo ad un dirigente responsabile, al quale spetta l'adozione degli atti di gestione delle risorse allo stesso affidate, in vista del perseguimento degli obiettivi assegnati.

In fase di avvio è stata prevista l'esatta corrispondenza tra centri di responsabilità e centri di costo, con la creazione di un centro di costo per ogni centro di responsabilità individuato secondo i criteri già descritti. La struttura dei centri di costo è tuttavia flessibile e modificabile, potendo essere aggiunti nuovi centri di costo e livelli inferiori di dettaglio (centri di costo di secondo livello). Inoltre, per facilitare le operazioni di imputazione dei costi, vengono definiti come centri di costo anche le Direzioni generali e gli Assessorati.

Sulla base della struttura organizzativa regionale, infine, i centri di costo sono stati organizzati secondo una gerarchia articolata nei seguenti quattro livelli di unità organizzative: Dipartimenti, Assessorati, Direzioni Generali, Servizi.

La funzionalità della contabilità economico-analitica prevede l'integrazione con i moduli di gestione degli approvvigionamenti, *Material Management* (MM), dei cespiti, *Asset Accounting* (AA), e delle risorse umane, *Human Resource* (HR).

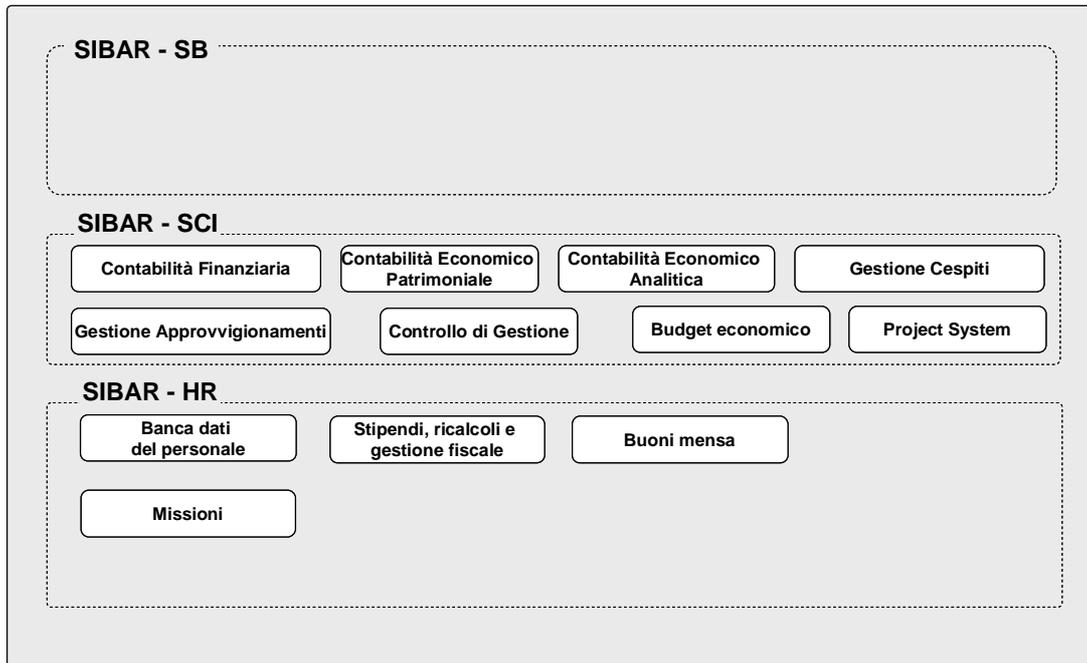
Il modulo di gestione degli approvvigionamenti (MM) consente di gestire la programmazione, l'esecuzione e la rilevazione delle operazioni di acquisto di beni di consumo, prestazioni e servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi dell'Amministrazione regionale.

Il modulo di gestione dei cespiti (AA) è preposto alla gestione delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie in riferimento alle operazioni di acquisizione, assegnazione interna, rivalutazione, svalutazione, manutenzione, ammortamento e dismissione.

Il modulo di gestione degli approvvigionamenti e quello di gestione dei cespiti presentano importanti connessioni e inoltre sono integrati con tutti i modelli contabili (FI, FM, CO).

Come già accennato, tali moduli sono ancora in fase di attivazione. Pertanto, la contabilità analitica deve necessariamente basare la propria funzionalità sul solo modulo HR (di gestione delle risorse umane), oltre che sul modulo FI (di gestione della contabilità economico-patrimoniale).

Tavola 9 –il sistema SIBAR



Pertanto, riallacciando il discorso alla definizione dei costi di funzionamento data dal D. Lgs. 289/99, che riconduce gli stessi alle voci di spesa relative al personale, ai beni ed ai servizi, allo stato attuale di attivazione del complessivo sistema informativo/informatico dell'Amministrazione Regionale, l'unica analisi sui costi di funzionamento che è stato possibile avviare risulta essere quella relativa al costo-lavoro.

Le analisi sul costo-lavoro effettuate dall'Ufficio negli anni passati, sono state svolte attraverso la costruzione di elementari sistemi di rilevazione mirati alla misurazione del dato di costo in un contesto contabile di natura esclusivamente finanziaria (contabilità pubblica finalizzata alla gestione e redazione del Bilancio di previsione e del Rendiconto Generale).

Con l'avvio del progetto SIBAR e della contabilità economica (sia pure in maniera sperimentale) è stato possibile derivare le componenti di costo direttamente dalle rilevazioni contabili effettuate in contabilità economico-patrimoniale (a loro volta derivate dalla contabilità finanziaria) e procedere alla loro allocazione ai centri di responsabilità ed ai centri di costo in base a meccanismi nella maggior parte dei casi *intra-sistema*. (per la trattazione in dettaglio del costo lavoro si fa rinvio al successivo paragrafo 2.3.3).

2.2.3 La misurazione del costo lavoro

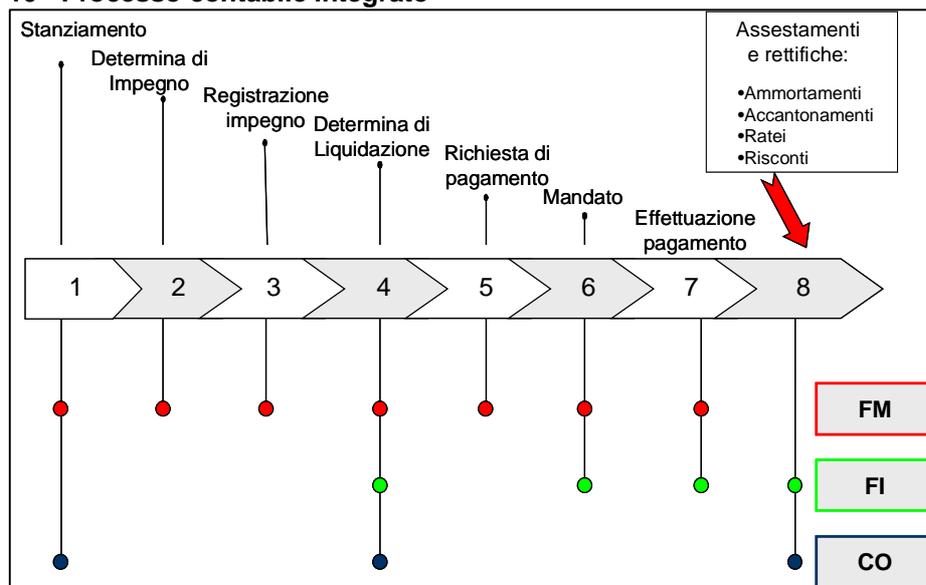
Obiettivo dell'analisi condotta è la determinazione del "costo lavoro" sostenuto dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2009, nella sua attualità, per Assessorato, Direzione Generale ed altre strutture organizzative particolari. Inoltre quest'anno si è proceduto a titolo sperimentale (vedasi il paragrafo Analisi per centro di costo) ad un'analisi anche per Direzione di Servizio, limitatamente a cinque Direzioni Generali.

I valori dell'esercizio vengono confrontati con quelli dell'anno precedente per individuare i trend di crescita. Tali analisi vengono svolte nell'ambito delle previsioni legislative che hanno dotato l'Amministrazione regionale di un sistema di Contabilità direzionale analogamente a quanto avviene nei sistemi privatistici, attraverso l'utilizzo della contabilità economico-patrimoniale, di quella economico-analitica, e in generale del controllo budgetario, al fine di consentire la realizzazione di una gestione orientata al risultato, favorendo la migliore allocazione ed utilizzo delle risorse.

Attraverso l'avvio del progetto "SIBAR - Sistemi Informativi di Base dell'Amministrazione regionale", l'Amministrazione si è dotata di un sistema di contabilità economica, integrato con la contabilità finanziaria, che comprende sia il modulo di contabilità economico-patrimoniale che quello di contabilità economico-analitica. Questi elementi, unitamente al budget, costituiscono gli strumenti fondamentali del controllo di gestione.

Nel sistema integrato SIBAR, la fase della liquidazione finanziaria rappresenta il momento di interconnessione tra i tre mondi della contabilità finanziaria (FM), della contabilità economico-patrimoniale (FI) e della contabilità analitica (CO).

Tavola 10 - Processo contabile integrato



Il sistema alimenta i tre mondi in maniera automatica, al momento del salvataggio della registrazione. Dopo la liquidazione il documento è a disposizione della Ragioneria per procedere al pagamento o all'incasso vero e proprio.

Il vantaggio del sistema integrato è evidente in quanto, con un'unica registrazione in contabilità finanziaria, viene contestualmente effettuata una registrazione in partita doppia in contabilità economico-patrimoniale che rileva il costo o provento e in contropartita il debito o il credito verso i terzi, mentre in contabilità analitica viene imputato il costo o il provento al rispettivo centro di costo. Questi ultimi coincidono, secondo un rapporto di uno a uno, con i centri di responsabilità ai quali spetta la gestione delle risorse a fronte degli obiettivi assegnati.

Analisi del costo-lavoro per origine

Il "costo lavoro", così come di seguito analizzato, esprime l'ammontare complessivo degli oneri derivanti dall'impiego delle risorse umane, classificabili quale lavoro dipendente, necessarie al funzionamento dell'Amministrazione regionale¹.

I criteri di aggregazione e classificazione delle voci e dei valori utilizzati per l'esposizione dei risultati trovano il loro fondamento nelle voci previste dallo schema di bilancio d'esercizio del Codice Civile e sono in linea con i principi contabili generalmente accettati² e coerenti con le direttive approvate dalla Giunta Regionale con le delibere n° 18/24 del 20 aprile 2009 relative alla formalizzazione del Manuale dei principi e delle Regole di Contabilità Economica

¹ Rispetto agli anni passati, anche nel corso del 2009, grazie al sistema informativo integrato, è stato possibile monitorare tutte le liquidazioni e tutti i flussi finanziari relativi al pagamento degli stipendi e degli oneri ad essi connessi, riconciliandoli con i dati provenienti dal flusso delle buste paga. Pertanto, è stato superato, il problema della maggiore complessità di calcolo nella determinazione del "costo lavoro" legata alla presenza di più archivi eterogenei e non integrati. Anche nel 2009 è stato possibile individuare le informazioni che vengono gestite extra-sistema dai diversi Assessorati/Direzioni e registrarle manualmente. Rientrano in tale fattispecie, tra le altre, le spese relative alla formazione del personale, quelle per il vestiario e quelle relative al personale comandato presso l'Amministrazione regionale, che in parte ricadono sui capitoli gestiti dall'Assessorato del Personale ed in parte sui capitoli gestiti dall'Assessorato del Lavoro (corsi sulla sicurezza di cui al D.Lgs 626/94, formazione finanziata mediante il P.O.R.).

² Alla determinazione del "costo del lavoro" hanno concorso le seguenti categorie:

- personale di ruolo assunto a tempo indeterminato, con esclusione del personale comandato presso altri enti (comandati out) o in aspettativa non retribuita o sospeso dal servizio senza retribuzione ed incluso il personale con contratto di lavoro a tempo parziale;
 - personale non di ruolo assunto a tempo determinato secondo quanto previsto dall'art. 63 del CCRL 2001;
 - personale assunto con contratto di diritto privato secondo quanto previsto dall'art. 11 della L.R. n. 31/1998 e dalla L.R. n. 7/1962 e successive modificazioni (personale esperto CRP e Commissari di direzione del Controllo Interno di Gestione);
 - titolari di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa in staff presso gli uffici di gabinetto degli Assessorati regionali;
 - personale comandato o distaccato presso l'amministrazione (comandati in) secondo quanto previsto dall'art. 40 della L.R. n. 31/1998 e dall'art. 10 L.R. n. 7/2002 e successive modificazioni;
 - personale ex LR 42/89 (formazione professionale) subentrati in Amministrazione regionale in forza della LR 5 marzo 2008 n° 9 (art. 6 comma 1 lettera f);
 - il Presidente della Regione e gli Assessori.
- E' opportuno precisare che nella Contabilità finanziaria istituzionale la spesa del personale esperto del CRP (Centro Regionale di Programmazione) assunto ai sensi della L.R. n. 7/1962 non grava sui capitoli del bilancio regionale ma su quelli della contabilità speciale relativa al Piano di Rinascita (L. n. 588, del 11 Giugno 1962 e L. n. 268, del 24 Giugno 1974). Viceversa, non sono state prese in considerazione le seguenti categorie:
- personale interinale ai sensi dell' art. 10 della L.R. n. 7/2002 e successive modificazioni, in quanto personale che non fa capo all'amministrazione e rilevato indistintamente in contabilità finanziaria fra gli acquisti di beni e servizi;
 - personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa (ad esclusione di quello previsto nel precedente elenco);
 - personale regionale comandato presso altre strutture esterne (comandati out).

della Regione Autonoma della Sardegna e con la n° 10/46 del 12 marzo 2010 relativa all'applicazione delle norme della L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico sperimentale per l'anno 2010 per la parte di sua competenza. Pertanto, a seguito della formalizzazione della citata delibera, in sede di consuntivazione sono stati omogeneizzati i criteri con quelli del budget, ottenendo valori omogenei e coerenti con quelli programmati.

Le fonti informative utilizzate per alimentare il processo di determinazione del costo lavoro sono le seguenti:

- Il modulo Payroll di Sap, per la gestione delle buste paga del personale, ha permesso di estrarre mensilmente, mediante appositi report, il dettaglio delle voci retributive e degli oneri accessori (contributi previdenziali ed assistenziali a carico dell'Amministrazione, nonché straordinari, missioni, buoni pasto, ecc..) aggregati per voce e per centro di costo.
- Il modulo FM, per la gestione della contabilità finanziaria, attraverso le liquidazioni, ha consentito di ricavare i costi inerenti il personale non individuabili dalla fonte Payroll (ad esempio l'IRAP versata dall'Amministrazione sull'ammontare delle retribuzioni erogate³).

In particolare, i dati elaborati mensilmente per la produzione dei cedolini paga con il modulo HR, opportunamente aggregati ed integrati in funzione dell'attribuzione del corretto centro di responsabilità/centro di costo, codice Siope, capitolo, impegno, ecc., hanno formato oggetto di apposite scritture contabili in contabilità finanziaria, tramite il modulo FM, in contabilità economico-patrimoniale, con il modulo FI, e in contabilità economico-analitica, con il modulo CO.

Tale automatismo si è realizzato unicamente nel caso di personale elaborato dal modulo Payroll di SAP, nel quale l'elemento chiave è l'associazione tra unità di personale (matricola) e struttura organizzativa di assegnazione. In particolare si è potuto utilizzare la banca dati paghe e stipendi per estrarre i dati retributivi che fanno riferimento al singolo mese, alla singola unità di personale e alla singola voce retributiva, per poi aggregarli per voci di costo e struttura organizzativa.

Bisogna precisare che, oltre al flusso sopra descritto, una serie di liquidazioni di pagamento vengono gestite manualmente e pertanto al di fuori della procedura Payroll in quanto da questa non gestite.

Cio' avviene con riferimento:

- al versamento dell'IRAP che l'Amministrazione calcola con il metodo retributivo;

³ La scelta operata in questa sede ha comportato l'imputazione del costo dell'Irap tra i costi del personale. Come noto, al riguardo esistono due tesi: la prima, seguita dallo Stato, qualifica il tributo quale onere accessorio al costo a cui si riferisce; la seconda, supportata anche dai principi contabili per le imprese, individua l'imposta quale onere tributario, dando preponderanza al fatto che in taluni enti pubblici è applicabile una diversa modalità di calcolo non più basata sul valore della produzione, bensì sul costo del personale.

- ai rimborsi relativi al personale comandato da altre Amministrazioni presso l'Amministrazione regionale (Comandati In). Per questa tipologia di personale, la Regione provvede al rimborso alle Amministrazioni di provenienza degli oneri da esse sostenuti anticipatamente, su richiesta delle stesse;
- ai pagamenti dei premi INAIL, per la determinazione dei quali è necessario, in base alla tipologia di dipendenti, effettuare opportuni calcoli in acconto ed a saldo che esulano dalla procedura delle buste paga;
- al finanziamento straordinario, a seguito di interventi di legge regionale, il FITQ (Fondo di Integrazione Trattamento di Quiescenza);
- alle liquidazioni agli eredi dei dipendenti e per sanare sistemazioni salariali e contributive relative ad anni precedenti;

Le risorse umane

L'interpretazione della dinamica che caratterizza il costo lavoro è strettamente correlata sia alla consistenza numerica delle risorse umane che alla loro suddivisione per categorie contrattuali di appartenenza, elementi dai quali si ritiene di non poter prescindere al fine di giungere a corrette valutazioni del fenomeno analizzato.

La consistenza media⁴, estratta dal sistema integrato SAP HR, rappresenta il dato numerico di riferimento della presente analisi, risulta pari a 4.587 unità medie, di cui 4.143 unità si riferiscono a personale dipendente, a tempo determinato e indeterminato, dirigente e non dirigente in carico agli Assessorati, 103 sono le unità di personale dell'Amministrazione regionale comandato presso altre Amministrazioni (Comandati out) e 341 sono le consistenze medie disciplinate dalle norme della LR 42/89, personale questo non attribuito a nessuna struttura organizzativa ma facente parte dell'Amministrazione regionale da luglio 2008. Nella tavola che segue viene rappresentata la consistenza media dei dipendenti complessivi dell'Amministrazione regionale negli anni 2008 e 2009.

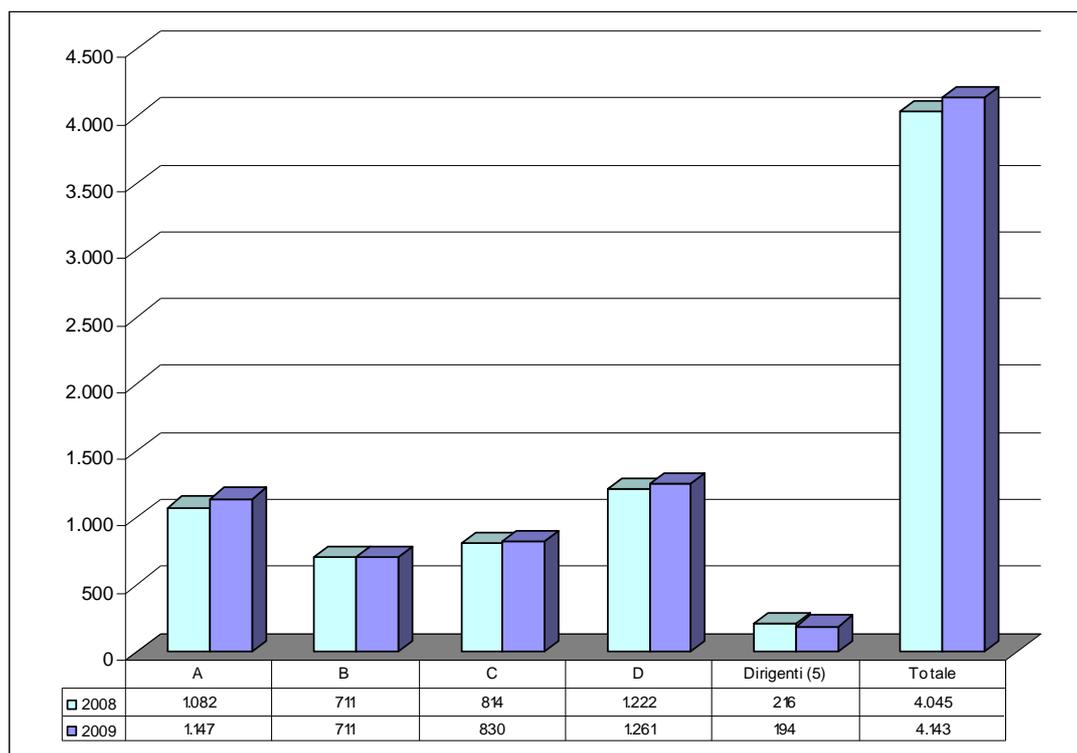
⁴ La consistenza media è stata determinata calcolando la somma dei mesi retribuiti di tutti i dipendenti e dividendo tale somma per il numero dei mesi lavorati in un anno per ciascun dipendente.

Tavola 11 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

	Consistenza media 2009	Consistenza media 2008	Variazione	Variazione %
Presidente, Assessori, Dirigenti, Capi di Gabinetto, Consulenti degli Assessori e Giornalisti	194	216	-22	-10,19%
Unità livello A	1.147	1.082	65	6,01%
Unità livello B	711	711	0	0,00%
Unità livello C	830	814	16	1,97%
Unità livello D	1.261	1.222	39	3,19%
Unità presso gli Assessorati	4.143	4.045	98	2,42%
Unità regionali comandati presso altre amministrazioni	103	91	12	13,13%
Unità LR 42/89	341	117	224	191,79%
Totale generale Unità Lavorative	4.587	4.253	334	7,86%

Nella tavola n° 12 sotto riportata viene evidenziata l'evoluzione della consistenza media dei dipendenti in attività presso le strutture dell'Amministrazione regionale degli ultimi due anni suddivisa per categorie economiche di appartenenza.

Tavola 12 - Consistenza media dipendenti per categoria



In particolare, risulta una consistenza media (comprensiva delle unità del Corpo Forestale) per l'anno 2009 pari a 4.143⁵.

Nel 2009 si rileva un'aumento complessivo di circa 98 unità pari al +2,4%, concentrato quasi esclusivamente nel Corpo Forestale +96 unità pari al +7,2% mentre la consistenza dell'Amministrazione regionale al netto di quest'ultima struttura, dei comandi out e delle unità relative alla LR 42/89, risulta stabile con una variazione positiva minima pari a +2 unità (pari al +0,1%) così come riportato nella tavola n° 13.

Tavola 13 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale

	Consist. media 2009	Consist. media 2008	Variazione	Variazione %
Consistenza media CFVA	1.426	1.330	96	7,22%
Consist.za media Amministrazione regionale	2.717	2.715	2	0,07%
Totale Consistenza media Amministrazione regionale al netto comandi out e LR 42/89	4.143	4.045	98	2,42%
Comandi Out	103	91	12	13,13%
Unità LR 42/89	341	117	224	191,79%
Totale Generale	4.587	4.253	334	7,86%

Relativamente al personale dirigente va precisato che nelle 194 unità si comprendono oltre al personale classificato come dirigente, il Presidente, gli Assessori, gli esperti del Centro Regionale di Programmazione, tutti i dirigenti con contratto di diritto privato⁶, i Capi di Gabinetto, i Consulenti dell'Organo Politico e i Giornalisti.

Sempre in tema di consistenza numerica e di composizione dell'organico, anche quest'anno si è voluto approfondire l'analisi relativa al Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale (C.F.V.A.) in ragione della specificità dello stesso.

⁵ La consistenza media riportata nel grafico comprende il presidente (1 unità), gli assessori (11 unità). Non include invece i comandi out (103 unità) e il personale LR 42/89 (341 unità). Nella categoria Dirigenti della tavola n° 2, sono stati inclusi il Presidente, gli Assessori, i dirigenti, i dirigenti con contratto di diritto privato, gli esperti del CRP, i giornalisti, i capi di gabinetto e i consulenti degli Organi Politici.

⁶ Artt. 11 e 28, legge regionale 13 novembre 1998, n. 31

Come di seguito esposto, l'organico medio che risulta in forza alla suddetta Direzione Generale ammonta a 1.426 unità di cui 1.313 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all'allegato A del C.C.R.L. e 113 dipendenti inquadrati nelle aree riservate agli appartenenti al Corpo Forestale ai quali si applica una distinta disciplina nell'ambito dello stesso contratto.

La tavola che segue mostra la consistenza media per categoria e per area della Direzione Generale del Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale mentre in quella n° 15 vengono riportate le consistenze del Corpo Forestale, quelle proprie dell'Amministrazione regionale, le unità relative a personale dell'Amministrazione in servizio presso altre strutture e quelle relative alla LR 42/89.

Tavola 14 - Consistenza media dipendenti per categoria del Ruolo Unico e per area del C.F.V.A.

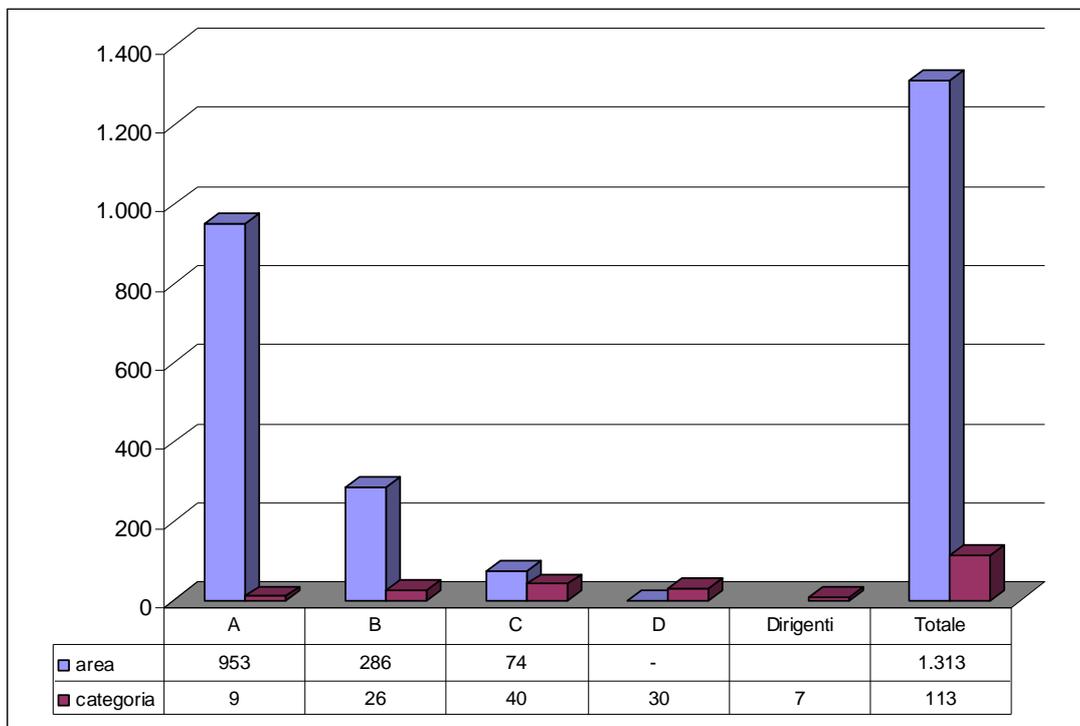
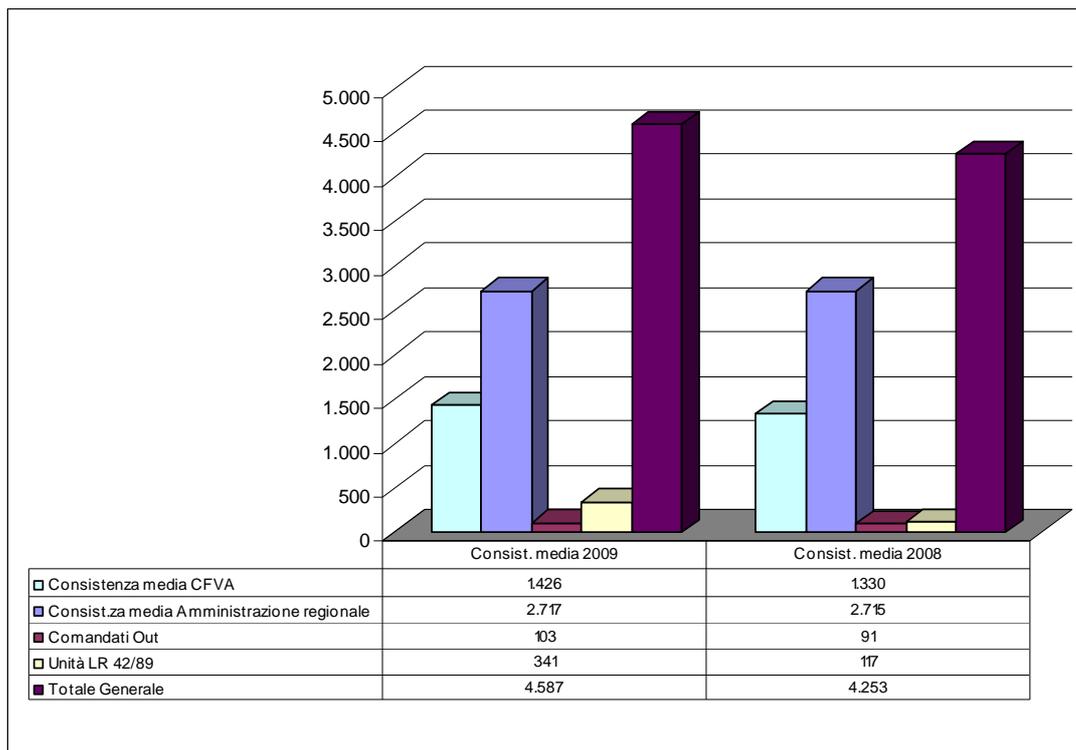


Tavola 15 – Analisi consistenza media dipendenti

Il costo-lavoro

Negli anni precedenti al 2009, la determinazione del costo lavoro, era sostanzialmente incentrata sul principio di cassa in considerazione della difficoltà di adottare il criterio della competenza economica. Successivamente con l'adozione del sistema unico integrato si è individuato il momento della liquidazione della spesa, successivo al calcolo delle retribuzioni, come momento di generazione del costo lavoro. Tuttavia, alcune componenti di costo come i rinnovi contrattuali restano ancora determinati secondo il principio di cassa.

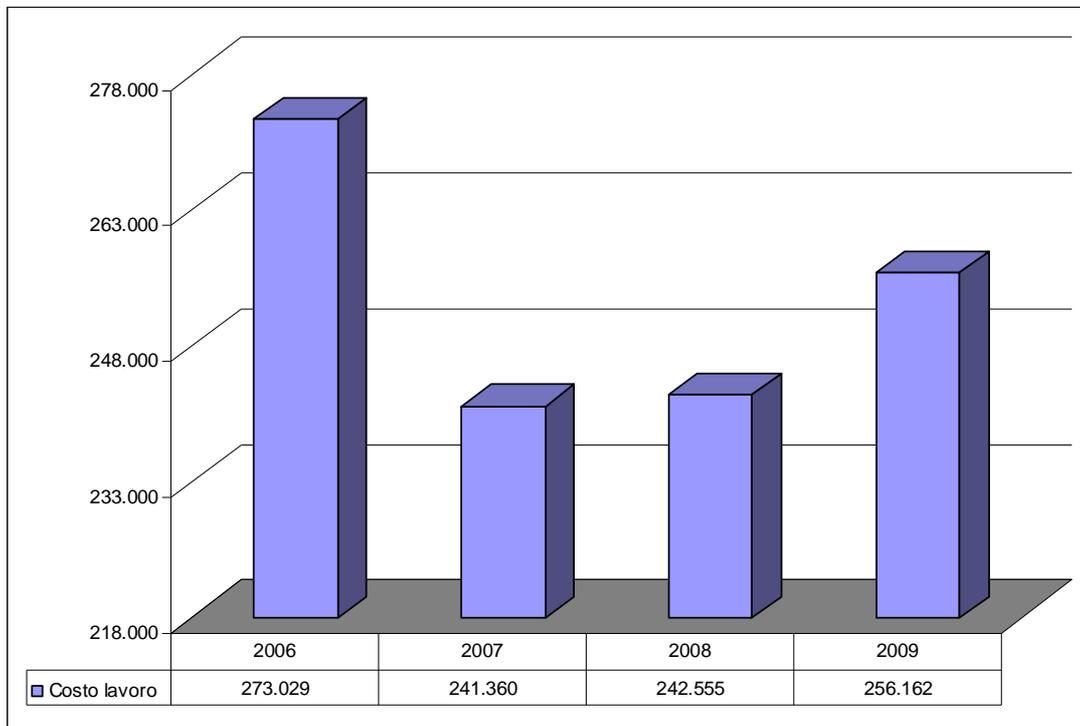
Il costo complessivo liquidato dall'Amministrazione regionale nel corso dell'anno 2009 come costo lavoro nelle sue varie forme ha raggiunto i 260.803 migliaia di €. Il valore è ottenuto dai dati analitici presenti a sistema pari a 256.162 migliaia di € più il costo del personale comandato presso altre strutture esterne all'Amministrazione (comandati out) pari a 4.641 migliaia di €.

Il valore analitico pari a 256.162 migliaia di € così ottenuto è rappresentato nella tavola n° 16 dove è ripartito il costo lavoro per voce di costo secondo le indicazioni formalizzate dalla delibera della Giunta Regionale n° 10/46 del 12 marzo 2010 già citata.

Tavola 16 – Analisi costo lavoro anno 2009 per Voce di costo

Descrizione Voce di Costo	Costo
Competenze fisse personale a tempo indet	136.846.182
Contributi obbligatori	43.459.581
Altre Competenze Accessorie	29.860.513
IRAP	14.815.793
Contributi TFR	7.843.087
Oneri Straordinari	6.940.817
Buoni pasto	3.056.679
Altri oneri personale	2.690.887
Straordinario Personale a tempo indeterminato	2.610.461
Comp.fisse politici e missioni	2.446.446
Rimborsi Spese Comandati	1.723.642
Missioni	1.645.367
Formazione del personale	1.323.442
Comp fisse Tempo Determinato	387.509
Arretrati AP	213.482
Altri oneri Personale in Quiescenza	110.777
Equo indennizzo	86.694
Accertamenti Sanitari	58.872
Contributi Aggiuntivi	27.424
Compensi x commissioni	14.186
Totale	256.161.842

Tavola 17 – Analisi del costo lavoro



Da una prima lettura dei dati inerenti il costo del personale nel quadriennio 2006 – 2009 si assiste a variazioni annuali del costo lavoro spesso non coerenti a causa dell'effetto determinato dalla liquidazione dei rinnovi contrattuali in particolare:

- una significativa diminuzione nell'esercizio 2007 rispetto al 2006 di 31.669 migliaia di €, pari al -11,6%;
- un leggero aumento nell'esercizio 2008 rispetto al 2007 1.195 migliaia di €, pari all'0,5%;
- un congruo aumento nel 2009 rispetto al 2008 di 13.607 migliaia di € con una variazione percentuale del 5,6%.

In particolare quest'ultima variazione risulta sostanzialmente determinata:

- dall'aumento del costo relativo al personale della LR 42/89, passato dai 3.929 migliaia di € del 2008 a 11.609 migliaia di € del 2009;
- dall'aumento delle altre competenze accessorie variate dai 22.426 migliaia di € del 2008 alle 29.467 migliaia di € del 2009;
- dall'aumento dell'Irap variata da 14.187 migliaia di € del 2008 a 14.816 migliaia di € del 2009;
- dalla diminuzione dei costi per straordinario del personale a tempo indeterminato variato da 3.255 migliaia di € a 2.610 migliaia di €;
- dalla diminuzione dei costi per le missioni del personale.

E' opportuno ricordare che l'analisi del costo lavoro nel tempo, risente in modo determinante delle dinamiche connesse ai rinnovi contrattuali che nel periodo oggetto di analisi hanno gravato in maniera rilevante nell'esercizio 2006 per il rinnovi contrattuali relativi ai bienni economici 2002-2003 e 2004-2005 e nel corso del 2008 per il rinnovo della parte economica 2006-2007. In data 9 novembre 2009 si è proceduto alla sottoscrizione del rinnovo economico del contratto dei dirigenti relativamente alla parte economica 2008-2009 poi liquidato nei primi mesi del 2010.

Nelle successive tabelle viene esposto il dato derivante dal rapporto tra il costo lavoro e la consistenza media del personale, suddivisa per categorie economiche e aree di appartenenza, per gli anni 2007/2009.

Tavola 18 - Costo medio per categoria personale R.A.S. (migliaia di €)

Costo medio per Categoria	A	B	C	D	DIR
Anno 2009	38,92	42,55	49,63	60,77	127,55
Anno 2008	38,12	43,41	49,23	60,92	135,35
Anno 2007	35,87	41,84	49,28	59,43	128,23

Tavola 19 - Costo medio per area personale CFVA (migliaia di €)

Costo medio per Area	Area A	Area B	Area C
Anno 2009	53,46	61,97	74,06
Anno 2008	53,82	62,25	70,86
Anno 2007	52,15	60,18	67,50

L'analisi condotta per calcolare il costo medio per categoria e per area non tiene conto dell'organo politico⁷, dei comandati out, degli esperti CRP, dei dirigenti di diritto privato e personale relativo alla LR 42/89.

Al fine di fornire ulteriori elementi conoscitivi sui fattori che compongono il costo del personale, di seguito l'analisi del costo lavoro viene sviluppata secondo i raggruppamenti previsti dalla delibera della Giunta Regionale n° 10/46 del 12 marzo 2010 L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico sperimentale per l'anno 2010:

- **salari e stipendi** (comprehensive delle voci competenze fisse per il personale a tempo indeterminato e determinato, arretrati, retribuzioni connesse al risultato, altre indennità e straordinari);
- **oneri sociali** (comprehensive dei contributi previdenziali, oneri assistenziali e integrazioni FITQ);
- **trattamento di fine rapporto** (comprehensive del TFR, TFS, FITQ);
- **altri costi** (comprehensive dell'IRAP, formazione, indennità di missione e rimborsi spese viaggio, buoni pasto, costi vari e straordinari).

⁷ I dati provenienti dalla procedura "gestione buste paga del personale" (comprendenti gli elementi di costo lavoro ordinario e lo straordinario, i contributi e gli oneri previdenziali) sono stati attribuiti per categoria e per centro di costo. Mentre, l'IRAP e l'INAIL sono stati ripartiti in base alle teste presenti nei centri di costo.

Secondo tale classificazione si è proceduto a consuntivare i valori del costo lavoro per il 2009 come da tavola n° 20 e a raffrontarli con quelli dell'anno prima come riportato nella tavola n° 21.

Tavola 20 – Composizione del costo per il personale

Raggruppamento costi del personale	Descrizione Voce di Costo	Totale
Salari e stipendi	Competenze fisse personale a tempo indet	136.846.182
" "	Altre Competenze Accessorie	29.860.513
" "	Straordinario Personale a tempo indeterminato	2.610.461
" "	Comp.fisse politici e missioni	2.446.446
" "	Comp fisse Tempo Determinato	387.509
" "	Arretrati AP	213.482
Salari e stipendi Totale		172.364.593
Oneri sociali	Contributi obbligatori	43.459.581
" "	Oneri Straordinari	6.940.817
" "	Contributi Aggiuntivi	27.424
Oneri sociali Totale		50.427.823
Trattamento di fine rapporto	Contributi TFR	7.843.087
" "	Altri oneri Personale in Quiescenza	110.777
Trattamento di fine rapporto Totale		7.953.863
Altri costi del personale	IRAP	14.815.793
" "	Buoni pasto	3.056.679
" "	Altri oneri personale	2.690.887
" "	Rimborsi Spese Comandati	1.723.642
" "	Missioni	1.645.367
" "	Formazione del personale	1.323.442
" "	Equo indennizzo	86.694
" "	Accertamenti Sanitari	58.872
" "	Compensi x commissioni	14.186
Altri costi del personale Totale		25.415.563
Totale complessivo		256.161.842

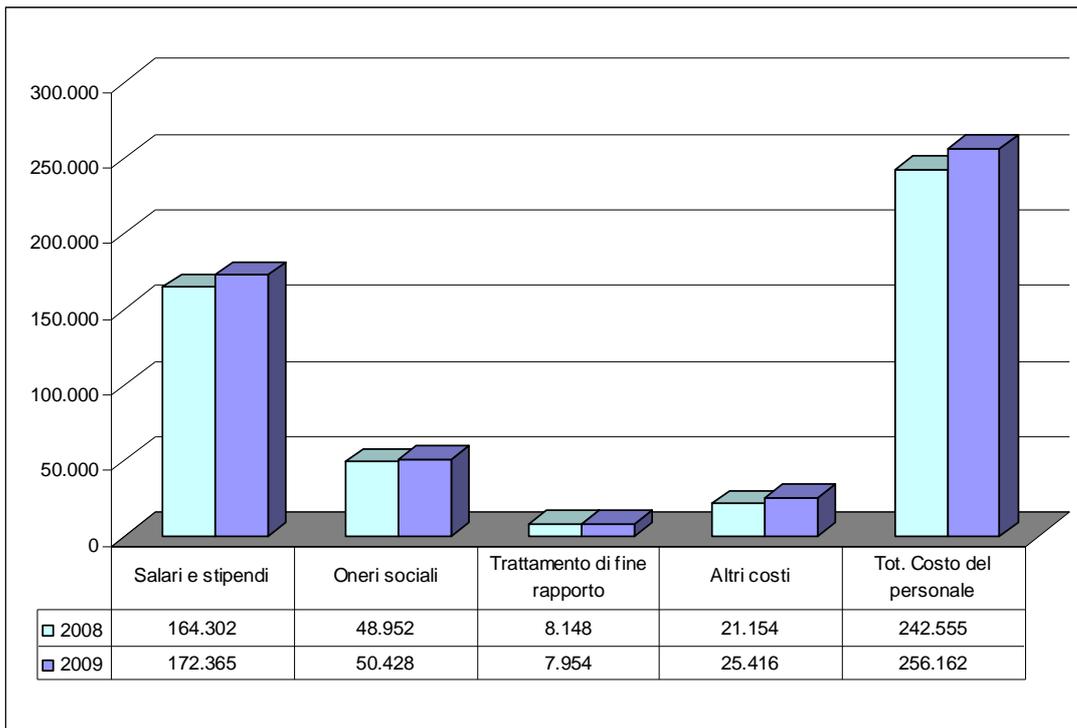
* Dati di costo senza i Comandati out

Tavola 21 – Raffronti 2008/2009 costo lavoro per Voce di costo

Raggruppamento costi	Descrizione Voce di Costo	Anno 2008	Anno 2009	Variazione	%
Salari e stipendi	G000001101 Competenze fisse politici	2.643.619	2.446.446	-197.173	-7,5%
"	G000001211 Competenze fisse personale a tempo indeterminato	132.483.593	134.983.367	2.499.774	1,9%
"	G000001211 Competenze fisse personale a tempo indet per Esperti CRP	2.216.911	1.862.815	-354.096	-16,0%
"	G000001212 Straordinario Personale a tempo indeterminato	3.255.009	2.610.461	-644.548	-19,8%
"	G000001212 Straordinario Personale a tempo indeterminato esperti CRP	2.231	0	-2.231	-100,0%
"	G000001213 Altre Competenze Accessorie	22.426.297	29.466.553	7.040.257	31,4%
"	G000001213 Altre Competenze Accessorie per esperti CRP	827.976	393.960	-434.016	-52,4%
"	G000001214 Competenze fisse Tempo Determinato	294.068	387.509	93.441	31,8%
"	G000001216 Arretrati AP	90.039	213.482	123.442	137,1%
"	G000001216 Arretrati AP per esperti CRP	62.333	0	-62.333	-100,0%
Salari e stipendi	Totale	164.302.075	172.364.593	8.062.517	4,9%
Oneri Sociali	G000001221 Contributi obbligatori	41.242.111	42.703.799	1.461.688	3,5%
"	G000001221 Contributi obbligatori per esperti CRP	973.835	755.782	-218.052	-22,4%
"	G000001224 Contributi Aggiuntivi	8.649	8.126	-522	-6,0%
"	G000001224 Contributi Aggiuntivi per esperti CRP	22.170	19.298	-2.872	-13,0%
"	G000991258 Oneri Straordinari	6.705.285	6.940.817	235.532	3,5%
Oneri Sociali	Totale	48.952.050	50.427.823	1.475.773	3,0%
Trattamento di fine rapporto	G000001223 Contributi TFR	8.020.755	7.843.087	-177.669	-2,2%
"	G000001243 Altri oneri Personale in Quiescenza	89.641	61.909	-27.732	-30,9%
"	G000001243 Altri oneri Personale in Quiescenza per esperti CRP	37.152	48.868	11.716	31,5%
Trattamento di fine rapporto	Totale	8.147.548	7.953.863	-193.685	-2,4%
Altri costi del personale	3111233000 Equo indennizzo	53.380	86.694	33.314	62,4%
"	3111251000 Formazione del personale	1.556.142	1.323.442	-232.700	-15,0%
"	G000001252 Buoni pasto	2.882.856	3.038.535	155.679	5,4%
"	G000001252 Buoni pasto per esperti CRP	17.726	18.144	419	2,4%
"	G000001253 Mensa	167	0	-167	-100,0%
"	G000001254 Compensi x commissioni	33.692	14.186	-19.506	-57,9%
"	G000001255 Accertamenti Sanitari	258.509	58.872	-199.636	-77,2%
"	G000001256 Missioni	1.695.285	1.607.593	-87.692	-5,2%
"	G000001256 Missioni per esperti CRP	83.849	37.773	-46.076	-55,0%
"	G000001257 Rimborsi Spese Comandati in	384.795	1.723.642	1.338.847	347,9%
"	G000001811 IRAP	14.187.475	14.815.793	628.318	4,4%
"	G000991258 Oneri Straordinari	0	2.690.887	2.690.887	100,0%
Altri costi del personale	Totale	21.153.877	25.415.563	4.261.686	20,1%
Totale complessivo		242.555.550	256.161.842	13.606.291	5,6%

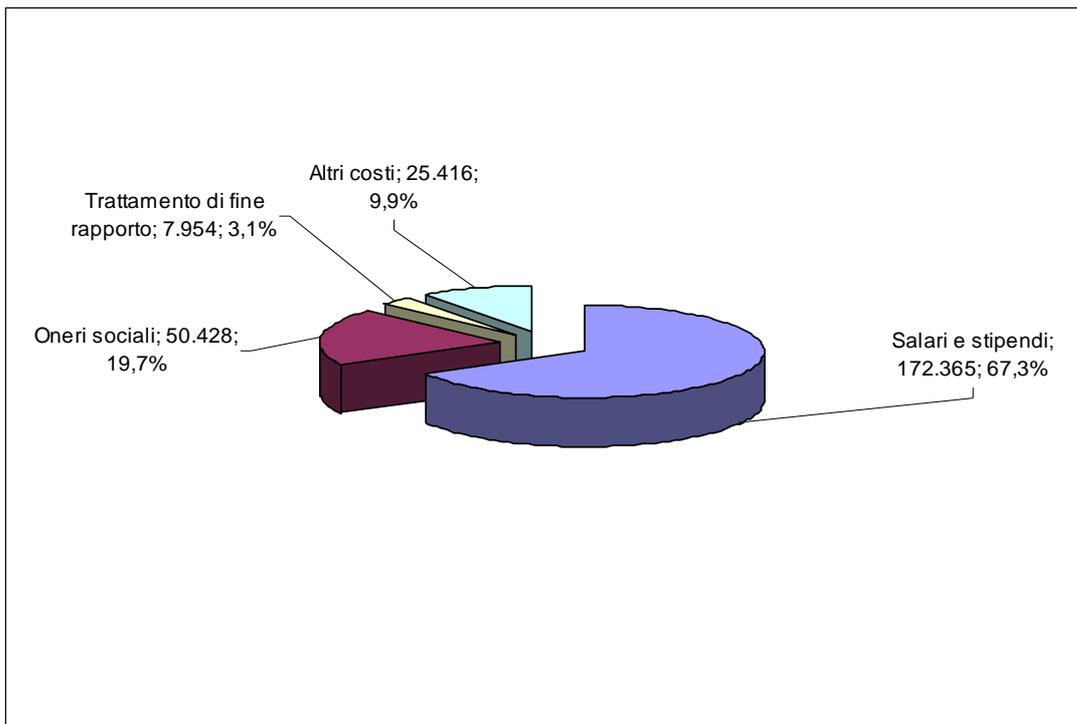
Nel grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo i raggruppamenti di cui sopra relativamente al biennio considerato:

Tavola 22 – Composizione del costo per il personale



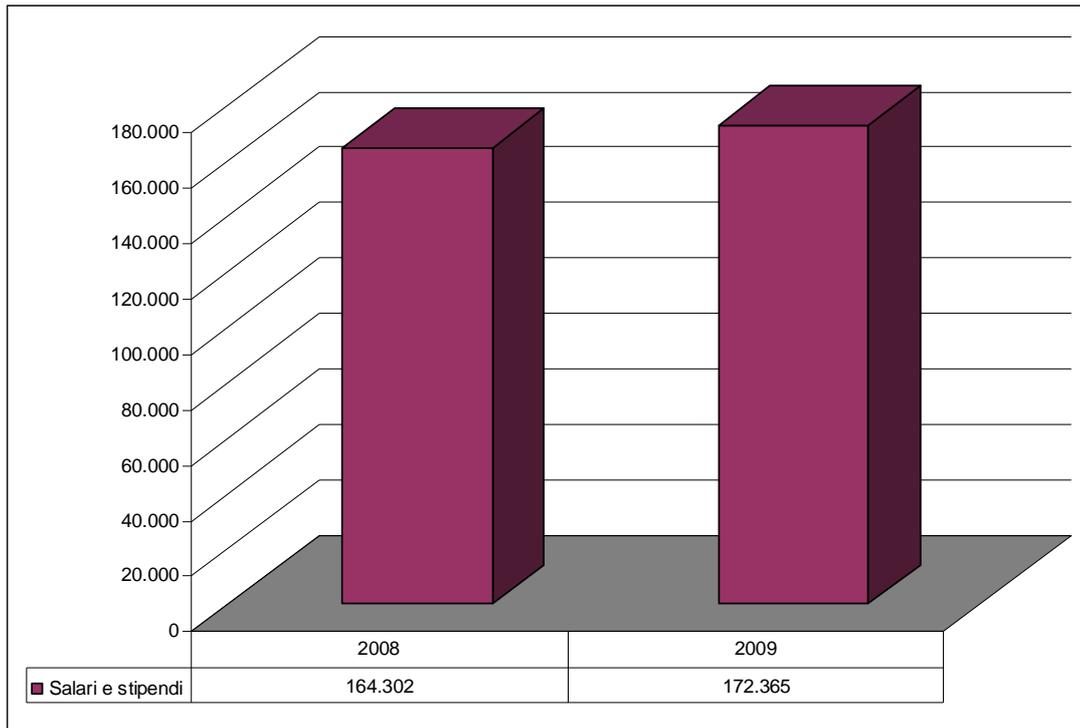
Per completezza di analisi, anche se limitatamente all'esercizio 2009, si riporta di seguito il grafico che fornisce utili informazioni sulla ripartizione del costo in termini assoluti e percentuali.

Tavola 23 – Composizione del costo per il personale



Salari e stipendi: il costo ammonta a 172.365 migliaia di €, pari al 67,3% del costo totale. Rispetto al 2008 questa voce presenta un aumento di 8.063 migliaia di €, con una variazione percentuale positiva del 4,9%. La variazione è in buona parte dovuta ad un aumento delle competenze fisse per il personale a tempo indeterminato per 2.499 migliaia di € e a 7.040 mila di € per altre competenze accessorie (vedasi tavola n° 21). Sussistono variazioni di altre voci di costo di lieve entità, sia positive che negative.

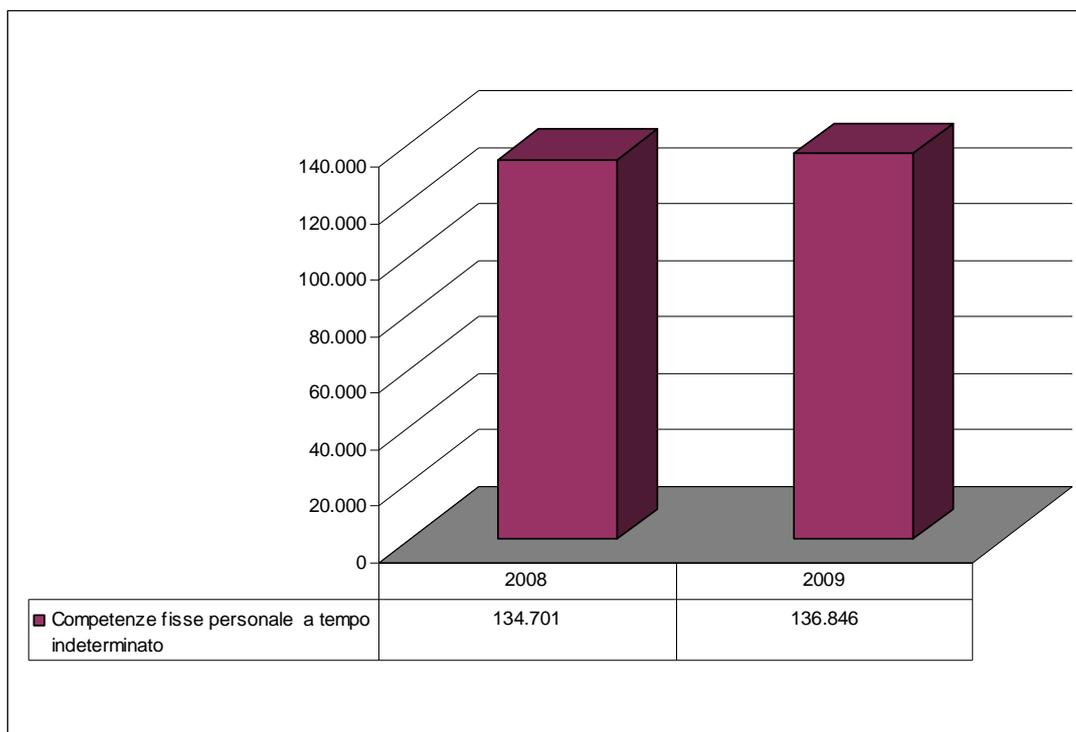
Tavola 24 – Analisi salari e stipendi



La macro voce salari e stipendi pari a 172.365 mila € per il 2009 è stata ulteriormente divisa come riportato alla tavola n° 20 in:

1. Competenze fisse personale a tempo indeterminato
2. Altre Competenze Accessorie
3. Straordinario personale a tempo indeterminato
4. Competenze fisse politici e missioni
5. Competenze fisse Tempo Determinato
6. Arretrati AP

Circa il 78,3% è costituito dalle competenze fisse per il personale a tempo indeterminato e il 17,1% dalle competenze accessorie, mentre lo straordinario incide per un 1,5% sul totale.

Tavola 25 – Competenze fisse personale a tempo indeterminato

In particolare:

- le competenze fisse del personale a tempo indeterminato sono per il 2009 pari a 136.846 mila €, comprendono le competenze fisse corrisposte in modo fisso e continuativo per stipendio, tredicesima, quattordicesima, assegni familiari, altre indennità e arretrati contrattuali. Tale grandezza rispetto al 2008 registra un incremento di 2.145 mila €, pari al +1,6%;
- lo straordinario per il personale a tempo indeterminato, pari a 2.610 migliaia di €, rispetto al 2008 ha subito una diminuzione di 647 migliaia di €, pari al -19,8%;
- le altre competenze liquidate nel 2009 sono pari a 23.254 migliaia di €, comprendono compensi quali il rendimento, il fondo di posizione e tutte le indennità corrisposte in modo fisso e continuativo e non, al personale regionale e gli arretrati corrisposti nell'anno.

Tavola 26 – Straordinario per personale a tempo indeterminato

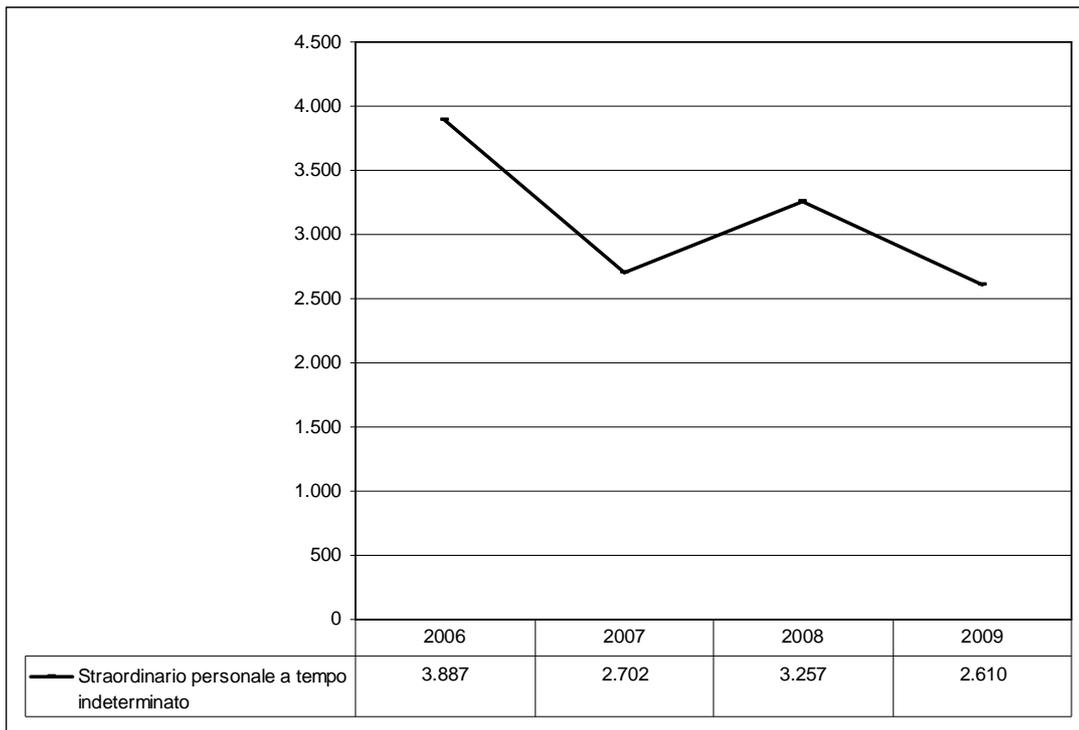
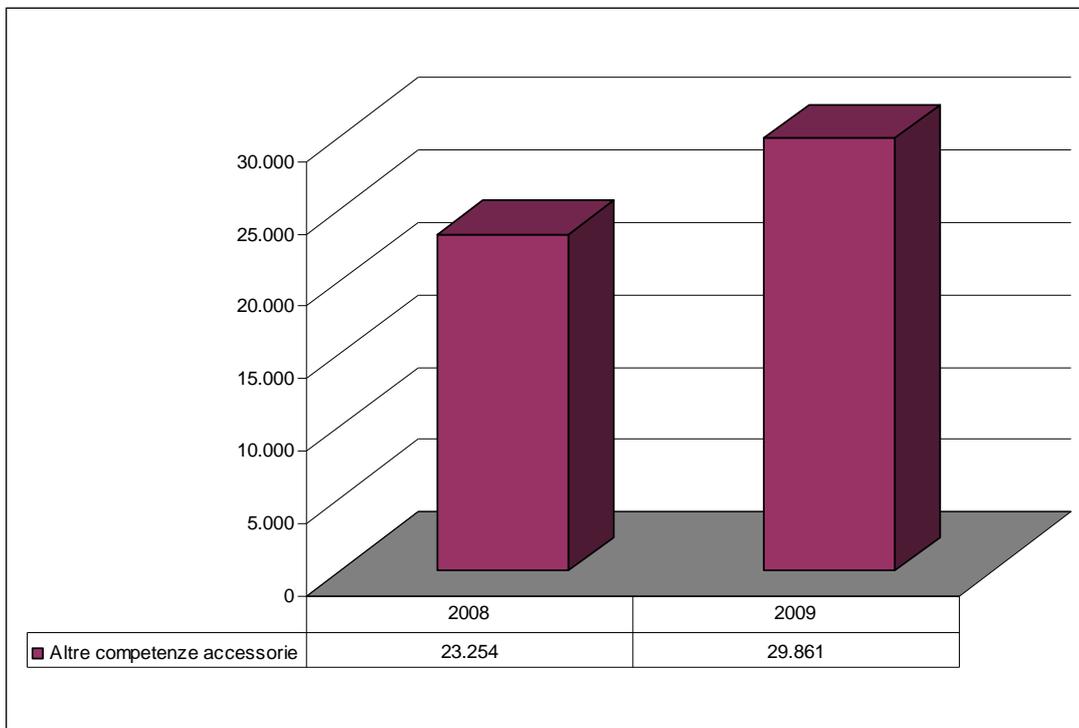
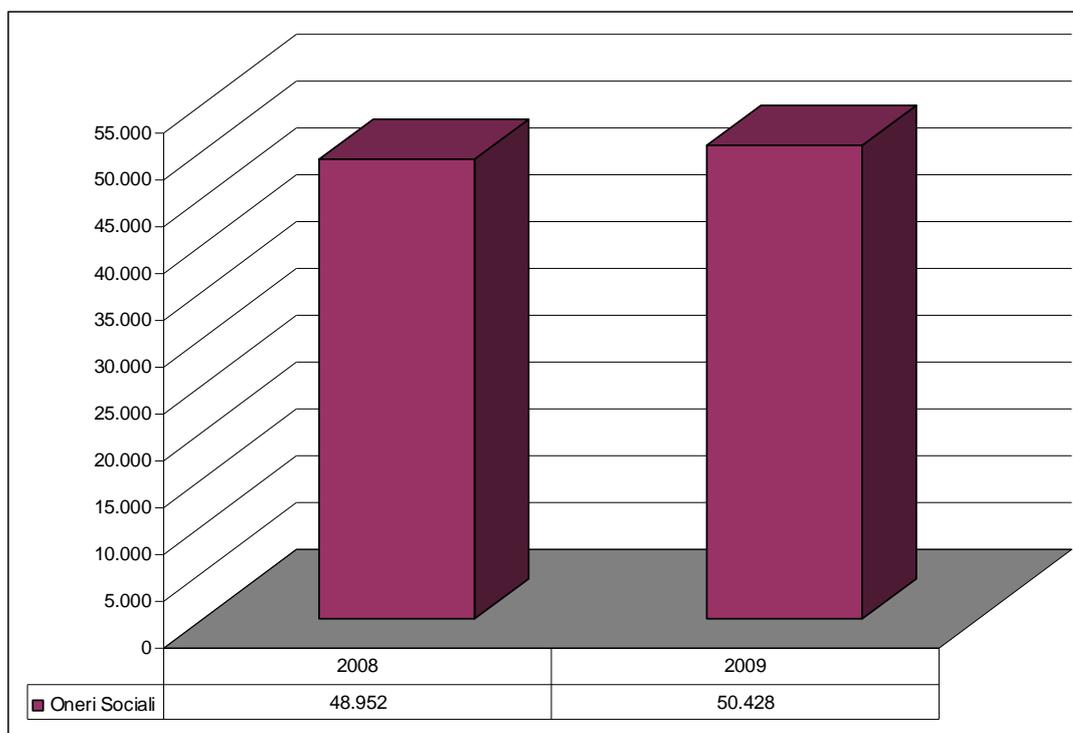


Tavola 27 – Altre competenze accessorie



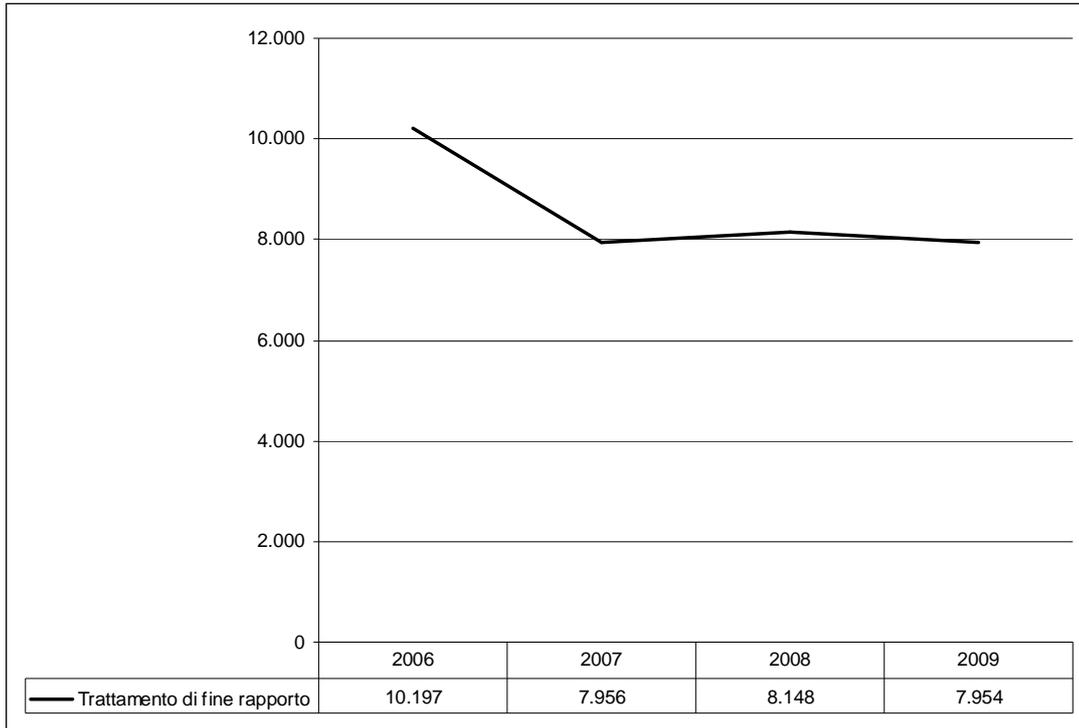
Oneri sociali: il costo ammonta a 50.428 migliaia di € e rappresenta il 19,7% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2008, come rappresentato dal grafico seguente, ed è aumentato di 1.476 migliaia di € con un +3,0% a causa dell'aumento dei contributi obbligatori e delle integrazioni per FITQ aumentati di 235 migliaia di € nel 2009.

Tavola 28 – Oneri sociali



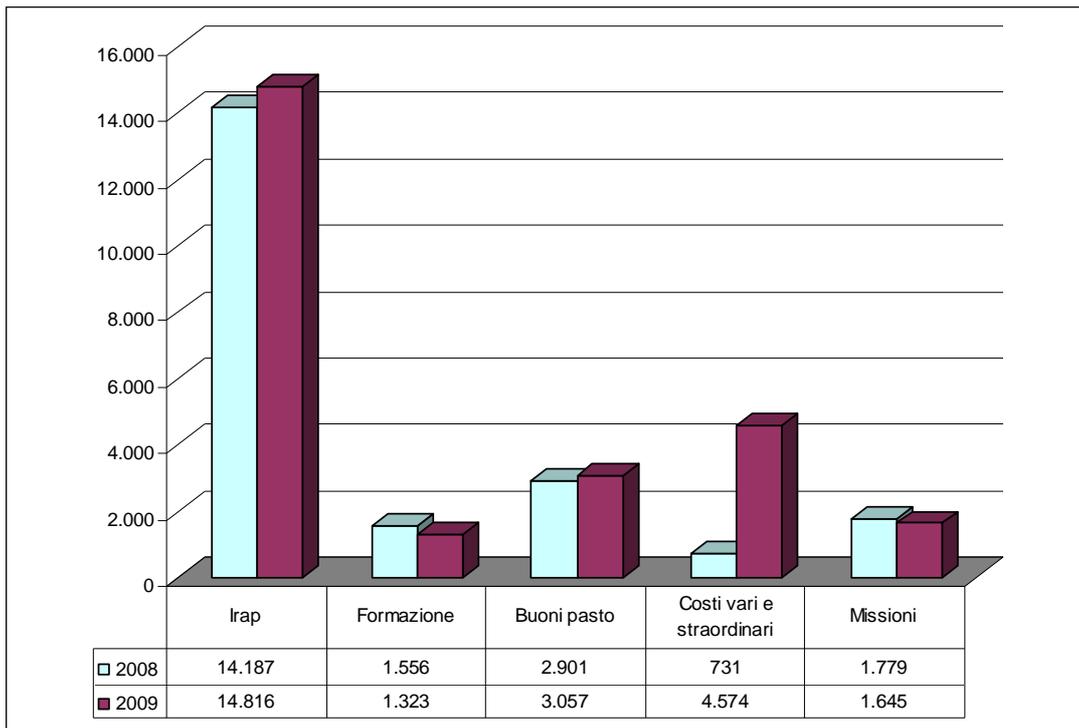
Trattamento di fine rapporto: il costo ammonta a 7.954 migliaia € e rappresenta il 3,1% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2008, come rappresentato dal grafico seguente, è diminuito di 194 migliaia di €, pari al -2,4%.

Tavola 29 – Trattamento di fine rapporto



La voce “**Altri costi**” per l’anno 2009 ammonta a 25.416 migliaia € e rappresenta il 9,9% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2008 tale voce registra, nel complesso, un’aumento di 4.261 migliaia di €, pari al +20,1% determinato dall’aumento della quota Irap e dai costi vari e straordinari.

Tavola 30 – Altri costi

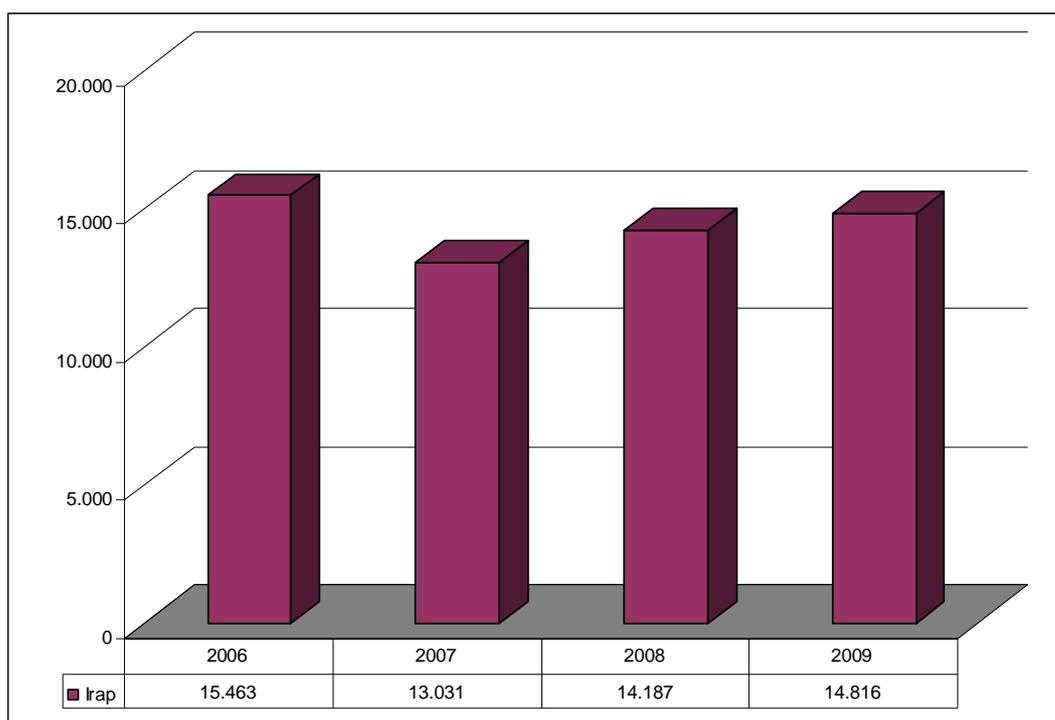


Tale voce comprende:

- **IRAP** per 14.816 migliaia di €
- **Formazione** per 1.323 migliaia di €
- **Buoni pasto** per 3.057 migliaia di €
- **Costi vari e straordinari del personale** per 4.574 migliaia di €
- **Missioni** per 1.645 migliaia di €

La voce IRAP rappresenta il 58,3% degli altri costi del personale. E' aumentata di 628 migliaia € (pari al 4,4%) rispetto al 2008. Anche per questo elemento di costo sono valide le considerazioni fatte relativamente alle voci salari e stipendi, oneri sociali e trattamento di fine rapporto. L'Amministrazione regionale paga infatti l'IRAP con il metodo retributivo e pertanto ad una variazione positiva del costo lavoro si accompagna un aumento dell'imposta e viceversa.

Tavola 31 – IRAP



Le altre componenti della voce Altri Costi hanno registrato le seguenti variazioni:

Formazione: il valore risulta diminuito rispetto al 2008 di 233 migliaia € (pari al -15,0%);

Buoni pasto: il costo è aumentato di 156 migliaia di € rispetto al 2008 (pari al +5,3%);

Missioni: il valore consuntivato è pari a 1.645 migliaia di €, rispetto al 2008 presenta una diminuzione di 134 migliaia di €, pari al -7,5%. Questa voce di costo nell'arco del quadriennio analizzato, evidenzia una tendenza alla riduzione, si è infatti passati da 3.140 migliaia di € del 2006 ai 1.645 migliaia di € del 2009.

Tavola 32 – Raffronti costi per formazione del personale, buoni pasto e missioni

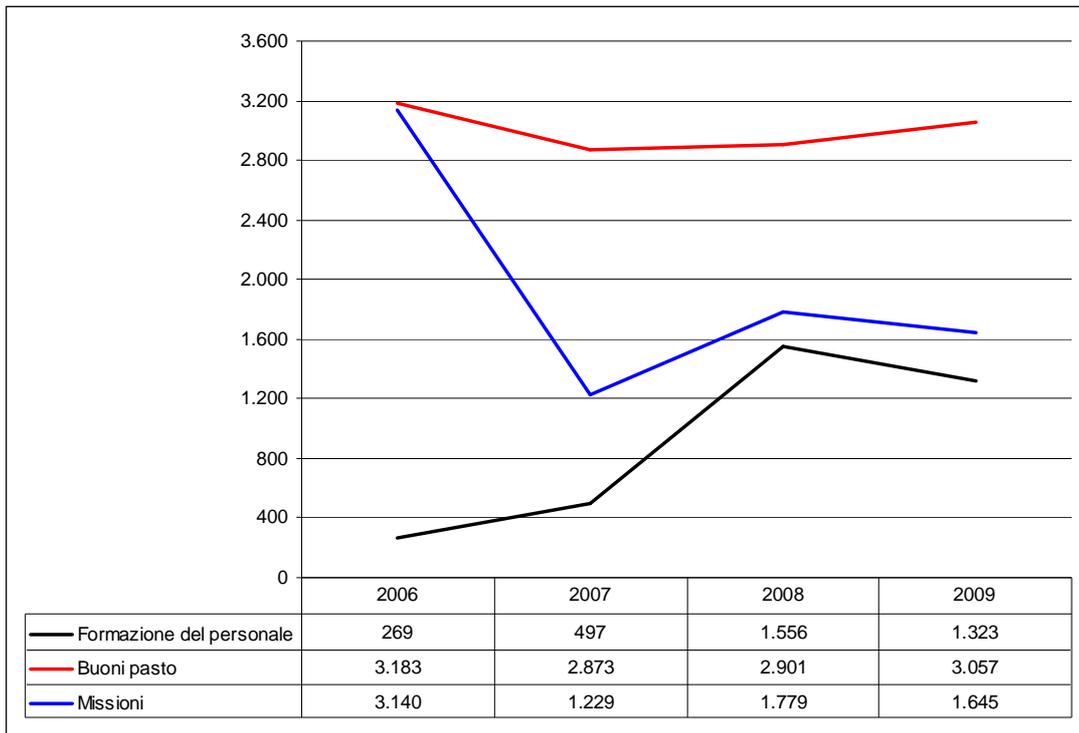
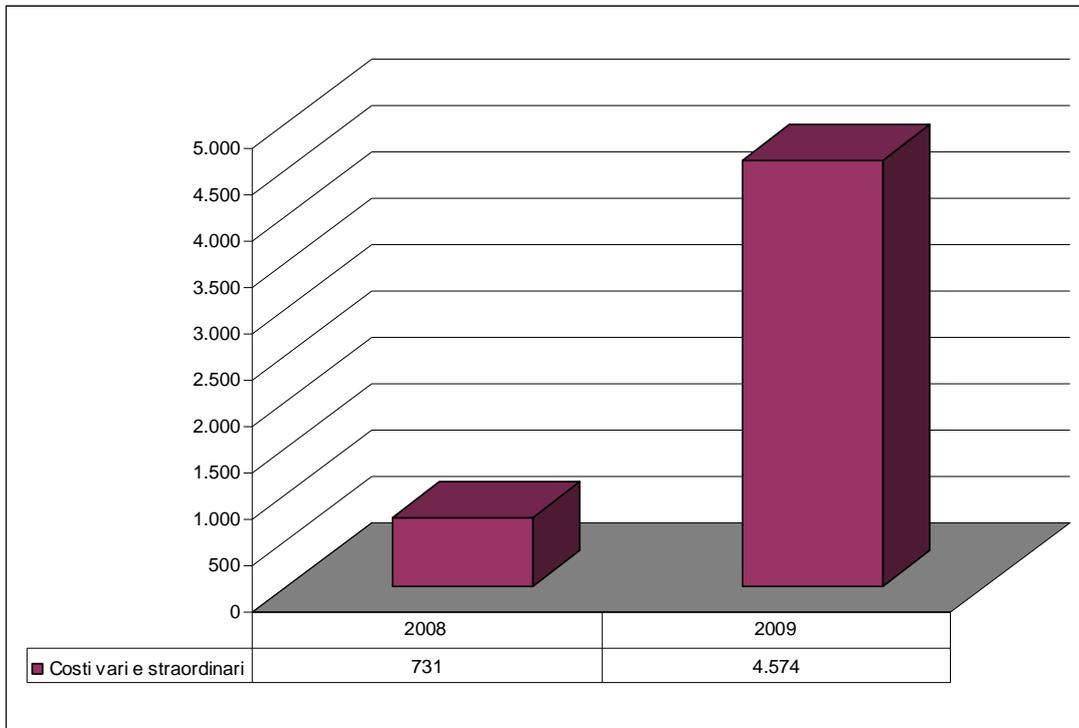


Tavola 33 – Analisi costi vari e straordinari del personale



La dimensione cospicua di quest'ultima voce è legata per la maggior parte all'imputazione dei costi compresi nella voce residuale "Altri oneri per il personale e oneri straordinari per il personale". In tale voce sono confluiti, tra gli altri:

1. il costo lavoro relativo ai dipendenti comandati (rimborso spese per comandati in) da altre Amministrazioni presso l'Amministrazione regionale, presenta un valore di 1.724 migliaia di € e risulta variato notevolmente rispetto a 385 migliaia di € del 2008 (+1.339 migliaia di € con un + 347,9%);
2. gli altri oneri straordinari per il personale per un importo pari a 2.690 migliaia di €;
3. le competenze per accertamenti sanitari pari a 59 migliaia di €;
4. gli altri costi per 101 migliaia di € di cui per compensi per commissioni di concorso 14 migliaia di € e per equo indennizzo 87 migliaia di €.

Analisi del costo-lavoro per destinazione

Il sistema integrato SIBAR-SCI basato su SAP come sistema modulare di gestione integrata di tutte le funzioni aziendali (contabilità, acquisti, personale, magazzino, beni e servizi, etc.) nel quale i diversi moduli condividono le anagrafiche ha permesso di sperimentare la contabilità economico-patrimoniale, e la contabilità economico-analitica.

Quest'ultima è stata alimentata dalle componenti di costo originate in fase di liquidazione. Infatti, le singole voci di costo e di ricavo, classificate e rilevate per natura in contabilità economico-patrimoniale, vengono riclassificate per destinazione ed imputate ai rispettivi centri di responsabilità/costo automaticamente, grazie all'integrazione con il sistema di contabilità economico-analitica.

I centri di costo/provento costituiscono raggruppamenti di costi e proventi individuati prendendo come base la struttura organizzativa della Regione Sardegna, dove, ad ogni singolo centro di costo, si è fatto corrispondere un centro di responsabilità.

I centri di costo sono stati classificati in base alla struttura organizzativa regionale, seguendo il rapporto gerarchico esistente che pone al vertice della struttura l'organo politico, inteso come Presidenza della Giunta e singoli Assessorati, suddivisi in Direzioni Generali a loro volta suddivise in Direzioni di Servizio.

Quest'anno si è deciso di sperimentare il sistema per Direzione di Servizio limitatamente all'Organizzazione e Metodo del Personale, al Turismo, ai Lavori Pubblici, all'Industria e alla Sanità così come riportato nelle tabelle allegate "Analisi per centro di costo".

Il sistema contabile integrato è stato studiato in modo tale che al centro di responsabilità indicato nella fase di liquidazione finanziaria trovi riscontro sempre e univocamente il centro di costo ad esso corrispondente. Tale corrispondenza risulta verificata solo quando al centro di responsabilità assegnatario delle risorse, corrisponde il centro di costo che effettivamente le consuma. Quando tale corrispondenza non si realizza, è necessario riallocare i costi per destinazione mediante operazioni di ripartizione e scritture di giroconto tra centri di costo.

Precisamente, per ciò che attiene il costo-lavoro del 2009, risultando quest'ultimo quasi interamente a carico del CdR Direzione di Servizio Gestione Giuridica ed Economica del Rapporto di Lavoro, dell'Assessorato al Personale, si è dovuto rigenerare in contabilità analitica i movimenti contabili delle liquidazioni dei salari e degli stipendi, attribuendo le singole voci di costo ai corretti centri di imputazione.

Per far ciò, è stata studiata una procedura che consente l'allocazione dei costi per destinazione in base all'associazione tra unità di personale (matricola) e struttura organizzativa di assegnazione. In questo modo è possibile estrarre le informazioni necessarie ad effettuare le scritture contabili in contabilità analitica derivandole direttamente dalla banca dati paghe e stipendi, con riferimento al singolo mese, alla singola unità di personale e alla singola voce retributiva, ed aggregandole per centri di costo in funzione delle strutture organizzative e per voci retributive in funzione della natura del costo.

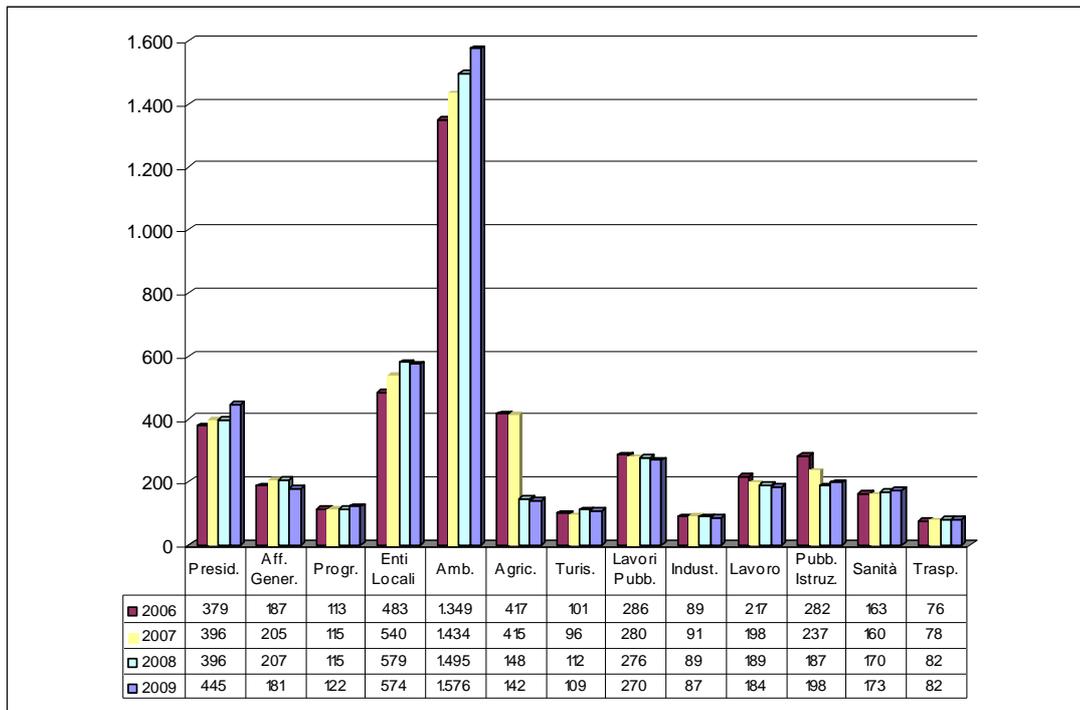
Oltre a questi movimenti, collegati a figure di costi diretti, sono state effettuate operazioni di ribaltamento di costi indiretti attraverso l'utilizzo di specifici parametri (*driver* di ripartizione)⁸.

Si sottolinea l'importanza del risultato raggiunto, in quanto è ora possibile, attraverso il modulo Controlling di Sap, quantificare il costo-lavoro articolandolo, in base alla struttura organizzativa, al livello di intera Amministrazione regionale, di singolo Assessorato, di singola Direzione Generale e di singola Direzione di Servizio.

Le risorse umane per Assessorato

Le consistenze medie per l'anno 2009 attribuite agli Assessorati risultano pari a 4.143 unità e sono ripartite per assessorato secondo quanto emerge dalla tavola seguente.

Tavola 34 – Consistenze medie personale per Assessorato



⁸ Per la definizione di costi diretti e indiretti v. par. 2.2.2

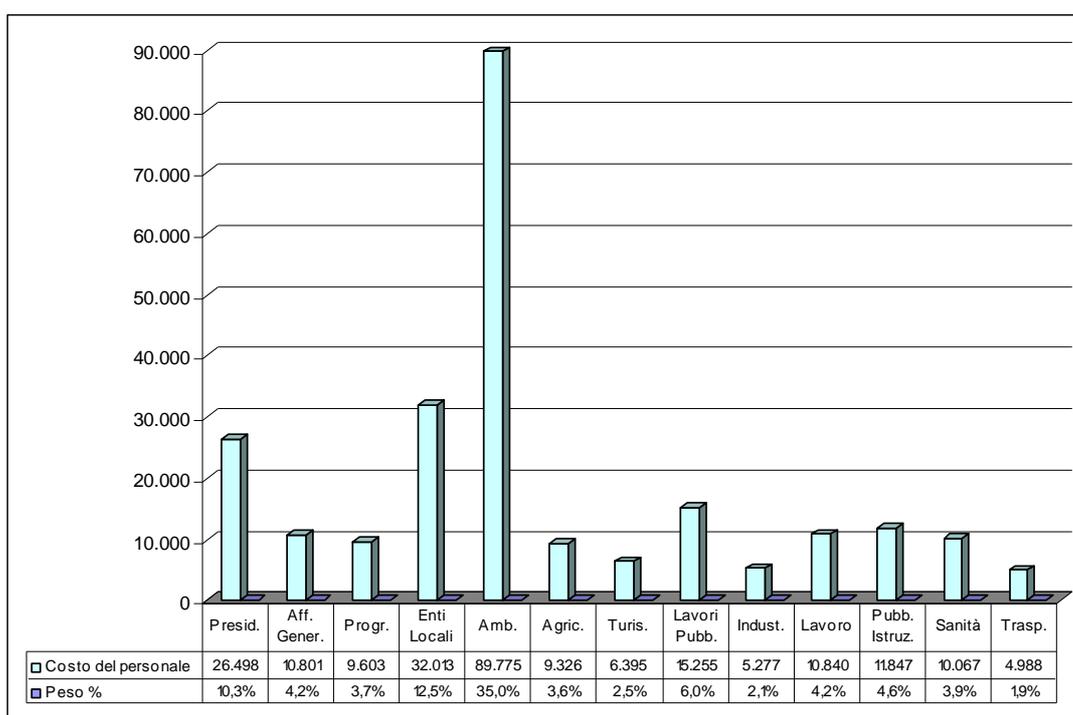
Il costo-lavoro per Assessorato

Costo complessivo del personale per Assessorato

Nell'anno 2009 il costo complessivo del personale per l'Amministrazione è pari a 256.162 migliaia di € al lordo del costo del personale che trova disciplina nella LR 42/89 pari a 11.609 migliaia di € e comandati in per 1.868 migliaia di €. Tuttavia questi ultimi valori non sono attribuibili a nessuna struttura amministrativa.

Nella tavola sottostante si riporta il costo del personale attribuito agli Assessorati (242.686 migliaia di €) in valore assoluto e l'incidenza dello stesso sul totale regionale.

Tavola 35 - Costo del personale per Assessorato

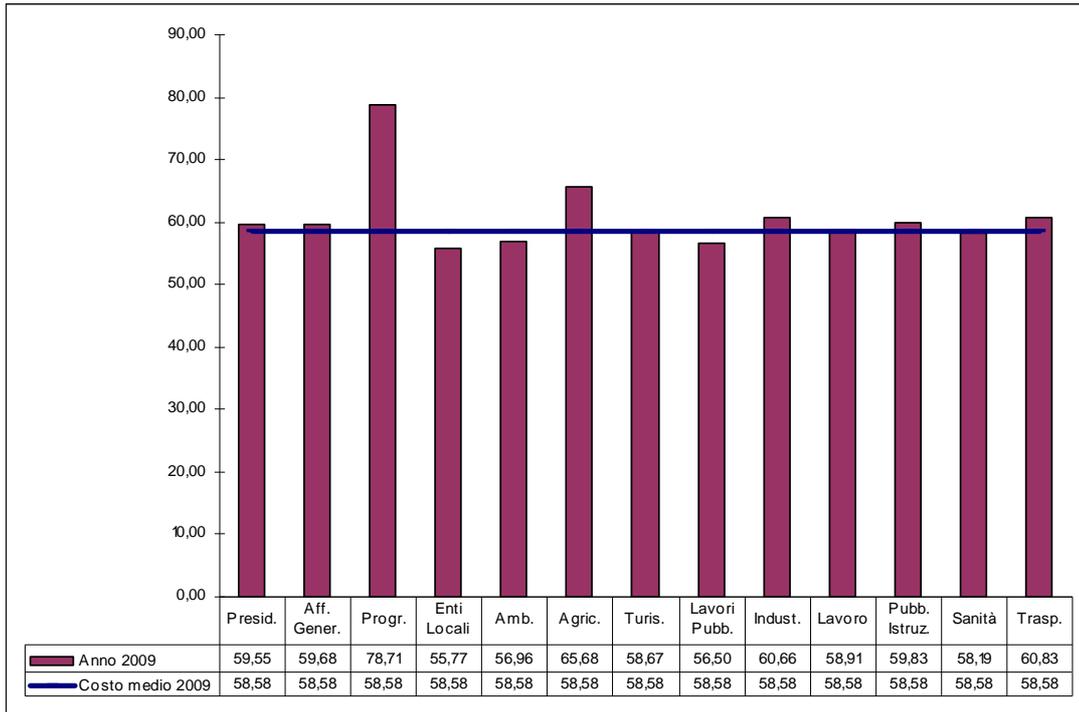


Costo medio unitario del personale per Assessorato

Nel grafico che segue viene rappresentato il costo medio unitario per Assessorato e quello dell'intera Amministrazione regionale. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello dell'intera Amministrazione regionale, evidenziando le strutture che presentano alti costi unitari di personale .

Le unità prese in considerazione per Assessorato sono pari a 4.143 unità, con l'esclusione di 103 unità riferite ai comandati out e 341 unità relative alla LR 42/89.

Tavola 36 – Costo medio unitario del personale per Assessorato



Il raffronto tra i diversi Assessorati evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso mix di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

Al fine di fornire ulteriori elementi di conoscenza necessari per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, si riporta la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale in ragione delle categorie economiche e delle aree di appartenenza⁹.

Tavola 37 - Consistenza media per categoria e area e Assessorato¹⁰

Cod. Ass.to	DESCRIZIONE	GIO	A1	A2	Area A					Area B				Area C				DIR	CONS UG	CAPO GAB	SEGR PART	GIUNTA	ESP	Tot				
					B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4								D5			
01	PRESIDENZA	1	26	8	0	23	2	22	10	0	0	94	1	20	0	0	90	11	98	8	0	26	2	1	1	1	0	445
02	AFFARI GENERALI E OR	0	9	5	0	20	0	2	4	0	0	46	0	7	1	0	40	7	18	0	2	16	1	1	1	1	0	181
03	PROGRAMMAZIONE	0	5	0	0	12	0	4	0	0	0	10	0	8	0	0	30	1	21	1	0	5	1	1	1	1	21	122
04	ENTI LOCALI	0	28	13	1	91	0	14	8	0	0	97	0	50	0	0	97	4	138	11	0	20	0	1	0	1	0	574
05	AMBIENTE	0	12	4	954	21	0	14	8	0	286	50	2	32	0	75	54	1	42	4	0	14	0	1	1	1	0	1.576
06	AGRICOLTURA	0	5	3	0	6	0	5	4	0	0	23	1	21	0	0	30	0	25	5	1	9	0	1	1	1	0	142
07	TURISMO	0	6	1	0	12	0	5	9	0	0	19	0	8	0	0	21	1	18	0	0	7	1	0	1	1	0	109
08	LAVORI PUBBLICI	0	11	4	0	18	0	17	3	0	0	39	1	45	0	0	49	2	66	4	0	7	0	0	1	1	0	270
09	INDUSTRIA	0	6	2	0	11	0	3	0	0	0	12	0	7	0	0	17	2	14	6	0	5	1	1	1	1	0	87
10	LAVORO	0	10	8	0	11	0	6	1	0	0	40	0	21	0	0	29	1	47	2	0	6	0	1	1	1	0	184
11	PUBBLICA ISTRUZIONE	0	10	2	0	11	0	1	1	0	1	43	0	12	0	0	42	1	52	11	0	10	1	1	1	1	0	198
12	SANITA'	0	6	2	0	24	0	3	4	0	0	19	0	12	0	0	45	4	35	4	0	9	1	1	1	1	0	173
13	TRASPORTI	0	4	1	0	11	0	2	1	0	0	10	0	6	0	0	21	0	16	1	0	5	1	1	1	1	0	82
	TOTALE	4	138	54	955	272	2	97	53	0	287	501	5	248	1	75	564	35	590	58	3	139	9	10	11	12	21	4.143
	COMANDANTI OUT																											103
	DIPENDENTI LR 42/89																											341
	TOTALE	4	138	54	955	272	2	97	53	0	287	501	5	248	1	75	564	35	590	58	3	139	9	10	11	12	21	4.587

⁹ Dir=Dirigenti. Org.Pol.= Presidente della Giunta, Assessori, Capi di Gabinetto, Segretari particolari e Consulenti.

¹⁰ Arrotondamento all'unità

Di seguito si riporta l'analisi del costo lavoro, complessivo e unitario, per Assessorato scomponendolo in alcune macro voci come precedentemente specificato (vedasi tavola 20):

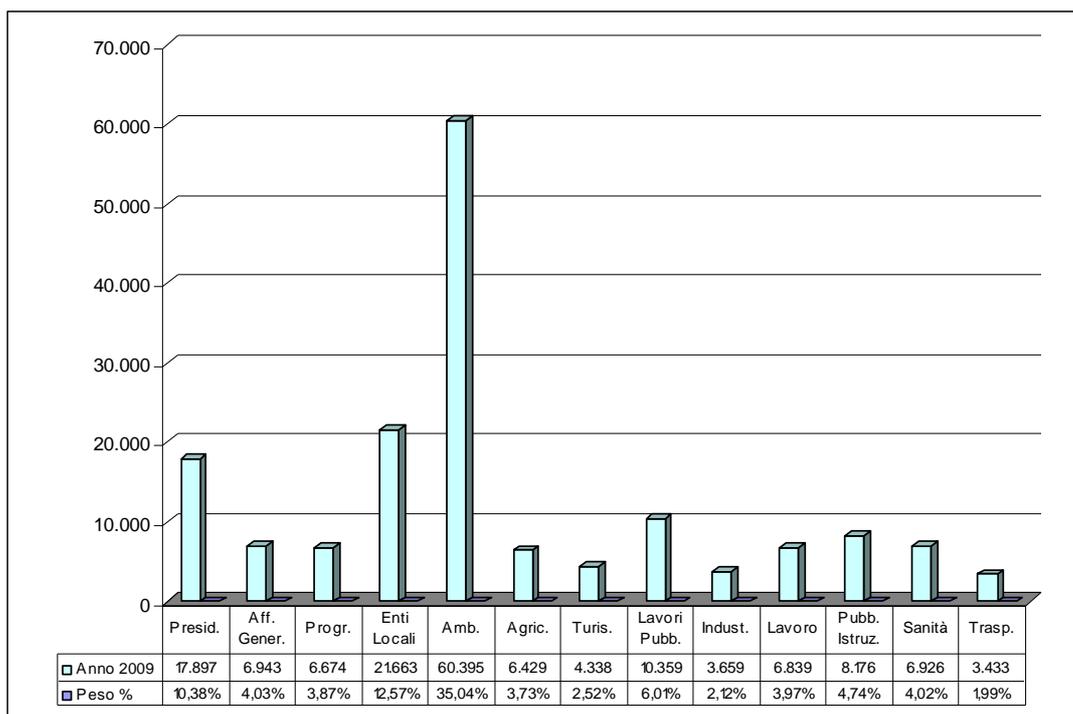
- A. Salari e stipendi
- B. Oneri sociali
- C. Trattamento di fine rapporto
- D. Altri costi del personale

A) Salari e stipendi

Costo complessivo per salari e stipendi

L'importo totale di 172.365 migliaia di € è al lordo di 8.634 migliaia di € relativi al personale che trova disciplina nella LR 42/89, valore questo non attribuibile alle strutture. Pertanto il valore riportato per Assessorato risulta pari a 163.731 migliaia di € come emerge dalla tavola n° 38.

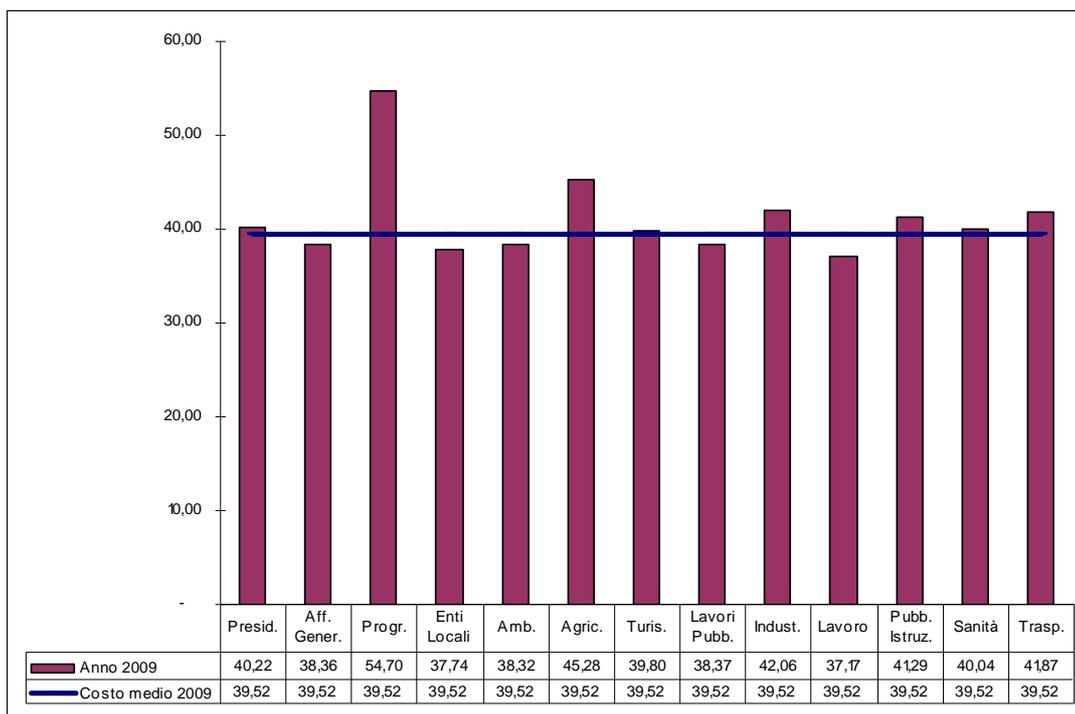
Tavola 38 – Salari e stipendi complessivi per Assessorato



Costo unitario per salari e stipendi

Il valore esprime il rapporto tra il costo complessivo per salari e stipendi e le consistenze medie per Assessorato. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello unitario dell'intera Amministrazione regionale.

Tavola 39 – Salari e stipendi unitari per Assessorato

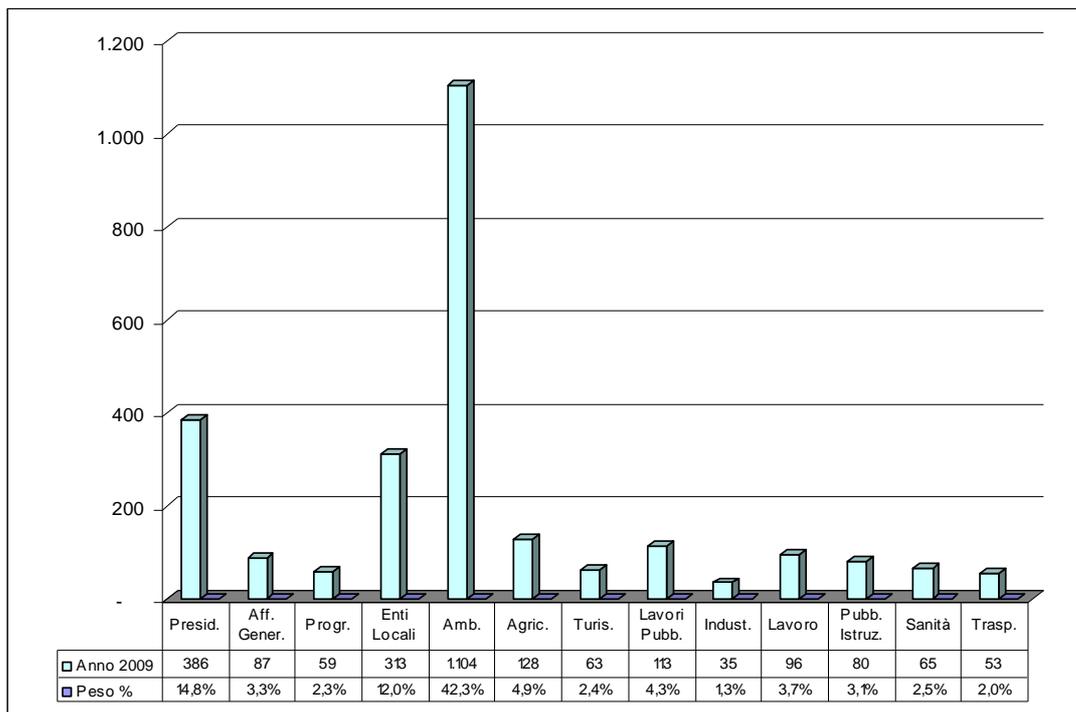


Come già rilevato, l'ammontare del costo del personale per salari e stipendi è influenzato dal mix di composizione della consistenza media per categoria. Particolarmente accentuata risulta la differenza di spesa dell'Assessorato della Programmazione rispetto alla media regionale evidenziata nel grafico dalla linea continua, infatti, tale struttura organizzativa si caratterizza per un costo medio per salari e stipendi di 54,70 migliaia di € rispetto ad una media regionale di 39,52 migliaia di €. E' opportuno precisare che nell'Assessorato citato, è compreso il Centro Regionale di Programmazione al quale fanno capo circa 21 unità lavorative classificate come esperte e qualificate (riconducibili alla categoria dei dirigenti di diritto privato) con alti costi unitari. Tale fenomeno troverà ulteriore evidenza nel paragrafo successivo dove vengono analizzati i costi per Direzione Generale e altre partizioni organizzative.

Costo complessivo per straordinario

Esprime il costo complessivo per gli straordinari dei diversi centri di attività. Tale importo nel 2009 è pari a 2.610 migliaia di €, al lordo di 30 migliaia di € relative a competenze liquidate a dipendenti LR 42/89 non ripartite per struttura. Il valore netto pari a 2.580 migliaia di € è stato riportato analiticamente per Assessorato nella tavola n° 40.

Tavola 40 – Costo complessivo per straordinario del personale per Assessorato



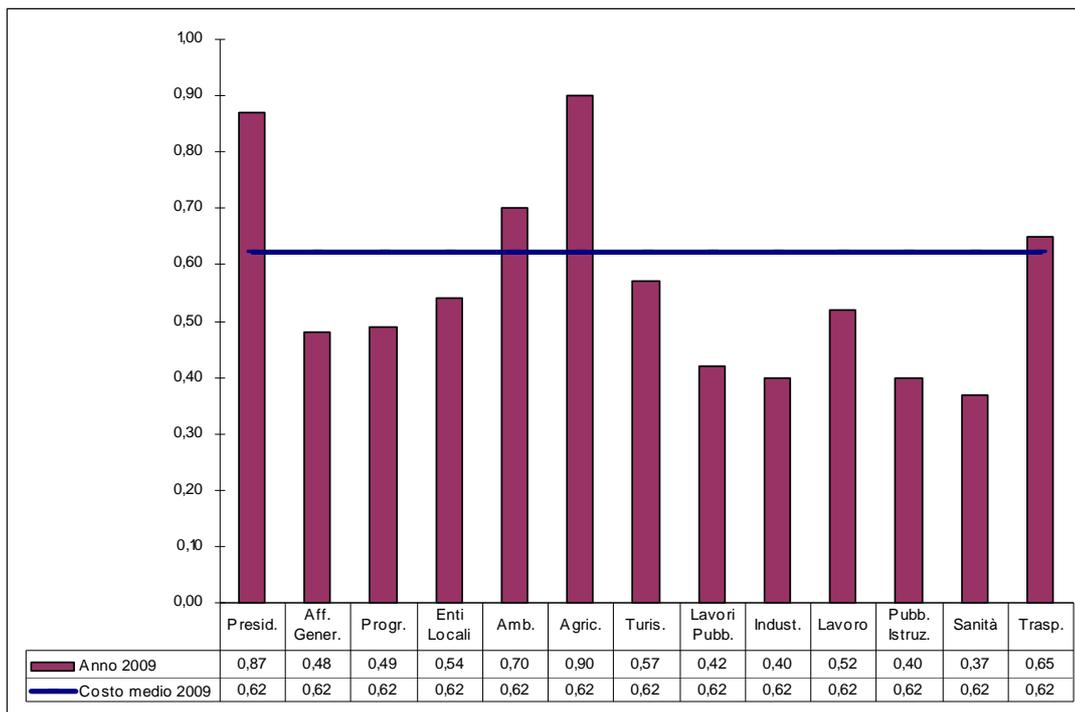
Dall'analisi dei valori assoluti si ricava l'alta concentrazione del costo in capo ad alcuni Assessorati, in particolare circa il 74,0% della spesa è stata liquidata da quattro Assessorati che sono in ordine decrescente l'Ambiente (42,3%), la Presidenza (14,8%), gli Enti Locali (12,0%), e l'Agricoltura (4,9%).

Costo unitario per straordinario

Esprime il costo unitario per il lavoro straordinario dei diversi centri di attività.

Le unità prese in considerazione sono pari a 4.143 che corrispondono alla consistenza media del personale ripartito per assessorato.

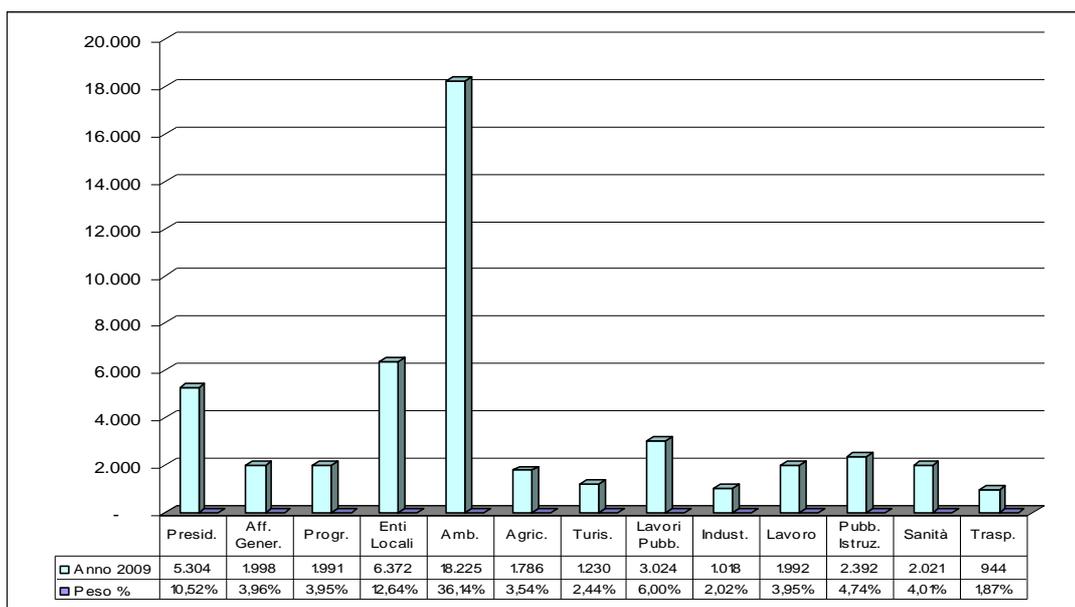
Tavola 41 – Costo unitario per straordinario del personale per Assessorato



B) Oneri sociali

Tale valore, pari a 50.428 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2009 per oneri sociali ed è al lordo di 2.130 migliaia di € relativi alle competenze liquidate ai dipendenti disciplinati dalla LR 42/87 non attribuibili alle strutture organizzative dell'Amministrazione regionale. Il valore netto pari a 48.298 migliaia di € è riportato per Assessorato nella tavola n° 42.

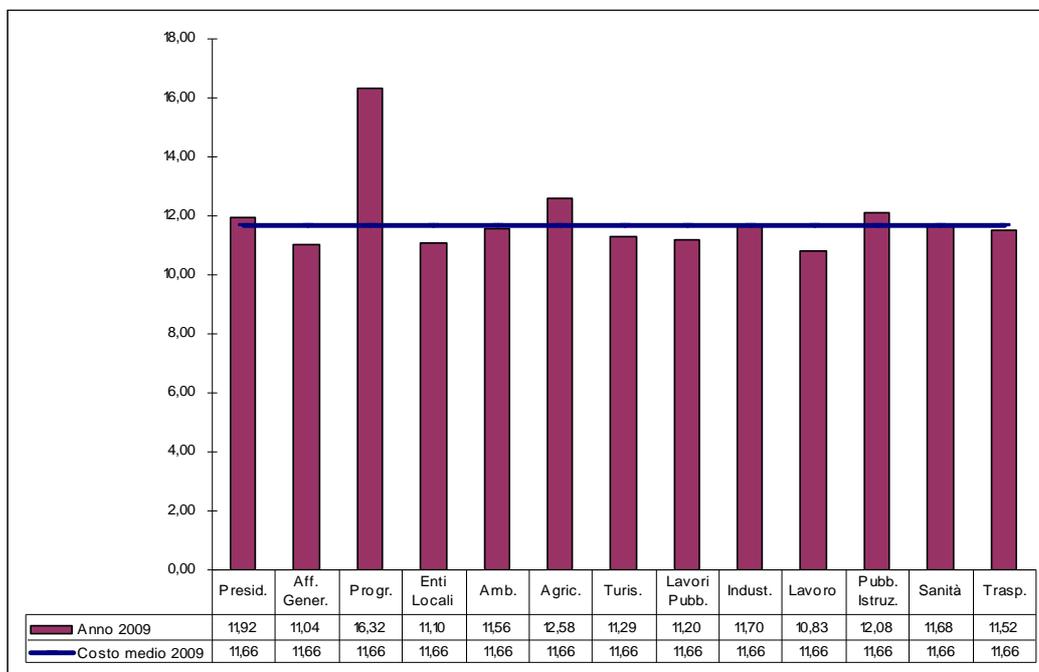
Tavola 42 – Costo complessivo per oneri sociali per Assessorato



Costo unitario per oneri sociali

E' il rapporto tra il costo complessivo di cui al punto precedente e le unità di personale prese in considerazione. L'indicatore è stato poi raffrontato con il valore medio dell'Amministrazione regionale evidenziandone le strutture con maggiori costi unitari.

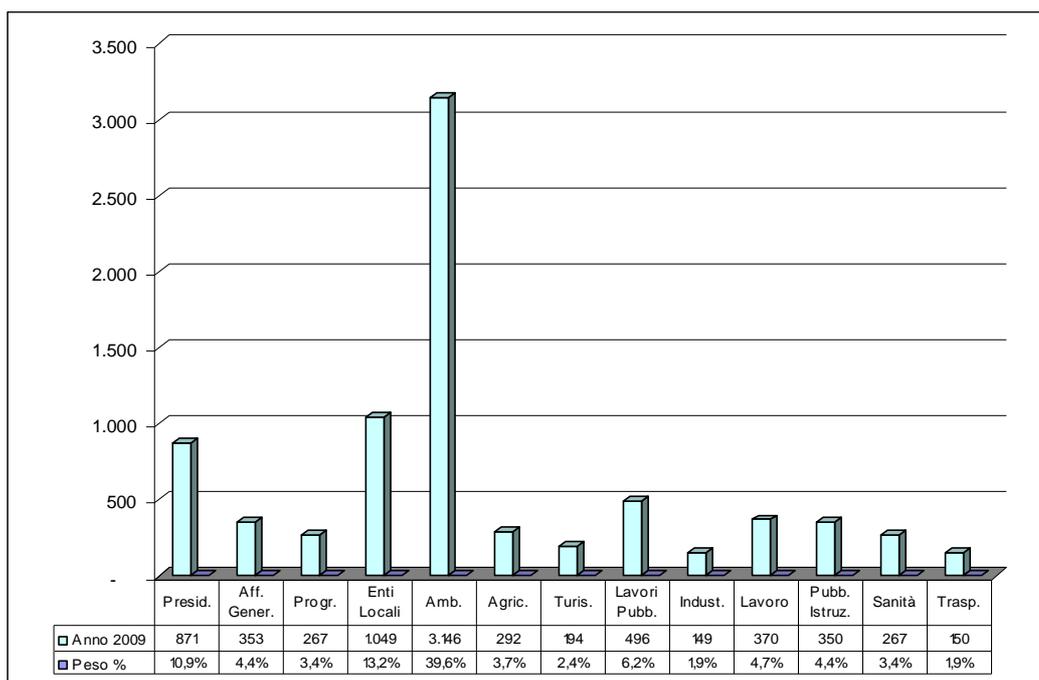
Tavola 43 – Costo unitario per oneri sociali per Assessorato



C) Trattamento di fine rapporto

Tale valore, pari a 7.954 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2009 per TFR ed è interamente ripartito per Assessorato.

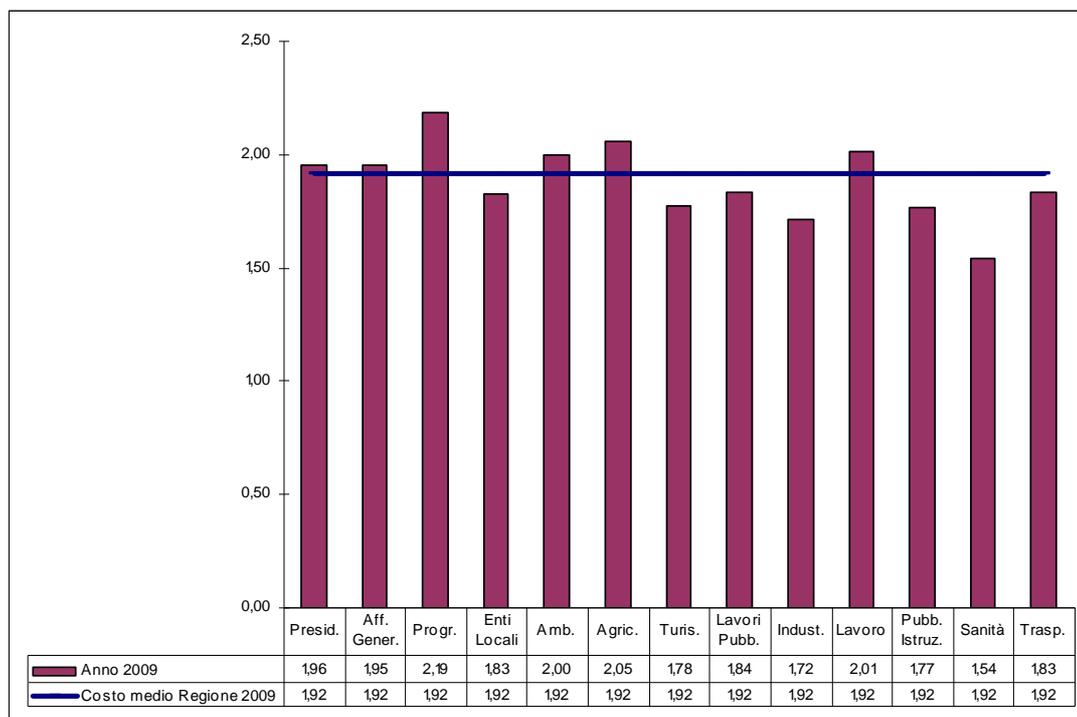
Tavola 44 – Costo complessivo per TFR per Assessorato



Costo unitario per TFR

Le unità di personale prese in considerazione per il calcolo sono pari a 4.143, esse corrispondono alla consistenza media totale del personale per l'anno 2009 al netto delle unità di personale che rientrano tra i comandati out e quelli della LR 42/89.

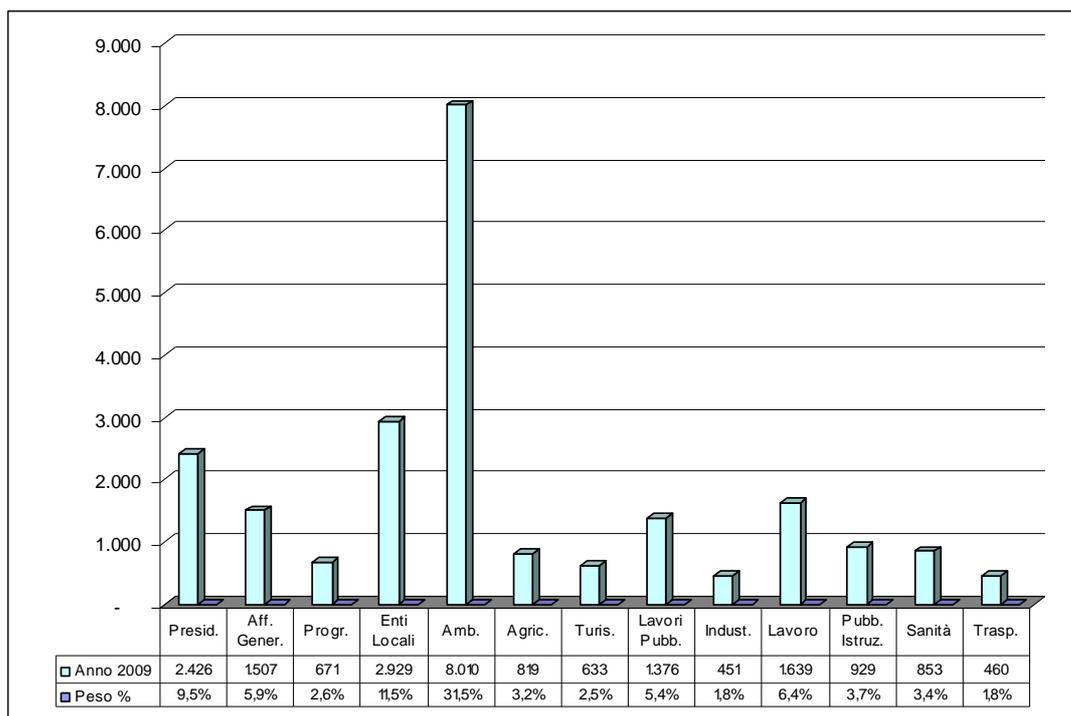
Tavola 45 – Costo unitario per TFR per Assessorato



D) Altri Costi

Costo complessivo per Altri Costi

Tale valore, pari a 25.416 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2009 per costi vari e oneri straordinari del personale ed è al lordo di 1.868 migliaia di € per costi relativi ai comandati in non attribuiti agli Assessorati e 844 migliaia di € relativi alle competenze delle unità LR 42/89. Il valore netto risulta pari a 22.704 migliaia di € è riportato analiticamente per assessorato.

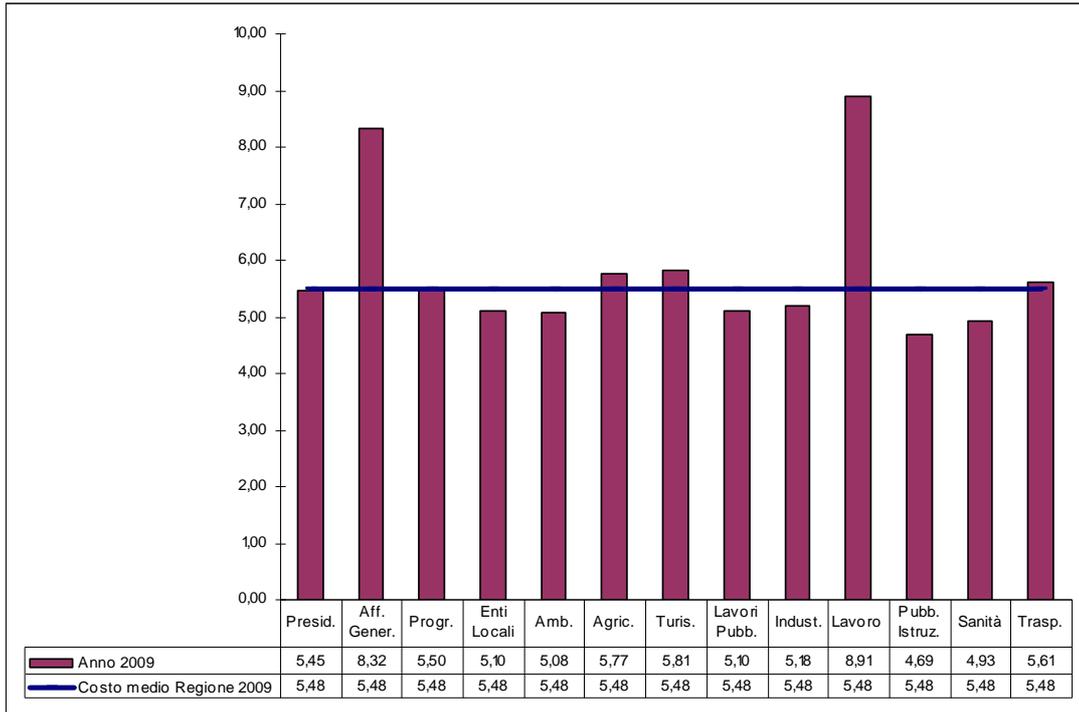
Tavola 46 – Altri costi del personale per Assessorato**Costo unitario per altri costi**

E' il rapporto tra il costo complessivo di cui al punto precedente e le unità di personale prese in considerazione. L'indicatore medio è stato poi raffrontato con quello medio liquidato dall'Amministrazione regionale per l'anno 2009. Anche questo costo risulta per il 52,6% concentrato in tre Assessorati come riportato nella tavola successiva.

Tavola 47 – Altri costi del personale per Assessorato

Codice	Descrizione Assessorato	Valore assoluto	Valore %
05	Ass. Difesa dell'Ambiente	8.010.148,05	31,52%
04	Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica	2.929.487,04	11,53%
01	Presidenza	2.426.005,39	9,55%
COM_IN	Comandati IN	1.867.698,70	7,35%
10	Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sic	1.639.228,83	6,45%
02	Ass. Affari Generali Personale e Riform	1.506.673,81	5,93%
08	Ass. dei Lavori Pubblici	1.376.001,35	5,41%
11	Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali	928.566,04	3,65%
12	Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale	853.314,22	3,36%
LR42	Lista speciale Legge Regionale 42/89	844.251,17	3,32%
06	Ass Agricoltura e Riforma Agro-pastora	819.287,40	3,22%
03	Ass. ProgBil, Credito Assetto Territorio	670.538,27	2,64%
07	Ass. Turismo, Artigianato e Commercio	633.395,28	2,49%
13	Ass. dei Trasporti	460.271,92	1,81%
09	Assessorato dell'Industria	450.696,03	1,77%
Totale complessivo		25.415.563,50	100,00%

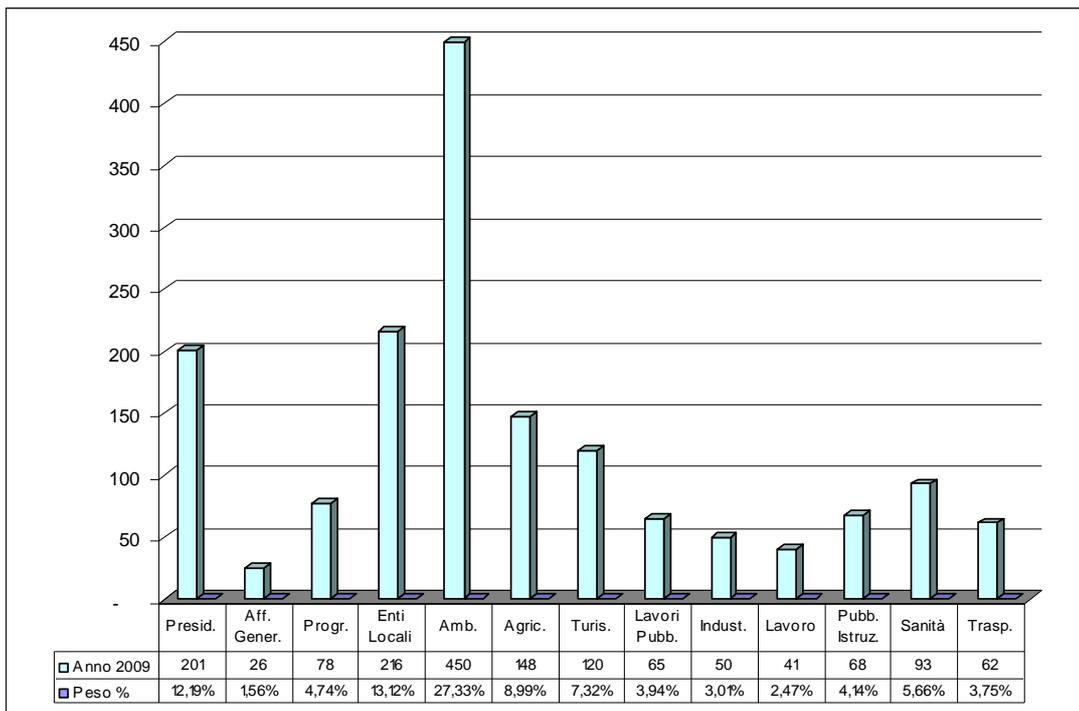
Tavola 48 – Costo unitario altri costi del personale per Assessorato



Costo complessivo per missioni

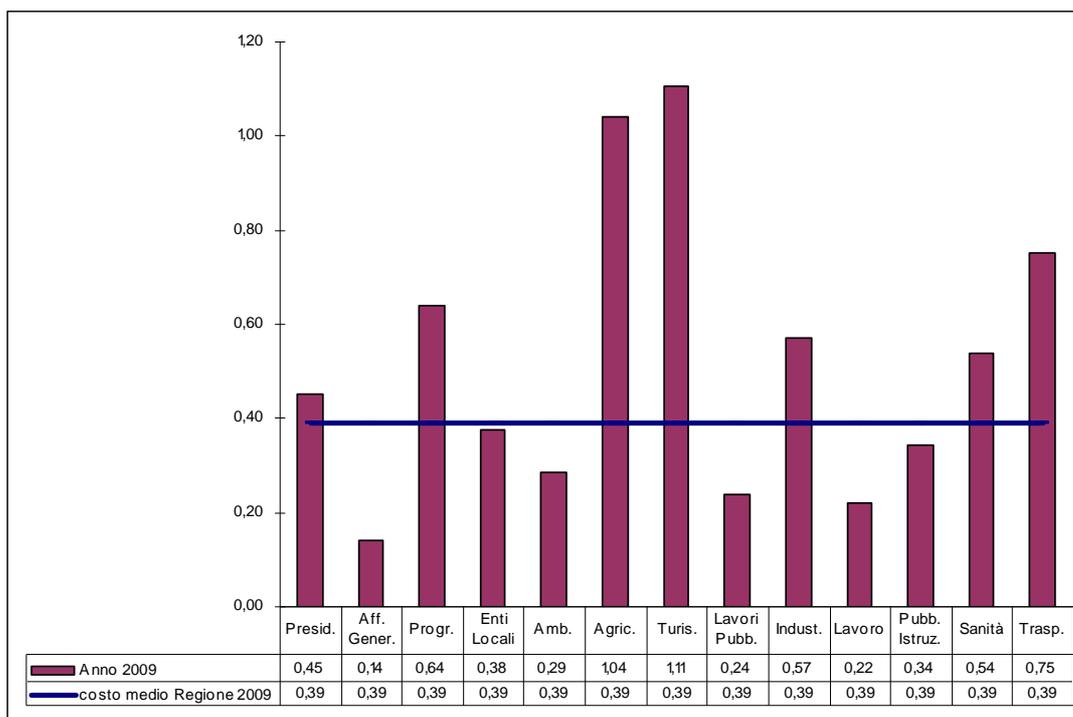
Esprime il costo complessivo per le trasferte del personale effettuate nei diversi centri di attività. Tale importo nel 2009 è pari a 1.645 migliaia di €, al lordo di 29 migliaia di € relativi a competenze liquidate al personale relativo alla LR 42/89 non attribuite agli Assessorati. Il valore netto pari a 1.616 migliaia di € è stato riportato analiticamente nella tavola seguente.

Tavola 49 – Costo per missioni per Assessorato



Costo unitario per missioni

Esprime il costo unitario per missioni per Assessorato raffrontato graficamente con il costo medio del personale dell'Amministrazione regionale (vedasi tavola 50). La tavola evidenzia l'alto livello di costo unitario liquidato nel 2009 da alcune strutture come il Turismo, l'Agricoltura, i Trasporti, la Programmazione, l'Industria, la Sanità e la Presidenza.

Tavola 50 – Costo unitario per missioni per Assessorato**Analisi del costo-lavoro per Direzione Generale**

Le aggregazioni dei dati per Assessorato non consentono, nei casi in cui lo stesso è composto da più Direzioni Generali o da altre strutture organizzative, di evidenziare alcuni fenomeni gestionali rilevanti.

Di seguito vengono riportati grafici ed informazioni relativi alle Direzioni Generali e ad altre articolazioni organizzative, tra cui l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, l'Ufficio Ispettivo, il Centro Regionale di Programmazione e l'Enpi Cbc.

Dovendo quindi condurre l'analisi con riferimento alle suddette unità organizzative, non è stato considerato il costo relativo alla struttura politica, comprensiva degli Uffici di staff e di Gabinetto, che per l'anno 2009 ammonta complessivamente a 12.109 migliaia di € rispetto ai 15.162 del 2008 e risulta in diminuzione del 20,1%.

Ampio e dettagliato risalto verrà dato nelle tabelle successive, all'analisi dei dati del costo lavoro per Ufficio di Gabinetto e Direzione Generale.

Tavola 51 – Analisi costo del personale degli Uffici di Gabinetto

Presidenza	1.415.416,23
Ass. Affari Generali Personale e Riforma	873.934,52
Ass. Prog. Bil, Credito e Assetto Territorio	809.559,08
Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica	943.469,43
Ass. Difesa dell'Ambiente	866.803,83
Ass Agricoltura e Riforma Agro-pastorale	913.947,20
Ass. Turismo, Artigianato e Commercio	879.755,14
Ass. dei Lavori Pubblici	1.065.272,35
Assessorato dell'Industria	937.995,84
Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. E Sicurezza	642.022,22
Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali	1.000.729,51
Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale	886.885,08
Ass. dei Trasporti	872.935,60
Totale	12.108.726,03

Le risorse umane per Direzione Generale

Anche in questo caso viene riportata la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale relativamente alle categorie economiche e alle aree di appartenenza¹¹ per ciascuna direzione generale o partizione amministrativa dell'Amministrazione regionale. Al fine di fornire i necessari elementi di conoscenza per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, la tavola n. 52 evidenzia la distribuzione del personale, nelle Direzioni Generali, secondo le categorie economiche previste nel contratto collettivo. Il raffronto tra le diverse Direzioni Generali evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso mix di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

¹¹ ESP = Esperti Centro Regionale di Programmazione.

Tavola 52 – Consistenza media per categoria, area, per Direzione Generale e altre strutture amministrative (unità)

Cod. Ass	DESCRIZIONE	GIO	A1	A2	Area A					Area B				Area C					DIR	CONS U	CAPO G	SEGR PA	GIUNTA	ESP	Tot				
					B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	D5											
01 DG. AREA LEGALE		4	1			2		1			14			2			9	7	1		6							46	
01 DG. INNOVAZIONE TECNO						1								2		11		8	1		2							25	
01 DG. PRESIDENZA		1	14	4		13		12	4		40		10			24	2	30	3		6							164	
01 DG. RAGIONERIA			5	1		5		3	6		25		6			21		29			7							108	
01 UFFICIO ISPETTIVO			1					1			1					2		6	1		3							15	
01 DG AGENZIA REGIONALE				1		2	2	2			10	1				14	8	15	3		2							59	
01 DG PROGRAMMAZIONE UI																					0							0	
01 ENPI																6	1	1										8	
02 DG. AFFARI GENERALI E C		3	1			3					8		3			13		4			6							41	
02 DG. ORGANIZZAZIONE E M		5	4			17		2	3	0	35		3	1		22	2	11		2	7							114	
02 UFFICIO CONTROLLO INTI									1		1		1			2	5	1			2							13	
03 DG. PROGRAMMAZIONE		3				9		1			6		5			18	1	14			5							62	
03 CENTRO REGIONALE PRC		2				3		2			3		2			11		8	1							21	51		
04 DG. ENTI LOCALI E FINANZ		15	4	1		62		9	4		61		25			37	1	66	4		11							298	
04 DG. PIANIFICAZIONE URBAN		13	9			29		4	4		32		24			58	3	71	7		9							265	
05 DG. AMBIENTE		5	0	1		6		4	3		23		19			40	1	24	4		7							138	
05 DG. CFVA		5	4	953		14		8	5		286	26	2	12		75	14	0	16		7							1.426	
06 DG. AGRICOLTURA		4	3			6		5	4		19	1	21			29		25	5	1	8							131	
07 DG. TURISMO		5	1			12		3	9		18		7			20	1	16	0		7							99	
08 DG. LAVORI PUBBLICI		10	4			18		17	3		33	1	44			49	2	62	4		7							255	
09 DG. INDUSTRIA		6	1			11		1			9		6			17	1	14	6		5							76	
10 DG. LAVORO		9	8			10		6	1		38		21			29	1	45	2		6							175	
11 DG. BENI CULTURALI		7	2			9			1		37		8			30	1	35	8		6							144	
11 DG. PUBBLICA ISTRUZION		1				1		1			3		3			12		15	3		4							43	
12 DG. IGIENE E SANITA'		4	1			9		2	1		12		9			34	2	24	3		4							104	
12 DG. POL.SOCIALI		1	1			16		1	2		6		3			11	2	10	1	0	5							59	
13 DG. TRASPORTI		4	1			8		1	1		9		5			17		14	1		4							66	
13 DG. TRASPORTO PUBBL. LC						1					1		0			3		1	1		0							6	
TOTALE		1	125	52	955	266	2	84	52		286	469	5	242	1	75	551	34	572	58	3	137					21	3.991	
Consistenza Uffici di Gabinetto		3	13	2	0	6		13	1		1	31		6		13	1	18	0		2	9	10	11	12			152	
TOTALE																													
COMANDATI OUT																													103
DIPENDENTI LR 42/89																													341
TOTALE		4	138	54	955	272	2	97	53		287	501	5	248	1	75	564	35	590	58	3	139	9	10	11	12	21	4.587	

Il costo-lavoro per Direzione Generale e altre strutture amministrative

La ripartizione del costo complessivo per Direzione Generale e struttura amministrativa speciale risulta evidenziata nella tavola n° 53 dove sono indicati il costo totale del personale, i salari, gli oneri sociali e il TFR e gli altri costi. Sono inoltre riportati anche i valori degli Uffici di Gabinetto, il costo per il personale comandato in e quello relativo ai dipendenti LR 42/89. Da questa tavola è possibile ricavare diverse e utili informazioni riguardo il costo del personale per destinazione. Il costo totale risulta pari a 256.162 migliaia di € mentre quello ripartito per Direzione Generale e struttura amministrativa risulta pari a 230.577 migliaia di € al netto dei valori non attribuiti alle strutture. In particolare circa il 49,2% del costo risulta concentrato in quattro Direzioni Generali, il Corpo Forestale pesa per il 31,6%, gli Enti Locali il 6,3%, l'Urbanistica il 5,8% e i Lavori Pubblici il 5,5%.

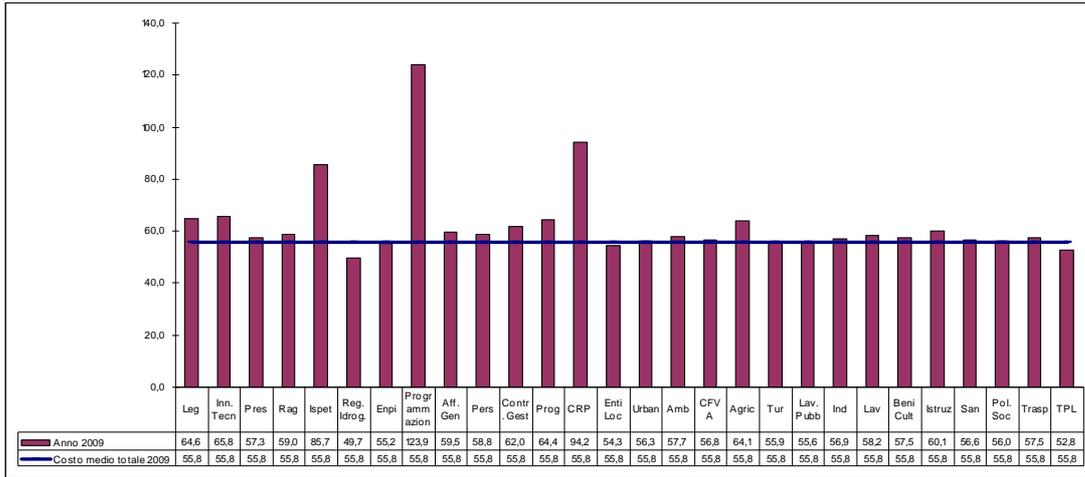
Tavola 53 – Costo Complessivo per Direzione Generale e altre strutture amministrative

Descrizione Direzione	Costo totale	Di cui Salari		Di cui Oneri		Di cui Altri		
		Peso %		Peso %	Sociali e TFR	Peso %	costi	Peso %
01 DG. Area Legale	2.973.095	1,2%	1.968.861	1,1%	707.884	1,2%	296.350	1,2%
01 DG. Innovazione Tecnologica	1.645.821	0,6%	1.144.262	0,7%	379.513	0,7%	122.046	0,5%
01 DG. Presidenza	9.398.013	3,7%	6.394.863	3,7%	2.186.250	3,7%	816.900	3,2%
01 DG. Ragioneria	6.367.468	2,5%	4.353.085	2,5%	1.508.640	2,5%	505.743	2,0%
01 Ufficio Ispettivo	1.284.910	0,5%	815.908	0,5%	263.534	0,4%	205.467	0,8%
01 DG. Agenzia Regionale Idr	2.931.334	1,1%	1.919.410	1,1%	721.770	1,3%	290.154	1,1%
01 Enpi	450.605	0,2%	299.952	0,2%	108.328	0,2%	42.325	0,2%
01 Programmazione Unitaria	30.965	0,0%	17.629	0,0%	9.691	0,0%	3.646	0,0%
02 DG. Affari Generali	2.415.482	0,9%	1.627.766	0,9%	573.105	1,0%	214.612	0,8%
02 DG. Organizzazione e me	6.721.681	2,6%	4.113.598	2,4%	1.431.920	2,4%	1.176.163	4,6%
02 Ufficio Controllo Interno	790.090	0,3%	552.209	0,3%	185.918	0,3%	51.963	0,2%
03 DG. Programmazione	3.959.393	1,5%	2.639.919	1,5%	904.742	1,5%	414.732	1,6%
03 Centro Regionale di Progr	4.833.805	1,9%	3.400.264	2,0%	1.227.567	2,2%	205.974	0,8%
04 DG. Enti Locali	16.178.890	6,3%	10.875.430	6,3%	3.784.101	6,4%	1.519.359	6,0%
04 DG. Pianificazione Urbani	14.890.312	5,8%	10.065.091	5,8%	3.467.723	5,9%	1.357.498	5,3%
05 DG. Ambiente	7.946.639	3,1%	5.345.173	3,1%	1.814.449	3,1%	787.016	3,1%
05 DG. CFVA	80.961.990	31,6%	54.400.942	31,6%	19.387.061	32,7%	7.173.986	28,2%
06 DG. Agricoltura	8.412.356	3,3%	5.702.598	3,3%	1.933.237	3,3%	776.521	3,1%
07 DG. Turismo	5.515.620	2,2%	3.656.398	2,1%	1.289.729	2,2%	569.493	2,2%
08 DG. Lavori Pubblici	14.189.488	5,5%	9.552.920	5,5%	3.323.303	5,6%	1.313.265	5,2%
09 DG. Industria	4.339.167	1,7%	2.932.909	1,7%	1.003.448	1,7%	402.809	1,6%
10 DG. Lavoro	10.198.057	4,0%	6.336.810	3,7%	2.252.210	3,7%	1.609.037	6,3%
11 DG. Beni Culturali	8.267.821	3,2%	5.632.406	3,3%	1.948.886	3,3%	686.529	2,7%
11 DG. Pubblica Istruzione	2.578.093	1,0%	1.782.635	1,0%	615.774	1,1%	179.684	0,7%
12 DG. Igiene e Sanità	5.886.993	2,3%	4.052.054	2,4%	1.372.186	2,4%	462.753	1,8%
12 DG Politiche Sociali	3.293.307	1,3%	2.179.304	1,3%	769.942	1,4%	344.061	1,4%
13 DG. Trasporti	3.785.585	1,5%	2.500.808	1,5%	883.050	1,5%	401.727	1,6%
13 DG. Trasporto Pubblico Lt	329.907	0,1%	251.371	0,1%	67.052	0,1%	11.485	0,0%
Comandati in	1.867.699	0,7%		0,0%	-	0,0%	1.867.699	7,3%
LR 42/89	11.608.533	4,5%	8.633.998	5,0%	2.130.283	4,2%	844.251	3,3%
Uffici di Gabinetto	12.108.726	4,7%	9.216.019	5,3%	2.130.391	3,9%	762.316	3,0%
TOTALE	256.161.842	100,0%	172.364.593	100,0%	58.381.686	100,0%	25.415.564	100,0%

Costo medio unitario del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Esprime il rapporto tra il costo del personale della Direzione Generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa. L'indicatore viene poi raffrontato con il costo medio unitario dell'Amministrazione regionale relativamente all'anno 2009, la comparazione permette di evidenziare il costo unitario particolarmente elevato di alcune strutture come la Direzione Generale della Programmazione Unitaria, il Centro Regionale di Programmazione, l'Ispettivo, la Direzione Generale dell'Innovazione Tecnologica, la Direzione Generale del Legale e quella dell'Agricoltura. Per quanto riguarda la Direzione Generale per il Coordinamento della Programmazione Unitaria il costo medio risulta elevato in quanto nel 2009 figura soltanto il Direttore Generale.

Tavola 54 – Costo medio unitario per Direzione Generale e altre strutture organizzative



Nella tavola n° 55 si è poi proceduto ad analizzare le missioni e lo straordinario per Direzione Generale e struttura amministrativa effettuando un raffronto tra di loro. Alcune strutture come il Corpo Forestale, l'Agricoltura e gli Enti Locali presentano valori particolarmente elevati sia per missioni che per straordinari.

Tavola 55 – Raffronto costi per missioni e straordinari per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Descrizione Direzione	Costo per		Costo per	
	Missioni	Peso %	straordinario	Peso %
01 DG. Area Legale	30.267	1,8%	21.837	0,8%
01 DG. Innovazione Tecnologica	23.440	1,4%	66.974	2,6%
01 DG. Presidenza	70.185	4,3%	152.229	5,8%
01 DG. Ragioneria	3.131	0,2%	98.185	3,8%
01 Ufficio Ispettivo	23.975	1,5%	11.040	0,4%
01 DG Agenzia Regionale Idrografico	20.740	1,3%	23.603	0,9%
01 Enpi	5.320	0,3%	11.675	0,4%
01 DG per il Coordinamento della Progra	182	0,0%	-	0,0%
02 DG. Affari Generali	8.036	0,5%	28.519	1,1%
02 DG. Organizzazione e metodo	12.204	0,7%	57.446	2,2%
02 Ufficio Controllo Interno di Gestione	4.060	0,2%	548	0,0%
03 DG. Programmazione	13.513	0,8%	39.130	1,5%
03 Centro Regionale di Programmazione	51.870	3,2%	20.318	0,8%
04 DG. Enti Locali	137.390	8,4%	161.453	6,2%
04 DG. Pianificazione Urbanistica	76.113	4,6%	151.253	5,8%
05 DG. Ambiente	65.555	4,0%	88.513	3,4%
05 DG. CFVA	383.888	23,3%	1.015.252	38,9%
06 DG. Agricoltura	141.631	8,6%	127.807	4,9%
07 DG. Turismo	100.770	6,1%	62.604	2,4%
08 DG. Lavori Pubblici	61.229	3,7%	112.828	4,3%
09 DG. Industria	44.914	2,7%	34.579	1,3%
10 DG. Lavoro	39.806	2,4%	95.652	3,7%
11 DG. Beni Culturali	53.526	3,3%	60.761	2,3%
11 DG. Pubblica Istruzione	5.223	0,3%	19.223	0,7%
12 DG. Igiene e Sanità	62.475	3,8%	41.054	1,6%
12 DG Politiche Sociali	30.064	1,8%	23.569	0,9%
13 DG. Trasporti	49.317	3,0%	49.708	1,9%
13 DG. Trasporto Pubblico Locale	7.040	0,4%	3.540	0,1%
Comandati in	-	0,0%	-	0,0%
LR 42/89	29.359	1,8%	30.182	1,2%
Uffici di Gabinetto	90.144	5,5%	977	0,0%
TOTALE	1.645.368	100,0%	2.610.461	100,0%

Costo medio per salari e stipendi del personale e missioni per Direzione Generale e altre strutture organizzative .

Esprime il rapporto tra il costo per salari e stipendi riferito alla Direzione Generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa. Lo stesso indicatore è stato calcolato anche per il costo unitario delle missioni per Direzione Generale e partizioni amministrative. Nelle tavole n° 56 e 57, infatti, questi valori sono stati poi raffrontati con il costo unitario dell'Amministrazione regionale.

Tavola 56 - Costo medio per salari e stipendi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative .

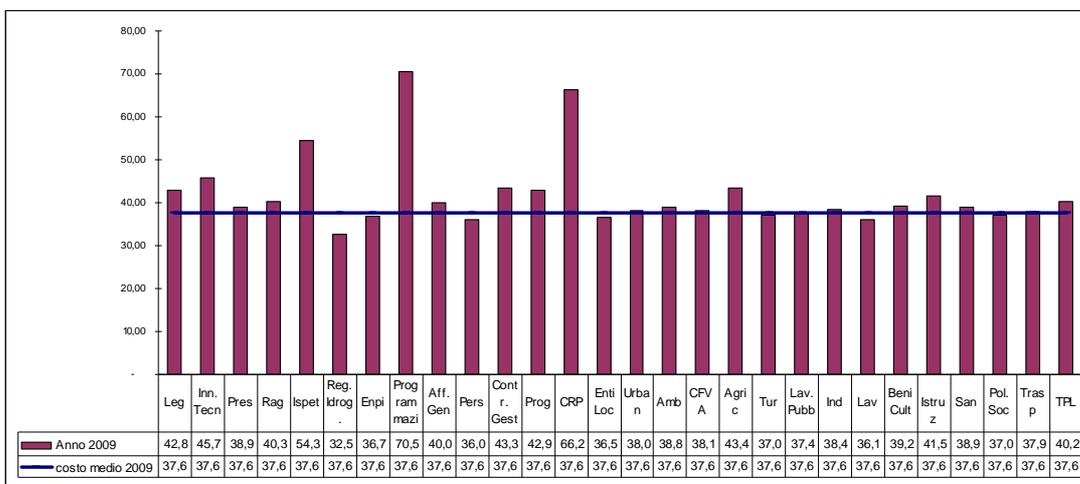
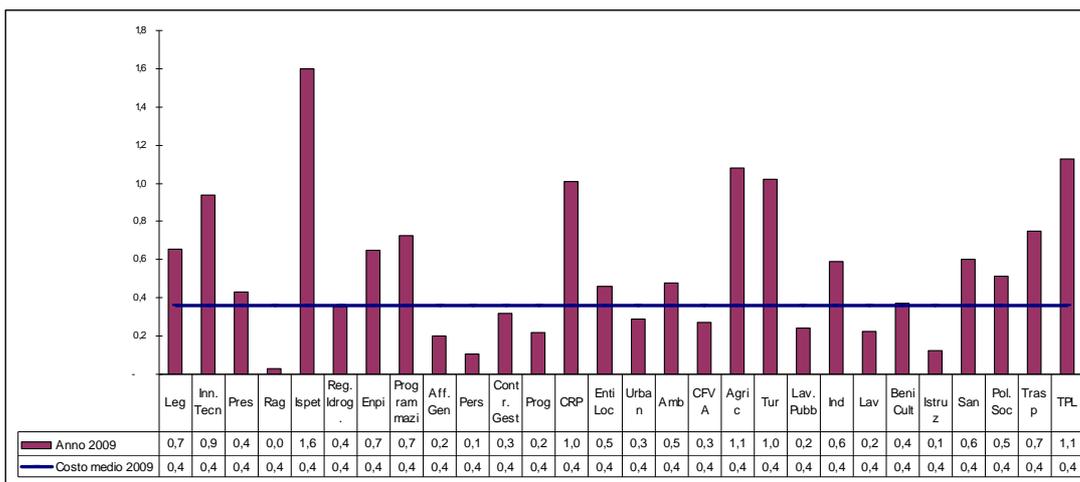


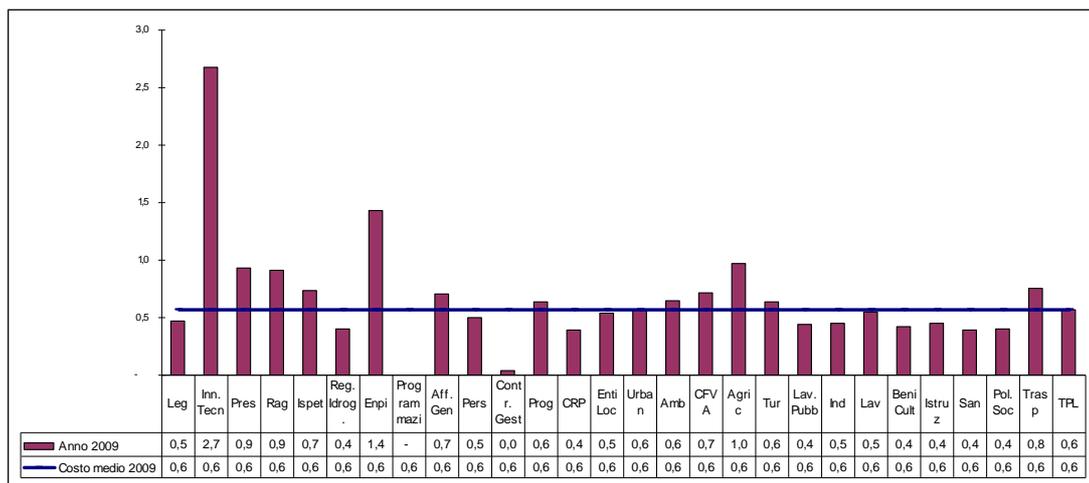
Tavola 57 - Costo medio per missioni del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative .



Costo medio per lavoro straordinario per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Esprime il rapporto tra il costo per lavoro straordinario e la consistenza media dei dipendenti di ciascuna Direzione Generale. Il grafico che segue riporta il costo medio per straordinari per unità di personale dell'Amministrazione regionale relativamente all'anno 2009, lo stesso è stato poi messo a raffronto con quello delle singole Direzioni Generali e partizioni amministrative. Particolarmente elevati risultano i costi unitari di alcune Direzioni o strutture amministrative come la Direzione Generale dell'Innovazione Tecnologica, (nel corso del 2010 tale struttura è stata cessata e tutto il personale e le competenze sono state trasferite alla Direzione Generale degli Affari Generali che ha modificato anche il nome diventando Direzione Generale degli Affari Generali e della Società dell'Informazione nell'ambito dell'Assessorato degli Affari Generali e Personale), l'Enpi, l'Agricoltura, la Ragioneria, la Presidenza, i Trasporti, il CFVA, l'Ispettivo, gli Affari Generali e l'Ambiente.

Tavola 58 – Costo medio per straordinario del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative



Altri Costi

Costo complessivo per altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative.

Tale valore, pari a 25.416 migliaia di €, esprime il costo complessivo per gli altri costi del personale sostenuto dall'Amministrazione regionale per l'anno 2009 al lordo delle quote non attribuibili alle strutture ed evidenziate nella tavola n° 59. Il valore è stato riportato per Direzione Generale, partizione amministrativa e natura (costo per buoni pasto, accertamenti sanitari, Irap, oneri straordinari, compensi per commissioni, equo indennizzo, formazione e rimborsi spese e missioni).

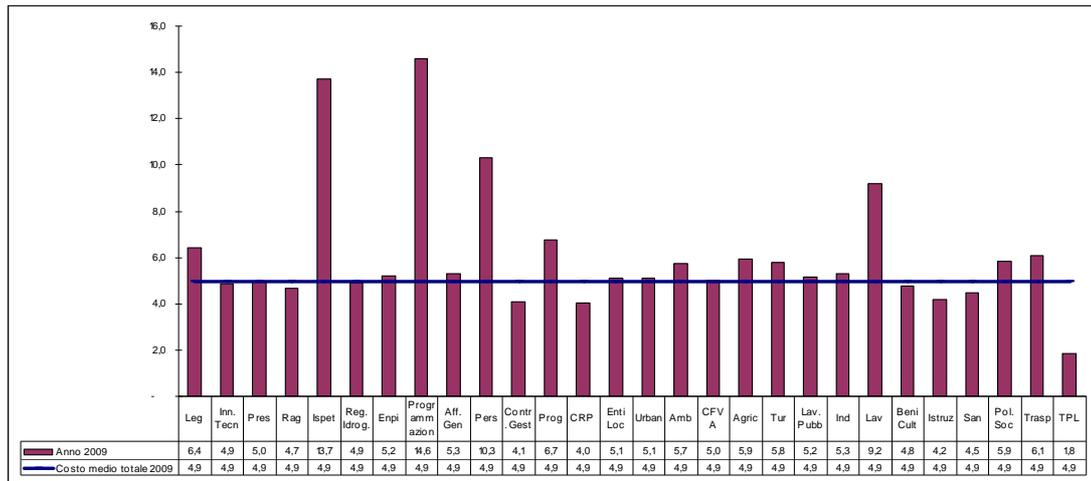
Tavola 59 – Dettaglio altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Descrizione Direzione	Buoni	Accert.ti	Irap	Altri oneri	Compensi	Equo	Formazion	Rimborsi	Missioni	Totale
01 DG. Area Legale	31.580	34	155.663	78.710	97				30.267	296.350
01 DG. Innovazione Tecnologica	18.951	18	77.832	1.806					23.440	122.046
01 DG. Presidenza	107.058	119	568.509	71.029					70.185	816.900
01 DG. Ragioneria	69.611	1.119	358.702	73.180					3.131	505.743
01 Ufficio Ispettivo	10.159	11	43.992	127.330					23.975	205.467
01 DG Agenzia Regionale	41.721	47	226.727	919					20.740	290.154
01 Enpi	6.419	6	30.456	124					5.320	42.325
01 DG per il Coordinamento e la	80	0	3.384						182	3.645
02 DG. Affari Generali	28.375	30	145.511	1.387			31.273		8.036	214.612
02 DG. Organizzazione e metodo	68.811	82	368.854	104.260	9.747	86.694	525.510		12.204	1.176.163
02 Ufficio Controllo Interno di	6.318	9	40.608	968					4.060	51.963
03 DG. Programmazione	40.249	45	209.807	131.179			19.940		13.513	414.732
03 Centro Regionale di	39.396	23	101.519	446			12.720		51.870	205.974
04 DG. Enti Locali	197.930	1.071	981.354	201.613					137.390	1.519.359
04 DG. Pianificazione Urbanistica	172.511	188	869.683	239.003					76.113	1.357.498
05 DG. Ambiente	89.667	95	439.917	191.782					65.555	787.016
05 DG. CFVA	1.133.928	53.984	4.991.370	529.575	1.649		79.593		383.888	7.173.986
06 DG. Agricoltura	90.976	95	446.685	97.133					141.631	776.521
07 DG. Turismo	61.482	72	328.246	78.923					100.770	569.493
08 DG. Lavori Pubblici	174.590	1.249	852.763	223.435					61.229	1.313.265
09 DG. Industria	51.293	55	247.031	59.516					44.914	402.809
10 DG. Lavoro	109.713	124	568.509	236.479			654.406		39.806	1.609.037
11 DG. Beni Culturali	97.549	104	487.293	45.364	2.693				53.526	686.529
11 DG. Pubblica Istruzione	28.319	31	145.511	600					5.223	179.684
12 DG. Igiene e Sanità	68.979	70	328.246	2.983					62.475	462.753
12 DG Politiche Sociali	36.759	42	196.271	80.924					30.064	344.061
13 DG. Trasporti	44.411	47	230.111	77.841					49.317	401.727
13 DG. Trasporto Pubblico Locale	4.442	2							7.040	11.485
Comandati In			144.057					1.723.642		1.867.699
LR 42/89	105.455		709.437						29.359	844.251
Uffici di Gabinetto	119.948	97	517.749	34.378					90.144	762.316
TOTALE	3.056.679	58.872	14.815.793	2.690.887	14.186	86.694	1.323.442	1.723.642	1.645.368	25.415.563

Costo medio unitario del personale per altri costi per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Esprime il rapporto tra il costo per altri costi riferito alla Direzione Generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa. L'indicatore unitario è stato poi raffrontato con quello medio dell'Amministrazione regionale. Dal raffronto si ricava che particolarmente alti risultano i costi unitari di alcune strutture come la Direzione Generale per il Coordinamento della Programmazione Unitaria, l'Ispettivo, il Personale, il Lavoro, la Programmazione e il Legale.

Tavola 60 – Costo medio per altri costi per Direzione Generale e altre strutture organizzative



A chiusura dell'analisi del costo lavoro, vengono di seguito proposti dei report che espongono la rilevazione per destinazione del costo complessivo, rilevato per natura nella prima fase.

L'esposizione dei report osserverà la seguente successione:

Amministrazione regionale, Organo Politico, Assessorato, Direzioni Generali/Altre partizioni organizzative e Direzioni di Servizio. In relazione all'Organo Politico che comprende Presidente, Assessori e Uffici di Gabinetto, personale comandato presso la struttura politica, si è proceduto alla ripartizione dei costi relativi alla struttura politica di ciascun Assessorato, si è inoltre ritenuto necessario presentare anche un unico report dei costi complessivamente imputati allo stesso, unitariamente considerato.

I valori dei report dei vari Assessorati si riferiscono sia alla struttura amministrativa (Direzioni Generali ed Uffici Speciali), sia all'Organo Politico e sia alla struttura politica di riferimento. Inoltre, mentre le analisi per centro di responsabilità verrà estesa a tutti gli Assessorati e a tutte le Direzioni Generali e/o altre partizioni amministrative (es. Ufficio del Controllo Interno di Gestione, Centro Regionale di Programmazione, etc), per quanto riguarda l'analisi per Direzione di Servizio, verrà limitata a cinque Direzioni Generali ritenute tra le più rappresentative per la complessità e l'utilità dell'analisi:

- Direzione Generale Organizzazione e Metodo del Personale;
- Direzione Generale del Turismo, Artigianato e Commercio;
- Direzione Generale dei Lavori Pubblici;
- Direzione Generale dell'Industria;
- Direzione Generale della Sanità

Per maggiore chiarezza, il primo report riproduce l'articolazione per natura dell'intero aggregato "costo lavoro" che nei successivi, viene disaggregato ed allocato presso i singoli centri di responsabilità o centri di costo.

Analisi per centro di costo:

Organo Politico e Struttura Politica

Assessorati per Direzione Generale

Direzioni Generali per Direzione di Servizio

Sintesi del costo-lavoro per origine



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Sintesi Amministrazione Regionale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Totale Generale	Comandati OUT	Costo Lavoro
Salari e Stipendi:			
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	139.992	-3.146	136.846
Straordinario	2.615	-5	2.610
Altre Comp. Accessorie	30.284	-424	29.861
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	388		388
Arretrati Anni Precedenti	216	-3	213
Competenze fisse politici e missioni	2.446		2.446
	175.942	-3.578	172.364
Oneri Sociali:			
Contributi obbligatori	44.423	-964	43.460
Contributi Aggiuntivi	27		27
Contributi Fitq straordinari	6.941		6.941
	51.391	-964	50.428
TFR:			
Contributi TFR	7.909	-66	7.843
Altri Oneri Personale Quiesc.			-
	7.909	-66	7.843
Altri costi:			
Equo indennizzo	87		87
Altri Oneri Personale Quiesc.	111		111
Formazione Personale	1.323		1.323
Buoni Pasto	3.086	-30	3.057
Compensi x comm.ni	19	-5	14
Accertamenti Sanitari	59		59
Spese Legali			-
Missioni	1.645		1.645
Altri oneri Personale	2.691		2.691
Personale comandato da altre Amministrazioni	1.724		1.724
IRAP	14.816		14.816
	25.561	-34	25.526
Totale Costi del Personale	260.803	-4.641	256.162
Consistenza media dipendenti	4.587	-103	4.484
Costo medio dipendente	57	45	57



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Organo Politico e Struttura Politica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009 Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	TOTALE	
		%
Salari e Stipendi:		
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	4.600	38
Straordinario	1	-
Altre Comp. Accessorie	2.080	17
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	74	1
Arretrati Anni Precedenti	15	-
Competenze fisse politici e missioni	2.446	20
	9.216	76
Oneri Sociali:		
Contributi obbligatori	1.705	14
Contributi Aggiuntivi	0	-
Contributi Fitq straordinari	257	2
	1.963	16
TFR:		
Contributi TFR	167	1
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-
	168	1
Altri costi:		
Equo indennizzo		-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-
Formazione Personale		-
Buoni Pasto	120	1
Compensi x comm.ni		-
Accertamenti Sanitari	0	-
Spese Legali		-
Missioni	90	1
Altri oneri Personale	34	-
IRAP	518	4
	762	6
Totale Costi del Personale	12.109	100
Consistenza media dipendenti	152	
Costo medio dipendente	80	



Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. della Presidenza		D.G. dell'Area Legale		D.G. della Ragioneria		D.G. Innovazione Tecnologica	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	603	43	4.949	53	1.580	53	3.558	56	957	58
Straordinario	0	-	152	2	22	1	98	2	67	4
Altre Comp. Accessorie	312	22	1.164	12	366	12	693	11	119	7
Comp. Fisse Personale Tempo Det.			124	1	2					
Arretrati Anni Precedenti	1	-	6	-			4	-	1	-
Competenze fisse politici e missioni	67	5		-				-		-
	983	69	6.395	68	1.969	66	4.353	68	1.144	70
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	231	16	1.569	17	515	17	1.103	17	294	18
Contributi Aggiuntivi			1	-						
Contributi Fitq straordinari	37	3	283	3	77	3	178	3	39	2
	268	19	1.852	20	592	20	1.281	20	333	20
TFR:										
Contributi TFR	21	1	334	4	115	4	220	3	46	3
Altri Oneri Personale Quiesc.			0	-			7	-		-
	21	1	334	4	115	4	227	4	46	3
Altri costi:										
Equo indennizzo				-						-
Altri Oneri Personale Quiesc.				-						-
Formazione Personale				-						-
Buoni Pasto	18	1	107	1	32	1	70	1	19	1
Compensi x comm.ni				-						-
Accertamenti Sanitari			0	-			1	-		-
Spese Legali				-						-
Missioni	23	2	70	1	30	1	3	-	23	1
Altri oneri Personale	28	2	71	1	79	3	73	1	2	-
IRAP	74	5	569	6	156	5	359	6	78	5
	143	10	817	9	296	10	506	8	122	7
Totale Costi del Personale	1.415	100	9.398	100	2.973	100	6.367	100	1.646	100
Consistenza media dipendenti	19		164		46		108		25	
Costo medio dipendente	73		57		65		59		66	

segue Presidenza



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Agenzia Reg.Distretto f.Sardegna		D.G. per il coord. programm. unitaria		Ufficio Ispettivo		ENPI CBC		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	1.805	62	18	57	619	48	241	54	14.331	54
Straordinario	24	1	-	-	11	1	12	3	386	1
Altre Comp. Accessorie	89	3	-	-	185	14	47	10	2.974	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	125	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-	-	-	1	-	0	-	14	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	67	-
	1.919	65	18	57	816	63	300	67	17.897	68
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	537	18	8	26	202	16	79	17	4.538	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Contributi Fitq straordinari	113	4	2	6	22	2	15	3	765	3
	650	22	10	31	224	17	94	21	5.304	20
TFR:										
Contributi TFR	72	2	-	-	39	3	15	3	863	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	-	-	-	-	-	-	7	-
	72	2	-	-	39	3	15	3	871	3
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	42	1	-	-	10	1	6	1	303	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	21	1	0	1	24	2	5	1	201	1
Altri oneri Personale	1	-	-	-	127	10	0	-	381	1
IRAP	227	8	3	11	44	3	31	7	1.540	6
	290	10	4	12	206	16	42	9	2.426	9
Totale Costi del Personale	2.931	100	31	100	1.285	100	451	100	26.498	100
Consistenza media dipendenti	59		0		15		8		445	
Costo medio dipendente	50		124		86		56		60	



Ass. Affari Generali Personale e Riforma

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Affari Gen. e Società dell'Informaz.		D.G. Organizzazione e Metodo Personale		Ufficio del Controllo di Gestione		TOTALE	
	%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	271	31	1.334	55	3.336	50	280	35	5.221	48
Straordinario		-	29	1	57	1	1	-	86	1
Altre Comp. Accessorie	171	20	264	11	714	11	79	10	1.229	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	-	-	190	24	196	2
Arretrati Anni Precedenti	6	1	2	-	5	-	3	-	16	-
Competenze fisse politici e missioni	195	22	-	-	-	-	-	-	195	2
	650	74	1.628	67	4.114	61	552	70	6.943	64
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	122	14	407	17	1.026	15	143	18	1.698	16
Contributi Aggiuntivi		-	-	-	0	-	0	-	0	-
Contributi Fitq straordinari	24	3	72	3	183	3	20	3	300	3
	146	17	479	20	1.209	18	164	21	1.998	19
TFR:										
Contributi TFR	15	2	94	4	223	3	22	3	353	3
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	-	-	0	-	-	-	0	-
	15	2	94	4	223	3	22	3	353	3
Altri costi:										
Equo indennizzo		-	-	-	87	1	-	-	87	1
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale		-	31	1	526	8	-	-	557	5
Buoni Pasto	11	1	28	1	69	1	6	1	115	1
Compensi x comm.ni		-	-	-	10	-	-	-	10	-
Accertamenti Sanitari		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	8	-	12	-	4	1	26	-
Altri oneri Personale	4	-	1	-	104	2	1	-	111	1
IRAP	47	5	146	6	369	5	41	5	602	6
	64	7	215	9	1.176	17	52	7	1.507	14
Totale Costi del Personale	874	100	2.415	100	6.722	100	790	100	10.801	100
Consistenza media dipendenti	13		41		114		13		181	
Costo medio dipendente	66		59		59		61		60	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Programmazione, Bilancio, Credito Assetto Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio		Centro Regionale di Programmazione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	300	37	2.036	51	2.781	58	5.117	53
Straordinario		-	39	1	20	-	59	1
Altre Comp. Accessorie	120	15	563	14	598	12	1.281	13
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1		-		-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	2	-	1	-	4	-
Competenze fisse politici e missioni	207	26		-		-	207	2
	634	78	2.640	67	3.400	70	6.674	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	102	13	657	17	1.043	22	1.802	19
Contributi Aggiuntivi		-		-	19	-	19	-
Contributi Fitq straordinari	15	2	104	3	51	1	170	2
	117	15	761	19	1.113	23	1.992	21
TFR:								
Contributi TFR	9	1	143	4	66	1	218	2
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	0	-	49	1	49	1
	9	1	143	4	115	2	267	2
Altri costi:								
Equo indennizzo		-		-		-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-		-		-	-	-
Formazione Personale		-	20	1	13	-	33	-
Buoni Pasto	7	1	40	1	39	1	86	1
Compensi x comm.ni		-		-		-	-	-
Accertamenti Sanitari		-		-		-	-	-
Spese Legali		-		-		-	-	-
Missioni	13	2	14	-	52	1	78	1
Altri oneri Personale	0	-	131	3	0	-	132	1
IRAP	31	4	210	5	102	2	342	4
	50	6	415	10	206	4	670	7
<hr/>								
Totale Costi del Personale	810	100	3.959	100	4.834	100	9.603	100
Consistenza media dipendenti	9		62		51		122	
Costo medio dipendente	91		64		95		79	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. Enti Locali e Finanze		DG Pianif. Urbanis. Terr. Vigil. Edilizia		TOTALE	
	%		%		%		%	
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	356	38	8.990	56	8.083	54	17.430	54
Straordinario	-	-	162	1	151	1	313	1
Altre Comp. Accessorie	156	17	1.715	11	1.822	12	3.692	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	4	-	9	-	10	-	22	-
Competenze fisse politici e missioni	200	21	-	-	-	-	200	1
	722	77	10.876	67	10.065	68	21.663	68
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	132	14	2.750	17	2.550	17	5.431	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	20	2	488	3	432	3	940	3
	152	16	3.238	20	2.982	20	6.372	20
TFR:								
Contributi TFR	17	2	546	3	485	3	1.048	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	1	-	1	-	1	-
	17	2	546	3	486	3	1.049	3
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	10	1	198	1	173	1	380	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	1	-	0	-	1	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	137	1	76	1	216	1
Altri oneri Personale	0	-	202	1	239	2	441	1
IRAP	41	4	981	6	870	6	1.892	6
	53	6	1.519	9	1.358	9	2.930	9
Totale Costi del Personale	943	100	16.179	100	14.890	100	32.013	100
Consistenza media dipendenti	12		298		265		575	
Costo medio dipendente	79		54		56		56	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Difesa dell'Ambiente

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Difesa dell'Ambiente		D.G. Corpo Forestale Vigilanza Ambient.		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	354	41	4.336	55	42.480	52	47.171	53
Straordinario	-	-	89	1	1.015	1	1.104	1
Altre Comp. Accessorie	160	18	916	12	10.839	13	11.914	13
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	5	-	67	-	72	-
Competenze fisse politici e missioni	127	15	-	-	-	-	127	-
	648	75	5.345	67	54.401	67	60.395	67
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	132	15	1.348	17	14.024	17	15.504	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	1	-	1	-
Contributi Fitq straordinari	20	2	219	3	2.481	3	2.720	3
	152	18	1.567	20	16.506	20	18.225	20
TFR:								
Contributi TFR	17	2	247	3	2.878	4	3.143	4
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	0	-	3	-	3	-
	17	2	248	3	2.881	4	3.146	4
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	80	-	80	-
Buoni Pasto	8	1	90	1	1.134	1	1.232	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	2	-	2	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	54	-	54	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	0	-	66	1	384	-	450	1
Altri oneri Personale	0	-	192	2	530	1	722	1
IRAP	41	5	440	6	4.991	6	5.472	6
	49	6	787	10	7.174	9	8.010	9
<hr/>								
Totale Costi del Personale	867	100	7.947	100	80.962	100	89.775	100
Consistenza media dipendenti	12		138		1.426		1.576	
Costo medio dipendente	75		58		57		57	



Ass Agricoltura e Riforma Agro-pastorale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Agricoltura e Riforma Agro-pastorale		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	317	35	4.286	51	4.603	49
Straordinario	1	-	128	2	129	1
Altre Comp. Accessorie	149	16	1.284	15	1.433	15
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	1	-	5	-	6	-
Competenze fisse politici e missioni	253	28	-	-	253	3
	727	79	5.703	68	6.429	69
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	120	13	1.428	17	1.548	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	2	-	2	-
Contributi Fitq straordinari	14	1	222	3	236	3
	134	15	1.652	20	1.786	19
TFR:						
Contributi TFR	11	1	281	3	292	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	0	-	0	-
	11	1	281	3	292	3
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	91	1	99	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-
Missioni	6	1	142	2	148	2
Altri oneri Personale	1	-	97	1	98	1
IRAP	27	3	447	5	474	5
	43	5	777	9	819	9
Totale Costi del Personale	914	100	8.412	100	9.326	100
Consistenza media dipendenti	11		131		142	
Costo medio dipendente	87		64		66	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Turismo, Artigianato e Commercio		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	316	36	2.983	54	3.298	52
Straordinario		-	63	1	63	1
Altre Comp. Accessorie	129	15	576	10	704	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	35	1	36	1
Competenze fisse politici e missioni	231	26	-	-	231	4
	681	77	3.657	66	4.338	68
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	104	12	941	17	1.045	16
Contributi Aggiuntivi		-	4	-	4	-
Contributi Fitq straordinari	19	2	163	3	182	3
	123	14	1.108	20	1.231	19
TFR:						
Contributi TFR	12	1	182	3	194	3
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	0	-	0	-
	12	1	182	3	194	3
Altri costi:						
Equo indennizzo		-		-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-		-	-	-
Formazione Personale		-		-	-	-
Buoni Pasto	7	1	62	1	68	1
Compensi x comm.ni		-		-	-	-
Accertamenti Sanitari		-		-	-	-
Spese Legali		-		-	-	-
Missioni	20	2	101	2	121	2
Altri oneri Personale	0	-	79	1	79	1
IRAP	37	4	328	6	365	6
	64	7	569	10	633	10
Totale Costi del Personale	880	100	5.516	100	6.395	100
Consistenza media dipendenti	10		99		109	
Costo medio dipendente	84		56		58	



Ass. dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Lavori Pubblici		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	402	38	7.918	56	8.320	55
Straordinario		-	113	1	113	1
Altre Comp. Accessorie	190	18	1.513	11	1.703	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	1	-	10	-	10	-
Competenze fisse politici e missioni	207	19	-	-	207	1
	806	76	9.553	67	10.359	68
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	151	14	2.425	17	2.576	17
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi Fitq straordinari	24	2	424	3	448	3
	175	16	2.849	20	3.024	20
TFR:						
Contributi TFR	22	2	474	3	496	3
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	0	-	0	-
	22	2	474	3	496	3
Altri costi:						
Equo indennizzo		-		-		-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-		-		-
Formazione Personale		-		-		-
Buoni Pasto	12	1	175	1	186	1
Compensi x comm.ni		-		-		-
Accertamenti Sanitari		-	1	-	1	-
Spese Legali		-		-		-
Missioni	4	-	61	-	65	-
Altri oneri Personale	0	-	223	2	224	1
IRAP	47	4	853	6	900	6
	63	6	1.313	9	1.376	9
Totale Costi del Personale	1.065	100	14.189	100	15.255	100
Consistenza media dipendenti	15		255		270	
Costo medio dipendente	72		56		57	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Assessorato dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dell'Industria		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	363	39	2.443	56	2.805	53
Straordinario		-	35	1	35	1
Altre Comp. Accessorie	162	17	453	10	614	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1		-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	3	-	3	-
Competenze fisse politici e missioni	196	21		-	196	4
	727	77	2.933	68	3.659	69
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	138	15	740	17	878	17
Contributi Aggiuntivi		-		-	-	-
Contributi Fitq straordinari	17	2	123	3	140	3
	154	16	863	20	1.018	19
TFR:						
Contributi TFR	9	1	140	3	149	3
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	0	-	0	-
	9	1	140	3	149	3
Altri costi:						
Equo indennizzo		-		-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-		-	-	-
Formazione Personale		-		-	-	-
Buoni Pasto	9	1	51	1	61	1
Compensi x comm.ni		-		-	-	-
Accertamenti Sanitari		-		-	-	-
Spese Legali		-		-	-	-
Missioni	5	-	45	1	50	1
Altri oneri Personale	0	-	60	1	60	1
IRAP	34	4	247	6	281	5
	48	5	403	9	451	9
<hr/>						
Totale Costi del Personale	938	100	4.339	100	5.277	100
Consistenza media dipendenti	11		76		87	
Costo medio dipendente	84		57		61	



Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sicurezza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. del Lavoro		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	245	38	5.372	53	5.617	52
Straordinario		-	96	1	96	1
Altre Comp. Accessorie	105	16	861	8	965	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	3	1	-	-	3	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	9	-	9	-
Competenze fisse politici e missioni	149	23	-	-	149	1
	502	78	6.337	62	6.839	63
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	90	14	1.607	16	1.697	16
Contributi Aggiuntivi		-	0	-	0	-
Contributi Fitq straordinari	12	2	283	3	294	3
	102	16	1.890	19	1.992	18
TFR:						
Contributi TFR	8	1	329	3	336	3
Altri Oneri Personale Quiesc.		-	34	-	34	-
	8	1	363	4	370	3
Altri costi:						
Equo indennizzo		-		-		-
Altri Oneri Personale Quiesc.		-		-		-
Formazione Personale		-	654	6	654	6
Buoni Pasto	6	1	110	1	115	1
Compensi x comm.ni		-		-		-
Accertamenti Sanitari		-	0	-	0	-
Spese Legali		-		-		-
Missioni	1	-	40	-	41	-
Altri oneri Personale		-	237	2	237	2
IRAP	24	4	569	6	592	5
	30	5	1.609	16	1.639	16
Totale Costi del Personale	642	100	10.198	100	10.840	100
Consistenza media dipendenti	8		175		183	
Costo medio dipendente	78		58		59	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Beni Culturali, Inform, Spett e Sport		DG Pubblica Istruzione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	385	38	4.504	54	1.557	60	6.446	54
Straordinario	-	-	61	1	19	1	80	1
Altre Comp. Accessorie	163	16	1.063	13	205	8	1.431	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	5	-	2	-	7	-
Competenze fisse politici e missioni	206	21	-	-	-	-	206	2
	761	76	5.633	68	1.783	69	8.176	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	144	14	1.445	17	467	18	2.056	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	22	2	242	3	72	3	336	3
	166	17	1.687	20	539	21	2.392	20
TFR:								
Contributi TFR	12	1	261	3	76	3	350	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	0	-	-	-	0	-
	12	1	262	3	76	3	350	3
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	98	1	28	1	135	1
Compensi x comm.ni	-	-	3	-	-	-	3	-
Accertamenti Sanitari	-	-	0	-	-	-	0	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	9	1	54	1	5	-	68	1
Altri oneri Personale	0	-	45	1	1	-	46	-
IRAP	44	4	487	6	146	6	677	6
	62	6	687	8	180	7	929	8
<hr/>								
Totale Costi del Personale	1.001	100	8.268	100	2.578	100	11.847	100
Consistenza media dipendenti	12		144		43		199	
Costo medio dipendente	86		57		60		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Sanità		DG Politiche Sociali		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	353	40	3.230	55	1.754	53	5.337	53
Straordinario	-	-	41	1	24	1	65	1
Altre Comp. Accessorie	134	15	778	13	396	12	1.307	13
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1	-	-	-	-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	4	-	6	-	10	-
Competenze fisse politici e missioni	201	23	-	-	-	-	201	2
	695	78	4.052	69	2.179	66	6.926	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	119	13	1.038	18	585	18	1.742	17
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	19	2	163	3	98	3	279	3
	138	16	1.201	20	682	21	2.021	20
TFR:								
Contributi TFR	8	1	171	3	73	2	252	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	0	-	15	-	15	-
	8	1	171	3	88	3	267	3
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	69	1	37	1	114	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	63	1	30	1	93	1
Altri oneri Personale	0	-	3	-	81	2	84	1
IRAP	37	4	328	6	196	6	562	6
	46	5	463	8	344	10	853	8
Totale Costi del Personale	887	100	5.887	100	3.294	100	10.067	100
Consistenza media dipendenti	10		104		59		173	
Costo medio dipendente	89		57		56		58	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Trasporti		DG Trasporto Pubblico Locale		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	335	38	2.030	54	184	56	2.548	51
Straordinario		-	50	1	4	1	53	1
Altre Comp. Accessorie	130	15	419	11	64	19	613	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	6	1		-		-	6	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	2	-	0	-	3	-
Competenze fisse politici e missioni	209	24		-		-	209	4
	681	78	2.501	66	251	76	3.433	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	119	14	635	17	59	18	813	16
Contributi Aggiuntivi							-	
Contributi Fitq straordinari	17	2	114	3		-	131	3
	136	16	749	20	59	18	944	19
TFR:								
Contributi TFR	9	1	134	4	8	2	150	3
Altri Oneri Personale Quiesc.			0				0	
	9	1	134	4	8	2	151	3
Altri costi:								
Equo indennizzo			-		-		-	
Altri Oneri Personale Quiesc.			-		-		-	
Formazione Personale			-		-		-	
Buoni Pasto	8	1	44	1	4	1	57	1
Compensi x comm.ni			-		-		-	
Accertamenti Sanitari			-		-		-	
Spese Legali			-		-		-	
Missioni	5	1	49	1	7	2	62	1
Altri oneri Personale	0	-	78	2		-	78	2
IRAP	34	4	230	6		-	264	5
	47	5	402	11	11	3	460	9
<hr/>								
Totale Costi del Personale	873	100	3.786	100	330	100	4.988	100
Consistenza media dipendenti	10		66		6		82	
Costo medio dipendente	90		57		55		61	

Analisi per centri di costo: Direzioni di Servizio



Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG Organizzazione e Metodo Personale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	D.G. Organizzazione e Metodo Personale		Serv. Bilancio Contenz. e Supp. Direzio.		Serv. Organizzazione e Formazione		Serv. Gestione Giurid. Econ. Rapp.Lavoro		Serv. Reclutamento e Mobilità		Serv. Previdenza e Assistenza e FITQ		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	294	51	836	55	540	36	497	56	327	55	843	51	3.337	50
Straordinario	3	1	20	1	12	1	2	-	2	-	18	1	57	1
Altre Comp. Accessorie	69	12	178	12	125	8	106	12	74	13	163	10	715	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	1	-	1	-	1	-	0	-	2	-	5	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	366	64	1.036	68	678	45	606	69	403	68	1.026	62	4.114	61
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	85	15	259	17	169	11	151	17	100	17	262	16	1.026	15
Contributi aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-
Contributi Fitq straordinari	14	2	47	3	30	2	29	3	17	3	47	3	183	3
	99	17	306	20	199	13	179	20	117	20	310	19	1.209	18
TFR:														
Contributi TFR	24	4	54	4	37	2	33	4	25	4	50	3	223	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	24	4	54	4	37	2	33	4	25	4	50	3	223	3
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87	5	87	1
Formazione Personale	-	-	8	1	518	34	-	-	-	-	-	-	526	8
Buoni Pasto	5	1	20	1	12	1	7	1	6	1	19	1	69	1
Compensi x comm.ni	2	-	1	-	1	-	2	-	4	1	1	-	10	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	3	1	2	-	5	-	-	-	0	-	2	-	12	-
Altri oneri Personale	45	8	2	-	2	-	0	-	2	-	54	3	104	2
IRAP	27	5	95	6	61	4	57	6	34	6	95	6	369	5
	82	14	128	8	599	40	66	7	45	8	257	16	1.176	17
Totale Costi del Personale														
	570	100	1.523	100	1.513	100	883	100	589	100	1.643	100	6.722	100
Consistenza media dipendenti														
	11		30		19		17		10		27		114	
Costo medio dipendente														
	52		50		81		51		58		61		59	



Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG del Turismo

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Turismo, Artigianato e Commercio		Serv. Amm. Legale AAGG Turismo		Servizio Turismo		Servizio Artigianato		Servizio del Commercio		Serv. program. monitoraggio e valutaz.		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	440	57	625	55	706	50	791	55	329	58	92	49	2.983	54
Straordinario	11	1	13	1	24	2	11	1	5	1	-	-	63	1
Altre Comp. Accessorie	86	11	141	12	157	11	125	9	50	9	18	9	576	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-	7	1	4	-	20	1	3	1	0	-	35	1
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	538	69	786	69	890	63	947	66	386	68	110	58	3.657	66
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	144	18	197	17	227	16	244	17	103	18	27	14	941	17
Contributi aggiuntivi	1	-	0	-	0	-	1	-	1	-	0	-	3	-
Contributi Fitq straordinari	17	2	30	3	44	3	40	3	17	3	15	8	163	3
	161	21	228	20	271	19	286	20	120	21	43	23	1.108	20
TFR:														
Contributi TFR	27	3	42	4	43	3	46	3	19	3	6	3	182	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	27	3	42	4	43	3	46	3	19	3	6	3	182	3
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	16	1	15	1	16	1	6	1	1	1	62	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	9	1	4	-	77	5	11	1	0	-	-	-	101	2
Altri oneri Personale	0	-	0	-	38	3	40	3	1	-	-	-	79	1
IRAP	34	4	61	5	88	6	81	6	34	6	31	16	328	6
	51	7	81	7	218	15	148	10	41	7	32	17	569	10
Totale Costi del Personale														
	777	100	1.136	100	1.422	100	1.426	100	566	100	189	100	5.516	100
Consistenza media dipendenti														
	12		21		26		27		11		2		99	
Costo medio dipendente														
	67		53		54		54		53		84		56	



DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Descrizione Voce	DG dei Lavori Pubblici		Serv. AAGG, Pers. Bilan-Lavori Pubblici		Serv. Infrastrutture Risorse Idriche		Serv. Opere Competenza Regionale e Enti		Serv. Viabilità Infrastrutture Trasporto		Servizio Albi Regionali e Contratti		Servizio del Genio Civile di Cagliari	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	422	59	529	50	478	56	708	56	383	57	531	54	759	57
Straordinario	6	1	10	1	9	1	5	-	5	1	12	1	12	1
Altre Comp. Accessorie	62	9	116	11	102	12	137	11	74	11	119	12	143	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	1	-	1	-	1	-	0	-	1	-	1	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	490	69	655	62	588	69	850	67	462	69	662	67	915	68
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	124	17	166	16	145	17	213	17	117	17	166	17	230	17
Contributi aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	22	3	30	3	24	3	34	3	20	3	34	3	40	3
	146	20	196	18	168	20	247	19	137	20	199	20	270	20
TFR:														
Contributi TFR	23	3	33	3	33	4	45	4	22	3	38	4	46	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	23	3	33	3	33	4	45	4	22	3	38	4	46	3
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	12	1	10	1	16	1	9	1	11	1	16	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	4	1	1	-	3	-	6	-	2	-	0	-	12	1
Altri oneri Personale	-	-	105	10	1	-	39	3	-	-	2	-	-	-
IRAP	44	6	61	6	47	6	68	5	41	6	68	7	81	6
	55	8	178	17	62	7	128	10	51	8	81	8	109	8
Totale Costi del Personale	714	100	1.063	100	852	100	1.270	100	672	100	981	100	1.341	100
Consistenza media dipendenti	13		18		15		21		13		19		24	
Costo medio dipendente	55		59		57		60		54		53		56	

segue D.G. Lavori Pubblici



Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Servizio del Genio Civile di Nuoro		Servizio del Genio Civile di Oristano		Servizio del Genio Civile di Sassari		Servizio dell'Edilizia Residenziale		Servizio Difesa del Suolo		TOTALE	
		%		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:												
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	1.025	57	473	57	1.593	57	576	53	445	55	7.919	56
Straordinario	13	1	5	1	12	-	15	1	10	1	113	1
Altre Comp. Accessorie	173	10	88	11	241	9	147	14	112	14	1.512	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	1	-	1	-	2	-	1	-	1	-	10	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.213	68	566	68	1.847	66	738	68	567	70	9.553	67
Oneri Sociali:												
Contributi obbligatori	315	18	139	17	486	17	186	17	138	17	2.425	17
Contributi aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	54	3	25	3	86	3	34	3	22	3	424	3
	369	21	164	20	572	21	219	20	160	20	2.849	20
TFR:												
Contributi TFR	59	3	33	4	77	3	40	4	25	3	474	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	59	3	33	4	77	3	40	4	25	3	474	3
Altri costi:												
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	22	1	11	1	36	1	15	1	11	1	174	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	15	1	7	1	8	-	2	-	2	-	61	-
Altri oneri Personale	4	-	-	-	70	3	2	-	1	-	224	2
IRAP	108	6	51	6	173	6	68	6	44	5	853	6
	149	8	69	8	286	10	86	8	58	7	1.313	9
Totale Costi del Personale	1.789	100	832	100	2.783	100	1.084	100	810	100	14.189	100
Consistenza media dipendenti	32		15		51		20		15		255	
Costo medio dipendente	55		55		55		55		55		56	



DG dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG dell'Industria		Serv. AAGG. Prom. Svii. Ind. - Industria		Servizio Politiche per l'Impresa		Servizio Energia		Servizio Attività Estrattive		Servizio Partecipazioni Industriali		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	320	60	490	54	389	55	445	55	667	58	130	58	2.443	56
Straordinario	4	1	6	1	1	-	6	1	16	1	2	1	35	1
Altre Comp. Accessorie	49	9	106	12	91	13	87	11	90	8	30	13	453	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	1	-	1	-	1	-	1	-	0	-	3	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	374	70	602	66	481	68	538	66	774	67	163	72	2.933	68
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	93	17	147	16	117	16	136	17	206	18	43	19	741	17
Contributi aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	12	2	25	3	24	3	24	3	34	3	5	2	123	3
	105	20	172	19	140	20	159	20	239	21	48	21	863	20
TFR:														
Contributi TFR	19	3	35	4	29	4	31	4	24	2	3	1	140	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	19	3	35	4	29	4	31	4	24	2	3	1	140	3
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	11	1	7	1	10	1	13	1	3	1	51	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	6	1	5	1	3	-	1	-	30	3	-	-	45	1
Altri oneri Personale	0	-	32	4	1	-	26	3	0	-	-	-	60	1
IRAP	24	4	51	6	47	7	47	6	68	6	10	5	247	6
	37	7	99	11	58	8	85	10	111	10	13	6	403	9
Totale Costi del Personale														
	534	100	909	100	708	100	813	100	1.149	100	227	100	4.339	100
Consistenza media dipendenti														
	10		17		13		14		20		3		76	
Costo medio dipendente														
	53		55		56		58		59		66		57	



DG della Sanità

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2009

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG della Sanità		Servizio Affari Generali e Istituzionali		Servizio Program.Sanit. Econ.Fin. e CDG		Serv AssoSpResidRiab AutoAccredStrutS an		Servizio Prevenzione		Serv SistInf OssEpid ContrQual GestRisch		Serv MedicBase Spec MatInfant AssistFarm		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:																
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	451	60	660	55	553	55	696	56	759	56	60	35	53	36	3.230	55
Straordinario	3	-	14	1	5	-	11	1	8	1	0	-	0	-	41	1
Altre Comp. Accessorie	94	12	168	14	145	14	198	16	151	11	9	5	15	10	778	13
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	1	-	1	-	1	-	1	-	0	-	0	-	3	-
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	548	73	841	71	703	69	905	72	918	67	69	40	68	47	4.052	69
Oneri Sociali:																
Contributi obbligatori	140	19	206	17	179	18	226	18	240	18	24	14	22	15	1.038	18
Contributi aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Fitq straordinari	14	2	24	2	27	3	17	1	42	3	24	14	17	12	163	3
	153	20	230	19	206	20	243	19	282	21	47	27	39	27	1.201	20
TFR:																
Contributi TFR	16	2	38	3	31	3	36	3	42	3	6	3	4	2	172	3
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-
	16	2	38	3	31	3	36	3	42	3	6	3	4	2	172	3
Altri costi:																
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	18	1	11	1	17	1	15	1	1	1	1	-	69	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Spese Legali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	15	1	7	1	17	1	20	1	1	1	0	-	63	1
Altri oneri Personale	1	-	0	-	0	-	0	-	1	-	-	-	-	-	3	-
IRAP	27	4	48	4	54	5	34	3	85	6	48	28	34	23	328	6
	37	5	81	7	72	7	68	5	121	9	50	29	35	24	463	8
Totale Costi del Personale	754	100	1.190	100	1.012	100	1.252	100	1.362	100	172	100	146	100	5.887	100
Consistenza media dipendenti	10		26		18		23		24		2		2		104	
Costo medio dipendente	77		47		58		55		56		74		87		57	